

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

PATRIK HEDLER

LANÇAMENTO DO NOTEBOOK SPX13

PORTO ALEGRE
2012.

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

PATRIK HEDLER

LANÇAMENTO DO NOTEBOOK SPX13

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

Orientador: Prof. Juliano Reis

Porto Alegre
2012.

Dedico este trabalho e toda a minha especialização aos meus pais, Marlene e Roberto, à minha irmã, Bárbara, e à minha namorada, Cristiane, por toda força, incentivo e apoio que me ajudaram a seguir em frente em mais uma conquista.

AGRADECIMENTOS

Com a conclusão de mais uma etapa em minha vida acadêmica sinto-me feliz em poder expor meus sinceros agradecimentos a quem me apoiou e incentivou durante este período.

Agradeço primeiramente à Deus, pelo conforto fornecido nos momentos difíceis, pois sem sua ajuda nada disso teria sido possível.

Aos meus pais Roberto e Marlene, que nunca pouparam esforços em educar seus filhos da maneira mais ética e correta possível sempre incentivando e encorajando uma evolução e crescimento, e à minha irmã Bárbara, como exemplo de perseverança servindo de guia na busca e conclusão de novos objetivos.

Agradeço à minha namorada Cristiane, pela compreensão, auxílio e suporte neste período de grande dedicação.

Agradeço a todos os professores do curso de MBA de Gerenciamento de Projetos pelo conhecimento transferido e formação concedida, e em especial ao professor Juliano Reis por ter aceitado ser meu orientador neste trabalho.

Agradeço aos meus amigos, colegas de curso e colegas de trabalho pelo constante incentivo e apoio durante esta caminhada, estando ao meu lado e mostrando o valor do companheirismo e amizade.

Agradeço enfim a todas as pessoas que de alguma maneira contribuíram com o desenvolvimento deste projeto e com a conclusão deste curso.

*“A melhor maneira de prever o futuro, é criá-lo.”
(Peter Drucker)*

RESUMO

Gerenciamento de Projetos trata da utilização de práticas, procedimentos, técnicas e ferramentas que buscam o atingimento de objetivos específicos pré-definidos, realizado através do planejamento de prazos, custos e recursos, dentro de uma qualidade determinada. Consequentemente o Gerente de Projetos tem como papel o planejamento e gerenciamento de todos os recursos envolvidos no mesmo, para que o objetivo seja atingido com sucesso. Este trabalho apresenta o desenvolvimento do plano de projeto do lançamento de um novo computador portátil aos sistemas de vendas da empresa XYZ S/A. A adição deste novo produto ao portfólio da empresa é justificado em decorrência da evolução de mercado que apresenta crescente procura a equipamentos com as características propostas. Para tanto, são considerados todos os aspectos relacionados à estruturação, qualificação, piloto e lançamento nos sistemas internos para posterior comercialização, atendendo as necessidades e requisitos pré-estabelecidos por cada *stakeholder*. O plano de projeto foi desenvolvido através da utilização das melhores práticas estabelecidas pelo *PMI* (Project Management Institute) e compartilhadas através da publicação do *PMBOK* (Project Management Body of Knowledge), em sua 4ª edição, resultando em elevada probabilidade de sucesso sob os objetivos determinados. É apresentada análise justificativa do objeto resultante em questão em conjunto com os planos sugeridos através de métodos de planejamento, gerenciamento e execução específicos.

Palavras-chave: Projeto, Gerenciamento, Planejamento, Produto, Processos, Tecnologia, Computador.

ABSTRACT

Project Management is the use of practices, procedures, techniques and tools that aim the achievement of specific and defined objectives, achieved through the planning of deadlines, costs and resources, within a specified quality. As consequence, the Project Manager has the responsibility to plan and manager all related resources to achieve the goals with sucess. This paper presents the development of a project plan to launch a new portable computer into sales systems of company XYZ S/A. The addition of this new product to the company's portfolio is justified with the evolution of the market with a growing demand for equipments with similar features as proposed. More specifically, all aspects related to structuring, qualification, pilot and launch systems for subsequent internal commercialization were considered, meeting the needs and requirements previously established by each steakholder. The project plan was developed through the use of best practices established by the PMI (Project Management Institute) and shared by the PMBoK (Project Management Body of Knowledge), in its 4th edition, leading to a high probability of success from stated objectives. It presents a justification analysis of the resulting object concerned along with the suggested methods of planning, management and specific execution.

Keywords: Project, Management, Planning, Product, Processes, Technology, Computer.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2-1: Prévia do notebook SPX13.	18
Figura 2-2: Taxa de crescimento de computadores pessoais no Brasil.	22
Figura 2-3: Comparativo entre mercados de notebook e netbook.....	23
Figura 2-4: Marcas de processadores de computador no Brasil.	24
Figura 2-5: Utilização de sistemas operacionais no Brasil.	24
Figura 3-1: Processo de solicitação de mudanças.	30
Figura 5-1: Estrutura Analítica do Projeto (EAP).....	48
Figura 7-1: Diagrama do MDP.....	73
Figura 8-1: Primeiro nível da EAP.....	87
Figura 8-2: Custos da EAP até segundo nível.....	92
Figura 8-3: Curva S com custo utilizado e acumulado por mês.	95
Figura 8-4: Curva S com custo utilizado e acumulado por semana.	95
Figura 12-1: Estrutura Analítica de Riscos (EAR).	127
Figura 12-2: Sistema de controle de mudanças de riscos.....	131
Figura 13-1: Reunião de melhores práticas segundo cronograma.....	137

LISTA DE TABELAS

Tabela 2-1: Diagnóstico interno de potencialidades e fraquezas.	19
Tabela 2-2: Diagnóstico externo de oportunidades e ameaças.	20
Tabela 2-3: Análise <i>SWOT</i>	20
Tabela 5-1: Dicionário da EAP.	54
Tabela 6-1: Organograma do projeto.	56
Tabela 6-2: Responsabilidades e atribuições dos recursos.	58
Tabela 6-3: Diretório da Equipe do Projeto.	58
Tabela 6-4: Matriz de responsabilidades.	63
Tabela 7-1: Método do Diagrama de Precedência (MDP).....	72
Tabela 7-2: Recursos utilizados no projeto.	74
Tabela 7-3: Fases do projeto.....	75
Tabela 7-4: Marcos do projeto.....	76
Tabela 8-1: Custos base dos recursos utilizados.	86
Tabela 8-2: Relatório semanal de gerenciamento de custos.	90
Tabela 8-3: Relatório eventual e final de gerenciamento de custos.	91
Tabela 8-4: Orçamento dos recursos de acordo com o projeto.....	94
Tabela 9-1: Métrica Acompanhamento de Custos.	100
Tabela 9-2: Métrica Acompanhamento de Cronograma.....	101
Tabela 9-3: Métrica Frequência de Solicitação de Mudanças.....	102
Tabela 9-4: Métrica Desvio de Entrega.	102
Tabela 11-1: Critérios de pontuação na seleção de fornecedores.	118
Tabela 11-2: Tabela comparativa para seleção de fornecedores.....	119
Tabela 12-1: Matriz de responsabilidades de riscos.	126
Tabela 12-2: Escalas de impacto de riscos.	128
Tabela 12-3: Identificação dos riscos e possível impacto.	129
Tabela 12-4: Qualificação dos riscos do projeto.....	130
Tabela 12-5: Classificação de prioridades para exposição de riscos.....	132
Tabela 12-6: Plano de ação dos riscos do projeto.	133
Tabela 13-1: Registro de lições aprendidas.	138

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
1.1	OBJETIVO GERAL.....	10
1.2	OBJETIVO ESPECÍFICO.....	10
1.3	JUSTIFICATIVA.....	10
1.4	METODOLOGIA.....	11
1.5	ESTRUTURA DO PROJETO.....	11
2	ANÁLISE DE VIABILIDADE MERCADOLÓGICA.....	13
2.1	DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO.....	13
2.2	NORTEADORES ESTRATÉGICOS.....	14
2.3	NECESSIDADE DO MERCADO A SER ATENDIDO.....	14
2.4	FATORES CRÍTICOS DO SUCESSO.....	15
2.5	RECURSOS NECESSÁRIOS.....	15
2.5.1	Recursos Físicos, Máquinas e Equipamentos.....	15
2.5.2	Recursos Humanos.....	16
2.5.3	Recursos Tecnológicos.....	16
2.6	DESCRIÇÃO E DIFERENCIAIS DO PRODUTO.....	17
2.7	ANÁLISE DE CENÁRIOS.....	18
2.8	IDENTIFICAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO.....	21
2.9	TENDÊNCIAS DE MERCADO.....	21
3	PLANO DE GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO.....	25
3.1	GESTÃO DE INTEGRAÇÃO.....	25
3.2	PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE INTEGRAÇÃO.....	25
3.2.1	Abertura do Projeto.....	26
3.2.2	Plano de Gerenciamento do Projeto.....	26
3.2.3	Execução e Controle do Projeto.....	28
3.2.4	Sistema de Controle Integrado de Mudanças.....	29
3.2.5	Encerramento do Projeto ou Fase.....	30
3.3	ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO 31	
3.3.1	Alocação Financeira.....	31
3.3.2	Frequência de Atualização do Plano de Integração.....	32
3.4	ASSUNTOS RELACIONADOS NÃO PREVISTOS NO PLANO.....	32
4	TERMO DE ABERTURA.....	33
4.1	OBJETIVO DO PROJETO.....	33
4.2	JUSTIFICATIVA.....	33
4.3	GERENTE DO PROJETO.....	34
4.4	DESCRIÇÃO DO PROJETO.....	34
4.4.1	Produto do Projeto.....	34
4.4.2	Cronograma Macro.....	35

4.4.3	Estimativa Inicial de Orçamento	36
4.5	ADMINISTRAÇÃO DO PROJETO.....	36
4.5.1	Recursos Iniciais	36
4.5.2	Partes Interessadas	36
4.5.3	Suporte da Organização	37
4.5.4	Premissas	37
4.5.5	Restrições	37
4.5.6	Controle e Gerenciamento das Informações	38
4.6	APROVAÇÕES.....	38
5	PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO.....	39
5.1	GESTÃO DE ESCOPO.....	39
5.2	PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO.....	39
5.2.1	Crítérios de Aceitação e Expectativas	40
5.2.2	Responsabilidade e Autoridade do Gerente do Projeto	40
5.2.3	Premissas, Restrições e Exclusões Específicas	40
5.2.4	Fatores de Sucesso do Projeto	42
5.3	EQUIPE DO PROJETO	42
5.4	PRINCIPAIS ATIVIDADES E ESTRATÉGIAS DO PROJETO.....	43
5.4.1	Qualificação	43
5.4.2	Piloto	43
5.4.3	Lançamento	44
5.4.4	Plano de Entregas	44
5.4.5	Marcos do Projeto	45
5.5	ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO.....	46
5.5.1	Controle de Mudanças	46
5.5.2	Acompanhamento e Atualização do Escopo	46
5.6	ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP).....	47
5.6.1	Dicionário da EAP	49
5.7	ASSUNTOS RELACIONADOS NÃO PREVISTOS NESTE PLANO.....	54
6	PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	55
6.1	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	55
6.2	PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	55
6.2.1	Organograma do Projeto	55
6.2.2	Diretório da Equipe do Projeto	58
6.2.3	Matriz de Responsabilidades	59
6.2.4	Alteração de Recursos	63
6.2.5	Treinamentos	64
6.2.6	Avaliação de Resultados da Equipe	64
6.2.7	Horários de Expediente	65
6.3	ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE RECURSOS HUMANOS	65
6.3.1	Procedimentos para Solicitação de Mudanças	65
6.3.2	Alocação Financeira	66
6.3.3	Responsável pelo Plano	66
6.4	ASSUNTOS RELACIONADOS NÃO PREVISTOS NESTE PLANO.....	66
7	PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO	68

7.1	GESTÃO DO TEMPO	68
7.2	PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE TEMPO	68
7.2.1	Definição e Sequenciamento das Atividades	69
7.2.2	Estimativa de Recursos e Duração das Atividades	73
7.2.3	Fases do Projeto	74
7.2.4	Marcos do Projeto - <i>Milestones</i>	75
7.2.5	Configurações Globais	76
7.3	ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO	78
7.3.1	Priorização e Controle de Mudanças nos Prazos	78
7.3.2	Desenvolvimento do Cronograma	79
7.3.3	Controle e Avaliação de Desempenho do Cronograma	79
7.3.4	Mecanismo de Conciliamento de Recursos	80
7.3.5	Reserva de Tempo	80
7.3.6	Alocação Financeira para o Gerenciamento do Tempo	81
7.3.7	Frequência de Atualização do Plano do Tempo	81
7.4	ASSUNTOS RELACIONADOS NÃO PREVISTOS NESTE PLANO.....	82
8	PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS.....	83
8.1	GESTÃO DE CUSTOS	83
8.2	PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS.....	83
8.2.1	Estimativa de Custos	84
8.2.2	Tipos de Recursos e Unidades	85
8.2.3	Orçamento	86
8.2.4	Controle de Custos	87
8.2.5	Relatórios de Gerenciamento	89
8.2.5.1	<i>Relatório Semanal</i>	89
8.2.5.2	<i>Relatório Eventual e Final</i>	90
8.2.6	Acompanhamento do Orçamento e das Reservas Gerenciais	91
8.3	DECOMPOSIÇÃO DO ORÇAMENTO POR ATIVIDADES.....	92
8.4	RESERVAS DE CUSTO E AUTONOMIAS.....	92
8.5	DECOMPOSIÇÃO DO ORÇAMENTO POR RECURSOS.....	93
8.6	FLUXO DE CAIXA	94
8.7	CURVA S.....	94
8.8	ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS	96
8.8.1	Alocação Financeira para Mudanças no Orçamento	96
8.8.2	Frequência de Atualização do Plano	96
8.9	ASSUNTOS RELACIONADOS NÃO PREVISTOS NESTE PLANO.....	97
9	PLANO DE GERENCIAMENTO DE QUALIDADE.....	98
9.1	GESTÃO DA QUALIDADE	98
9.2	POLÍTICAS DA QUALIDADE.....	98
9.3	MÉTRICAS DA QUALIDADE.....	99
9.3.1	Acompanhamento de Custos	100
9.3.2	Acompanhamento de Cronograma	100
9.3.3	Frequência de Solicitações de Mudanças	101
9.3.4	Desvio de Entrega	102
9.4	CONTROLE DE QUALIDADE.....	102
9.5	PRIORIZAÇÃO DE MUDANÇAS NOS REQUISITOS	104

9.6	GARANTIA DA QUALIDADE	104
9.7	ADMISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE ..	105
9.7.1	Responsável pelo Plano	105
9.7.2	Alocação Financeira.....	105
9.7.3	Frequência de Atualização do Plano da Qualidade	106
9.8	ASSUNTOS RELACIONADOS NÃO PREVISTOS NESTE PLANO.....	106
10	PLANO DE GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÕES	108
10.1	GESTÃO DE COMUNICAÇÕES.....	108
10.2	PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÕES	108
10.2.1	Eventos de Comunicação.....	109
10.2.2	Atas de Reunião	111
10.2.3	Relatórios do Projeto	112
10.2.4	Armazenamento e Distribuição de Informação	112
10.3	ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÕES	113
10.3.1	Alocação Financeira.....	113
10.3.2	Responsável pelo Plano e Frequência de Atualização	114
10.4	ASSUNTOS RELACIONADOS NÃO PREVISTOS NESTE PLANO.....	114
11	PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES	115
11.1	GESTÃO DE AQUISIÇÕES.....	115
11.2	PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES.....	115
11.2.1	Planejamento das Aquisições - <i>Make or Buy</i>	116
11.2.2	Responsabilidades.....	117
11.2.3	Tipos de Contratos.....	117
11.2.4	Seleção de Fornecedores	117
11.3	ADMINISTRAÇÃO DAS AQUISIÇÕES.....	119
11.3.1	Obrigações do Fornecedor.....	120
11.3.2	Obrigações da Contratada.....	120
11.3.3	Pagamento	121
11.3.4	Solicitação de Mudança.....	121
11.3.5	Aceitação	122
11.3.6	Encerramento do Contrato	122
11.3.7	Frequência de Avaliação dos Processos e Fornecedores	123
11.3.8	Alocação financeira.....	123
12	PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS.....	124
12.1	GESTÃO DE RISCOS	124
12.2	PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE RISCOS	125
12.2.1	Matriz de Funções x Responsabilidades.....	125
12.2.2	Estrutura Analítica de Riscos - <i>EAR</i>.....	126
12.2.3	Escalas de Impacto	127
12.2.4	Identificação dos Riscos	128
12.2.5	Qualificação e Quantificação dos Riscos	129
12.3	SISTEMA DE CONTROLE DE MUDANÇA DE RISCOS.....	131
12.4	ESTRATÉGIA DE RESPOSTA AOS RISCOS.....	132
12.5	ALOCAÇÃO FINANCEIRA	134

12.6	ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS.....	134
12.6.1	Responsável pelo Plano	134
12.6.2	Avaliação dos Riscos.....	135
12.6.3	Frequência de Atualização do Plano de Riscos	135
12.7	ASSUNTOS RELACIONADOS NÃO PREVISTOS NO PLANO	135
13	REGISTRO DE LIÇÕES APRENDIDAS	137
14	CONSIDERAÇÕES FINAIS	139
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	140
	ANEXO 01 - DIAGRAMA MDP.....	141
	ANEXO 02 - ATIVIDADES X DURAÇÃO	142
	ANEXO 03 - ATIVIDADES X DURAÇÃO X RECURSOS	145
	ANEXO 04 - DIAGRAMA GANTT	150
	ANEXO 05 - ATIVIDADES X RECURSOS X CUSTOS	152
	ANEXO 06 - FLUXO DE CAIXA	157

1 INTRODUÇÃO

A tecnologia está hoje ligada à realidade das pessoas, presente de diversas maneiras nas atividades do dia-a-dia. O computador vem como causa deste cenário, sendo um dos principais meios atuantes e presentes neste relacionamento. O seu uso diário, junto com acesso à internet e acesso a redes sociais, é para muitos uma necessidade básica.

Visando esta abrangência e analisando oportunidades de rendimento a curto e longo prazo, é que empresas de computadores desenvolvem tecnologias e equipamentos relacionados cada vez mais interessantes aos olhos de seus clientes, criando aos mesmos necessidades possivelmente ainda não tidas, porém gerando aumento de margem e crescimento, como consequência.

O resultante disto é o aumento da concorrência entre estas empresas, criando um amplo portfólio de equipamentos, e buscando para o mesmo a constante atualização de tecnologia com o menor custo possível, seja para definir ou alcançar posicionamento de mercado, para atender as necessidades já identificadas de seus clientes ou pelo simples fato de acompanhar esta evolução.

A concepção de cada produto oferecido é realizada de maneira singular, com análise e definição criteriosa seguindo objetivo definido, sempre visando uma implementação de sucesso, com qualidade, tempo e custos otimizados.

O gerenciamento do projeto de lançamento de cada produto torna-se então uma evidente necessidade, visto o envolvimento e relacionamento de diversas áreas com distintas atividades, visando o mesmo resultado. Além disto, o gerenciamento deste tipo de projeto soma um diferencial à maneira de gestão do quadro de produtos e garante o sucesso de atingimento de margem, prazos e necessidades identificadas aos clientes.

O projeto fim deste relatório trata especificamente de algo deste gênero. Tem por objetivo a realização do plano de projeto de lançamento do Notebook SPX13, pela empresa XYZ S/A, dentro de seus sistema fabril e de seus sistema de vendas, considerando estruturação adequada ao já aplicado na empresa e necessidade do produto, deixando-o apto a comercialização e posterior produção.

Tanto a empresa XYZ S/A quanto o produto em destaque SPX13 são fictícios, e somente tem por base de identificação um estudo de comportamento e oferta da maioria das grandes empresas montadoras e vendedoras de computadores atuantes no mercado brasileiro.

1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho foi a elaboração de um plano de projeto, que contemple os planos de gerenciamento, processos de monitoramento e processos de controle para sua execução, com a finalidade de assegurar a entrega final dentro do escopo definido.

1.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

O projeto tem como objetivo específico a elaboração do plano de projeto do lançamento de um Notebook de 13 polegadas da linha de negócios SPX, SPX13, adicionando-o ao catálogo de produtos correntes da montadora de computadores XYZ S/A.

1.3 JUSTIFICATIVA

A visível expansão e penetração das redes sociais em todos segmentos sociais incorpora um nicho de mercado em alto crescimento, que visa cada vez mais a interação em tempo real e a necessidade de manter-se “*online*” sempre que possível.

Em análise à atual oferta de produtos da empresa XYZ S/A, se faz visível a necessidade de ampliação do quadro de seus atuais produtos. O projeto em questão desenvolve a incorporação de um computador portátil de tamanho reduzido, de conectividade bem desenvolvida e rápido processamento lógico, habilitando seus clientes finais a manterem-se conectados onde estiverem e quando quiserem, de maneira rápida, segura e eficiente.

1.4 METODOLOGIA

A metodologia utilizada no desenvolvimento deste projeto foi resultante das aulas ministradas durante o curso de MBA de Gestão de Projetos, onde seguiu-se a utilização das melhores práticas apresentadas pela 4ª edição do guia PMBoK. Para tanto, são somadas às áreas de gestão do guia as sugestões e métodos verificados durante o curso.

1.5 ESTRUTURA DO PROJETO

Este projeto está estruturado em quatorze capítulos e seis anexos, sendo o capítulo 1 referente a introdução do projeto.

O capítulo 2 corresponde a análise de viabilidade mercadológica do projeto em questão, onde são expostas as principais características do produto em frente as tendências atuais de mercado.

No capítulo 3 é desenvolvido o plano de gerenciamento de integração do projeto, que contempla de maneira geral como o mesmo será planejado, controlado e gerenciado, em relação às áreas de gerenciamento utilizadas.

O capítulo 4 refere-se ao termo de abertura do Projeto, onde estão discriminadas todas as necessidades, premissas e restrições fornecidas ao objetivo final do projeto.

Do capítulo 5 ao capítulo 12 são desenvolvidas as demais áreas de gestão aplicadas ao planejamento e gerenciamento do projeto, seguindo as melhores práticas de acordo com o PMBoK. São verificados os planos de gerenciamento do escopo, recursos humanos, tempo, custos, qualidade, comunicações, aquisições e de riscos, seguindo suas respectivas necessidades e abrangência.

O registro de lições aprendidas em função de todo o desenvolvimento do projeto é verificado pelo capítulo 13, bem como as considerações finais relacionadas apresentadas pelo capítulo 14.

Os apêndices são compostos pelos diagramas MDP e de Gantt do projeto, pelas tabelas de relacionamento entre atividades, duração, recursos e custos e pela discriminação do fluxo de caixa desenvolvido no decorrer do projeto.

2 ANÁLISE DE VIABILIDADE MERCADOLÓGICA

A análise de viabilidade mercadológica tem por função avaliar a qual parcela de mercado o produto em questão pode atender. No caso, a análise será transcorrida pelo lançamento do Notebook de 13 polegadas SPX13 da empresa XYZ S/A.

2.1 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

É perceptível o constante crescimento e manutenção da tecnologia junto a vida e presente no dia-a-dia das pessoas. Tanto é, que muitos enfatizam e consideram a utilização de computadores, utilização da internet e constante presença ativa em redes sociais uma necessidade básica.

Partindo deste pressuposto, empresas e montadoras de computadores estão em constante atualização do portfólio de seus produtos, visando o atendimento das necessidades de seus clientes realizando o acompanhamento da evolução da tecnologia e resultando em crescentes percentuais de faturamento.

A empresa XYZ S/A tem por base de definição para estudo o comportamento e oferta da maioria das grandes empresas montadoras e vendedoras de computadores presentes no mercado.

O projeto contempla a definição do plano de projeto de lançamento de um computador portátil pequeno, leve, rápido, de fácil instalação e atualização e possível de manter-se conectado a internet ou em rede de várias formas: o SPX13.

2.2 NORTEADORES ESTRATÉGICOS

Os norteadores de uma empresa destinam-se a orientar a composição de sua identidade organizacional. É baseado nestes que os gestores definem os seus planos táticos e estratégicos, sendo formados pela missão, visão e valores da empresa.

É de real importância que os norteadores estratégicos de uma empresa sejam compartilhados e compreendidos por todos os colaboradores da empresa, criando-se criar uma cultura organizacional interna de grande valor. A identificação da missão, visão e valores da empresa XYZ S/A podem ser definidos conforme segue:

- *Missão*: Proporcionar e fornecer a seus clientes a experiência e oportunidade da utilização de computadores permitindo-as o crescimento e desenvolvimento de acordo com a tecnologias mais avançadas e melhores preços, atendendo completamente suas necessidades.
- *Visão*: Ser líder no mercado de computadores portáteis no Brasil dentro dos próximos 05 anos.
- *Valores*: Ética, transparência, comprometimento, qualidade, integridade e satisfação do cliente.

2.3 NECESSIDADE DO MERCADO A SER ATENDIDO

O constante e sólido crescimento da economia brasileira vem permitindo o acompanhamento tecnológico de sua população apresentado pela também ascensão mercado de computadores, suportado pelas facilidades de aquisição de planos de internet e pela possibilidade de conexão onde houver necessidade.

Conseqüentemente a capacidade móvel dos equipamentos utilizados vem se tornando uma necessidade, recebendo inclusive incentivos fiscais do governo local no que se refere ao lançamento e comercialização de computadores.

2.4 FATORES CRÍTICOS DO SUCESSO

Os fatores críticos de sucesso tem papel fundamental no bom desempenho da organização, tanto que apresentando resultados favoráveis permitem o atingimento dos objetivos gerenciais, mantendo-a competitiva frente ao mercado.

Os principais fatores críticos de sucesso na implementação de um projeto são o planejamento e gestão.

O planejamento relaciona o tempo e orçamento utilizados na realização das fases do projeto, permitindo acompanhamento de sua evolução quando sendo implementado. O processo de planejamento depende da disponibilidade de recursos para a execução do projeto e da definição do público-alvo.

A gestão do projeto em contrapartida, trabalha com a organização, direção e controle dos recursos para a sua implementação.

2.5 RECURSOS NECESSÁRIOS

Para planejamento e execução de um projeto, há necessidade que o gestor do mesmo tenha total conhecimento dos principais requisitos de estrutura, equipamentos e pessoas. Os recursos materiais e humanos necessários para o lançamento do Notebook SPX 13 são apresentados conforme segue.

2.5.1 Recursos Físicos, Máquinas e Equipamentos

Os recursos físicos correspondem aos espaços estabelecidos na área de execução do negócio. Para o lançamento do Notebook SPX13, serão considerados os espaços disponibilizados pela empresa XYZ S/A, sendo estes escritórios

localizados onde os recursos humanos já estão estabelecidos, ou pelo ambiente de manufatura, também de parte das dependências da empresa.

As máquinas e equipamentos necessários para a implementação deste projeto são resumidos pelos consumidos no ambiente de manufatura, também já de propriedade da empresa.

A implementação do projeto não faz necessária a aquisição ou utilização de recursos físicos diferentes aos mencionados.

2.5.2 Recursos Humanos

Os recursos humanos utilizados para o planejamento e execução do projeto de lançamento do Notebook SPX13 são funcionários ativos da empresa XYZ S/A, não se fazendo necessária a contratação de não-de-obra terceirizada. Os mesmos serão alocados em conformidade com suas correntes atribuições e utilizados quando forem designados a execução de qualquer necessidade.

2.5.3 Recursos Tecnológicos

A tecnologia é fator de diferenciação em diversos setores. Para o projeto em questão já é considerado o acesso e uso de cada recurso a computadores de maneira dedicada, assim como disponibilidade de conexão a rede interna nos ambientes da empresa e de utilização de telefones para conferência.

2.6 DESCRIÇÃO E DIFERENCIAIS DO PRODUTO

O notebook SPX13 será disponibilizado em conformidade com os produtos já correntes da linha SPX, apresentados e oferecidos pela empresa XYZ S/A. Para tanto, apresenta as seguintes características particulares:

- Físicas:
 - *Tela*: Possui tela de LED de alta resolução no tamanho efetivo de 13,3” polegadas;
 - *Cobertura*: Apresentará cobertura na cor cinza claro, simulando utensílio metálico escovado;
 - *Teclado*: Teclado em português com teclas do estilo *soft-keys*, permitindo melhor experiência do cliente. Será de cor preta com iluminação em sua parte inferior;
 - *Dimensões*: Terá dimensões equivalentes aos computadores mais finos presentes atualmente no mercado. Valores específicos podem ser verificados nas especificações técnicas do produto.
- Técnico-funcionais:
 - *Processamento*: Terá a família de processadores da segunda geração da Intel® para linha de computadores ultra-portáteis;
 - *Conectividade*: Capacidade de conexão sem fio por Wireless e Bluetooth e por rede Ethernet;
 - *Memória*: Capacidade de até 8Gb de RAM de 1600MHz, possuindo 4Gb como padrão inicial;
 - *Disco Rígido*: Possibilidade de seleção entre discos rígidos de estado sólido de 128Mb e 256Mb;
 - *Bateria*: 6 células;
 - *Portas adicionais*: Possui duas portas USB e uma mini display, para conexão HDMI;
 - *Sistema Operacional*: Terá possibilidade de seleção entre as versões atuais do Microsoft Windows 7

Abaixo segue imagem prévia do que será o notebook SPX13.



Figura 2-1: Prévia do notebook SPX13.

2.7 ANÁLISE DE CENÁRIOS

A utilização da análise de cenários pode tornar-se ferramenta de auxílio de realizações a longo prazo, aplicando possíveis necessidades estratégicas, em um ambiente de variações políticas, sociais, econômicas e tecnológicas, totalmente direcionados a empresa.

Para o projeto em questão, o mapeamento ou identificação de cenários futuros pode ser feita pelo meio de uso da análise de *SWOT* (*Strengths* - forças, *Weaknesses* - fraquezas, *Opportunities* - oportunidades, *Threats* - ameaças). Os dois primeiros fatores são relacionados ao diagnóstico futuro interno e os dois últimos ao diagnóstico futuro do macro ambiente em torno do produto em análise. Juntando-se o resultados destas verificações podemos elaborar a matriz da análise *SWOT*, onde são destacados os principais pontos de atenção.

A análise do diagnóstico interno de um produto destaca suas potencialidades e fraquezas em todos os aspectos. Essa análise é interessante em contrapartida ao

que se oferece e se verificado no mercado. Abaixo verifica-se esta análise em relação do Notebook SPX13, seguindo as características já mencionadas.

FATOR INTERNO	POTENCIALIDADE	FRAQUEZA
Produto inovador para empresa	Possibilidade de ganho de mercado sem penetração até então.	Chance de perda de marketing share em computadores atuais no portfólio.
Mobilidade	Favorecimento por possuir dimensões reduzidas em relação a computadores portáteis presentes no mercado.	Não possui dimensões tão reduzidas em comparação a tablets
Conectividade	Diferencial de poder conectar-se em redes wireless em com fio seguindo padrões mais comuns de mercado.	
Unidade Óptica		Não possui unidade óptica inclusa devido a suas dimensões
Processamento	Alto nível de processamento em comparação com similares no mercado.	

Tabela 2-1: Diagnóstico interno de potencialidades e fraquezas.

A análise do diagnóstico macro ambiental tem como objetivo a avaliação de um possível cenário futuro seguindo os aspectos econômico, tecnológico, sócio-cultural, demográfico e político-legal, considerando relativa análise subjetiva das principais tendências e comportamento em cada um destes itens, analisadas com o intuito de diagnosticar oportunidades e ameaças ao negócio. A referida análise para o Notebook SPX13 é dada conforme segue.

TENDÊNCIA MACRO AMBIENTAL	OPORTUNIDADE	AMEAÇA	
ECONÔMICAS	Crescimento econômico do país.	Crescimento de empresas de setor tecnológico.	
	Aumento constante do salário mínimo nos últimos anos.	Maior poder aquisitivo.	
	Taxa de juros reduzidas ou nulas.	Facilidade para financiamento do produto.	Variações suscetíveis a pequenas mudanças.
	Alta tributação.		Posicionamento do preço gerando margem competitiva.
TECNOLÓGICAS	País como terceiro maior mercado de computadores mundial.	Aumento de demanda para usuários finais e corporações.	

	Rápida atualização de tecnologias envolvidas.	Possibilidade de atualização rápida de produto.	Atraso em relação a concorrência
	Crescimento da utilização de redes sociais.	Maior necessidade de conexão em todos os locais.	Perdas em estoque com itens obsoletos.
SÓCIO-CULTURAL	Incorporação da informática em atividades cotidianas.	Mercado ainda em exploração.	Facilidade de utilização de tablets e smartphones.
POLÍTICAS LEGAIS	Incentivo a produção interna com redução de impostos.	Redução de custos com fornecedores e impostos.	Falta de conhecimento gerando dúvidas quanto à escolha do produto.
			Falta de desenvolvimento em todas áreas relacionadas dificultando manutenção de custos.
			Concorrência entre mercados similares.
DEMOGRÁFICAS E AMBIENTAIS	Não se aplica a este tipo de negócio.		

Tabela 2-2: Diagnóstico externo de oportunidades e ameaças.

O junção destas duas análises tem como objetivo formar a análise *SWOT* do produto. Conseqüentemente, é possível ter-se uma visão geral da análise de cenários internos e externos, permitindo a identificação de planos de ação viabilizando o contorno das fraquezas e ameaças e o aumento das potencialidades e oportunidades. Para o projeto trabalhado, pode-se então obter a análise *SWOT* conforme demonstrado a seguir.

POTENCIALIDADES	FRAQUEZAS
Ganho de mercado ainda não explorado pela empresa;	Chance de canibalização em relações a demais produtos;
Vantagens competitivas em decorrência das dimensões;	Tablets com tamanho reduzido;
Conectividade em todos os meios possíveis;	Necessidade de unidade óptica.
Rapidez e eficiência no uso.	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Crescimento econômico e incentivo a produção local;	Concorrência;
Facilidade de formatos de compra;	Evolução tecnológica acelerada;
Incorporação da tecnologia no dia-a-dia em diversas faixas etárias e de renda;	Fornecimento de matéria-prima compartilhada.

Tabela 2-3: Análise *SWOT*.

2.8 IDENTIFICAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO

Através dos diferenciais presentes e demonstrados pelo notebook SPX13, pode-se definir como as principais características dos futuros clientes do produto:

- Criativos e inovadores;
- Consciente de custos, porém não observando o mais barato;
- Produto de qualidade com preço justo;
- Utiliza tecnologia para sentir-se melhor;
- Relacionamento entre vida social, trabalho e estudos;
- Internet como principal referencial tecnológico.

Tendo por base as características mencionadas e com referencial nas tendências de mercado, pode-se ainda realizar o agrupamento dos principais setores público-alvo do produto. Estes estão discriminados a seguir.

- Estudantes/Geração Y:
 - Sempre conectado; conectividade instantânea e personalizada; engajamento social e relacionamento entre estudos e trabalho.
- Pequenas famílias:
 - Realização de atividades mais simples; investimento inteligente; estar conectado gerenciando atividades do dia-a-dia.
- Profissional:
 - *Design* diferenciado e atrativo; elevada performance móvel; gerenciamento das atividades do dia-a-dia; sempre atualizado.

2.9 TENDÊNCIAS DE MERCADO

O crescimento do setor de informática relacionado a computadores pessoais vem apresentando evoluções constantes nos últimos anos, devido principalmente aos computadores móveis.

A definição das características chave do notebook SPX13 seguiu por parte da evolução e requisitos do próprio mercado, visando posicionamento dirigido a grandes volumes e assim adentrando em áreas de maior percentual.

Abaixo é possível de analisar-se esta tendência, onde apesar da última queda apresentada pelo segmento de desktops, a média total de crescimento segue relativamente positiva, devido aos grandes resultados presentes no mercado de computadores móveis.

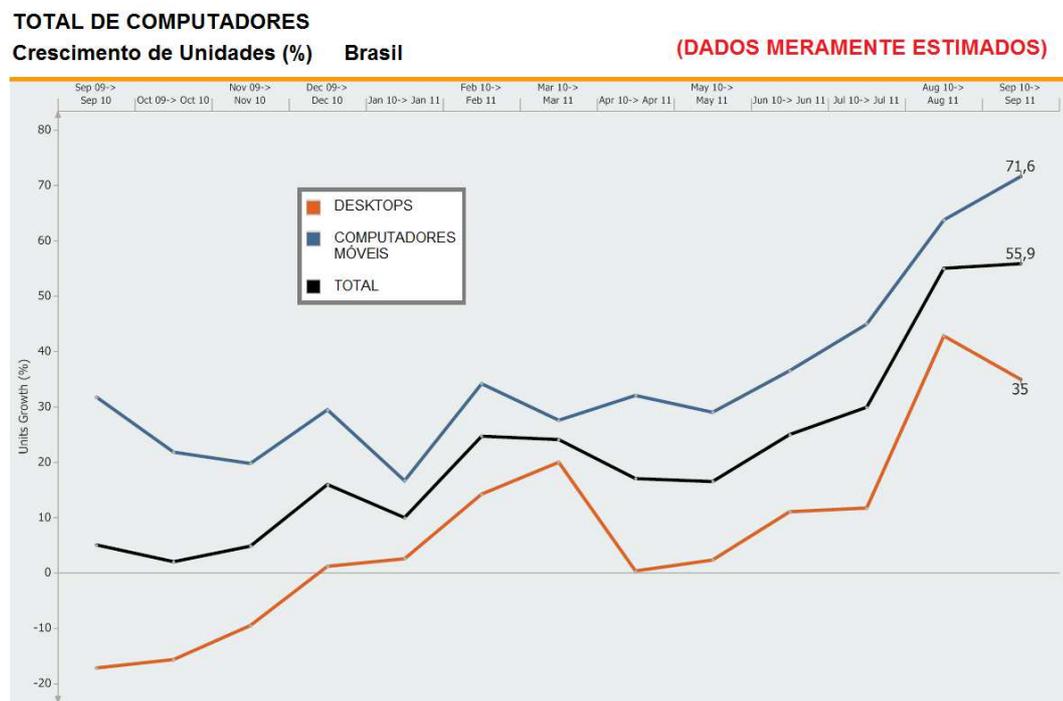


Figura 2-2: Taxa de crescimento de computadores pessoais no Brasil.

Adentrando um pouco mais no mercado de computadores pessoais móveis, pode-se ainda desmembrar o mesmo entre os mercados de notebooks e netbooks.

Notebooks são os computadores portáteis com telas entre 11,3 e 17 polegadas e peso variando entre 1,2 a 2,5 quilos. Existem modelos específicos para *games* onde o peso chega a quase quatro quilos. Os processadores podem ter de um até quatro núcleos e muitos modelos possuem configuração robusta a ponto de serem comparados a desktops.

Netbook em contrapartida são portáteis com configuração mais modesta. O processador desenvolve tarefas do dia-a-dia, possui memória máxima é de 2GB e os discos rígidos não ultrapassam 250GB. Não possuem unidades ópticas e tem tela

entre 7 e 10 polegadas. Seu peso não ultrapassa 1,2 quilos e, devido ao menor consumo de energia, sua bateria pode desenvolver mais horas de trabalho sem interrupções.

O gráfico a seguir demonstra a evolução destes dois mercados nos últimos meses. Pode-se observar que mesmo com algumas características interessantes e preços mais acessíveis, o mercado de netbook segue inferior ao de notebook, inclusive sem apresentar sinais visíveis de crescimento, mas mantendo sua parcela de consumo.

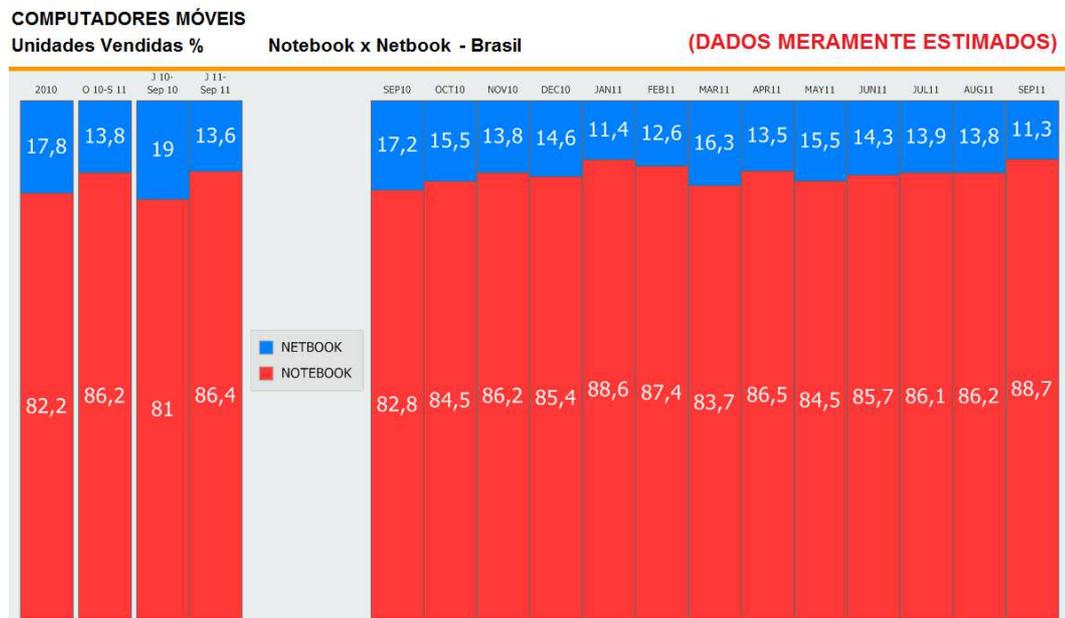


Figura 2-3: Comparativo entre mercados de notebook e netbook.

Na tentativa de atuar no mercado de notebook e ainda buscando a possibilidade de adentrar no que se refere a netbook, foi que se optou em ter o SPX13 com menores dimensões mas ainda com alto poder de processamento.

Capacidade de processamento é ainda fator preponderante para muitos usuários, seja simplesmente por modismo, por penetração de marca, por real desempenho ou por falta de conhecimento de outras opções.

Visando a tendência apresentada pelo quadro a seguir, e por fatores já assegurados de direito de imagem e propaganda, que decidiu-se manter a seleção dos processadores definidos ao produto em questão.

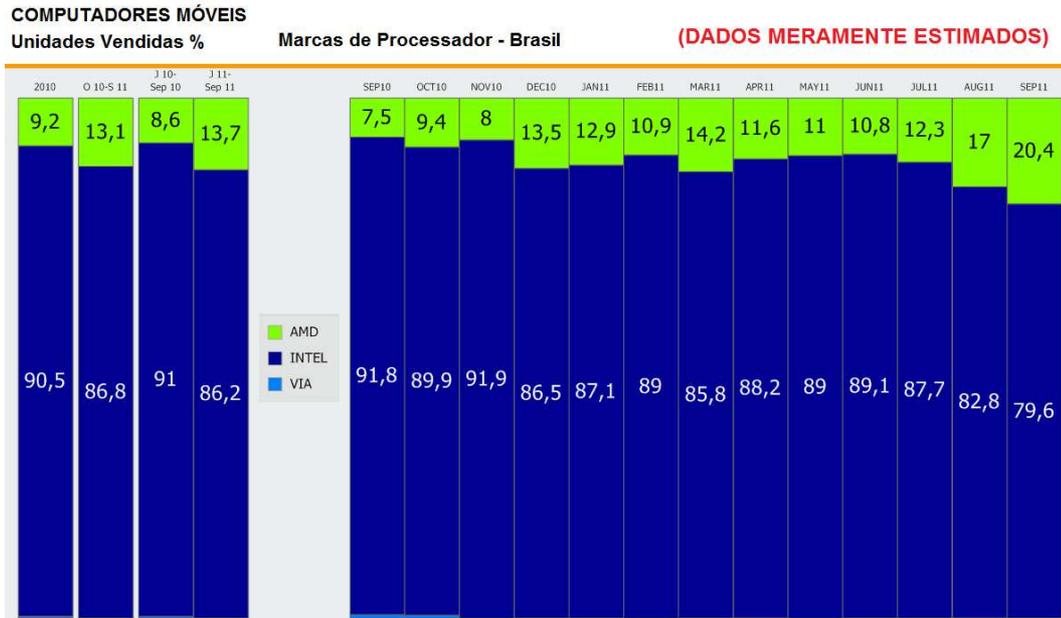


Figura 2-4: Marcas de processadores de computador no Brasil.

Um computador eficiente de alto processamento necessita também de softwares dedicados com bom rendimento. Para tanto, a definição do sistema operacional a ser utilizado no notebookx SPX13 foi selecionado levando-se em conta o crescimento apresentado e demonstrado no quadro comparativo de Sistemas Operacionais no Brasil.

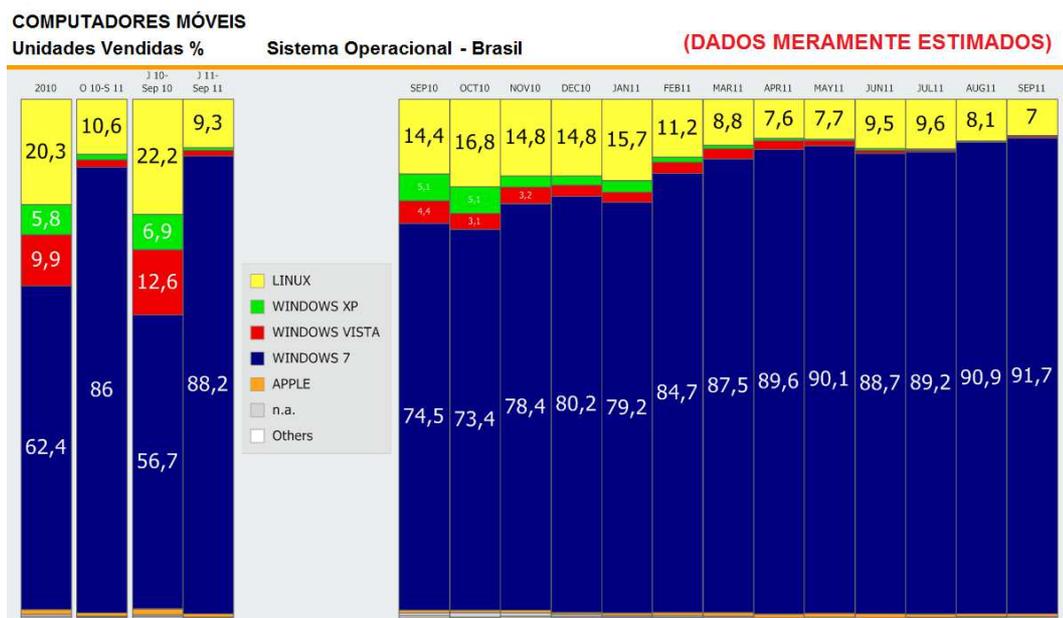


Figura 2-5: Utilização de sistemas operacionais no Brasil.

3 PLANO DE GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO

PROJETO SPX13		
PLANO DE GERENCIAMENTO DE INTEGRAÇÃO		
Preparado por	Patrik Hedler - Gerente do Projeto	Versão 01
Aprovado por	Cristiane Arenhart - Patrocinador	03/Jan/12

3.1 GESTÃO DE INTEGRAÇÃO

A gestão da integração de um projeto é a parte central do gerenciamento de projetos, onde estão concentrados os processos rotineiros suportados pelo do gerente do projeto, garantindo seu sucesso de execução.

A junção dos planos do projeto e a coordenação de suas atividades, recursos, restrições e suposições, é efetuado pelo gerenciamento do projeto, de um modo funcional.

O gerenciamento da integração de um projeto garante que os itens mencionados possam trabalhar juntos de forma harmoniosa. Este gerenciamento é de responsabilidade do Gerente de Projetos.

3.2 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE INTEGRAÇÃO

O Patrocinador deste projeto é dado pela figura de Cristiane Arenhart, Diretora de Produto e Tecnologia da empresa XYZ S/A, e o Gerente de Projetos designado é Patrik hedler. As respectivas atribuições e responsabilidades estão mencionadas no termo de abertura do projeto.

3.2.1 Abertura do Projeto

A abertura do projeto é dada pelo termo de abertura, documento utilizado na formalização do início do projeto. É normalmente elaborado pelo Patrocinador ou outro Iniciador do projeto, podendo também ser pelo Gerente do Projeto, caso em questão, sendo somente formalizado e comunicado à empresa pelo papel do Patrocinador.

A designação da autoridade do gerente de projetos, sendo esta organizacional ou de atividades, é dada pelo termo de abertura do projeto. Neste também é descrita a necessidade origem que demandou o projeto, bem como breve descrição do produto resultado, sua justificativa com premissas e restrições, recursos de maneira inicial e uma visão geral relacionada a cronograma.

O termo de abertura é concluído no momento em que aprovado pelo Patrocinador e pelo Gerente do Projeto.

3.2.2 Plano de Gerenciamento do Projeto

A definição de como o projeto é planejado, executado e controlado é dada pelo plano de gerenciamento do projeto.

O Gerente do Projeto tem a responsabilidade de elaborar o plano de gerenciamento do projeto, através de técnicas e ferramentas específicas tal necessidade e sempre visando os objetivos de execução dentro do definido através do escopo, tempo, custo e qualidades. Este plano também é aprovado pelo Patrocinados e pelo Gerente do Projeto

O plano de gerenciamento do projeto é composto por demais planos auxiliares, cada um com análise e verificação específica, tendo como objetivo final a definição dos parâmetros desejados base para execução e controle do projeto. A seguir os planos mencionados são identificados e apresentados com breve descrição.

- Plano de Gerenciamento da Integração
 - Apresenta maneira na qual o projeto será gerenciado e os planos auxiliares de integração.
- Plano de Gerenciamento do Escopo
 - Processos realizados no gerenciamento do escopo do projeto, contemplando:
 - Declaração do Escopo: Descrição do escopo do projeto;
 - Estrutura Analítica do Processo (EAP): No formato gráfico, demonstra a maneira estruturada do escopo do projeto decomposta em entregas de pacotes menores. Possui um dicionário que registra a descrição detalhada de cada um destes pacotes.
- Plano de Gerenciamento do Tempo
 - Processos realizados no gerenciamento do tempo do projeto, apresentando o cronograma com datas de início e fim das atividades.
- Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos
 - Procedimentos utilizados para a gestão de recursos humanos necessários na execução do projeto.
- Plano de Gerenciamento de Custos
 - Métodos de gerenciamento dos custos aplicados ao projeto, apresentando o orçado para realização do mesmo.
- Plano de Gerenciamento da Qualidade
 - Descreve os processos e métricas utilizadas no controle de qualidade do projeto e do produto final.
- Plano de Gerenciamento de Comunicações
 - Demonstra o plano de comunicações que serão utilizadas no projeto.
- Plano de Gerenciamento de Aquisições
 - Apresenta os planos de aquisições para o projeto. O projeto em questão fará descrição do plano, visto que não estão previstas aquisições.

- Plano de Gerenciamento de Riscos
 - Demonstra os riscos e análises realizadas em função dos mesmos, assim como plano de resposta.

Este plano será avaliado e acompanhado nas reuniões mensais do Comitê do Projeto, seguindo o descrito pelo plano de gerenciamento das comunicações.

3.2.3 Execução e Controle do Projeto

As atividades planejadas no projeto serão executadas seguindo o cronograma estipulado pelo Gerente do Projeto. A equipe identificada será apresentada de maneira abrangente ao projeto, bem como seus objetivos, datas marco, premissas e restrições, a partir da reunião de *Kick-off*. O controle e acompanhamento será feito nas respectivas reuniões recorrentes com a equipe, sendo abordados o andamento das atividades, a definição de ações corretivas e a manutenção do engajamento da equipe ao projeto. Ainda durante a execução, haverá momentos dedicados para auditoria do processo, onde análises mais pontuais poderão ser averiguadas, ou em auditorias pontuais, em momentos de entrega

Haverá avaliação mensal dos planos do projeto, junto com as solicitações de mudança. Estas avaliações serão feitas pelo Comitê do Projeto.

O gerenciamento de projeto terá como atividade a atualização dos planos de gerenciamento, seguindo definições providas em momento oportuno pelo Comitê do Projeto, assim como para a coleta e registro de informações para os controles do projeto (Custo, Tempo, Qualidade, Riscos, e demais planos).

3.2.4 Sistema de Controle Integrado de Mudanças

O plano de projeto sendo aprovado é considerado também travado, e qualquer mudança necessária ao mesmo deverá ser realizada através do sistema integrado de controle de mudanças.

Qualquer envolvido no projeto pode criar uma mudança ao projeto. Sendo averiguada esta necessidade, deve ser encaminhada formalmente ao Gerente do Projeto através do formulário de solicitação de mudanças, provido pelo mesmo.

Será feita então avaliação do impacto da mudança proposta e por sua vez endereçará ao Comitê do Projeto, em caso de não possuir autonomia para tal aprovação ou negação. O Gerente do Projeto possui autonomia de avaliação de mudanças que não alterem os planos anteriormente definidos.

Consequente da aprovação do comitê, a mudança será adicionada ao projeto, para que seja também executada. Qualquer plano relacionado e linhas de base devem ser atualizados em conformidade com o aprovado e será efetivada comunicação dos envolvidos.

O processo definido para solicitação de mudanças é definido conforme segue.

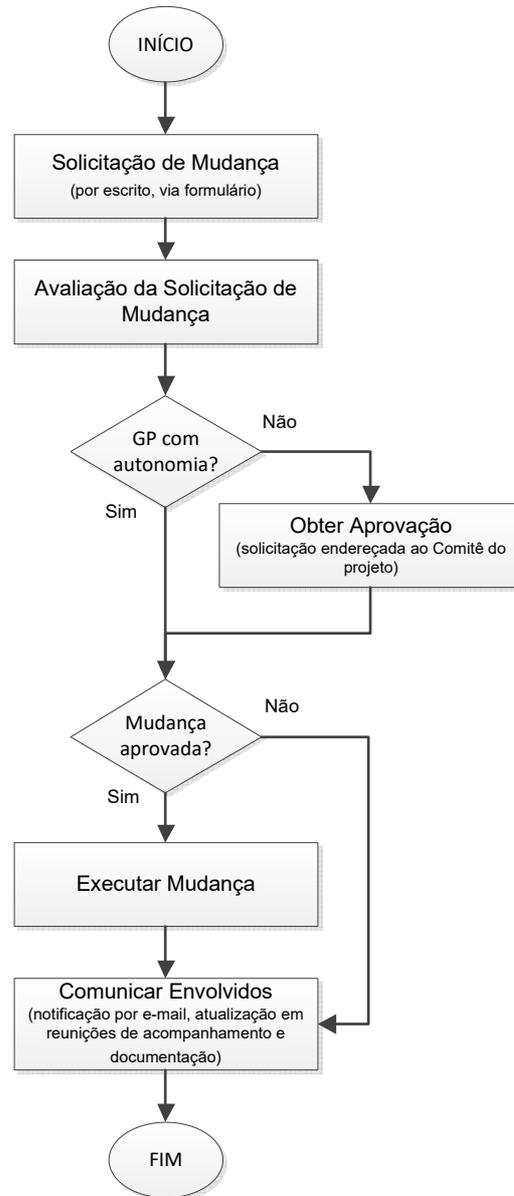


Figura 3-1: Processo de solicitação de mudanças.

3.2.5 Encerramento do Projeto ou Fase

A finalização do projeto será feita através de reunião específica conjunta definida, envolvendo a equipe e do Comitê do Projeto. Serão articulados os objetivos alcançados bem como a identificação de sucessos no mesmo.

São considerados encerramentos de fase os momentos de entregáveis definidos pelos marcos do projeto. Estes serão abordados em reuniões de acompanhamento, sendo realizada a revisão dos requisitos, critérios de aceitação e execução dos procedimentos de qualidade, comunicando por final o aceite da entrega.

Será realizada reunião de lições aprendidas após a conclusão do projeto, sendo apresentados pontos positivos e negativos verificados no planejamento e execução do mesmo, junto de análise pontual e com realização de registro para compartilhamento em ambientes específicos da empresa.

3.3 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO

3.3.1 Alocação Financeira

Todas as atividades mencionadas neste plano e relacionadas ao gerenciamento de integração, fazem parte do orçamento do projeto.

Havendo necessidade de gasto adicional com atividades correlatas, os mesmos deverão ser considerados de acordo com as reservas de custos do projeto, seguindo metodologia de aprovação do Gerente do Projeto, caso em sua alçada, ou com as reservas contingenciais do projeto, caso referentes a situações imprevistas.

O Comitê do Projeto deverá ser acionado em caso de não haver mais reservas disponíveis.

3.3.2 Frequência de Atualização do Plano de Integração

Conforme mencionado, solicitações de mudança no plano de gerenciamento de integração podem ser endereçadas ao Gerente do Projeto por qualquer membro da equipe e a qualquer momento, sendo encaminhada análise de acordo com o sistema de controle integrado de mudanças no projeto.

Este plano será avaliado nas reuniões do Comitê do Projeto, mensalmente, junto dos demais planos aqui brevemente descritos.

3.4 ASSUNTOS RELACIONADOS NÃO PREVISTOS NO PLANO

Solicitações não previstas neste plano deverão ser submetidas para aprovação na reunião do Comitê do Projeto. Em caso de aprovação, o plano de gerenciamento de integração será atualizado apresentando registro específico das alterações efetuadas.

REGISTRO DE ALTERAÇÕES		
Data	Modificado por	Descrição da atualização
03/Jan/12	Patrik Hedler - Gerente do Projeto	Criação do Plano

APROVAÇÕES		
Responsável	Assinatura	Data
Patrik Hedler Gerente do Projeto		03/Jan/12
Cristiane Arenhart Patrocinador		03/Jan/12

4 TERMO DE ABERTURA

PROJETO SPX13		
TERMO DE ABERTURA		
Preparado por	Patrik Hedler - Gerente do Projeto	Versão 01
Aprovado por	Cristiane Arenhart - Patrocinador	09/Dec/12

4.1 OBJETIVO DO PROJETO

O projeto consiste em realizar o lançamento do notebook SPX13 dentro dos sistemas internos de vendas da empresa XYZ S/A, adicionando-o ao portfólio de computadores portáteis da empresa.

4.2 JUSTIFICATIVA

O mercado brasileiro de computadores portáteis apresenta crescimento acentuada e demanda grandes oportunidades em produtos de maior mobilidade e conectividade, além da constante busca por um preço reduzido

A atual oferta de produtos portáteis da montadora XYZ S/A está focada em produtos de maior tamanho, com telas de 15 a 17 polegadas, de alta capacidade de processamento, o que não facilita sua mobilidade decorrente de suas dimensões.

Desta forma, decidiu-se lançar um produto que possa anteder esta gama de mercado aumentando o *market share* da empresa em computadores portáteis adentrando um mercado ainda não atingido pela empresa, gerando possíveis novas oportunidades.

4.3 GERENTE DO PROJETO

Foi designado Patrik Hedler como gerente de projeto em questão. O gerente do projeto possui as seguintes responsabilidades:

- Elaborar e manter o plano do projeto, realizando seu escopo e definindo a alocação de recursos de acordo com prioridades;
- Acompanhar o andamento do projeto, custos e riscos, através de metas e cronogramas;
- Analisar indicadores do projeto e estabelecer conjunto de práticas que garantam integridade e qualidade do projeto;
- Realizar o planejamento, monitoramento e controle do projeto, através das variáveis de custo, qualidade, prazo e escopo;
- Assegurar a comunicação adequada a todos os envolvidos, através de relatórios de Status Report às partes interessadas, gerindo suas expectativas.

O Gerente do Projeto possui autonomia dentro dos recursos alocados e do escopo definido, podendo remanejar internamente recursos, atualizar as atividades dos cronogramas bem como requisitar esforços adicionais para cumprimento dos prazos previstos.

4.4 DESCRIÇÃO DO PROJETO

4.4.1 Produto do Projeto

Conclusão de testes de qualificação e disponibilização em sistemas internos de vendas de um computador portátil de 13 polegadas com elevada capacidade de processamento, capacidade de conexão em diversos protocolos de rede *Wireless* e

Bluetooth, tendo rápida inicialização de sistema e possuindo gráficos *LED* de alta resolução.

Faz parte do projeto a verificação fabril do mesmo, bem como testes funcionais e estruturação em sistemas internos de vendas disponibilizando-o nos meios *online*, em ferramentas de *e-commerce*, e *offline*, via call center.

4.4.2 Cronograma Macro

O projeto de lançamento do notebook SPX 13 tem conclusão prevista para 09/Setembro/2012, momento em que entra em produção em massa e fica disponível para comercialização.

Para tanto, o projeto é subdividido em três principais fases de execução e em uma de gerenciamento e acompanhamento, sendo estas descritas conforme segue:

- Gerenciamento do Projeto:
 - Planejamento inicial e acompanhamento durante o período do projeto até sua conclusão.
- Qualificação:
 - Etapa inicial com conclusão prevista para terceira semana de Maio/2012.
- Piloto:
 - Etapa subsequente a Qualificação com conclusão prevista para final de Agosto/2012.
- Lançamento:
 - Etapa final iniciada durante o Piloto e finalizada com o lançamento do produto na primeira semana de Setembro/2012.

4.4.3 Estimativa Inicial de Orçamento

O investimento inicial e superficial previsto para utilização no projeto em questão é de \$150.000,00.

4.5 ADMINISTRAÇÃO DO PROJETO

4.5.1 Recursos Iniciais

Identificou-se preliminarmente necessário para a elaboração deste projeto com 12 recursos humanos, profissionais em áreas distintas.

Além disto, seguindo as restrições identificadas previamente, haverá necessidade de utilização de linha de testes em fábrica própria local, junto com recursos físicos necessários para realização dos testes. Também é considerado o material informativo derivado dos fornecedores, instruções de trabalho regulares e ambiente de trabalho regulares.

Os demais recursos necessários para o desenvolvimento do projeto junto com detalhamento de suas responsabilidades estarão descritas no Plano de Projeto.

4.5.2 Partes Interessadas

Dentre as partes interessadas no desenvolvimento do projeto e no resultado do produto, pode-se listar:

- Diretor de Produto e Tecnologia;
- Gerente do Projeto e equipe;

- Fornecedores de matéria prima;
- Departamento de Marketing e Vendas;
- Consumidores em geral.

4.5.3 Suporte da Organização

A organização da empresa XYZ S/A dará suporte a qualquer necessidade externa à divisão, uma vez que o produto resultante será mantido dentro do seu ciclo de vida.

4.5.4 Premissas

Serão fornecidas como entrada do projeto os requisitos específicos para o produto final e o lançamento será realizado para comercialização junto com produtos em oferta no Brasil.

Não será necessária a contratação ou aquisição de novos recursos, visto que a empresa XYZ S/A detém conhecimento interno para implementação do projeto. Será mantida suportabilidade de todos os interessados, principalmente do Patrocinador.

4.5.5 Restrições

O projeto seguirá os procedimentos internos da empresa XYZ S/A, e conseqüentemente os recursos e informações relacionadas. Integrantes da equipe deverão apresentar dedicação exclusiva, full-time, quando requisitados para

execução de atividades do projeto, mesmo alocados em outros projetos simultaneamente visto que são recursos da empresa XYZ S/A.

O orçamento fica limitado ao informado no Termo de Abertura e a data de conclusão do projeto fica estipulada como a mesma de lançamento do produto, também estipulada neste termo.

4.5.6 Controle e Gerenciamento das Informações

O gerente do projeto é responsável pelo controle e armazenamento das informações, sendo todas salvas e controladas em banco de dados e acessadas por ambiente interno de compartilhamento de arquivos, criado no Microsoft SharePoint®, e seguido pelo endereço de intranet <http://intranet.sharepoint.xyz.com/spx13/>.

4.6 APROVAÇÕES

O comitê de aprovações, ou chamado Comitê do Projeto, instituído para o projeto em questão é dado por:

- Gerente de Projetos - Patrik Hedler;
- Patrocinadora e Diretora de Produto e Tecnologia - Cristiane Arenhart;
- Gerente de Qualificação de Produto - Francisco Muhamed.

APROVAÇÕES		
Responsável	Assinatura	Data
Patrik Hedler <i>Gerente do Projeto</i>		09/Dec/12
Cristiane Arenhart <i>Patrocinador</i>		09/Dec/12

5 PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO

PROJETO SPX13		
DECLARAÇÃO DE ESCOPO		
Preparado por	Patrik Hedler - Gerente do Projeto	Versão 03
Aprovado por	Cristiane Arenhart - Patrocinador	03/Jan/12

5.1 GESTÃO DE ESCOPO

O escopo contempla uma descrição documentada de um projeto em relação a seus objetivos e resultados, contemplando sua abordagem e conteúdo específico, ou seja, tudo o que se pretende obter, a maneira de fazer e o que ou quem envolver. A gestão de escopo consiste em assegurar que o projeto contenha as atividades necessárias para que seja concluído com sucesso.

5.2 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO

O gerenciamento do escopo do projeto é composto pela Declaração do Escopo e de sua Estrutura Analítica, gráfica e descritiva, apresentando os pacotes e entregáveis relacionados.

Esta seção aborda também métodos utilizados de gerência do escopo que acompanharão necessidades de mudanças e como estas serão adaptadas ao projeto.

O documento teve base no Termo de Abertura, contendo os requisitos iniciais do projeto e sua elaboração e definição são realizadas pelo Gerente do Projeto.

5.2.1 Critérios de Aceitação e Expectativas

As expectativas definidas são de conclusão do projeto em conformidade com o Termo de Abertura e dentro do prazo estabelecido.

A aceitação se dará através do atingimento das expectativas demonstradas inclusive considerando possibilidades de atualizações previstas e aprovadas no decorrer do projeto, visando atingimento de metas de prazo e custo.

5.2.2 Responsabilidade e Autoridade do Gerente do Projeto

O gerente do projeto designado para o projeto de lançamento do notebook SPX13 é Patrik Hedler. Possui autoridade total no que se refere ao gerenciamento de recursos podendo realizar alterações de acordo com não cumprimento de objetivos, com possibilidade de terceirização de atividades caso aplicável, seguindo critérios próprios. Em situação de relacionado externo à organização, possui autoridade conjunta ao seu posto dentro da organização, apoderando-se de meios e políticas internas estando assegurado de meios definidos pelos tais.

5.2.3 Premissas, Restrições e Exclusões Específicas

O projeto possui as seguintes premissas:

- Haverá colaboração interna de todos os interessados visando prazo estabelecido;
- A equipe se dedicará exclusivamente ao projeto quando requisitada, visto serem funcionários da empresa XYZ S/A e podendo estar desempenhando outros projetos, seguindo cronograma estabelecido;
- Os fornecedores de material deverão atender às specs definidas para testes iniciais e posterior produção em massa
- Os fornecedores de material apresentarão confidencialidade e exclusividade;
- Aprovação prévia do orçamento;
- Os membros da equipe do projeto deverão ter conhecimentos básicos de gerenciamento de projetos e ferramentas de informática;
- Comunicação do time será feita utilizando ambiente comum de compartilhamento de arquivos feito no Microsoft SharePoint®.

As restrições identificadas para o projeto são:

- O produto deverá ser lançado até a data 09/Setembro/2012, atendendo demanda de mercado do período de férias escolares;
- O orçamento é limitado;
- O desenvolvimento do produto deve se manter confidencial entre qualquer envolvido;
- Produção do produto em fábrica local visando incentivos federais.

Considerando as necessidades do projeto, o mesmo pode listar as seguintes exclusões prévias específicas:

- O projeto não engloba controle e coordenação do tempo de vida do produto após seu lançamento comercial;
- O projeto não abrange a especificação técnica do produto, somente o que se refere aos seus testes e disponibilização comercial.

5.2.4 Fatores de Sucesso do Projeto

Para realização e conclusão efetiva do projeto em questão, haverá necessidade de ter-se apoio integral do time de *TI*, visando manter funcionalidades específicas de ferramentas e de atualizações caso necessário.

Também é considerada a comunicação efetiva dentro do time, através de meios de comunicação definidos no Gerenciamento de Comunicação e em reuniões de acompanhamento.

O suporte permanente do patrocinador se faz necessário como fator preponderante para conclusão do projeto com sucesso.

5.3 EQUIPE DO PROJETO

A equipe do projeto é identificada pelos colaboradores da empresa XYZ S/A relacionados abaixo. Estão separados por áreas de atuação e descrição de cargo.

- Gerente de Projeto - PM
- Gerente de Linha de Produto - PLM
- Gerente de Qualificação de Produto - PGC
- Analista de Aualificação de Produto - PGCM
- Engenheiro de Introdução de Novos Produtos - NPI
- Montador - BUI
- Configurador de Estrutura de Produto – SKU
- Validador de Estrutura de Produto - VAL
- Configurador de Serviços de Produto - SVC
- Analista de Custos - CST
- Analista de Preços - PRC
- Analista de Configurador de Vendas - DMA

5.4 PRINCIPAIS ATIVIDADES E ESTRATÉGIAS DO PROJETO

5.4.1 Qualificação

A etapa de qualificação do projeto tem como funcionalidade realizar a análise de itens prévios necessários à estruturação do sistema através da atualização de sua hierarquia de produto e revisões consequentes.

Possui etapa de definição inicial nos sistemas internos de gerenciamento de dados, com atualizações e atualizações de descrição, peso e valores de itens criados e necessários.

Contém a validação inicial da combinação de itens do produto que resultam na elaboração do mesmo.

Como etapa de combinação do que foi estruturado, é executado teste de qualificação na linha de produção, utilizando sistemas internos já existentes os e itens criados na estruturação de dados.

5.4.2 Piloto

A etapa de Piloto constitui a efetiva estruturação do produto com teste de montagem nas linhas de produção, considerando as combinações possíveis de acordo com as configurações definidas.

Com base nos resultados na etapa de Qualificação, é novamente realizada atualização na hierarquia de produto, seguindo verificações e atualizações adequadas e requisitadas.

Posteriormente a estruturação de dados e a validação são atualizadas e definidas como concluídas para que seja realizados os testes funcionais.

O Piloto em si é então realizado com a elaboração de ordens teste que são induzidas para linha de produção, onde as configurações são então montadas e testadas.

A partir da conclusão da fase de Piloto, notificações de conclusão dos testes são enviadas assim como a informação de capacidade de produção em massa, considerando então já alocação de material necessário.

5.4.3 Lançamento

Na etapa de Lançamento, são executados todos os procedimentos e instalações necessárias para a disponibilização do produto em sistemas internos de vendas.

Inicialmente é realizada atualização na estrutura de dados com base nas notificações enviadas após conclusão da fase de Piloto.

Trabalhando-se na oferta de serviços conjuntos ao produto, opções respectivas são também adicionadas à estrutura, passando após isto por um congelamento do mesmo, fazendo-o viável para os sistemas de vendas.

São criadas combinações fechadas de acordo com custos e preços dos itens utilizados na elaboração do produto, adicionando-os aos catálogos de vendas.

Por fim o lançamento é efetivado e comunicações internas enviadas, concluindo o projeto.

5.4.4 Plano de Entregas

As entregas do projeto de acordo com o planejado são:

- Qualificação realizada;
- Piloto concluído;

- Lançamento efetivado.

5.4.5 Marcos do Projeto

Dentro do cronograma macro do projeto, o plano de entrega dos principais marcos do projeto e respectivas datas estão definidos conforme segue, identificados por suas fases:

- Gerenciamento do Projeto:
 - 20/Fev/2012 - Projeto iniciado, comitê e equipes definidas e escopo aprovado;
- Qualificação:
 - 15/Mar/2012 - Relação Inicial de itens submetida;
 - 03/Abr/2012 - Estrutura de produto com validação concluída para qualificação;
 - 25/Abr/2012 - Estrutura de produto pronta para qualificação;
 - 02/Mai/2012 - Configurações criadas para qualificação;
 - 29/Mai/2012 - Qualificação do sistema concluída;
- Piloto:
 - 15/Jun/2012 - Relação final de itens submetida;
 - 05/Jul/2012 - Estrutura de produto com validação concluída para piloto;
 - 13/Jul/2012 - Estrutura de produtos pronta para piloto;
 - 20/Jul/2012 - Configurações atualizadas para qualificação;
 - 27/Ago/2012 - Piloto do sistema concluída;
 - 30/Ago/2012 - Produto apto a ser produzido em grande escala;
- Lançamento:
 - 16/Jun/2012 - Serviços adicionados ao produto;
 - 27/Jul/2012 - Estrutura de produto disponível para uso;
 - 08/Ago/2012 - Estrutura de produto congelada;

- 03/Set/2012 - Configurações do produto disponíveis em sistemas de vendas;
- 05/Set/2012 - Estrutura de produto lançada;
- 06/Set/2012 - Produto lançado.

5.5 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO

5.5.1 Controle de Mudanças

A revisão e controle do escopo do projeto será realizada em relação a Declaração do Escopo, seguindo requisitos e critérios de aceitação, tendo como base a EAP definida.

Estas análises serão realizadas em reuniões de acompanhamento com a equipe do projeto, seguindo os marcos como principais entregáveis e métricas definidas pelo Gerenciamento da Qualidade.

Toda e qualquer necessidade de mudança em relação ao escopo inicial do projeto deverá ser avaliada pelo comitê do projeto, sendo classificadas de acordo com o controle de integrado de mudanças do projeto, passando por análise financeiras correspondentes e realizando validação para sua aprovação.

5.5.2 Acompanhamento e Atualização do Escopo

As reuniões recorrentes de acompanhamento possuirão parte definida e dedicada para avaliação do escopo do projeto, onde serão realizadas análises de manutenção e/ou atualização.

O comitê de avaliação do projeto avaliará mensalmente o plano de gerenciamento de escopo, junto com seus planos de atualização acompanhados das solicitações de mudanças apresentadas em momento oportuno pelo gerente do projeto.

5.6 ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP)

A Estrutura Analítica do Projeto (EAP) é elaborada através da decomposição dos entregáveis em pacotes de trabalho. A seguir é identificada a EAP do projeto de lançamento do notebook SPX13.

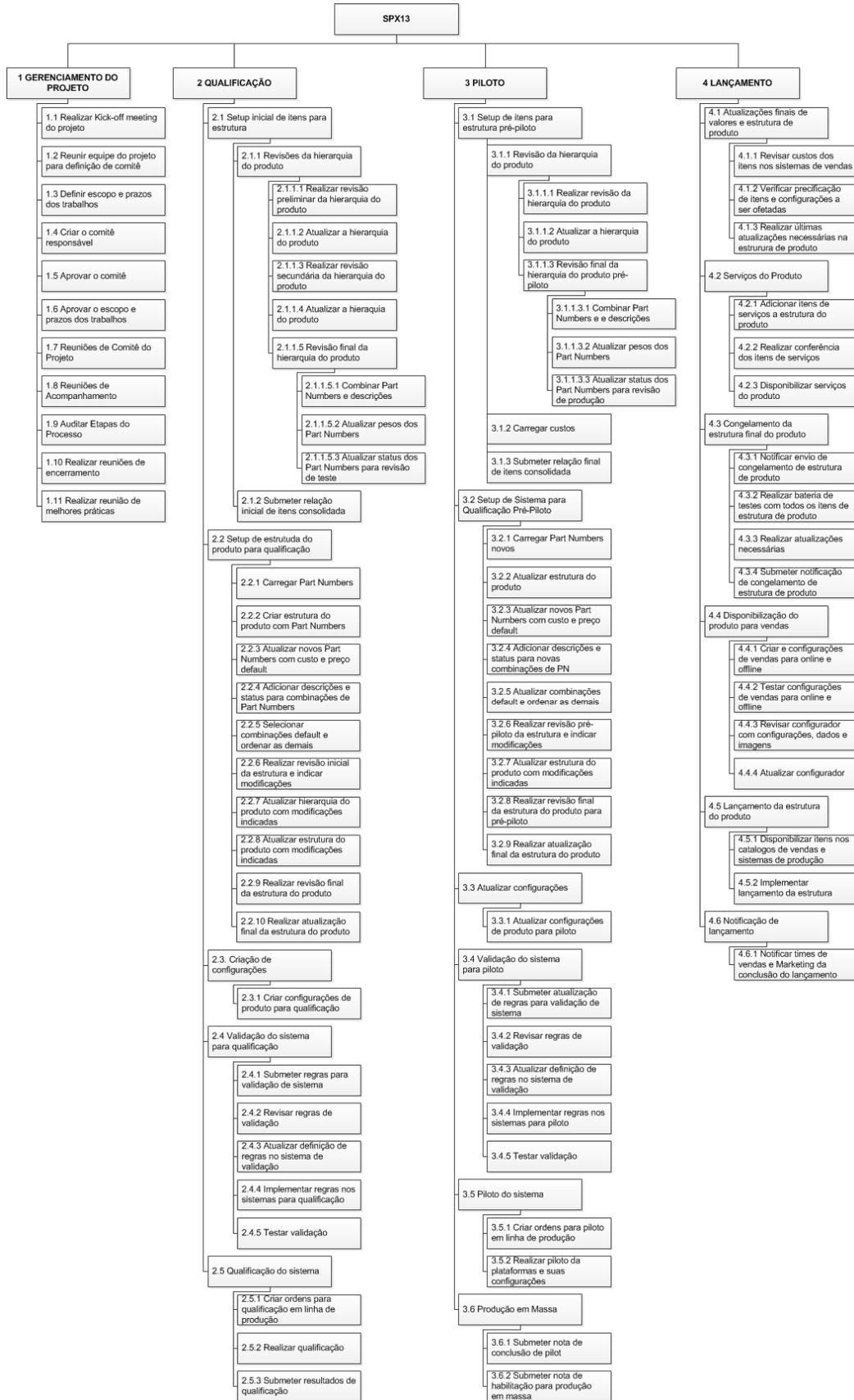


Figura 5-1: Estrutura Análítica do Projeto (EAP).

5.6.1 Dicionário da EAP

O quadro a seguir apresenta os pacotes de trabalho definidos na EAP do projeto com suas respectivas descrições, compondo então o Dicionário da EAP do projeto.

EAP	Descrição	Responsável
PROJETO NOTEBOOK SPX 13		
<i>INICIO</i>		
1 GERENCIAMENTO DO PROJETO		
1.1 Realizar Kick-off meeting do projeto	<i>Reunião de abertura do projeto e apresentação de objetivos e expectativas.</i>	Gerente do Projeto (PM)
1.2 Reunir equipe do projeto para definição de comitê	<i>Definição do Comitê do Projeto, responsável por futuro acompanhamento macro e realização de aprovações.</i>	Gerente do Projeto (PM)
1.3 Definir escopo e prazos dos trabalhos	<i>Elaboração do Plano de Escopo de acordo com o informado.</i>	Gerente do Projeto (PM)
1.4 Criar o comitê responsável	<i>Oficialização de proposta do Comitê do Projeto</i>	Gerente do Projeto (PM)
1.5 Aprovar o comitê	<i>Aprovação do Comitê do Projeto pela Diretoria da organização e entidades relacionadas ao projeto</i>	Gerente do Projeto (PM)
1.6 Aprovar o escopo e prazos dos trabalhos	<i>Aprovação do Plano de Escopo e prazos definidos.</i>	Gerente do Projeto (PM)
1.7 Reuniões de Comitê do Projeto	<i>Acompanhamento mensal com Comitê do Projeto.</i>	Gerente do Projeto (PM)
1.8 Reuniões de Acompanhamento	<i>Acompanhamento semanal com equipe do projeto.</i>	Gerente do Projeto (PM)
1.9 Auditar etapas do processo	<i>Auditorias regulares de acompanhamento das atividades.</i>	Gerente do Projeto (PM)
1.10 Realizar reunião de encerramento	<i>Reunião de encerramento do projeto, selando sua conclusão.</i>	Gerente do Projeto (PM)
1.11 Realizar reunião de melhores práticas	<i>Reunião de melhores práticas com equipe do projeto.</i>	Gerente do Projeto (PM)
2 QUALIFICAÇÃO		
2.1 Setup inicial de itens para estrutura		
2.1.1 Revisões da hierarquia do produto		
2.1.1.1 Realizar revisão preliminar da hierarquia do produto	<i>Obtida de padrão inicial preliminar normalmente setado a novo produto, fazer revisão de itens a serem adicionados ou removidos da hierarquia.</i>	Gerente de Qualificação de Produto (PGC)
2.1.1.2 Atualizar a hierarquia do produto	<i>Atualização da hierarquia do produto de acordo com o verificado.</i>	Analista de Qualificação de Produto (PGCM)
2.1.1.3 Realizar revisão secundária da hierarquia do produto	<i>Realização de nova revisão como mencionado em 2.1.1.1.</i>	Gerente de Qualificação de Produto (PGC)

2.1.1.4 Atualizar a hierarquia do produto	<i>Atualização da hierarquia do produto de acordo com o verificado.</i>	Analista de Qualificação de Produto (PGCM)
2.1.1.5 Revisão final da hierarquia do produto		
2.1.1.5.1 Combinar Part Numbers e descrições	<i>De acordo com os itens identificados, ocorre a realização da combinação dos quais devem estar diretamente relacionados.</i>	Gerente de Qualificação de Produto (PGC)
2.1.1.5.2 Atualizar pesos dos Part Numbers	<i>Atualização do peso, em gramas, de cada item.</i>	Analista de Qualificação de Produto (PGCM)
2.1.1.5.3 Atualizar status dos Part Numbers para revisão de teste	<i>Atualização de todos Part Numbers relacionados para status mínimo de revisão de teste.</i>	Analista de Qualificação de Produto (PGCM)
2.1.2 Submeter relação inicial de itens consolidada	<i>Comunicação de que a revisão inicial foi concluída.</i>	Analista de Qualificação de Produto (PGCM)
<i>Relação Inicial de itens submetida</i>		
2.2 Setup de estrutura do produto para qualificação		
2.2.1 Carregar Part Numbers	<i>Realização do setup individual dos Part Numbers identificados.</i>	Configurador de Estrutura de Produto (SKU)
2.2.2 Criar estrutura do produto com Part Numbers	<i>Criação da estrutura realização a combinação dos Part Numbers de acordo com sistemas e combinações.</i>	Configurador de Estrutura de Produto (SKU)
2.2.3 Atualizar novos Part Numbers com custo e preço default	<i>Aplicação de custos e preços default, para posterior identificação e revisão.</i>	Configurador de Estrutura de Produto (SKU)
2.2.4 Adicionar descrições e status para combinações de Part Numbers	<i>Atualização das descrições de cada combinação de Part Numbers.</i>	Gerente de Linha de Produto (PLM)
2.2.5 Selecionar combinações default e ordenar as demais	<i>Marcação de itens padrão e ordenamento de acordo com hierarquia.</i>	Configurador de Estrutura de Produto (SKU)
2.2.6 Realizar revisão inicial da estrutura e indicar modificações	<i>Revisão da estrutura do produto, com indicação de possíveis necessidades de atualização.</i>	Gerente de Linha de Produto (PLM)
2.2.7 Atualizar hierarquia do produto com modificações indicadas	<i>Atualização da hierarquia do produto de acordo com o verificado.</i>	Analista de Qualificação de Produto (PGCM)
2.2.8 Atualizar estrutura do produto com modificações indicadas	<i>Atualização da estrutura do produto, com atualizações indicadas.</i>	Configurador de Estrutura de Produto (SKU)
2.2.9 Realizar revisão final da estrutura do produto	<i>Revisão da estrutura do produto, com análise específica das atualizações.</i>	Gerente de Linha de Produto (PLM)
2.2.10 Realizar atualização final da estrutura do produto	<i>Atualização da estrutura do produto, com qualquer atualização indicada.</i>	Configurador de Estrutura de Produto (SKU)
<i>Estrutura de produto pronta para qualificação</i>		
2.3. Criação de configurações		
2.3.1 Criar configurações de produto para qualificação	<i>Elaboração de cotações para utilização em ambiente de linha de produção, seguindo o acordado para oferta com Marketing.</i>	Engenheiro de Introdução de Novos Produtos (NPI)
<i>Configurações criadas para qualificação</i>		
2.4 Validação do sistema para qualificação		
2.4.1 Submeter regras para validação de sistema	<i>Comunicação de validações necessárias entre itens do sistema.</i>	Gerente de Qualificação de Produto (PGC)
2.4.2 Revisar regras de validação	<i>Revisão do set de validações, com informação do que pode, deve ou não precisa ser atualizado.</i>	Validador de Estrutura de Produto (VAL)

2.4.3 Atualizar definição de regras no sistema de validação	<i>Atualização das regras já existentes para nos sistemas para adequação.</i>	Validador de Estrutura de Produto (VAL)
2.4.4 Implementar regras nos sistemas para qualificação	<i>Implementação das regras nos sistemas que refletem para teste e ferramentas de vendas.</i>	Validador de Estrutura de Produto (VAL)
2.4.5 Testar validação	<i>Realização de testes confirmando o set de validação estipulado e acordado.</i>	Validador de Estrutura de Produto (VAL)
<i>Estrutura de produto com validação concluída para qualificação</i>		
2.5 Qualificação do sistema		
2.5.1 Criar ordens para qualificação em linha de produção	<i>Elaboração de ordens baseadas em cotações prévias para utilização em ambiente de linha de produção.</i>	Engenheiro de Introdução de Novos Produtos (NPI)
2.5.2 Realizar qualificação	<i>Efetivação de todos os testes de qualificação considerando montagem e simulação nas linhas de produção.</i>	Carlos Buarque (BUI)
2.5.3 Submeter resultados de qualificação	<i>Análise e comunicação dos resultados.</i>	Engenheiro de Introdução de Novos Produtos (NPI)
<i>Qualificação do sistema concluída</i>		
3 PILOTO		
3.1 Setup de itens para estrutura pré-piloto		
3.1.1 Revisão da hierarquia do produto		
3.1.1.1 Realizar revisão da hierarquia do produto	<i>Revisão de itens a ser atualizados na hierarquia, com base na etapa de qualificação.</i>	Gerente de Qualificação de Produto (PGC)
3.1.1.2 Atualizar a hierarquia do produto	<i>Atualização da hierarquia do produto de acordo com o verificado.</i>	Analista de Qualificação de Produto (PGCM)
3.1.1.3 Revisão final da hierarquia do produto pré-piloto		
3.1.1.3.1 Combinar Part Numbers e descrições	<i>De acordo com os itens identificados, ocorre a realização da combinação dos quais devem estar diretamente relacionados.</i>	Gerente de Qualificação de Produto (PGC)
3.1.1.3.2 Atualizar pesos dos Part Numbers	<i>Atualização do peso, em gramas, de cada item.</i>	Analista de Qualificação de Produto (PGCM)
3.1.1.3.3 Atualizar status dos Part Numbers para revisão de produção	<i>Atualização de todos Part Numbers relacionados para status mínimo de revisão de teste.</i>	Analista de Qualificação de Produto (PGCM)
3.1.2 Carregar custos	<i>Atualização de custos de todos os itens estruturados no produto.</i>	Analista de Custos (CST)
3.1.3 Submeter relação final de itens consolidada	<i>Comunicação de que a revisão final foi concluída.</i>	Analista de Qualificação de Produto (PGCM)
<i>Relação final de itens submetida</i>		
3.2 Setup de Sistema para Qualificação Pré-Piloto		
3.2.1 Carregar Part Numbers novos	<i>Realização do setup individual dos Part Numbers indentificados.</i>	Configurador de Estrutura de Produto (SKU)
3.2.2 Atualizar estrutura do produto	<i>Criação da estrutura realização a combinação dos Part Numbers de acordo com sistemas e combinações.</i>	Configurador de Estrutura de Produto (SKU)
3.2.3 Atualizar novos Part Numbers com custo e preço default	<i>Aplicação de custos e preços default, para posterior identificação e revisão.</i>	Configurador de Estrutura de Produto (SKU)

3.2.4 Adicionar descrições e status para novas combinações de Part Numbers	<i>Atualização das descrições de cada combinação de Part Numbers.</i>	Gerente de Linha de Produto (PLM)
3.2.5 Atualizar combinações default e ordenar as demais	<i>Marcação de itens padrão e ordenamento de acordo com hierarquia.</i>	Configurador de Estrutura de Produto (SKU)
3.2.6 Realizar revisão pré-piloto da estrutura e indicar modificações	<i>Revisão da estrutura do produto, com indicação de possíveis necessidades de atualização.</i>	Gerente de Linha de Produto (PLM)
3.2.7 Atualizar estrutura do produto com modificações indicadas	<i>Atualização da estrutura do produto, com atualizações indicadas.</i>	Configurador de Estrutura de Produto (SKU)
3.2.8 Realizar revisão final da estrutura do produto para pré-piloto	<i>Revisão da estrutura do produto, com análise específica das atualizações.</i>	Gerente de Linha de Produto (PLM)
3.2.9 Realizar atualização final da estrutura do produto	<i>Atualização da estrutura do produto, com qualquer atualização indicada.</i>	Configurador de Estrutura de Produto (SKU)
<i>Estrutura de produtos pronta para piloto</i>		
3.3 Atualizar configurações		
3.3.1 Atualizar configurações de produto para piloto	<i>Atualização das cotações para utilização em ambiente de linha de produção, seguindo o acordado para oferta com Marketing e já criado para qualificação.</i>	Engenheiro de Introdução de Novos Produtos (NPI)
<i>Configurações atualizadas para qualificação</i>		
3.4 Validação do sistema para piloto		
3.4.1 Submeter atualização de regras para validação de sistema	<i>Comunicação de validações necessárias entre itens do sistema.</i>	Gerente de Qualificação de Produto (PGC)
3.4.2 Revisar regras de validação	<i>Revisão do set de validações, com informação do que pode, deve ou não precisa ser atualizado.</i>	Gerente de Qualificação de Produto (PGC)
3.4.3 Atualizar definição de regras no sistema de validação	<i>Atualização das regras já existentes para nos sistemas para adequação.</i>	Validador de Estrutura de Produto (VAL)
3.4.4 Implementar regras nos sistemas para piloto	<i>Implementação das regras nos sistemas que refletem para teste e ferramentas de vendas.</i>	Validador de Estrutura de Produto (VAL)
3.4.5 Testar validação	<i>Realização de testes confirmando o set de validação estipulado e acordado.</i>	Validador de Estrutura de Produto (VAL)
<i>Estrutura de produto com validação concluída para piloto</i>		
3.5 Piloto do sistema		
3.5.1 Criar ordens para piloto em linha de produção	<i>Elaboração de ordens baseadas em cotações prévias para utilização em ambiente de linha de produção para piloto.</i>	Engenheiro de Introdução de Novos Produtos (NPI)
3.5.2 Realizar piloto da plataformas e suas configurações	<i>Efetivação de todos os testes piloto considerando montagem e simulação nas linhas de produção.</i>	Carlos Buarque (BUI)
<i>Piloto do sistema concluída</i>		
3.6 Produção em Massa		
3.6.1 Submeter nota de conclusão de pilot	<i>Análise e comunicação dos resultados do piloto.</i>	Engenheiro de Introdução de Novos Produtos (NPI)
3.6.2 Submeter nota de habilitação para produção em massa	<i>Comunicação de que existe material suficiente para produção em massa do produto.</i>	Engenheiro de Introdução de Novos Produtos (NPI)

<i>Produto apto a ser produzido em grande escala</i>		
4 LANÇAMENTO		
4.1 Atualizações finais de valores e estrutura de produto		
4.1.1 Revisar custos dos itens nos sistemas de vendas	<i>Atualização dos custos de cada item utilizados nas configurações.</i>	Analista de Custos (CST)
4.1.2 Verificar precificação de itens e configurações a ser ofertadas	<i>Atualização dos preços de cada item utilizados nas configurações.</i>	Analista de Preços (PRC)
4.1.3 Realizar últimas atualizações necessárias na estrutura de produto	<i>Atualização da estrutura do produto seguindo qualquer indicação resultante do piloto.</i>	Configurador de Estrutura de Produto (SKU)
<i>Estrutura de produto disponível para comercialização</i>		
4.2 Serviços do Produto		
4.2.1 Adicionar itens de serviços a estrutura do produto	<i>Implementação dos itens de serviços adicionais que podem ser utilizados no produto.</i>	Configurador de Serviços de Produto (SVC)
4.2.2 Realizar conferência dos itens de serviços	<i>Observação de que os itens corretos foram adicionados.</i>	Gerente de Linha de Produto (PLM)
4.2.3 Disponibilizar serviços do produto	<i>Habilitação e ativação dos tipos de serviços.</i>	Configurador de Serviços de Produto (SVC)
<i>Serviços adicionados ao produto</i>		
4.3 Congelamento da estrutura final do produto		
4.3.1 Notificar envio de congelamento de estrutura de produto	<i>Comunicação de submissão de estrutura de produto para bateria de testes.</i>	Configurador de Estrutura de Produto (SKU)
4.3.2 Realizar bateria de testes com todos os itens de estrutura de produto	<i>Realização de conferência geral da estrutura, seguindo valores e flags correspondentes.</i>	Configurador de Estrutura de Produto (SKU)
4.3.3 Realizar atualizações necessárias	<i>Atualização da estrutura do produto seguindo qualquer indicação necessária.</i>	Configurador de Estrutura de Produto (SKU)
4.3.4 Submeter notificação de congelamento de estrutura de produto	<i>Comunicação de estrutura de produto está impossibilitada de sofrer qualquer atualização.</i>	Configurador de Estrutura de Produto (SKU)
<i>Estrutura de produto congelada</i>		
4.4 Disponibilização do produto para vendas		
4.4.1 Criar e configurações de vendas para online e offline	<i>Adição da estrutura de produto nos sistemas de vendas de acordo com as configurações definidas.</i>	Analista de Configurador de Vendas (DMA)
4.4.2 Testar configurações de vendas para online e offline	<i>Análise de que as configurações estão corretas nos sistemas de acordo com a necessidade.</i>	Analista de Configurador de Vendas (DMA)
4.4.3 Revisar configurador com configurações, dados e imagens	<i>Conferência de que as configurações estão corretas com preços prévios indicados e dados corretos.</i>	Gerente de Linha de Produto (PLM)
4.4.4 Atualizar configurador	<i>Adição dos sistemas de vendas com as informações mencionadas.</i>	Analista de Configurador de Vendas (DMA)
<i>Configurações do produto disponíveis em sistemas de vendas</i>		
4.5 Lançamento da estrutura do produto		
4.5.1 Disponibilizar itens nos catalogos de vendas e sistemas de produção	<i>Adição de todos itens da estrutura de produto aos segmentos de vendas seguindo identificação prévia de cada segmento.</i>	Configurador de Estrutura de Produto (SKU)

4.5.2 Implementar lançamento da estrutura	<i>Solicitação do lançamento da estrutura de produto aos sistemas internos de vendas.</i>	Configurador de Estrutura de Produto (SKU)
<i>Estrutura de produto lançada</i>		
4.6 Notificação de lançamento		
4.6.1 Notificar times de vendas e Marketing da conclusão do lançamento	<i>Notificação interna com sinalização da conclusão do lançamento do produto.</i>	Gerente de Linha de Produto (PLM)
<i>Produto lançado</i>		
FIM		

Tabela 5-1: Dicionário da EAP.

5.7 ASSUNTOS RELACIONADOS NÃO PREVISTOS NESTE PLANO

O Comitê de Aprovação receberá todas as solicitações não previstas neste plano para aprovação em reunião específica. Sendo aprovado, o plano de gerenciamento de escopo deverá ser atualizado com o devido registro das alterações efetivadas e respectivas aprovações.

REGISTRO DE ALTERAÇÕES		
Data	Modificado por	Descrição da atualização
29/Dec/11	Patrik Hedler - Gerente do Projeto	Criação do Plano
02/Jan/12	Patrik Hedler - Gerente do Projeto	Equipe do projeto e datas
03/Jan/12	Patrik Hedler - Gerente do Projeto	EAP e dicionário da EAP

APROVAÇÕES		
Responsável	Assinatura	Data
Patrik Hedler <i>Gerente do Projeto</i>		03/Jan/12
Cristiane Arenhart <i>Patrocinador</i>		03/Jan/12

6 PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

PROJETO SPX13		
PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS		
Preparado por	Patrik Hedler - Gerente do Projeto	Versão 03
Aprovado por	Cristiane Arenhart - Patrocinador	15/Jan/12

6.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Recursos humanos se refere a o conjunto dos empregados ou colaboradores de uma organização ou projeto. Gestão de recursos humanos no relacionamento ao gerenciamento de projetos, tem por finalidade selecionar, gerir e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da projeto, alinhando prazos, resultados e expectativas.

6.2 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

6.2.1 Organograma do Projeto

O organograma do projeto é definido conforme segue.

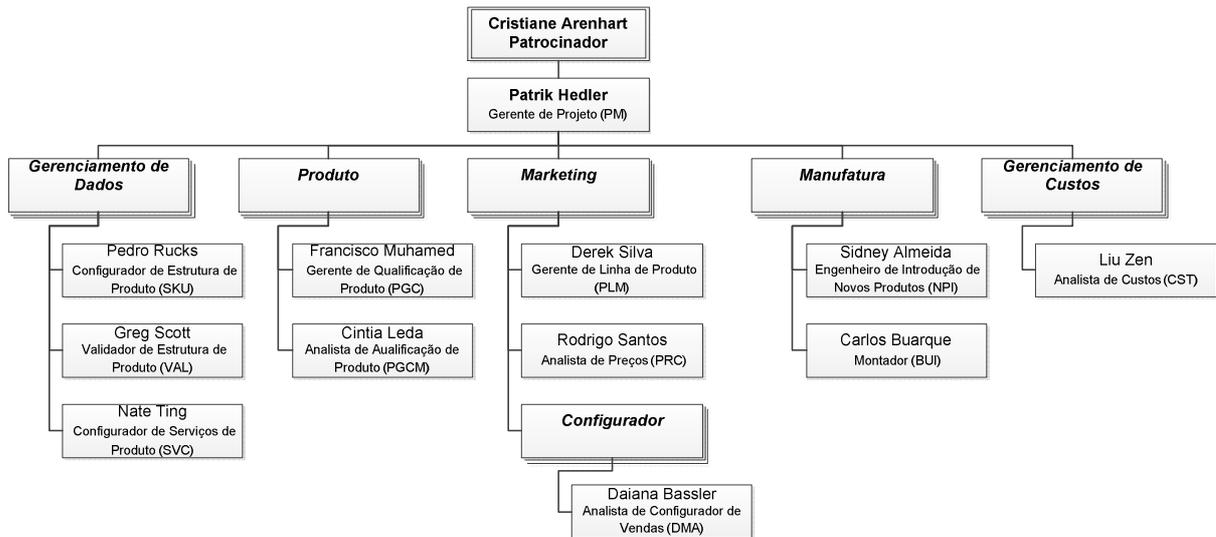


Tabela 6-1: Organograma do projeto.

As atribuições e responsabilidades de acordo com o papel exercido de cada membro da equipes estão definidos conforme segue.

CARGO	AUTORIDADE	RESPONSABILIDADES E ATRIBUIÇÕES
Patrocinador (PAT)	<i>Autoridade para aprovar custos adicionais, atualizações de cronograma e de equipe. Autoridade para acompanhar atividades do Gerente de Projeto.</i>	<i>Aprovar a execução e andamento do projeto. Indica e aprova o Gerente do Projeto. Assegurar a disponibilidade inicial de recursos para o projeto e trabalha nas atualizações necessárias. Aprovar entregas e conclusões das fases assim como Plano de Projeto.</i>
Gerente do Projeto (PM)	<i>Autoridade de gerir os recursos designados ao projeto.</i>	<i>Responsável pela definição da equipe, coordenação dos documentos relacionados ao projeto, elaboração do escopo, condução do projeto visando seu sucesso.</i>
Gerente de Linha de Produto (PLM)	<i>Autoridade de aplicação das necessidades de clientes às características do produto.</i>	<i>Realizar análise financeira do produto em função da margem, aplicando necessidade dos clientes às configurações oferecidas, controlar a manutenção dos itens em oferta relacionado áreas.</i>

Analista de Preços (PRC)	<i>Atribuir preços e gerar feedback em relação as configurações propostas de acordo com mercado.</i>	<i>Atualizar preços de cada item combinado resultado nos valores ofertados de acordo com as configurações, garantir acompanhando de mercado e atualizações de acordo com demanda.</i>
Gerente de Qualificação de Produto (PGC)	<i>Autoridade de qualificar e designar restrições e possibilidades aos produto.</i>	<i>Coordenar atribuições da hierarquia de produto assegurando disponibilização de itens qualificados de acordo com cronograma de fornecedores e evolução de tecnologia.</i>
Analista de Qualificação de Produto (PGCM)	<i>Coordenar a estrutura hierarquica do produto</i>	<i>Manter a estrutura hierarquica dos itens qualificados ao produto atualizado coordenando sua possibilidade de utilização em produção.</i>
Engenheiro de Novos Produtos (NPI)	<i>Autoridade de desenvolver e acompanhar concepção do produto e aplicar atualizações ao projeto de acordo com necessidade fabril.</i>	<i>Assegurar que visão dos sistemas de vendas sejam refletidas para produção de maneira adequada, assim como coordenação de testes de qualificação e piloto.</i>
Montador (BUI)	<i>Responder resultados de testes de qualificação e piloto.</i>	<i>Confirmar a montagem do produto em células de produção identificando sua funcionalidade.</i>
Configurador de Estrutura de Produtos (SKU)	<i>Estruturar o produto dentro da concepção interna das ferramentas de vendas.</i>	<i>Assegurar que itens sejam estruturados de forma que sistemas internos de vendas possam ofertar e manter ofertas ativas e válidas para consumo e produção.</i>
Validador de Estrutura de Produtos (VAL)	<i>Confirmar validações estruturais ao produto e retornar necessidades de atualização necessárias.</i>	<i>Setar regras que atuem de acordo com qualificação entre itens específicos e combinados.</i>
Configurador de Serviços de Produtos (SVC)	<i>Estruturar o produto dentro da concepção interna das ferramentas de vendas focado nos serviços adicionais.</i>	<i>Assegurar que itens de serviço sejam estruturados junto ao produto para que os sistemas de vendas possam utilizá-los seguindo estratégia de marketing.</i>
Analista de Custos (CST)	<i>Coordenar atualização de custos de acordo com contatos de fornecedores.</i>	<i>Assegurar atualização constante dos custos de cada item e dos que os compões garantindo que margem seja verificada correta e constantemente.</i>

Analista de Configurador de Vendas (DMA)	<i>Estruturar o produto dentro nas ferramentas ativas de vendas.</i>	<i>Manter ativo em oferta configurações definidas suportando times de vendas relacionados em caso de qualquer dúvida ou problema.</i>
--	--	---

Tabela 6-2: Responsabilidades e atribuições dos recursos.

6.2.2 Diretório da Equipe do Projeto

As informações centralizadas dos integrantes da equipe de projeto estão listadas abaixo.

Nº	NOME	SIGLA	ÁREA	DISPONIB	E-MAIL	RAMAL
1	Cristiane Arenhart	PAT	Diretoria	Integral	Cristiane.Arenhart@xyz.com	6001
2	Patrik Hedler	PM	Projeto	Integral	Patrik.Hedler@xyz.com	6002
3	Derek Silva	PLM	Marketing	Integral	Derek.Silva@xyz.com	6003
4	Rodrigo Santos	PRC	Marketing	Integral	Rodrigo.Santos@xyz.com	6004
5	Francisco Muhamed	PGC	Produto	Integral	Francisco.Muhamed@xyz.com	6005
6	Cintia Leda	PGCM	Produto	Integral	Cintia.Leda@xyz.com	6006
7	Sidney Almeida	NPI	Manufatura	Integral	Sidney.Almeida@xyz.com	6007
8	Carlos Buarque	BUI	Manufatura	Integral	Carlos.Buarque@xyz.com	6008
9	Pedro Rucks	SKU	Gerenciamento de Dados	Integral	Pedro.Rucks@xyz.com	6009
10	Greg Scott	VAL	Gerenciamento de Dados	Integral	Greg.Scott@xyz.com	6010
11	Nate Ting	SVC	Gerenciamento de Dados	Integral	Nate.Ting@xyz.com	6011
12	Liu Zen	CST	Gerenciamento de Custos	Integral	Liu.Zen@xyz.com	6012
13	Daiana Bassler	DMA	Configurador	Integral	Daiana.Bassler@xyz.com	6013

Tabela 6-3: Diretório da Equipe do Projeto.

2.4.4.	Implementar regras nos sistemas para qualificação			I		I	I						R		
2.4.5.	Testar validação		A	I		I	I			I			R		
2.5.	Qualificação do sistema														
2.5.1.	Criar ordens para qualificação em linha de produção			C	A				R	I	C				
2.5.2.	Realizar qualificação			C	I				A	R	C	C			
2.5.3.	Submeter resultados de qualificação		A	I	I				R	C	I	I			
3.	PILOTO														
3.1.	Setup de itens para estrutura pré-piloto														
3.1.1.	Revisão da hierarquia do produto														
3.1.1.1.	Realizar revisão da hierarquia do produto			A		R	C	C			C	C			
3.1.1.2.	Atualizar a hierarquia do produto			I		A	R	I			I	I			
3.1.1.3.	Revisão final da hierarquia do produto pré-piloto														
3.1.1.3.1.	Combinar Part Numbers e e descrições			I		R	C				A	C			
3.1.1.3.2.	Atualizar pesos dos Part Numbers			I		I	R				I	I			
3.1.1.3.3.	Atualizar status dos Part Numbers para revisão de produção					I	R	I			I				
3.1.2.	Carregar custos			A		C	I				I				R
3.1.3.	Submeter relação final de itens consolidada		A	I		I	R				I	I			
3.2.	Setup de Sistema para Qualificação Pré-Piloto														
3.2.1.	Carregar Part Numbers novos			C		A	I				R				
3.2.2.	Atualizar estrutura do produto			A		I	I				R	C			
3.2.3.	Atualizar novos Part Numbers com custo e preço default			I							R				I
3.2.4.	Adicionar descrições e status para novas combinações de Part Numbers			R		C					A				
3.2.5.	Atualizar combinações default e ordenar as demais			A		C	I				R	C			
3.2.6.	Realizar revisão pré-piloto da estrutura e indicar modificações			R		A	I	C			C	C			
3.2.7.	Atualizar estrutura do produto com modificações indicadas			A		I	I				R	I			
3.2.8.	Realizar revisão final da estrutura do produto para pré-piloto			R		A	I	C			C	C			
3.2.9.	Realizar atualização final da estrutura do produto			A		I	I				R	I			
3.3.	Atualizar configurações														
3.3.1.	Atualizar configurações de produto para piloto			C		A		R	I	I					
3.4.	Validação do sistema para piloto														

3.4.1.	Submeter atualização de regras para validação de sistema			C		R	I			I	A			
3.4.2.	Revisar regras de validação			A		R	I					C		
3.4.3.	Atualizar definição de regras no sistema de validação			I		A						R		
3.4.4.	Implementar regras nos sistemas para piloto			I		A		I		I		R		
3.4.5.	Testar validação		A	I		A		I		I		R		
3.5.	Piloto do sistema													
3.5.1.	Criar ordens para piloto em linha de produção			A		C		R	I			C	C	
3.5.2.	Realizar piloto da plataformas e suas configurações		A	I		I		A	R			I	I	
3.6.	Produção em Massa													
3.6.1.	Submeter nota de conclusão de pilot							R	C					
3.6.2.	Submeter nota de habilitação para produção em massa		A	C		A		R	I	I	I	I	I	
4.	LANÇAMENTO													
4.1.	Atualizações finais de valores e estrutura de produto													
4.1.1.	Revisar custos dos itens nos sistemas de vendas		I	A	I	I								R
4.1.2.	Verificar precificação de itens e configurações a ser ofertadas			A	R									I
4.1.3.	Realizar últimas atualizações necessárias na estrutura de produto			A		I		C		R				
4.2.	Serviços do Produto													
4.2.1.	Adicionar itens de serviços a estrutura do produto		I	A	I					I		R	I	
4.2.2.	Realizar conferência dos itens de serviços		I	R	C					I				C
4.2.3.	Disponibilizar serviços do produto		I	A						I		R	I	
4.3.	Congelamento da estrutura final do produto													
4.3.1.	Notificar envio de congelamento de estrutura de produto		I	A		I	I					R	I	
4.3.2.	Realizar bateria de testes com todos os itens de estrutura de produto			A		I						R		
4.3.3.	Realizar atualizações necessárias			A		C						R		
4.3.4.	Submeter notificação de congelamento de estrutura de produto		I	A		I	I			I		R	I	I
4.4.	Disponibilização do produto para vendas													
4.4.1.	Criar e configurações de vendas para online e offline			A		C				I	I	I		R
4.4.2.	Testar configurações de vendas para online e offline			A		I				C	C	C		R

4.4.3.	Revisar configurador com configurações, dados e imagens			R		C				I	I	I		C
4.4.4.	Atualizar configurador			A		I				C	C	C		R
4.5.	Lançamento da estrutura do produto													
4.5.1.	Disponibilizar itens nos catálogos de vendas e sistemas de produção			A		I		C		R		I		I
4.5.2.	Implementar lançamento da estrutura		A	I		I				R	I	I		I
4.6.	Notificação de lançamento													
4.6.1.	Notificar times de vendas e Marketing da conclusão do lançamento	I	A	R		I	I			I	I	I		I

LEGENDA	
R	Responsável pela execução
A	Responsável pela aprovação
C	Consultado
I	Informado

Tabela 6-4: Matriz de responsabilidades.

6.2.4 Alteração de Recursos

O Gerente de Projeto, sendo responsável do Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos, deve se empenhar pessoalmente na permanência de todos os integrantes da equipe durante o projeto.

No caso de necessidade de re-alocação de integrante da equipe, caberá ao Gerente de Projeto identificar junto com respectiva Gerência Sênior da área em questão, realizar a identificação e sinalização de substituto.

Novos recursos do projeto irão gerar alterações no plano de projeto como um todo e este deverá ser aprovado pelo Comitê do Projeto. As despesas oriundas destas alterações serão arcadas integralmente pelas reservas gerenciais do projeto.

6.2.5 Treinamentos

Não estão previstos treinamentos para a equipe de projeto, visto que as atividades desempenhadas ao projeto fazem parte de suas funções e responsabilidades definidas pela organização de recursos humanos da empresa XYZ S/A.

Qualquer necessidade extraordinária de treinamento deve ser aprovada previamente pelo gerente de projeto, tendo seus custos alocados nas reservas gerenciais.

6.2.6 Avaliação de Resultados da Equipe

A avaliação do resultado de acordo com a linha de base do cronograma é definido como critério de avaliação, sendo acompanhada e sinalizada em reuniões de acompanhamento.

Também serão analisados em momentos de entrega e conclusão de marcos, sem haver necessidade de aguardo para reunião de acompanhamento, sendo realizada em seguida à conclusão pelo gerente do projeto.

Havendo necessidade específica, o gerente do projeto poderá reunir-se individualmente com qualquer integrante da equipe a fim de avaliar e analisar resultados de desempenho.

O gerente de projeto também será avaliado, porém de maneira mensal, através de auto-avaliação e de apresentação de resultados ao patrocinador.

Ao término do projeto será realizada uma reunião de avaliação de cada um dos integrantes do projeto. Havendo esta avaliação final do membro da equipe compilada será encaminhada para o Departamento de Recursos Humanos da empresa para a avaliação anual de performance profissional.

6.2.7 Horários de Expediente

O horário de trabalho seguirá o padrão da empresa e identificado por região em que o recurso estiver. Caso seja necessário trabalhar em horários fora do expediente em atividades do projeto, o Gerente de Projeto deve ser comunicado antecipadamente para aprovar esta necessidade.

Caso haja expediente em horário extra, será usado o sistema de compensação de horas de acordo com a legislação em vigor.

Considerando alocação em diversos sites com fuso horário diferenciado, será considerado o horário de expediente aplicado na localidade em que o membro da equipe trabalha, respeitando possíveis atrasos em respostas decorrente exclusivamente disto.

6.3 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE RECURSOS HUMANOS

6.3.1 Procedimentos para Solicitação de Mudanças

Qualquer necessidade de alteração da equipe, treinamentos não previstos e demais situações deverá ser comunicada ao Gerente de projetos.

Cabe ao Gerente do Projeto entrar em consenso com o Comitê do Projeto e em casos específicos com Gerência Sênior de área relacionada, para juntos chegarem a uma decisão.

6.3.2 Alocação Financeira

O orçamento do projeto contempla os custos identificados relacionados ao gerenciamento de recursos humanos.

Gastos adicionais relacionados devem ser considerados nas reservas de custos do projeto, considerando capacidade do mesmo. Se considerados como possíveis causas de de riscos identificados no projeto, a alocação financeira será feita com as reservas contingenciais do projeto. Havendo medidas referentes a situações não planejadas, a alocação será realizada com as reservas gerenciais do projeto.

Considerando uso completo das reservas previstas disponíveis, o Patrocinador deverá ser acionado.

6.3.3 Responsável pelo Plano

O Plano de Recursos Humanos é de total responsabilidade de manutenção por parte do Gerente de Projeto.

Este plano será reavaliado durante as reuniões de acompanhamento recorrentes, com periodicidade definida no Plano de Gerenciamento de Comunicações.

6.4 ASSUNTOS RELACIONADOS NÃO PREVISTOS NESTE PLANO

Qualquer solicitação não prevista no plano deverá ser enviada para aprovação na reunião do Comitê do Projeto. Imediatamente após aprovação, o plano

de gerenciamento de recursos humanos deverá ser atualizados, com o devido registro das alterações efetivadas e comunicação em reunião de acompanhamento.

REGISTRO DE ALTERAÇÕES		
Data	Modificado por	Descrição da atualização
10/Jan/12	Patrik Hedler - Gerente do Projeto	Criação do Plano
11/Jan/12	Patrik Hedler - Gerente do Projeto	Atualização do organograma
15/Jan/12	Patrik Hedler - Gerente do Projeto	Atualização da matriz de responsabilidades

APROVAÇÕES		
Responsável	Assinatura	Data
Patrik Hedler <i>Gerente do Projeto</i>		15/Jan/12
Cristiane Arenhart <i>Patrocinador</i>		15/Jan/12

7 PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

PROJETO SPX13		
PLANO DE GERENCIAMENTO DE TEMPO		
Preparado por	Patrik Hedler - Gerente do Projeto	Versão 02
Aprovado por	Cristiane Arenhart - Patrocinador	08/Jan/12

7.1 GESTÃO DO TEMPO

Um dos principais fatores para um projeto é o tempo, e conseqüentemente deve ser muito bem administrado, realizado por uma cuidadosa análise de cronograma e na maneira com que é controlado.

O gerenciamento do tempo objetiva a conclusão do projeto com pontualidade seguindo o planejado. Para tanto, utiliza de técnicas e ferramentas específicas para realização da definição e do acompanhamento, podendo definir atividades em seus níveis de detalhamento considerando o que efetivamente será realizado, realizando um sequenciamento, estimando a duração e relacionando as mesmas.

7.2 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE TEMPO

O gerenciamento do tempo do projeto de lançamento do Notebook SPX13 será realizado através da alocação percentual dos recursos disponibilizados às atividades identificadas, através da utilização do Microsoft Project®.

O acompanhamento e atualização dos prazos identificados ao projeto serão realizados através da publicação no ambiente de intranet respectivo e específico ao projeto, identificado anteriormente, através dos relatórios definidos:

- Diagrama de Marcos;
- Gráficos de Barras;
- Diagrama de Redes.

Toda e qualquer mudanças no prazo previsto inicialmente para o projeto devem ser avaliadas e classificadas dentro do sistema de controle de mudanças de tempo.

No acompanhamento do projeto, a atualização da linha de base do projeto será somente realizada pelo Patrocinador ou Gerente do Projeto, após confirmada aprovação do Comitê do Projeto, havendo arquivamento da linha de base anterior para posterior publicação e análise em etapa de lições aprendidas.

Tempos de entrega maiores aos estipulados decorrentes de medidas corretivas são considerados atrasos. Qualquer inovação ou recursos adicionais não serão abordados pelo gerenciamento do tempo, mas passíveis de análise e negociação de prazos.

As solicitações de mudança nos prazos definidos serão realizadas através de e-mail e justificativa, conforme plano de comunicações do projeto.

7.2.1 Definição e Sequenciamento das Atividades

Em posse das atividades necessárias para execução do projeto, dentro de sua organização e estruturação na EAP, há necessidade de sequenciar-se as mesmas, relacionando cada atividade análise com respectivas atividades predecessoras.

A técnica utilizada para o projeto em questão foi o Método do Diagrama de Precedência (MDP), onde é contruído um diagrama de rede utilizando-se caixas como representantes de atividades e setas que mostram suas respectivas dependências.

Assim, observou-se os predecessores necessários para a realização de cada atividade anteriormente identificada, conforme tabela a seguir.

PROJETO NOTEBOOK SPX 13		
ATIV.	PRED.	TAREFA
		<i>INÍCIO</i>
		1 GERENCIAMENTO DO PROJETO
AA	INÍCIO	1.1 Realizar Kick-off meeting do projeto
AB	AA	1.2 Reunir equipe do projeto para definição de comitê
AC	AB	1.3 Definir escopo e prazos dos trabalhos
AD	AC	1.4 Criar o comitê responsável
AE	AD	1.5 Aprovar o comitê
AF	AE	1.6 Aprovar o escopo e prazos dos trabalhos
		<i>Projeto iniciado, comitê e equipes definidas e escopo aprovado</i>
AG	AF	1.7 Reuniões de Comitê do Projeto
AH	AF	1.8 Reuniões de Acompanhamento
AI	AF	1.9 Auditar etapas do processo
DB	AF	1.10 Realizar reunião de encerramento
DC	AF	1.11 Realizar reunião de melhores práticas
		2 QUALIFICAÇÃO
		2.1 Setup inicial de itens para estrutura
		2.1.1 Revisões da hierarquia do produto
AJ	AF	2.1.1.1 Realizar revisão preliminar da hierarquia do produto
AK	AJ	2.1.1.2 Atualizar a hierarquia do produto
AL	AK	2.1.1.3 Realizar revisão secundária da hierarquia do produto
AM	AL	2.1.1.4 Atualizar a hierarquia do produto
		2.1.1.5 Revisão final da hierarquia do produto
AN	AM	2.1.1.5.1 Combinar Part Numbers e descrições
AO	AN	2.1.1.5.2 Atualizar pesos dos Part Numbers
AP	AO	2.1.1.5.3 Atualizar status dos Part Numbers para revisão de teste
AQ	AP	2.1.2 Submeter relação inicial de itens consolidada
		<i>Relação Inicial de itens submetida</i>
		2.2 Setup de estrutura do produto para qualificação
AR	AQ	2.2.1 Carregar Part Numbers
AS	AR	2.2.2 Criar estrutura do produto com Part Numbers
AT	AS	2.2.3 Atualizar novos Part Numbers com custo e preço default
AU	AT	2.2.4 Adicionar descrições e status para combinações de Part Numbers
AV	AU	2.2.5 Selecionar combinações default e ordenar as demais
AW	AV	2.2.6 Realizar revisão inicial da estrutura e indicar modificações
AX	AW	2.2.7 Atualizar hierarquia do produto com modificações indicadas
AY	AX	2.2.8 Atualizar estrutura do produto com modificações indicadas
AZ	AY	2.2.9 Realizar revisão final da estrutura do produto
BA	AZ	2.2.10 Realizar atualização final da estrutura do produto
		<i>Estrutura de produto pronta para qualificação</i>
		2.3 Criação de configurações
BB	BA	2.3.1 Criar configurações de produto para qualificação
		<i>Configurações criadas para qualificação</i>
		2.4 Validação do sistema para qualificação
BC	AQ	2.4.1 Submeter regras para validação de sistema

BD	BC	2.4.2 Revisar regras de validação
BE	BD	2.4.3 Atualizar definição de regras no sistema de validação
BF	BE; AS	2.4.4 Implementar regras nos sistemas para qualificação
BG	BF	2.4.5 Testar validação
		<i>Estrutura de produto com validação concluída para qualificação</i>
		2.5 Qualificação do sistema
BH	BB; BG	2.5.1 Criar ordens para qualificação em linha de produção
BI	BH	2.5.2 Realizar qualificação
BJ	BI	2.5.3 Submeter resultados de qualificação
		<i>Qualificação do sistema concluída</i>
		3 PILOTO
		3.1 Setup de itens para estrutura pré-piloto
		3.1.1 Revisão da hierarquia do produto
BK	BJ	3.1.1.1 Realizar revisão da hierarquia do produto
BL	BK	3.1.1.2 Atualizar a hierarquia do produto
		3.1.1.3 Revisão final da hierarquia do produto pré-piloto
BM	BL	3.1.1.3.1 Combinar Part Numbers e e descrições
BN	BM	3.1.1.3.2 Atualizar pesos dos Part Numbers
BO	BN	3.1.1.3.3 Atualizar status dos Part Numbers para revisão de produção
BP	BO	3.1.2 Carregar custos
BQ	BO	3.1.3 Submeter relação final de itens consolidada
		<i>Relação final de itens submetida</i>
		3.2 Setup de Sistema para Qualificação Pré-Piloto
BR	BQ	3.2.1 Carregar Part Numbers novos
BS	BR	3.2.2 Atualizar estrutura do produto
BT	BS	3.2.3 Atualizar novos Part Numbers com custo e preço default
BU	BT	3.2.4 Adicionar descrições e status para novas combinações de Part Numbers
BV	BU	3.2.5 Atualizar combinações default e ordenar as demais
BW	BV	3.2.6 Realizar revisão pré-piloto da estrutura e indicar modificações
BX	BW	3.2.7 Atualizar estrutura do produto com modificações indicadas
BY	BX	3.2.8 Realizar revisão final da estrutura do produto para pré-piloto
BZ	BY	3.2.9 Realizar atualização final da estrutura do produto
		<i>Estrutura de produtos pronta para piloto</i>
		3.3 Atualizar configurações
CA	BZ	3.3.1 Atualizar configurações de produto para piloto
		<i>Configurações atualizadas para qualificação</i>
		3.4 Validação do sistema para piloto
CB	BQ	3.4.1 Submeter atualização de regras para validação de sistema
CC	CB	3.4.2 Revisar regras de validação
CD	CC	3.4.3 Atualizar definição de regras no sistema de validação
CE	CD	3.4.4 Implementar regras nos sistemas para piloto
CF	CE	3.4.5 Testar validação
		<i>Estrutura de produto com validação concluída para piloto</i>
		3.5 Piloto do sistema
CG	CA; CF	3.5.1 Criar ordens para piloto em linha de produção
CH	CG	3.5.2 Realizar piloto da plataformas e suas configurações
		<i>Piloto do sistema concluída</i>
		3.6 Produção em Massa
CI	CH	3.6.1 Submeter nota de conclusão de pilot
CJ	CI	3.6.2 Submeter nota de habilitação para produção em massa
		<i>Produto apto a ser produzido em grande escala</i>

4 LANÇAMENTO		
4.1 Atualizações finais de valores e estrutura de produto		
CK	BP; BQ	4.1.1 Revisar custos dos itens nos sistemas de vendas
CL	CK	4.1.2 Verificar precificação de itens e configurações a ser ofertadas
CM	CG	4.1.3 Realizar últimas atualizações necessárias na estrutura de produto
<i>Estrutura de produto disponível para comercialização</i>		
4.2 Serviços do Produto		
CN	BH	4.2.1 Adicionar itens de serviços a estrutura do produto
CO	CN	4.2.2 Realizar conferência dos itens de serviços
CP	CO	4.2.3 Disponibilizar serviços do produto
<i>Serviços adicionados ao produto</i>		
4.3 Congelamento da estrutura final do produto		
CQ	BZ; CM; CP	4.3.1 Notificar envio de congelamento de estrutura de produto
CR	CQ	4.3.2 Realizar bateria de testes com todos os itens de estrutura de produto
CS	CR	4.3.3 Realizar atualizações necessárias
CT	CS	4.3.4 Submeter notificação de congelamento de estrutura de produto
<i>Estrutura de produto congelada</i>		
4.4 Disponibilização do produto para vendas		
CU	CT,CL	4.4.1 Criar e configurações de vendas para online e offline
CV	CU	4.4.2 Testar configurações de vendas para online e offline
CW	CV	4.4.3 Revisar configurador com configurações, dados e imagens
CX	CW	4.4.4 Atualizar configurador
<i>Configurações do produto disponíveis em sistemas de vendas</i>		
4.5 Lançamento da estrutura do produto		
CY	CT; CJ	4.5.1 Disponibilizar itens nos catalogos de vendas e sistemas de produção
CZ	CY	4.5.2 Implementar lançamento da estrutura
<i>Estrutura de produto lançada</i>		
4.6 Notificação de lançamento		
DA	CX; CZ	4.6.1 Notificar times de vendas e Marketing da conclusão do lançamento
<i>Produto lançado</i>		
FIM		

Tabela 7-1: Método do Diagrama de Precedência (MDP).

E conseqüentemente é possível elaborar o diagrama MDP do projeto, conforme mostrado a seguir.

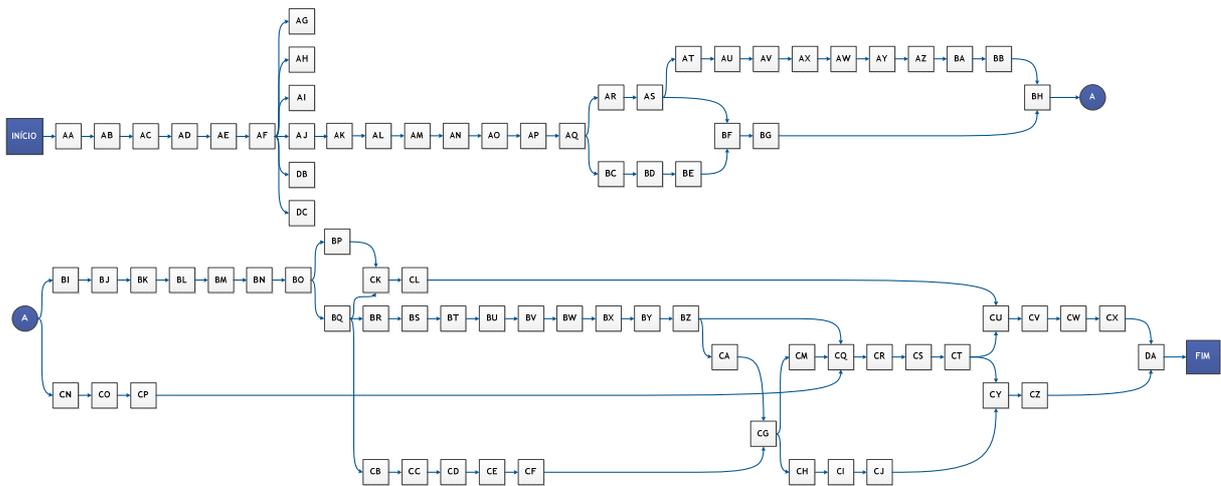


Figura 7-1: Diagrama do MDP.

A melhor visualização do diagrama anterior pode ser feita no Anexo 01, onde está apresentado em maiores dimensões.

7.2.2 Estimativa de Recursos e Duração das Atividades

A estimativa dos recursos e duração para cada atividade foi feita com utilização de opinião especializada, junto ao Patrocinador e líderes das respectivas áreas de atuação, junto de análise de alternativas utilizando-se software compatível para tal necessidade.

Em momento inicial levantou-se possibilidades de acordo com as atividades relacionadas e com a capacidade dos recursos identificados. Posteriormente esta informação foi cruzada com o valor apropriado que seria desprendido na execução das mesmas em função do tempo disponível para o atingimento do lançamento do produto, com objetivo ao prazo estabelecido.

O Anexo 02 relaciona a lista de atividades definidas na execução do projeto relacionado a duração de cada uma.

Com isto, foi possível identificar e comprovar a utilização dos seguintes recursos.

RECURSO	ÁREA	VALOR/MÊS	VALOR/DIA	CALENDÁRIO
Francisco Muhamed (PGC)	Produto	\$10,000.00	\$500.00	Regular China
Cintia Leda (PGCM)	Produto	\$3,500.00	\$175.00	Regular China
Derek Silva (PLM)	Marketing	\$10,000.00	\$500.00	Regular EUA
Rodrigo Santos (PRC)	Marketing	\$4,000.00	\$200.00	Regular Brasil
Sidney Almeida (NPI)	Manufatura	\$5,000.00	\$250.00	Regular Brasil
Carlos Buarque (BUI)	Manufatura	\$3,000.00	\$150.00	Regular Brasil
Pedro Rucks (SKU)	Gerenciamento de Dados	\$4,500.00	\$225.00	Regular Brasil
Greg Scott (VAL)	Gerenciamento de Dados	\$4,500.00	\$225.00	Regular EUA
Nate Ting (SVC)	Gerenciamento de Dados	\$4,500.00	\$225.00	Regular EUA
Liu Zen (CST)	Gerenciamento de Custos	\$4,000.00	\$200.00	Regular China
Daiana Bassler (DMA)	Configurador	\$3,500.00	\$175.00	Regular Brasil
Linha de Produção	Custo Operacional	\$100.00/hr		Regular Brasil
Despesas Administrativas	Custo Operacional	\$500.00/mon		Regular Brasil
Conferência	Custo Operacional	\$1.00/min		-
Máquinas de Teste	Custo Operacional	\$20,000.00		-

Tabela 7-2: Recursos utilizados no projeto.

Após esta verificação, cada recurso foi associado às suas respectivas tarefas, possuindo programação de execução e seu respectivo custo, resultando no orçamento inicial de cada atividade.

Através do Anexo 03 pode-se então analisar o relacionado das atividades e a utilização de cada recurso em função de sua duração.

7.2.3 Fases do Projeto

As fases definidas no projeto de lançamento do notebook SPX13 foram definidas e apresentadas junto com a EAP do projeto, podendo ser apresentadas de maneira macro conforme segue.

PROJETO NOTEBOOK SPX13		
FASE	DESCRIÇÃO	PAPEL
<i>Etapa 1: GERENCIAMENTO DO PROJETO</i>	Esta fase corresponde a elaboração do Termo de Abertura, definição do Comitê de Aprovação e da equipe, elaboração do Plano de Negócios e métodos de gerenciamento e acompanhamento do Projeto, junto com respectivas verificações posteriores.	Definição dos recursos utilizados, dos requisitos básicos do produto, do cronograma e métodos de acompanhamento.
<i>Etapa 2: QUALIFICAÇÃO</i>	Qualificação inicial do produto dentro das especificações fornecida e ferramentas internas.	Elaboração inicial de estrutura e materiais para verificação do produto, junto com estruturação de dados seguindo modelo de ferramentas interno, validação, definição de configurações e efetiva qualificação inicial em linha de produção.
<i>Etapa 3: PILOTO</i>	Teste e qualificação final, estruturação completa e disponibilização para produção em massa do produto.	Atualização acompanhada de feedback da etapa de Qualificação para atualização de estrutura de dados e de validação do produto, seguida de etapa final de testes e de alocação de material para produção em massa.
<i>Etapa 4: LANÇAMENTO</i>	Disponibilização do produto para comercialização.	Fechamento das configurações para vendas, verificação de custo e preço, acréscimo de serviços adicionais e disponibilização para times de vendas.

Tabela 7-3: Fases do projeto.

7.2.4 Marcos do Projeto - *Milestones*

Os marcos do projeto, ou também chamados de datas alvo, são eventos de referência e conferência para controle e acompanhamento em relação ao andamento e progresso do projeto, auxiliando a equipe em relação a tomadas de decisões, levantamento de estimativas de atraso, de atualização de custo e de qualquer redefinição.

Abaixo segue tabela com identificação dos marcos do projeto em questão, identificados por fase e momento em que devem ser levantados.

PROJETO NOTEBOOK SPX13		
FASE	MARCO	DATA
Etapa 1: GERENCIAMENTO DO PROJETO	Projeto iniciado, comitê e equipes definidas e escopo aprovado	20-Feb-12
Etapa 2: QUALIFICAÇÃO	Relação Inicial de itens submetida	29-Feb-12
	Estrutura de produto pronta para qualificação	12-Apr-12
	Configurações criadas para qualificação	19-Apr-12
	Estrutura de produto com validação concluída para qualificação	26-Mar-12
	Qualificação do sistema concluída	16-May-12
Etapa 3: PILOTO	Relação final de itens submetida	4-Jun-12
	Estrutura de produtos pronta para piloto	2-Jul-12
	Configurações atualizadas para qualificação	9-Jul-12
	Estrutura de produto com validação concluída para piloto	22-Jun-12
	Piloto do sistema concluída	14-Aug-12
	Produto apto a ser produzido em grande escala	17-Aug-12
Etapa 4: LANÇAMENTO	Estrutura de produto disponível para comercialização	16-Jul-12
	Serviços adicionados ao produto	4-Jun-12
	Estrutura de produto congelada	26-Jul-12
	Configurações do produto disponíveis em sistemas de vendas	21-Aug-12
	Estrutura de produto lançada	23-Aug-12
	Produto lançado	24-Aug-12

Tabela 7-4: Marcos do projeto.

O Anexo 04 demonstra o *Diagrama de Gantt* das Etapas do Projeto, identificado por suas atividades.

7.2.5 Configurações Globais

A data de início do projeto foi definida como **07/Fev/2012**, sendo realizadas reuniões de status semanais em reuniões de acompanhamento.

Os recursos do projeto trabalharão de acordo com três calendários distintos, sendo estes:

- *Calendário Regular Brasil:*
 - Calendário padrão e referência, aplicado ao Analista de Preços (PRC), Engenheiro de Novos Produtos (NPI), Montador (BUI), Configurador de Estrutura de Produtos (SKU) e Analista de Configurador de Vendas (DMA), considerando horário de trabalho das 08:00h às 17:00h, de segunda-feira a sexta-feira, com uma hora de intervalo das 12:00h às 13:00h.
- *Calendário Regular EUA:*
 - Aplicado ao Gerente de Linha de Produto (PLM), Validador de Estrutura de Produtos (VAL) e Configurador de Serviços de Produtos (SVC), considerando fuso horário de de +4h em relação ao horário do calendário padrão apresentam mesmo horário e período de trabalho, sendo trabalhados das 12:00h às 21:00h, de segunda-feira a sexta-feira, com uma hora de intervalo das 16:00h às 17:00h.
- *Calendário Regular China:*
 - Aplicado ao Gerente de Qualificação de Produto (PGC), Analista de Qualificação de Produto (PGCM) e Analista de Custos (CST), considerando fuso horário de de -12h em relação ao horário do calendário padrão apresentam mesmo horário e período de trabalho, sendo trabalhados das 20:00h às 05:00h, de segunda-feira a sexta-feira, com uma hora de intervalo das 00:00h às 01:00h.
- *Calendário Gerente do Projeto:*
 - Aplicado ao Gerente do Projeto (PM), considerando horário de trabalho das 08:00h às 17:00h, de segunda-feira a quinta-feira, com uma hora de intervalo das 12:00h às 13:00h, e das 08:00h às 12:00h nas sexta-feiras.

7.3 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

7.3.1 Priorização e Controle de Mudanças nos Prazos

Requisições de mudanças nos prazos serão classificadas de acordo com os seguintes níveis de prioridade.

- *Prioridade Zero:*
 - Requer ação imediata do Gerente do Projeto, acionando Patrocinador e Comitê do Projeto para discussão e análise, visto que trata-se de situação urgente com alto impacto ao projeto e com soluções inicialmente não identificadas.
- *Prioridade 1:*
 - Requer ação imediata do Gerente do Projeto, independente do acompanhamento recorrente, acionando medidas de recuperação de prazos disponíveis. Custos adicionais devem ser alocados às reservas gerenciais.
- *Prioridade 2:*
 - Requer atualização no planejamento de atividades futuras, considerando não conclusão de ¼ do projeto.
- *Prioridade 3:*
 - São considerados pequenos em relação à duração do projeto e podem ser remanejados sem necessidade de atualização de planejamento.

Todas as mudanças nos prazos e atrasos/adiantamentos do projeto devem ser endereçados ao Gerente do Projeto para que seja realizada análise e classificação de acordo com o apresentado, buscando respectivas ações futuras.

7.3.2 Desenvolvimento do Cronograma

O desenvolvimento do cronograma do projeto será desenvolvido com metodologia baseada no conceito de caminho crítico, sendo elaborado e analisado no Microsoft Project®.

Através do mencionado, as atividades serão estimadas e sequenciadas, de acordo utilização e disponibilidade dos recursos e seus processos internos e específicos.

Com o cronograma definido, uma linha de base será definida para realização de acompanhamento e visibilidade do projeto como um todo.

7.3.3 Controle e Avaliação de Desempenho do Cronograma

O controle do cronograma será realizado através da adição percentual de conclusão de cada atividade, sendo comparado ao definido anteriormente à linha de base.

A atualização será realizada nas reuniões de *status report*, sendo acompanhadas as atividades desenvolvidas na semana. O Gerente do Projeto tem a responsabilidade da coleta e armazenamento do tempo despendido e momento de conclusão das atividades com respectivos recursos atribuídos. Atividades com atraso devem ter status informado diariamente ao Gerente do Projeto até sua conclusão.

O desempenho do projeto será feita através da Análise de Valor Agregado (*Earned Value*), havendo avaliação e acompanhamento de custos e prazos do projeto através de único processo de controle.

7.3.4 Mecanismo de Conciliamento de Recursos

A análise da utilização dos recursos será feita após coleta e definição dos prazos de duração das tarefas, assim como sua alocação e relacionamentos das atividades. Será feita verificação individual observado a não utilização do recurso em maior quantidade de horas ao limite máximo estipulado e disponível por período.

Esta análise será feita no Microsoft Project®, no modo de exibição de Gantt de Redistribuição em cada dia, como parte da verificação do tempo e prazos definidos ao projeto.

Havendo caso de conflito de recursos, a conciliação será realizada através do nivelamento de recursos. Como não há possibilidade de realocação de recursos ao projeto de maneira específica em função das atividades diferenciadas de cada cargo, será necessária realização de alocação emergencial de novo recurso da mesma área ao em conflito, sendo ação factível de alcance até posterior alinhamento, e havendo recursos nas reservas gerenciais para esta operação.

7.3.5 Reserva de Tempo

Será estipulada uma reserva de duração do tempo do projeto, aplicada a cada Marco do Projeto, às grandes entregas e à data final, como medida de segurança.

A margem aplicada sobre a linha de base do projeto para Marco do Projeto é de 1 dias útil, de 2 dias úteis para grandes entregas e de 5 dias úteis sobre a data de conclusão do projeto.

7.3.6 Alocação Financeira para o Gerenciamento do Tempo

Qualquer medida de qualificação de atrasos no projeto que desprendem necessidade de gasto adicional deverão ter este valor alocado dentro das reservas de custos do projeto, sendo assim considerado e aprovado pelo Gerente de Projeto.

Estas medidas sendo provenientes de riscos previstos no projeto, a alocação dos custos adicionais deverá ser realizada nas reservas contingenciais do projeto. Em caso de medidas decorrentes de situações imprevistas, a alocação será realizada nas reservas gerenciais do projeto.

Não havendo disponibilidade de reservas, o Patrocinador deverá ser acionado junto com Comitê do Projeto, para realização de análise e possível aprovação.

7.3.7 Frequência de Atualização do Plano do Tempo

O tempo despendido e conseqüente conclusão das atividades descritas no projeto serão acompanhadas semanalmente em reunião de status report. O plano de gerenciamento de tempo será verificado em reuniões mensais do Comitê do Projeto, juntamente com os outros planos de gerenciamento do projeto.

Solicitações de mudança no plano de gerenciamento de tempo podem ser apresentadas ao gerente do projeto a qualquer momento por qualquer membro da equipe do projeto, e será encaminhada e analisada em conformidade com o sistema de controle integrado de mudanças no projeto.

7.4 ASSUNTOS RELACIONADOS NÃO PREVISTOS NESTE PLANO

As solicitações não previstas no plano de gerenciamento de tempo do projeto deverão ser submetidas para aprovação na reunião do Comitê do Projeto, sendo o primeiro atualizado mediante aprovação do comitê, passando pelos devidos registros de alterações realizadas.

REGISTRO DE ALTERAÇÕES		
Data	Modificado por	Descrição da atualização
05/Jan/12	Patrik Hedler - Gerente do Projeto	Criação do Plano
08/Jan/12	Patrik Hedler - Gerente do Projeto	Atualização de prazos

APROVAÇÕES		
Responsável	Assinatura	Data
Patrik Hedler <i>Gerente do Projeto</i>		08/Jan/12
Cristiane Arenhart <i>Patrocinador</i>		08/Jan/12

8 PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

PROJETO SPX13		
PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS		
Preparado por	Patrik Hedler - Gerente do Projeto	Versão 03
Aprovado por	Cristiane Arenhart - Patrocinador	21/Jan/12

8.1 GESTÃO DE CUSTOS

Os custos dentro de um projeto são relacionados à utilização dos recursos ou serviços necessários ao desenvolvimento das atividades em consideração a duração prevista para cada.

A gestão de custos de um projeto envolve os processos de planejamento, estimativa, orçamento e controle de custos necessários para a conclusão do projeto a partir de uma previsão.

8.2 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

A atualização do orçamento do projeto será realizada no Microsoft Project® através da publicação no ambiente de intranet do projeto do relatório de Acompanhamento do Orçamento.

O gerenciamento de custos do projeto será realizado com base no orçamento previsto para o projeto, através de análise das tarefas e recursos aplicados, e do fluxo de caixa do projeto.

O desempenho do projeto será feito pela Análise de Valor Agregado (*Earned Value*), onde o custo e o prazo pode ser acompanhados por um processo de controle individual (relatório de Análise de Valor Agregado).

8.2.1 Estimativa de Custos

A estimativa dos custos do projeto será feita através da soma das estimativas do custo de cada tarefa do cronograma do projeto.

Esta estimativa do custo por tarefa será realizada com base no tempo estimado para a conclusão de que cada atividade, usado para calcular gastos com os recursos humanos (mão-de-obra) e no uso de serviços e equipamentos, e na aquisição de equipamentos e materiais para a execução da mesma, caso aplicável.

O custo com os recursos humanos dentro de cada tarefa será calculado usando os valores dos salários mensais de cada colaborador associado à tarefa, que será dividido por 20 dias, visto que estamos considerando gasto efetivo em dias úteis, multiplicando pelo número de dias estimado no cronograma para a execução da tarefa, e pela porcentagem do tempo diário que o colaborador irá se dedicar à tarefa:

$$Crh = \left(\frac{S}{20} \right) * Tt * Td$$

Onde:

- *Crh* - Custo do recurso humano;
- *S* - Salário Mensal (em dólares);
- *Tt* - Tempo estimado para execução da tarefa (em dias);
- *Td* - Parcela do tempo do colaborador dedicado à tarefa (0 a 100% do tempo).

O custo total com recursos humanos dentro da tarefa será soma dos custos de cada colaborador dentro da mesma.

Será utilizada uma tabela com os salários de cada recurso humano no relatório de estimativa de custos do projeto e no software de gerenciamento do cronograma e custo do projeto, dado pelo Microsoft Project®.

O custo da utilização de serviços e equipamentos dentro de cada tarefa será estimado multiplicando o custo por unidade de tempo pelo tempo do uso do serviço ou equipamento na tarefa:

$$C_{se} = T_{se} * C_{ut}$$

- *C_{se}* - Custo da utilização de serviço ou equipamento (em dólares);
- *T_{se}* - Tempo de uso do serviço ou equipamento dentro da tarefa (em unidade de tempo);
- *C_{ut}* - Custo por unidade de tempo (em dólares/unidade tempo).

O tempo de uso dos serviços e equipamentos dentro de cada tarefa será estimado pelos executores das mesmas e deverá estar registrado no relatório de estimativa de custos e no Software de gerenciamento do cronograma e custo do projeto (Microsoft Project).

8.2.2 Tipos de Recursos e Unidades

Os tipos de recursos a ser utilizados neste projeto são:

- *Pessoas*: Recursos de mão-de-obra com custos mensurados por hora, por estimativa paramétrica. Todos os integrantes da equipe são funcionários contratados pela empresa XYZ S/A. Já estão incluídos aos custos os benefícios e os encargos.
- *Materiais e Serviços*: Recursos com custos mensurados por hora, variando somente na maneira como são utilizados e/ou cobrados, ou através de unidade de medida relacionada. Estimativa paramétrica

Todos os custos do projeto serão estimados, orçados e controlados em dólares, e os mesmos não serão arredondados, mantendo-se sua precisão. Neste

momento não serão consideradas variações monetárias e cambiais nas estimativas de custos.

A tabela a seguir descreve os recursos planejados de maneira independente junto com as unidades de medidas utilizadas e qual a relação custo/valor de cada um destes.

Recurso	Tipo de Recurso	Unidade de Medida	Grupo Relacionado	Relação Cust/Unidade de Medida
Patrik Hedler (PM)	Trabalho	Mensal	Projeto	\$7,000.00/mon
Derek Silva (PLM)	Trabalho	Mensal	Marketing	\$10,000.00/mon
Francisco Muhamed (PGC)	Trabalho	Mensal	Produto	\$10,000.00/mon
Cintia Leda (PGCM)	Trabalho	Mensal	Produto	\$3,500.00/mon
Sidney Almeida (NPI)	Trabalho	Mensal	Manufatura	\$5,000.00/mon
Carlos Buarque (BUI)	Trabalho	Mensal	Manufatura	\$3,000.00/mon
Pedro Rucks (SKU)	Trabalho	Mensal	Gerenciamento de Dados	\$4,500.00/mon
Liu Zen (CST)	Trabalho	Mensal	Gerenciamento de Custos	\$4,000.00/mon
Greg Scott (VAL)	Trabalho	Mensal	Gerenciamento de Dados	\$4,500.00/mon
Rodrigo Santos (PRC)	Trabalho	Mensal	Marketing	\$4,000.00/mon
Nate Ting (SVC)	Trabalho	Mensal	Gerenciamento de Dados	\$4,500.00/mon
Daiana Bassler (DMA)	Trabalho	Mensal	Configurador	\$3,500.00/mon
Conferência	Material	Minuto	Custo Operacional	\$1.00
Máquinas de Teste	Material	Unidade	Custo Operacional	\$20,000.00
Linha de Produção	Trabalho	Hora	Custo Operacional	\$100.00/hr

Tabela 8-1: Custos base dos recursos utilizados.

8.2.3 Orçamento

O orçamento do projeto será determinado através da soma das estimativas de custo de todas as tarefas do projeto, agregando os custos dentro de cada fase da EAP. Será totalizado por através de seu primeiro nível, conforme descrito abaixo, para então chegar ao valor total.

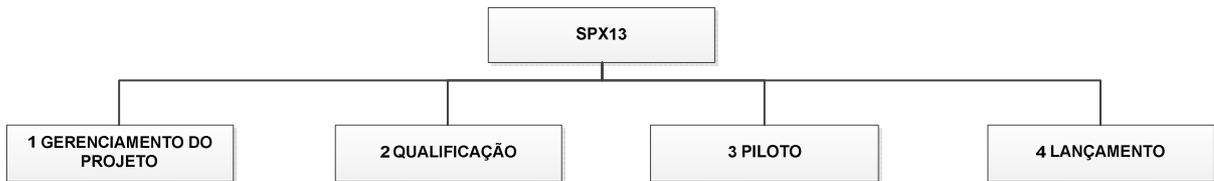


Figura 8-1: Primeiro nível da EAP.

O orçamento estará distribuído ao longo do período do projeto em períodos mensais, e esta distribuição será representada através de da *Curva S* do projeto.

Este terá dois tipos de reserva:

- *Reserva de contingência*: usada para mudanças decorrentes de riscos identificados, que corresponde há 10% da soma das estimativas de custos das tarefas;
- *Reserva gerencial*: para mudanças não planejadas e não identificadas, a qual necessitará da aprovação do patrocinador do projeto para ser utilizada, e que corresponde a 5% da soma das estimativas de custo das tarefas.

O orçamento final, no qual estão incluídas a reserva gerencial e a de contingência junto às estimativas de custo, será elaborado pelo Gerente do Projeto e deverá ser aprovado pelo Comitê do Projeto.

Será estabelecida linha de base ao orçamento, em relação aos custos totais, permitindo mensuração de desempenho pelo Gerente de Projetos no decorrer do projeto.

8.2.4 Controle de Custos

O controle do custo do projeto será realizado pela ferramenta Microsoft Project®, através do lançamento das horas reais trabalhadas e atualização dos recursos envolvidos em sua realização.

Os integrantes da equipe informarão ao Gerente de Projetos as horas realizadas em cada atividade e o percentual completo em múltiplos de 25%

(variando de acordo com os degraus 0%, 25%, 50%, 75% e 100%) do andamento desta atividade, sendo estas informações encaminhadas através de e-mail conforme sua evolução e conclusão. A partir destas informações que o Gerente do Projeto irá atualizar o cronograma no Microsoft Project®.

Conforme mencionado inicialmente, o desempenho do projeto será avaliado através da Análise de Valor Agregado (*Earned Value*), onde o custo e o prazo são acompanhados em único processo de controle. Para tanto será redigido um relatório para controle de custos do projeto com periodicidade semanal, sendo este registrado na documentação do projeto. Este relatório irá conter as seguintes informações:

- *Curva S* com PV (*Planned Value*), EVA (*Earned Value*) e AC (*Actual Cost*) atualizados;
- SV (*Schedule Variance*);
- SPI (*Schedule Performance Index*);
- CV (*Cost Variance*);
- CPI (*Cost Performance Index*);
- EAC (*Estimate at Completion*) = $AC + ((BAC - EV)/(CPI * SPI))$;
- TCPI (*To-Complete Performance Index*);
- VAC (*Variance at Completion*).

O Gerente de Projeto deverá tomar ações corretivas e registrá-las no relatório realizado ao término de cada fase da EAP sempre que for identificada variação absoluta do CV (*Cost Variance*) ou SV (*Schedule Variance*) acima de 5%. Cabe ao Gerente de Projeto realizar a comunicação ao Comitê do Projeto neste ponto.

O Gerente de Projeto deverá comunicar ao Comitê do Projeto qualquer variação absoluta do CV (*Cost Variance*), SV (*Schedule Variance*) ou o VAC (*Variance at Completion*) acima de 10%. O Comitê do Projeto é então acionado para decisão de mudança de cronograma e/ou escopo do projeto, gerando nova linha de base para o mesmo. As decisões tomadas deverão ser registradas na documentação do projeto.

Além do relatório periódico semanal, será feito um relatório por conclusão de cada fase macro identificada pela EAP, correspondendo à conclusão de entregável. Nesse relatório estarão as informações já constantes no relatório semanal, mas

estarão inclusas as ações corretivas necessárias para a fase em questão e as mudanças que requereram aprovações do Comitê do Projeto, sendo este o caso.

Ao término do projeto, será redigido relatório semelhante ao relatório utilizado ao término das etapas macro da EAP, contendo ações corretivas e mudanças que aconteceram durante todo o projeto.

8.2.5 Relatórios de Gerenciamento

8.2.5.1 Relatório Semanal

Contém as seguintes informações:

- Curva S com PV, EV e AC atualizados;
- SV, SPI, CV, CPI, EAC, TCPI, VAC.

Utilizado para controle do Gerente de Projeto e armazenado junto aos registros do projeto.

TIPO DE RELATÓRIO:	RELATÓRIO SEMANAL DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS	
PROJETO:	LANÇAMENTO DO NOTEBOOK SPX13	
DATA:	DD/MM/AAAA	
GERENTE DO PROJETO:	Gerente do Projeto	
EXECUTORES:	Gerente do Projeto	
	Analistas	
DESTINATÁRIO:	Registro e Acompanhamento do Projeto	

Curva S atualizada:

Índices de Controle de Custos	Fórmulas	Valor do Índice
PV (Planned Value)		
EV (Earned Value)		

AC (Actual Cost)		
SV (Schedule Variance)	$(EV - PV)/PV$	
SPI (Schedule Performance Index)	EV/PV	
CV (Cost Variance)	$(EV - AC)/EV$	
CPI (Cost Performance Index)	EV/AC	
EAC (Estimate at Completion)	$AC + ((PV - EV)/(CPI * SPI))$	
TCPI (To-Complete Performance Index)	$(PV - EV)/(PV - AC)$	
VAC (Variance to Completion)	$(PV - EAC)/PV$	

Tabela 8-2: Relatório semanal de gerenciamento de custos.

8.2.5.2 Relatório Eventual e Final

Contém as seguintes informações:

- Curva S com PV, EV e AC atualizados;
- SV, SPI, CV, CPI, EAC, TCPI, VAC.
- Ações corretivas;
- Mudanças aprovadas pelo Comitê do Projeto.

Redigido ao fim de cada fase da EAP e ao fim do projeto. Deverá ter a aprovação do Gerente de Projeto e do Comitê do Projeto, sendo anexado aos registros do projeto.

TIPO DE RELATÓRIO:	RELATÓRIO EVENTUAL E FINAL DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS	
PROJETO:	LANÇAMENTO DO NOTEBOOK SPX13	
DATA:	DD/MM/AAAA	
GERENTE DO PROJETO:	Gerente do Projeto	
EXECUTORES:	Gerente do Projeto	
	Analistas	
DESTINATÁRIO:	Registro e Acompanhamento do Projeto	
Curva S atualizada:		
Índices de Controle de Custos	Fórmulas	Valor do

		Índice
PV (Planned Value)		
EV (Earned Value)		
AC (Actual Cost)		
SV (Schedule Variance)	$(EV - PV)/PV$	
SPI (Schedule Performance Index)	EV/PV	
CV (Cost Variance)	$(EV - AC)/EV$	
CPI (Cost Performance Index)	EV/AC	
EAC (Estimate at Completion)	$AC + ((PV - EV)/(CPI * SPI))$	
TCPI (To-Complete Performance Index)	$(PV - EV)/(PV - AC)$	
VAC (Variance to Completion)	$(PV - EAC)/PV$	

Ações Corretivas		
Ação	Motivo	Fase da EAP

Mudanças aprovadas pelo Comitê do Projeto				
Descrição	Motivo	Custo Estimado	Data da Aprovação	Fase da EAP

Tabela 8-3: Relatório eventual e final de gerenciamento de custos.

8.2.6 Acompanhamento do Orçamento e das Reservas Gerenciais

O orçamento do projeto será avaliado semanalmente pelo Gerente do Projeto e apresentado em reuniões de acompanhamento e mensalmente em reuniões com o Comitê do Projeto, conforme previsto no plano de comunicações do projeto, onde serão também apresentados os relatórios previstos neste plano.

8.3 DECOMPOSIÇÃO DO ORÇAMENTO POR ATIVIDADES

Em posse da estimativa de tempo necessário para desempenho de cada atividade descrita pela EAP e do custo de cada recurso para tal, podemos decompor a EAP do projeto identificando quanto é despendido em cada atividade.

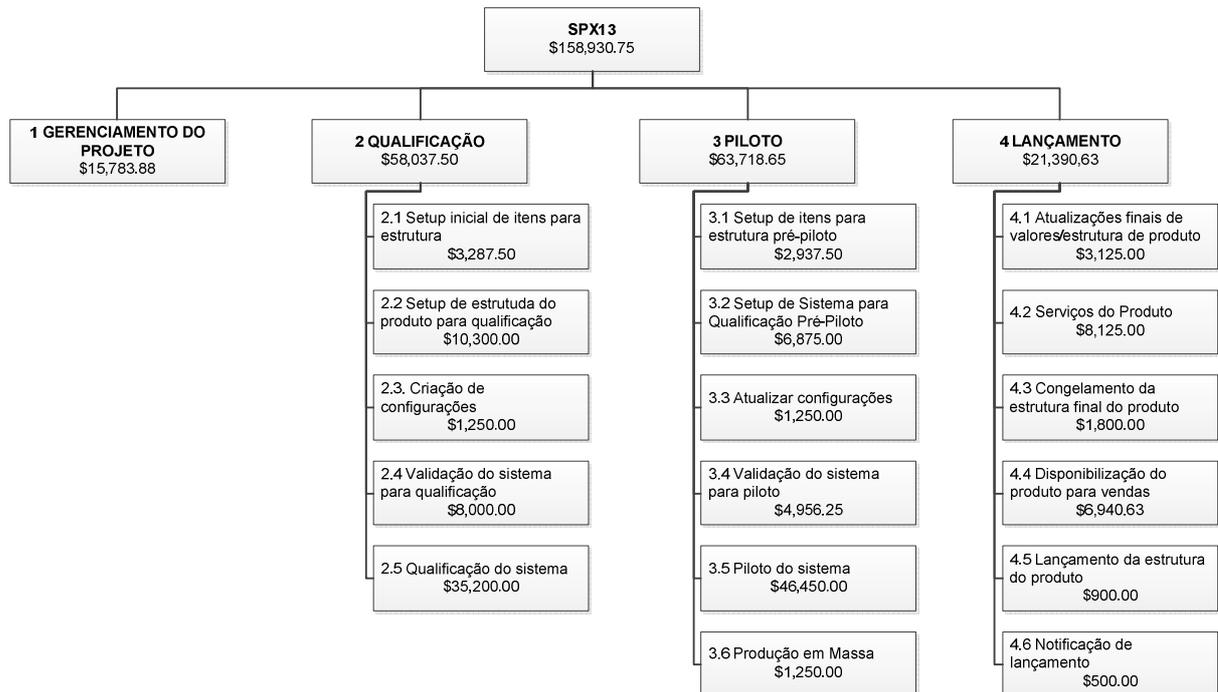


Figura 8-2: Custos da EAP até segundo nível.

8.4 RESERVAS DE CUSTO E AUTONOMIAS

Foi aprovado pelo Comitê do Projeto uma reserva de custo no total de \$16.000, próximo a 10% do custo planejado. Estas reservas de custo se dividem em Reservas de Contingência e Reservas Gerenciais, distribuídas conforme segue.

- *Reservas de Contingência:*
 - Prevista reserva de \$10.000,00, destinada ao processo de Gerenciamento de Riscos, conforme descrito em seu plano;

- *Reservas Gerenciais:*
 - Prevista reserva gerencial de \$6.000,00, destinada a outros eventos não contemplados como riscos do projeto.

As reservas serão consumidas com base nas solicitações de mudanças provenientes dos demais planos do projeto considerando autonomias do Gerente do Projeto e do Comitê do Projeto.

A autonomia de aprovação de uso das reservas do projeto é identificada por cada solicitação de mudança, podendo o Gerente de Projeto realizar a aprovação de até 60% do uso total das reservas em diferentes solicitações. A partir deste valor de 60% do total utilizado, somente o Comitê do Projeto poderá autorizar a utilização das reservas.

8.5 DECOMPOSIÇÃO DO ORÇAMENTO POR RECURSOS

De acordo com o planejado de utilização dos recursos do projeto e considerando o tempo de trabalho desempenhado por atividade, podemos chegar a seguintes decomposição de custos por recurso dentro do projeto de lançamento do notebook SPX13.

RECURSOS	TRABALHO	CUSTO
Grupo: Projeto		
Patrik Hedler (PM)	129 hrs	\$5,643.75
Grupo: Produto		
Francisco Muhamed (PGC)	93.4 hrs	\$5,837.50
Cintia Leda (PGCM)	224 hrs	\$4,900.00
Grupo: Marketing		
Derek Silva (PLM)	292.8 hrs	\$18,300.00
Rodrigo Santos (PRC)	40 hrs	\$1,000.00
Grupo: Manufatura		
Sidney Almeida (NPI)	464 hrs	\$14,500.00
Carlos Buarque (BUI)	256 hrs	\$4,800.00
Grupo: Gerenciamento de Dados		
Pedro Rucks (SKU)	408 hrs	\$11,475.00

Greg Scott (VAL)	222 hrs	\$6,243.75
Nate Ting (SVC)	224 hrs	\$6,300.00
Grupo: Gerenciamento de Custos		
Liu Zen (CST)	64 hrs	\$1,600.00
Grupo: Configurador		
Daiana Bassler (DMA)	145 hrs	\$3,171.88
Grupo: Material		
Linha de Produção	256 hrs	\$25,600.00
Conferência	2,287 min	\$2,287.00
Máquinas de Teste	2 uni	\$40,000.00

Tabela 8-4: Orçamento dos recursos de acordo com o projeto.

Com isto, é possível identificar o custo específico dedicado a cada atividade do projeto, conforme descrito no Anexo 05.

8.6 FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa representa graficamente as entradas e saídas de dinheiro durante determinado intervalo de tempo de um projeto.

O Anexo 06 demonstra o fluxo de caixa das entregas do projeto de Lançamento do Notebook SPX13.

8.7 CURVA S

A Curva S representa o custo acumulado no decorrer do projeto. Abaixo segue o mesmo para o lançamento do Notebook SPX13, com análise mensal e semanal, separado pelos custos utilizados desprendidos e acumulados pelo período analisado.

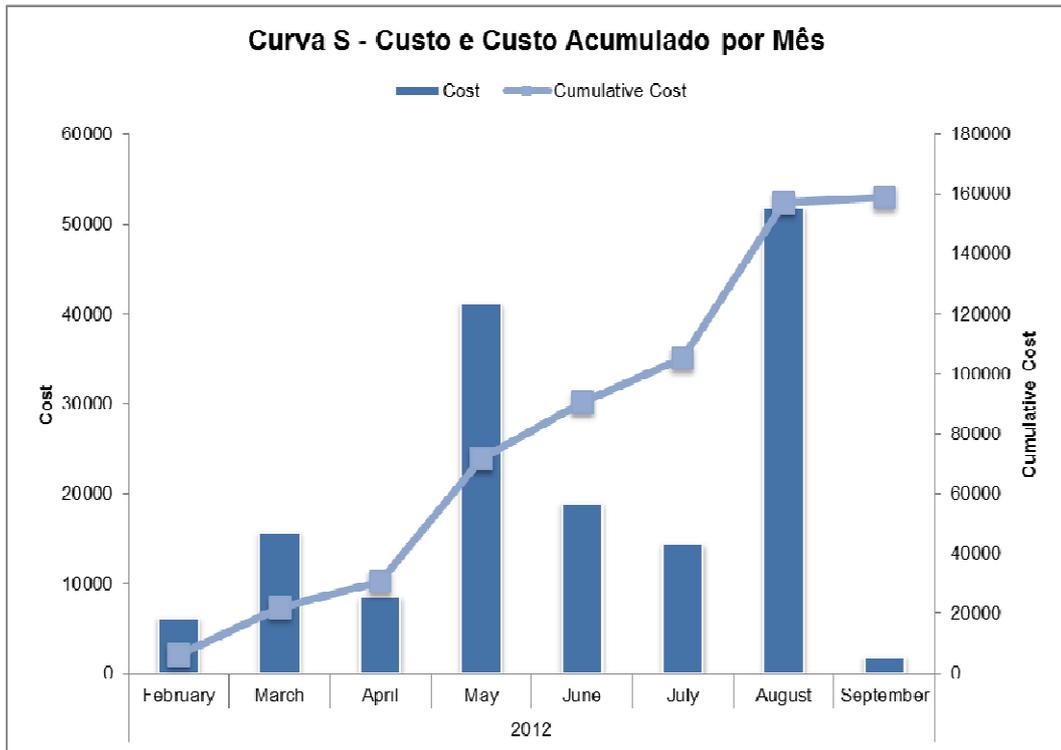


Figura 8-3: Curva S com custo utilizado e acumulado por mês.

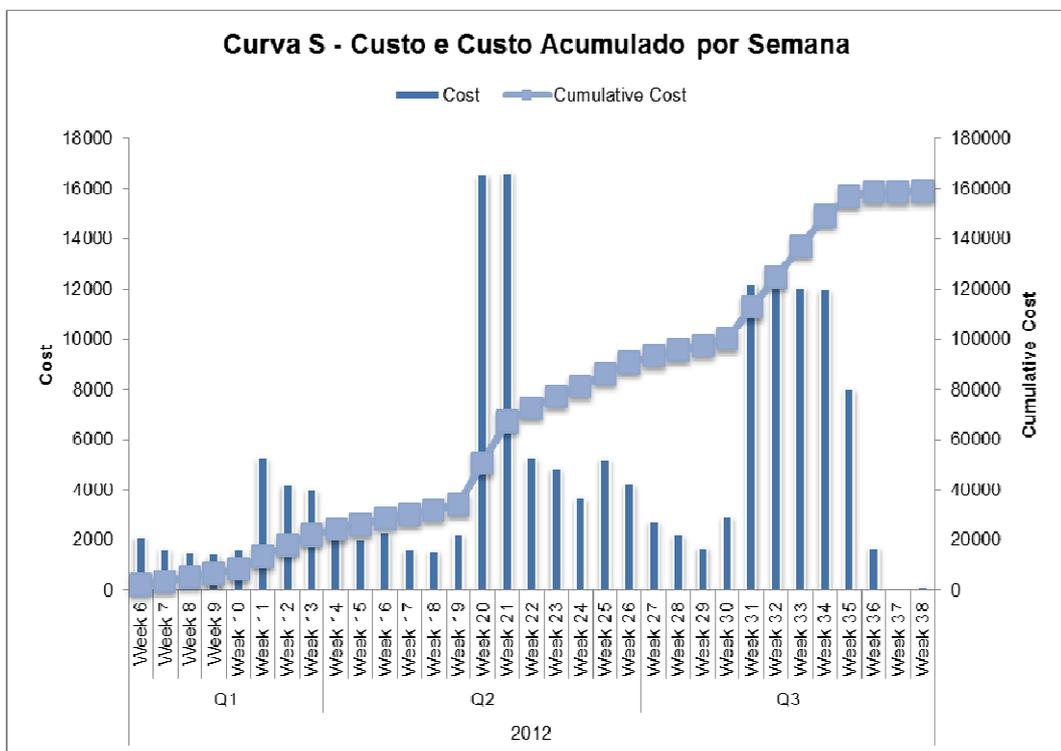


Figura 8-4: Curva S com custo utilizado e acumulado por semana.

8.8 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

8.8.1 Alocação Financeira para Mudanças no Orçamento

Qualquer necessidade de mudança no orçamento previsto para o projeto deve ser realizadas pelo controle integrado de mudanças do projeto.

Alterações de caráter corretivo podem ser alocadas dentro das reservas gerenciais do projeto, desde que dentro da alçada de aprovação do Gerente de Projeto.

Mudanças corretivas prioritárias fora da área de aprovação do Gerente de Projeto, ou em caso de não haver mais disponibilidade de reserva gerencial, deverão ser realizadas através de solicitação de mudança no projeto, conforme controle integrado de mudanças do projeto.

Alterações de escopo do projeto ou do produto que reflitam nos custos serão tratadas pelo sistema de controle de mudanças do projeto como mudanças de escopo e sendo aprovadas, refletirão em ajustes necessários no orçamento do projeto, incluindo mudanças na linha de base de custos.

8.8.2 Frequência de Atualização do Plano

Haverá reavaliação mensal do plano de gerenciamento de custos, feita junto dos outros planos gerenciais do projeto.

As solicitações de mudança no plano de gerenciamento de custos podem ser apresentadas a qualquer momento e por qualquer membro da equipe do projeto ao Gerente do Projeto, sendo este então responsável pelo encaminhamento e análise de acordo com o definido no sistema de controle de mudanças no projeto.

8.9 ASSUNTOS RELACIONADOS NÃO PREVISTOS NESTE PLANO

Solicitações não previstas no plano de gerenciamento de custos serão submetidas ao Comitê do Projeto, de acordo com sistema de controle de mudanças do projeto. A partir de sua aprovação, o plano em questão será atualizado junto com registro das alterações efetivadas.

REGISTRO DE ALTERAÇÕES		
Data	Modificado por	Descrição da atualização
10/Jan/12	Patrik Hedler - Gerente do Projeto	Criação do Plano
15/Jan/12	Patrik Hedler - Gerente do Projeto	Formato de relatórios
21/Jan/12	Patrik Hedler - Gerente do Projeto	Atualização de curvas S

APROVAÇÕES		
Responsável	Assinatura	Data
Patrik Hedler <i>Gerente do Projeto</i>		21/Jan/12
Cristiane Arenhart <i>Patrocinador</i>		21/Jan/12

9 PLANO DE GERENCIAMENTO DE QUALIDADE

PROJETO SPX13		
PLANO DE GERENCIAMENTO DE QUALIDADE		
Preparado por	Patrik Hedler - Gerente do Projeto	Versão 02
Aprovado por	Cristiane Arenhart - Patrocinador	10/Jan/12

9.1 GESTÃO DA QUALIDADE

Qualidade é um conceito subjetivo relacionado às percepções e sensações de cada indivíduo. Gestão da qualidade aplicada a projetos, visa satisfazer as necessidades dos stakeholders e dos requisitos do produto, sendo aplicada desta forma tanto aos processos de gerenciamento do projeto quanto ao produto ou serviço resultante.

9.2 POLÍTICAS DA QUALIDADE

O gerenciamento da qualidade do projeto de lançamento do notebook SPX13 será realizado com base na norma ISO 9000/2000, seguindo certificação vigente da empresa XYZ S/A, visto que a mesma segue e atua em todos seus processos internos em conformidade com a mesma.

Os procedimentos recomendados pela ISO informada para os projetos da empresa não serão descritos neste plano, visto que já fazem parte dos Procedimentos de qualidade da empresa. Para tanto, foram definidas diretrizes

específicas visando o atingimento dos critérios e requisitos de qualidade do projeto em questão.

Com isto, os seguintes pontos foram levantados:

- Os requisitos do projeto devem ser identificados, definidos e registrados na etapa de planejamento do projeto, constando na declaração do escopo junto com respectivos critérios de aceitação.
- Entregáveis e atividades relacionadas não conformes de acordo com a declaração de escopo deverão ser consideradas como medidas corretivas no plano de gerenciamento da qualidade;
- Qualquer alteração no projeto deve ser acompanhada de revisão do plano de gerenciamento da qualidade, identificando e registrando a necessidade de atualização de qualquer parâmetro relacionado;
- Todas as mudanças nos requisitos da qualidade inicialmente previstos para o projeto devem ser avaliadas e classificadas junto ao Comitê do Projeto e requisitadas conforme definido pelo plano de comunicações do projeto;
- As fontes de informações necessárias ao planejamento, execução e controle geradas pelo projeto devem ser mantidas;
- Inovações e novos níveis de qualidade não serão considerados pelo plano de gerenciamento da qualidade;
- Será realizada atividade de inspeção junto com cada entrega realizada ao projeto, relacionando conformidade com os critérios de aceitação relacionados juntos aos requisitos e com os processos definidos pelo plano de projeto. Qualquer não conformidade deverá ser reportada nas reuniões de acompanhamento, junto do *status report*.

9.3 MÉTRICAS DA QUALIDADE

A seguir são relacionadas as métricas de qualidade definidas para o projeto, junto de sua descrição, objetivo, fórmulas e demais informações relacionadas.

Estas métricas serão verificadas após realização dos entregáveis, sendo analisadas e armazenadas em planilha de métricas do projeto.

9.3.1 Acompanhamento de Custos

Título		Sigla
Acompanhamento de Custos		AcoCust
Abrangência	Unidade	Periodicidade
Fase do projeto	%	Semanal
Definição	Relação entre o custo planejado e custo realizado no projeto.	
Objetivo	Acompanhamento dos custos do projeto relacionado aos entregáveis conforme planejado, considerando reavaliação das estimativas.	
Fórmula de Cálculo	$AcoCust = (Custo\ planejado / Custo\ utilizado) * 100$	
Definição de Parâmetros	<i>Custo planejado</i> : Orçamento do projeto previsto até o momento. <i>Custo utilizado</i> : Custo efetivo do projeto até o momento.	
Fonte de Dados	Relatório de Custos	
Procedimento de Coleta	Reuniões recorrentes de acompanhamento, através da atualização do MS Project do projeto com verificações da linha de base e estimado.	
Responsável pela coleta	Gerente de Projeto	
Local de Armazenamento	Planilha de métricas do Projeto	
Responsável pela Análise	Gerente do Projeto	
Meta	0,00 (variações de +/-5% do valor planejado serão aceitas)	
Critérios para avaliação	Utilização dos recursos planejados com máximo de variação de 5%, sendo endereçados adequadamente conforme plano de qualidade.	

Tabela 9-1: Métrica Acompanhamento de Custos.

9.3.2 Acompanhamento de Cronograma

Título		Sigla
Acompanhamento de Cronograma		AcoCron
Abrangência	Unidade	Periodicidade

Fase do projeto	%	Semanal
Definição	Acompanhamento do cronograma do projeto.	
Objetivo	Atingir o cronograma planejado em todas as etapas.	
Fórmula de Cálculo	$AcoCron = (Tempo\ planejado / Tempo\ utilizado) * 100$	
Definição de Parâmetros	<i>Tempo planejado</i> : período total planejado para as atividades definidas no atingimento do entregável. <i>Tempo utilizado</i> : efetivo tempo utilizado no entregável.	
Fonte de Dados	MS Project do Projeto – Relatório de Tempo, Gantt e Baseline	
Procedimento de Coleta	Reuniões recorrentes de acompanhamento	
Responsável pela coleta	Gerente de Projeto	
Local de Armazenamento	Planilha de métricas do Projeto	
Responsável pela Análise	Gerente do Projeto	
Meta	0,00 (variações de +/-10% do valor planejado serão aceitas)	
Crítérios para avaliação	Cumprimento do tempo planejado com máximo de variação de 10%, sendo endereçados adequadamente conforme plano de qualidade.	

Tabela 9-2: Métrica Acompanhamento de Cronograma.

9.3.3 Frequência de Solicitações de Mudanças

Título		Sigla
Frequência de Solicitações de Mudança		SolMudn
Abrangência	Unidade	Periodicidade
Fase do projeto	Unitário	Quinzenal
Definição	Acompanhamento da quantidade de solicitações de mudança solicitadas.	
Objetivo	Manter o projeto de acordo com o planejado evitando mudanças não previstas.	
Fórmula de Cálculo	$SolMudn = Quantidade\ de\ mudancas$	
Definição de Parâmetros	Quantidade de mudanças: somatório das mudanças aprovadas e implementadas por etapa.	
Fonte de Dados	MS Project do Projeto – Relatório de Acompanhamento e Formulários de Solicitações de mudança.	
Procedimento de Coleta	Reuniões recorrentes de acompanhamento	
Responsável pela coleta	Gerente de Projeto	
Local de Armazenamento	Planilha de métricas do Projeto, Relatórios de acompanhamento	
Responsável pela Análise	Gerente do Projeto	
Meta	0 unidades, com aceitação máxima de 2 solicitações de mudança por etapa do Projeto.	

Critérios para avaliação	Acompanhar e verificar mudanças solicitadas não ultrapassando 2 por etapa do projeto.
--------------------------	---

Tabela 9-3: Métrica Frequência de Solicitação de Mudanças.

9.3.4 Desvio de Entrega

Título		Sigla
Desvio de Entrega		DesEntr
Abrangência	Unidade	Periodicidade
Fase do projeto	Dias	Semanal
Definição	Diferença (em dias) entre a data de entrega realizada pela equipe e a data de entrega planejada.	
Objetivo	Verificar se as entregas são realizadas nas datas planejadas.	
Fórmula de Cálculo	$DesEntr = Data\ de\ entrega\ realizada - Data\ de\ entrega\ planejada$	
Definição de Parâmetros	<i>Data de entrega planejada</i> : Data em que a entrega foi planejada. <i>Data de entrega realizada</i> : Data em que a entrega foi realizada.	
Fonte de Dados	MS Project do Projeto – Relatório de Tempo, Gantt e Baseline	
Procedimento de Coleta	Reuniões recorrentes de acompanhamento	
Responsável pela coleta	Gerente de Projeto	
Local de Armazenamento	Planilha de métricas do Projeto	
Responsável pela Análise	Gerente do Projeto	
Meta	0,00 (variações de +/-5% do valor planejado serão aceitas)	
Critérios para avaliação	Cumprimento do tempo planejado de cada etapa com máximo de variação de 5%, sendo endereçados adequadamente conforme plano de qualidade.	

Tabela 9-4: Métrica Desvio de Entrega.

9.4 CONTROLE DE QUALIDADE

O objetivo do controle da qualidade é a manutenção dos processos dentro de variações técnica e economicamente viáveis, de tal forma que os produtos gerados atendam plenamente sua finalidade, provocando desafios racionais de melhorias, de

forma contínua. A não conformidade decorre de variações no processo, gerando resultados além ou aquém dos limites especificados.

Considerando-se que as variações do processo são na verdade um somatório de variações das causas que o constituem, quanto menos as causas variarem melhor ou menor serão as variações dos resultados. Neste contexto, o papel da padronização é vital, pois quanto melhores forem os padrões, elaborados e executados, melhor será o processo.

O controle de qualidade será então realizado através do acompanhamento, verificação e registro dos resultados das atividades, buscando a análise da avaliação de desempenho, das correções e das mudanças, caso aplicável.

As principais ferramentas utilizadas na realização do controle de qualidade são descritas como segue:

- Gráficos de controle:
 - Gráficos que apresentam os resultados de um processo através do tempo.
 - Utilizados para determinar se o processo está sob controle.
 - Utilizados para monitorar:
 - Variações de custo e cronograma;
 - Volume e frequência de mudanças;
 - Erros nos documentos de projeto.
- Gráfico de pareto:
 - O diagrama de pareto é um histograma ordenado pela frequência de ocorrência, que mostra quantos resultados foram gerados, por tipo ou categoria de causa identificada.
- Diagrama de causa e efeito:
 - Ilustra como várias causas e subcausas estão relacionadas com a criação de problemas ou efeitos potenciais.

Os itens verificados com base nos critérios de aceitação serão registrados nas conferências do controle de qualidade presente na planilha de métricas, estando indicado como conforme ou não conforme. As não conformidades serão analisadas e encaminhadas ao Gerente do Projeto, onde será definido plano de ação em conjunto.

O controle de qualidade será realizado a cada entrega do projeto, onde será verificado se os entregáveis estão de acordo com os requisitos e respectivos critérios de aceitação.

9.5 PRIORIZAÇÃO DE MUDANÇAS NOS REQUISITOS

As requisições de mudanças nos requisitos de qualidade serão classificados de acordo com os seguintes níveis de prioridade.

- *Prioridade Zero:*
 - Requer ação imediata do Gerente do Projeto, acionando Patrocinador e Comitê do Projeto para discussão e análise, visto que trata-se de situação urgente com alto impacto ao projeto e com soluções inicialmente não identificadas.
- *Prioridade 1:*
 - Requer ação imediata do Gerente do Projeto, independente do acompanhamento recorrente, acionando medidas de recuperação de prazos disponíveis.
- *Prioridade 2:*
 - São considerados pequenos em relação à duração do projeto e podem ser remanejados sem necessidade de atualização de planejamento.

9.6 GARANTIA DA QUALIDADE

A garantia da qualidade do projeto será feita através da realização de auditorias, com objetivos de monitorar processos e atividades do mesmo, efetuando registro de melhores práticas, propondo melhorias e verificando se a execução das

atividades está seguindo os princípios da política de qualidade do projeto. Também utilizada para constante avaliação dos resultados obtidos pelo controle de qualidade, tendo-as como realimentação para a melhoria dos processos/atividades do projeto.

A equipe do projeto deve estar conscientizada da importância do compartilhamento de informações e de trabalhar em equipe, estando engajados e preocupados com o projeto no período em que estiverem alocados a ele.

Além da avaliação definida, serão também realizadas auditorias junto a cada entregável do projeto. Estas auditorias tem como objetivo o acompanhamento do trabalho realizado em conformidade com os planos e regras definidas no projeto. Para tal, será designado um membro da equipe elegível para realização da auditoria.

As ferramentas utilizadas para a realização da auditoria dos processos serão principalmente as definidas no Controle de Qualidade do projeto.

9.7 ADMISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

9.7.1 Responsável pelo Plano

O Gerente do Projeto será responsável direto pelo plano de gerenciamento da qualidade e o Gerente de Qualificação do Produto responsável pela conformidade de aquisição dos dados necessários para atualização das ferramentas.

9.7.2 Alocação Financeira

As atividades citadas no plano de gerenciamento da qualidade fazem parte do orçamento do projeto.

Qualquer atividade que requeira gasto adicional em relação ao plano em questão, deverá ter custo alocado dentro das reservas de custos do projeto, desde que dentro da alçada do gerente de projeto. Considerando os mesmos provenientes de riscos previstos no projeto, a alocação financeira será realizada nas reservas contingenciais do projeto. Em caso de situações imprevistas, a alocação deverá ser realizada nas reservas gerenciais do projeto.

Não havendo mais reservas disponíveis, deverá ser acionado o Patrocinador.

9.7.3 Frequência de Atualização do Plano da Qualidade

O plano de gerenciamento da qualidade será verificado mensalmente na primeira reunião mensal do Comitê do Projeto, juntamente com os outros planos de gerenciamento do projeto.

As solicitações de mudança no plano de gerenciamento da qualidade podem ser apresentadas ao gerente do projeto a qualquer tempo por qualquer membro da equipe do projeto. Estas solicitações serão endereçadas e encaminhadas de acordo com o sistema de mudanças no projeto.

9.8 ASSUNTOS RELACIONADOS NÃO PREVISTOS NESTE PLANO

Todas as solicitações não previstas neste plano deverão ser submetidas a reunião Comitê do Projeto para aprovação. Sendo a solicitação aprovada, o plano de gerenciamento da qualidade deverá ser atualizado com o devido registro das alterações efetivadas.

REGISTRO DE ALTERAÇÕES		
Data	Modificado por	Descrição da atualização
08/Jan/12	Patrik Hedler - Gerente do Projeto	Criação do Plano
10/Jan/12	Patrik Hedler - Gerente do Projeto	Atualização das métricas

APROVAÇÕES		
Responsável	Assinatura	Data
Patrik Hedler <i>Gerente do Projeto</i>		10/Jan/12
Cristiane Arenhart <i>Patrocinador</i>		10/Jan/12

10 PLANO DE GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÕES

PROJETO SPX13		
PLANO DE COMUNICAÇÕES		
Preparado por	Patrik Hedler - Gerente do Projeto	Versão 01
Aprovado por	Cristiane Arenhart - Patrocinador	05/Jan/12

10.1 GESTÃO DE COMUNICAÇÕES

Segundo o PMBoK, o processo de planejamento das comunicações determina as necessidades de informações e a realização da comunicação com as partes interessadas. O sucesso desta gerência é determinante para que a execução do projeto ocorra com sucesso.

O planejamento envolve a identificação, definição e a necessidade de cada *stakeholder* envolvido no projeto, assegurando quando os mesmos serão informados, com qual frequência será feito e quem deverá fazê-lo.

De maneira geral, o plano de gerenciamento de comunicações do projeto trabalha a necessidade de assegurar informações aos envolvidos, reduzindo barreiras e resistências para sua execução e conseguindo comprometimento geral com o objetivo final do projeto.

10.2 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÕES

O gerenciamento de comunicações do projeto será feito através de processos de comunicação formal. Dentro desta categoria, estão incluídos:

- E-mails;
- Publicações no ambiente de intranet;
- Documentos impressos;
- Atas de reunião.

As reuniões formais de acompanhamento realizadas no projeto estão definidas no cronograma e serão realizadas todas as sexta-feiras, com realização de coleta de informações no desenvolvimento na semana em questão e o que será endereçado na semana seguinte. Reuniões de auditoria das etapas do processo serão realizadas mensalmente, sendo realizadas sempre na primeira segunda-feira do mês.

As reuniões serão realizadas por meio de tele-conferência, por telefone e sistema de compartilhamento de imagens já disponibilizado pela empresa nas ferramentas de comunicação interna. Havendo necessidade de alteração de data ou horário, a mesma será feita em concordância com maioria dos envolvidos permitindo a não participação de membro que apresentar justificativa.

As informações devem ser atualizadas de maneira constante no site definido para o projeto, incluindo qualquer atualização de custo e prazo.

As solicitações de mudança no processo de comunicação serão realizadas através de e-mail sendo aprovadas pelo gerente do projeto, conforme descrito pelo controle integrado de mudanças.

10.2.1 Eventos de Comunicação

O projeto terá os seguintes eventos de comunicação:

1. Kick-off Meeting
 - a. *Responsável:* Gerente do Projeto;
 - b. *Envolvidos:* Membros da equipe, patrocinador e convidados (executivos da empresa);
 - c. *Meio:* Reunião por tele-conferência. Agendamento será realizados com antecedência mínima de 5 dias;

- d. *Frequência*: Após aprovação do plano do projeto;
 - e. *Objetivos*: Realizar o início ao projeto, com apresentação de seus objetivos, importância, custos e prazos. As principais entregas serão demonstradas assim como elementos macro da EAP. Tem também finalidade de motivar a equipe e fornecer suporte gerencial ao gerente do projeto.
2. Reuniões de Comitê do Projeto
- a. *Responsável*: Gerente do Projeto;
 - b. *Envolvidos*: Comitê do Projeto;
 - c. *Meio*: Reunião por tele-conferência com possibilidade de ser presencial em dependências da empresa;
 - d. *Frequência*: Mensal;
 - e. *Objetivo*: Acompanhar o andamento do projeto e revisar seu plano e relatórios de acompanhamento.
3. Reunião de Acompanhamento
- a. *Responsável*: Gerente do Projeto;
 - b. *Envolvidos*: Membros da equipe;
 - c. *Meio*: Reunião por tele-conferência;
 - d. *Frequência*: Semanal;
 - e. *Objetivo*: Realizar verificação do andamento das atividades programadas, de possíveis correções, comunicação de avisos diversos e atualização do status atual do projeto.
4. Auditoria das Etapas do Processo
- a. *Responsável*: Gerente do Projeto;
 - b. *Envolvidos*: Membros da equipe;
 - c. *Meio*: Reunião por tele-conferência com possibilidade de ser presencial em dependências da empresa;
 - d. *Frequência*: Mensal ou no momento de cada entrega macro;
 - e. *Objetivo*: Revisão dos requisitos, critérios de aceitação e execução dos procedimentos de qualidade, comunicando o aceite da entrega.
5. Reunião de Encerramento do Projeto (close-out)
- a. *Responsável*: Gerente do Projeto;

- b. *Envolvidos*: Membros da equipe, patrocinador e convidados (executivos da empresa);
 - c. *Meio*: Reunião por tele-conferência com possibilidade de ser presencial em dependências da empresa;
 - d. *Frequência*: Com a conclusão do projeto;
 - e. *Objetivo*: Efetuar o fechamento do projeto com a Equipe do Projeto.
6. Reunião de Melhores Práticas
- a. *Responsável*: Gerente do Projeto;
 - b. *Envolvidos*: Membros da equipe;
 - c. *Meio*: Reunião por tele-conferência;
 - d. *Frequência*: Com a conclusão do projeto;
 - e. *Objetivo*: Coleta de *feedback* da equipe em relação à execução e planejamento do projeto, relacionando pontos positivos e oportunidades de melhoria, para projetos subsequentes.

10.2.2 Atas de Reunião

Todos os eventos do projeto deverão apresentar ata de reunião, contemplando, no mínimo, os dados listados abaixo. Para os eventos de Kick-off Meeting e Encerramento do Projeto somente haverá necessidade dos tópicos 1 e 2.

1. Lista de presença;
2. Pauta/Assuntos discutidos;
3. Decisões tomadas;
4. Pendências não solucionadas;
5. Ações endereçadas;
6. Aprovações.

10.2.3 Relatórios do Projeto

Os relatórios são utilizados para melhor compreensão do andamento do projeto aos membros da equipe, proporcionando informações acuradas para a tomada de decisões.

Serão gerados periodicamente pelo Gerente de Projetos e comunicados conforme definido neste plano, no ambiente de intranet especificado ao projeto. Qualquer outra necessidade de relatórios de acompanhamento para as reuniões identificadas será solicitada por e-mail ao Gerente de Projetos com antecedência de 48 horas.

Os principais relatórios que devem ser disponibilizados para prestar informações do projeto são:

- EAP (Estrutura Analítica do Projeto);
- Gráfico de Gantt;
- Diagrama de Rede;
- Fluxo de Caixa do Projeto;
- Diagrama de Marcos;
- Relatórios de acompanhamento dos Custos;
- Relatórios de acompanhamento dos Prazos;
- Relatórios de acompanhamento dos Recursos utilizados;
- Relatórios de acompanhamento da Linha de Base.

10.2.4 Armazenamento e Distribuição de Informação

A estrutura de armazenamento e distribuição da informação será realizada pelo ambiente específico criando ao projeto, dentro a intranet da própria empresa, especificado pelo endereço <http://intranet.sharepoint.xyz.com/spx13/>. Este ambiente possui suportabilidade da área de TI assim como segurança de backup diário.

O ambiente permite que usuários acessem facilmente os relatórios de acompanhamento publicados pelo Gerente do Projeto através da utilização de navegador padrão de internet. Também permite aos mesmos a adição e compartilhamento de informações, possuindo local específico para tal.

As atualizações publicadas pelo Gerente do Projeto disparam notificação por e-mail à equipe do projeto, permitindo então que os mesmos sejam visualizados.

O acompanhamento do cronograma estará armazenado no site, porém convocações para as reuniões recorrentes e extraordinárias serão enviadas pelo Gerente do Projeto por e-mail, realizando agendamento via Microsoft Outlook.

10.3 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÕES

10.3.1 Alocação Financeira

Os custos relativos ao gerenciamento das comunicações serão considerados como despesas administrativas, não sendo adicionados como custos do projeto.

Havendo necessidade de despesas no processo de comunicação e estas estiverem dentro da alçada do gerente do projeto, serão alocadas dentro das reservas gerenciais do projeto.

Caso ocorra necessidade de despesas acima da alçada do gerente do projeto, em situações de prioritárias ou quando não houver mais reserva gerencial, será acionado o patrocinador do projeto.

10.3.2 Responsável pelo Plano e Frequência de Atualização

O Gerente do Projeto é responsável pelo plano de gerenciamento das comunicações, tendo o Gerente de Linha de Produto como primeiro suplente.

Este plano será reavaliado mensalmente em cada reunião do Comitê do Projeto, juntamente com os outros planos de gerenciamento do projeto.

Solicitações de mudança no plano de gerenciamento das comunicações podem ser endereçadas ao gerente do projeto a qualquer momento por qualquer membro da equipe do projeto, sendo então encaminhadas para análise de acordo com o controle integrado de mudanças no projeto.

10.4 ASSUNTOS RELACIONADOS NÃO PREVISTOS NESTE PLANO

Todas as solicitações não previstas neste plano deverão ser submetidas para aprovação na reunião do Comitê do Projeto. A partir de sua aprovação, o mesmo será atualizado apresentando devido registro das alterações efetivadas.

REGISTRO DE ALTERAÇÕES		
Data	Modificado por	Descrição da atualização
05/Jan/12	Patrik Hedler - Gerente do Projeto	Criação do Plano

APROVAÇÕES		
Responsável	Assinatura	Data
Patrik Hedler <i>Gerente do Projeto</i>		05/Jan/12
Cristiane Arenhart <i>Patrocinador</i>		05/Jan/12

11 PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES

PROJETO SPX13		
PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES		
Preparado por	Patrik Hedler - Gerente do Projeto	Versão 01
Aprovado por	Cristiane Arenhart - Patrocinador	29/Jan/12

11.1 GESTÃO DE AQUISIÇÕES

O objetivo do plano de gerenciamento de aquisições é de descrever como são administrados os processos de aquisição de bens e serviços a qualquer projeto, sendo estes externos à organização.

Este plano deve prever a seleção de fornecedores qualificados para os bens e serviços identificados como necessários, assim como o controle dos mesmos de maneira eficaz, para que haja execução do projeto. Inclui também os processos de gerenciamento de contratos e do controle de mudança para administração dos mesmos.

De maneira resumida, desenvolve a seleção, estabelecimento de compromissos, acompanhamento e revisão do desempenho dos fornecedores.

11.2 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES

Este projeto de maneira específica não prevê a realização de aquisições, visto que consta com utilização de serviços e bens já providos e disponíveis pela empresa XYZ S/A.

As atividades desempenhadas como serviços necessários para o sucesso do projeto foram planejadas e consideradas para serem desenvolvidas pela equipe do projeto. O material necessário para piloto, como maquinário, linha de produção e peças específicas, já é considerado como adquirido, visto que trabalha-se com estoque e disponibilidade mediante programação dos mesmos.

Na eventualidade de haver necessidade de realizar qualquer tipo de aquisição neste ao projeto, o mesmo será descrito através deste plano, sendo o Gerente do Projeto responsável pelo plano.

11.2.1 Planejamento das Aquisições - *Make or Buy*

A decisão de comprar/contratar ou fazer determinadas atividades, serviços, materiais ou produtos é baseada na análise de qualidade, risco, prazo e de custo total, e é o questionamento inicial feito pelo Gerente de Projetos.

Para tanto, o Gerente de Projetos junto do Patrocinador e com auxílio de opinião especializadas definidos de acordo com a necessidade da situação em questão, deverão tomar respectiva decisão fundamentados por definidos fatores.

A análise realizada para decisão será feita em função do custo/benefício, da avaliação das prioridades, do risco implícito e impacto neste e outros projetos, além dos prazos e da existência de fornecedores qualificados. Pontos externos a estes pode ser eventualmente considerados, como a identificação de fatores ambientais e fatores políticos, internos ou externos à empresa, que também poderiam ponderar nesta definição.

11.2.2 Responsabilidades

Havendo necessidade de contratação ou compra para este projeto, esta será efetuada pelo Gerente de Projetos em conjunto com o Patrocinador, buscando apoio da área Financeira e da Diretoria relacionada da XYZ S/A, que por sua vez possuem conhecimentos em relação a processos contratuais da empresa.

A área Jurídica fará a avaliação e averiguação de quaisquer contratos que por ventura sejam necessários.

Qualquer solicitação de aquisição ou contratação deverá ser encaminhada ao Gerente de Projetos para que o mesmo avalie e tome as devidas providências.

11.2.3 Tipos de Contratos

Havendo necessidade de contratações, a empresa define que a opção preferencial seja de contrato do tipo *Preço Fixo*, onde o valor da mercadoria e/ou o custo-hora do serviço são identificados no contrato.

Neste caso, é importante que a necessidade seja detalhada de forma clara e objetiva, para que não haver margem a qualquer questionamento futuro.

11.2.4 Seleção de Fornecedores

Serão consideradas cotações para as contratações em vários fornecedores que sejam plenamente substituíveis, porém alguns critérios iniciais que determinarão seleção de determinados fornecedores:

- Capacidade técnica da equipe;
- Prazo e instalação;

- Suporte e garantia;
- Preço.

Cada proposta será julgada como uma demonstração das capacidades do fornecedor em atender ao solicitado. Os pré-requisitos e os critérios de pontuação mínimos a serem empregados na avaliação, assim como os pontos máximos permitidos constam da tabela a seguir. Esta tabela pode ser enviada através de e-mail ao Gerente do Projeto contendo assinatura digital, ou poderá ser entregue em mãos nas dependências da empresa.

PRÉ-REQUISITOS	
Referências	Atende/Não atende
Formato e tamanho da proposta	Atende/Não atende
CRITÉRIOS DE PONTUAÇÃO	
Critério	Peso
Entendimento dos serviços solicitados	4
Apresentação da proposta	1
Qualificação do fornecedor	2
Preço	3

Tabela 11-1: Critérios de pontuação na seleção de fornecedores.

Cada proposta deve atender a todos os pré-requisitos, caso contrário será rejeitada. Para os pré-requisitos estão listados:

- *Referências*: deve incluir um mínimo de duas referências por parte do fornecedor de trabalhos similares executados. As referências devem conter o nome das empresas, nome de um contato e número de telefone.
- *Formato e tamanho da proposta*: o formato da proposta deve claramente indicar e dirigir-se aos pré-requisitos e critérios pontuados.

Os critérios de pontuação são descritos conforme segue:

- *Entendimento dos serviços solicitados* - **Peso 4**
 - Demonstra clara compreensão dos serviços pedidos
- *Apresentação da proposta* - **Peso 1**
 - Demonstra a habilidade do fornecedor em definir claramente as ações a serem feitas e a habilidade em executar as tarefas identificadas no escopo do trabalho. A resposta deve incluir a

programação proposta para a entrega das tarefas, pessoal do fornecedor alocado a cada tarefa e suas disponibilidades e acessibilidades.

- **Qualificação do fornecedor - Peso 2**
 - Demonstra potencialidade para terminar os serviços pedidos. A resposta pode relacionar:
 - Breve explicação de que pode acomodar o nível do trabalho atribuído sob este contrato;
 - Atribuições projetadas dos membros chaves;
 - Os procedimentos e políticas internas assim como gerência e estrutura organizacional.
- **Preço - Peso 3**
 - Os encargos identificados para implementação de todos o proposto.

Em comparação linear, será utilizado o seguinte formato de tabela a ser anexo junto às propostas no momento da aprovação e decisão do fornecedor:

CRITÉRIO	PESO	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Entendimento dos serviços solicitados	4				
Apresentação da proposta	1				
Qualificação do fornecedor	2				
Preço	3				

Tabela 11-2: Tabela comparativa para seleção de fornecedores.

11.3 ADMINISTRAÇÃO DAS AQUISIÇÕES

A fim de assegurar que o fornecedor cumpra os compromissos e exigências definidas em termo de compromisso junto com a empresa, e que a gerência superior

seja mantida ciente destes compromissos e do cronograma do contrato, as cláusulas identificadas a seguir devem ser definidas e esclarecidas nos contratos firmados.

11.3.1 Obrigações do Fornecedor

O fornecedor terá obrigação de executar os serviços sob sua responsabilidade de acordo com termos de contrato, utilizando profissionais especializados e em número suficiente, respondendo por qualquer perda ou dano que esta possa ter em razão de qualquer ato praticado de forma negligente ou revelador de incapacitação técnica na execução dos serviços, por seu pessoal empregado direta ou indiretamente.

Deverá nomear um representante para supervisionar e coordenar o cumprimento de suas obrigações sendo responsável pelo relacionamento com a empresa XYZ S/A. Assim como permitir acompanhamento dos serviços durante o desenvolvimento do objeto do que é contratado.

11.3.2 Obrigações da Contratada

Irà efetuar o pagamento dos valores acertados ao fornecedor, ressalvados os casos de adiamentos em decorrência do descumprimento por parte da contratada de suas obrigações.

A empresa, representada pelo Gerente do Projeto nesta situação, poderá acompanhar e vistoriar os serviços prestados pelo fornecedor, a fim de verificar a qualidade dos mesmos, através de procedimento estabelecido entre as mesmas.

Garantirá ao fornecedor todas as informações técnicas necessárias para o desenvolvimento das atividades contratadas.

11.3.3 Pagamento

A importância será definida em reunião com o fornecedor selecionado, levando-se em conta a proposta apresentada a possibilidades e políticas de pagamento vigentes na empresa, e registrado em contrato entre ambas.

11.3.4 Solicitação de Mudança

Quaisquer solicitações e recomendações do fornecedor relativas a modificações dos serviços deverão conter:

- Descrição da Mudança solicitada;
- Finalidade da Mudança;
- Grau de prioridade;
- Data solicitada para implementação;
- Critérios de Aceitação e
- Assinatura do solicitante autorizado.

Após a solicitação e/ou recomendação de uma mudança, o fornecedor apresentará documento contendo informações sobre o impacto de mudança identificada sobre o preço e cronograma de entrega, ao Gerente do Projeto. Este avaliará a proposta, junto com áreas identificadas responsáveis tal análise, e sendo o caso, serão negociados os termos de reajustamento do pagamento e do cronograma de entrega.

Enquanto as partes não tiverem chegado a acordo, o fornecedor continuará a cumprir suas obrigações e a ser paga como se a referida solicitação de mudança não tivesse sido solicitada ou recomendada.

11.3.5 Aceitação

A aceitação da entrega dos serviços e/ou equipamentos ocorrerá com a aceitação dos mesmos realizada pelo Gerente do Projeto, de acordo com as condições previstas e registradas em contrato.

Ocorrendo o não aceite dos serviços e/ou equipamentos por culpa do fornecedor, este deverá proceder com as alterações consideradas necessárias para que seja concluída a aceitação, nos prazos acordados entre as partes sem adição de custos.

Se após a realização das alterações identificadas a aceitação ainda não for realizada, poderá ser acordado novo prazo para correção dos mesmos ou resolver o problema às custas do fornecedor.

Na hipótese de resolução de problemas existentes previstos, serão recebidos os serviços e/ou equipamentos da forma como se encontram e será efetuado o pagamento dos mesmos mediante abatimento dos valores de multa previstos.

11.3.6 Encerramento do Contrato

O encerramento do contrato se dará com a conclusão dos serviços em concordância com todas as definições previstas e estipuladas, e em acordo com as cláusulas listadas, dentro dos prazos estipulados.

Para tanto, os arquivos devem ser registrados de acordo com os relatórios de progresso financeiros e de pagamento.

A aceitação final será dada após recebido de termo concedido pelo fornecedor, através de notificação escrita, passando por um período de observação e por fim da entrega do termo de recebimento definitivo.

11.3.7 Frequência de Avaliação dos Processos e Fornecedores

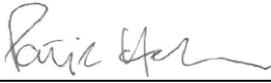
A avaliação dos processos de aquisição será realizada semanalmente nas reuniões de acompanhamento com a equipe, já previstas no plano de comunicação, tomando como base este plano e os contratos firmados.

11.3.8 Alocação financeira

Para o projeto em questão não estão planejadas aquisições, e conseqüentemente não existe alocação financeira específica a esta finalidade.

Identificando-se necessidade de aquisição de qualquer tipo para o projeto, a mesma deverá ser endereçada ao Gerente do Projeto, que realizará análise inicial e a levará ao Comitê do Projeto em caráter especial de acordo com plano de mudanças, para que seja encaminhada sua implementação e alocação de custos. Imediatamente após aprovação, o plano de gerenciamento de aquisições deverá ser atualizado com devido registro das alterações realizadas e com adição dos tópicos de frequência de atualização do plano de gerenciamento de aquisições e relacionando assuntos não previstos ao mesmo.

REGISTRO DE ALTERAÇÕES		
Data	Modificado por	Descrição da atualização
29/Jan/12	Patrik Hedler - Gerente do Projeto	Criação do Plano

APROVAÇÕES		
Responsável	Assinatura	Data
Patrik Hedler Gerente do Projeto		29/Jan/12
Cristiane Arenhart Patrocinador		29/Jan/12

12 PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

PROJETO SPX13		
PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS		
Preparado por	Patrik Hedler - Gerente do Projeto	Versão 03
Aprovado por	Cristiane Arenhart - Patrocinador	31/Jan/12

12.1 GESTÃO DE RISCOS

Todo projeto está suscetível a ocorrência de um incidente não planejado, e o conjunto destas possibilidades são conhecidas como riscos de projeto. Sua ocorrência pode ser apresentada na forma de ameaças ou de oportunidades, influenciando o projeto de maneira positiva ou negativa.

O eficiente gerenciamento de riscos pode identificar, isolar e minimizar a possibilidade de ocorrência dos mesmos em causar efeito no desenvolvimento do projeto, quando efeito negativo. Afetando positivamente existe ainda a verificação com objetivo de sua real ocorrência com elevado impacto.

O plano de gerenciamento de riscos torna-se parte integrante e fundamental para o gerenciamento de projetos, descrevendo a forma com que os riscos serão gerenciados, realizando seu acompanhamento e definindo e planejando orçamentos para o mesmo.

Este plano compila os métodos de planejamento e controle, as atribuições e responsabilidades, os critérios utilizados e a forma como o gerenciamento de riscos e de respostas ao mesmo serão documentados e aplicados em caso de ocorrência.

12.2 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

O gerenciamento de riscos do projeto será realizado pelo monitoramento e controle dos riscos previamente sinalizados, e da adição de eventuais novos riscos percebidos ao longo do projeto.

Todos os riscos não previstos no plano serão avaliados e incorporados ao projeto. Considerando necessária a atualização do plano de projeto em função destes, deverão ser endereçados através de controle integrado de mudanças e incorporados aos custos do projeto.

A identificação, avaliação e monitoramento de riscos será realizada formalmente através de e-mail, conforme descrito no plano de comunicações do projeto.

Embora os riscos positivos não estejam no foco desta verificação, poderão ser tratados no projeto caso ocorra oportunidade.

As estratégias adotadas no plano de resposta aos riscos serão definidas pela análise custo-benefício levando em conta o grau de exposição do risco, podendo ser utilizadas as estratégias de prevenção (evitar), transferência, mitigação, exploração, compartilhamento, melhora e aceitação (passiva ou ativa).

O acompanhamento dos riscos durante a execução do projeto será realizada através das reuniões de acompanhamento semanal com a equipe do projeto, conforme identificado no plano de gerenciamento das comunicações.

12.2.1 Matriz de Funções x Responsabilidades

O plano de gerenciamento dos riscos será de responsabilidade do Gerente de Projeto, devendo este definir o plano, realizar reuniões de identificação de riscos, realizar acompanhamento geral dos novos riscos ou já identificados, definir e iniciar ações de respostas aos riscos, documentar ocorrência e identificação dos riscos e das respectivas as ações de resposta.

Em função disto criou-se a Matriz de Funções x Responsabilidades aplicando a metodologia RACI, no mesmo formato e características apresentadas no plano de gerenciamento de recursos humanos, onde:

- *R* corresponde a *Responsible*, ou responsável pela execução;
- *A* corresponde a *Accountable*, ou quem irá validar se o processo foi executado corretamente;
- *C* corresponde a *Consulted*, ou quem será consultado antes da ação;
- *I* corresponde a *Informed*, ou quem será informado após execução.

Esta matriz é definida como mostrado pela figura a seguir.

	PATROCINADOR	GERENTE DO PROJETO	EQUIPE	OUTROS STEAKHOLDERS	PROPRIETÁRIO DO RISCO
Planejamento do Gerenciamento de Riscos	I	R	I	I	Gerente do Projeto
Identificação dos Riscos		R, C	R, C	I	Gerente do Projeto, Equipe
Análise Qualitativa dos Riscos	I	R	C	I	Gerente projeto
Análise Quantitativa dos Riscos	I	R	C	I	Gerente projeto
Planejamento de Respostas aos Riscos	C, I	R	C, I	I	Gerente projeto
Monitoramento e Controle dos Riscos	I	R, I	C	I	Gerente projeto, Equipe

Tabela 12-1: Matriz de responsabilidades de riscos.

12.2.2 Estrutura Analítica de Riscos - EAR

A caracterização dos riscos será representada por sua respectiva EAR – Estrutura Analítica de Riscos, identificando uma estrutura hierárquica dos riscos em relação ao projeto atual, agrupando-os em níveis de acordo com sua categoria.

Para o lançamento do notebook SPX13 serão analisados os riscos internos Técnicos, riscos Organizacionais e riscos relacionados ao Gerenciamento do Projeto, não sendo considerados os riscos Externos.

A figura a seguir demonstra a EAR para o projeto em questão.



Figura 12-1: Estrutura Analítica de Riscos (EAR).

12.2.3 Escalas de Impacto

Os riscos identificados serão avaliados de acordo com sua probabilidade de ocorrência, possibilidade de impacto no projeto e da gravidade de seus resultados, em análise com os principais objetivos do projeto: Escopo, Tempo, Custo e Qualidade.

A tabel a seguir identifica a escala elencada para a probabilidade e para o impacto, no caso de ocorrência de riscos em função dos objetivos mencionados.

Objetivos do Projeto	Condições definidas para escalas de impacto de um risco em relação aos objetivos do projeto (somente impactos negativos)				
	Muito Baixo	Baixo	Moderado	Alto	Muito Alto
	0.05	0.1	0.2	0.4	0.8
Custo	Aumento de custo não significativo, probabilidade <5%	Aumento de custo de 5 a 10%	Aumento de custo de 10 a 20%	Aumento de custo de 20 a 40%	Risco iminente, aumento de custo > 40%

Tempo	Aumento de tempo não significativo, probabilidade <5%	Aumento de tempo de 5 a 10%	Aumento de tempo de 10 a 15%	Aumento de tempo de 15 a 20%	Risco iminente, aumento de tempo > 20%
Escopo	Aleração quase imperceptível 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
Qualidade	Degradação quase imperceptível da qualidade	Somente as aplicações mais críticas são afetadas	Redução da qualidade requer aprovação do cliente	Redução da qualidade inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade

Tabela 12-2: Escalas de impacto de riscos.

12.2.4 Identificação dos Riscos

A identificação dos riscos consiste em identificar e documentar os fatores, eventos e condições que poderão afetar os objetivos do projeto.

O levantamento dos riscos para o projeto de lançamento do Notebook SPX13 foi realizado por meio das ferramentas de *brainstorming* entre o Gerente de Projetos, Gerente de Linha do Produto, Gerente de Qualificação do Produto e Diretor de Produto e Tecnologia. Além disso, registro de lições aprendidas, documentos relacionados e plano de gerenciamento de riscos de projetos semelhantes para identificação dos riscos foram consultados.

Os riscos identificados a seguir são então os riscos inerentes ao projeto, baseados no resultado do *brainstorming* de acordo com a EAP e a EAR apresentadas anteriormente.

PROJETO NOTEBOOK SPX 13	
Riscos	Possível Impacto
RISCOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETO	
<i>Planejamento</i>	
1. Atualização de Escopo	Alteração em todo plano do projeto
2. Planejamento inadequado	Falta de alinhamento e sincronia entre atividades, prazos e custos
<i>Controle</i>	
3. Ausência de controle na execução do projeto	Ações dependentes em aberto e falta de credibilidade
4. Não realização de reuniões	Falta de comprometimento da equipe
<i>Comunicação</i>	
5. Falha de Comunicação	Falta de alinhamento entre áreas correlatas
<i>Estimativas</i>	
6. Estimativa de tempo de execução inadequada	Atrazos de entregáveis

7. Estimativa de custos inadequados	Atualização do plano de custos ou atrasos no projeto
RISCOS TÉCNICOS	
Requisitos	
8. Má definição de requisitos	Falha de estruturação, validação, qualificação e piloto
Tecnologia	
9. Atualização de tecnologia	Correção de requisitos básicos
Desempenho	
10. Falta de conhecimento da equipe	Excessiva dependência de consultoria e atrasos nas entregas
Qualidade	
11. Falha na definição dos requisitos de qualidade	Erros de qualificação e piloto do produto
12. Atraso no ciclo de vida do projeto	Data prevista não atingível
RISCOS ORGANIZACIONAIS	
Prazos	
13. Falta de adequação do workload	Atrasos nas entregas previstas
14. Alteração de prazo do projeto	Desalinhamento e atualização do cronograma e custos
Recursos	
15. Desmotivação da equipe do projeto	Falta de comprometimento com o acordado
16. Alteração de prioridade	Revalidação do projeto como um todo
17. Realocação	Atrasos nas entregas previstas
Custos	
18. Redução de orçamento planejado	Adequação de prazos e necessidades

Tabela 12-3: Identificação dos riscos e possível impacto.

12.2.5 Qualificação e Quantificação dos Riscos

Os riscos identificados serão qualificados na sua probabilidade de ocorrência e impacto sobre o projeto, sendo esta dada através de opinião técnica especializada, relacionada com os parâmetros definidos pela escalas de impacto.

Para identificação da gravidade do risco sob análise, levantou-se a seguinte escala de cores:

- Verde: gravidade baixa – valor menor a 0,1 (zona de aceitação);
- Amarelo: gravidade média – valor maior ou igual a 0,1 e menor que 0,2 (zona de mitigação);
- Vermelho: gravidade alta – valor maior ou igual a 0,2 (zona de evitar ou transferir).

A tabela a seguir mostra a análise do impacto e da probabilidade de ocorrência dos riscos levantados para o projeto ressaltando a gravidade relacionada de acordo com a escala apresentada.

12.3 SISTEMA DE CONTROLE DE MUDANÇA DE RISCOS

A identificação de riscos e alterações nos já identificados devem ser tratados segundo o fluxo apresentado a seguir, com respectivas atualizações apresentadas na reunião semanal de acompanhamento com suas conclusões, prioridades e ações relacionadas.

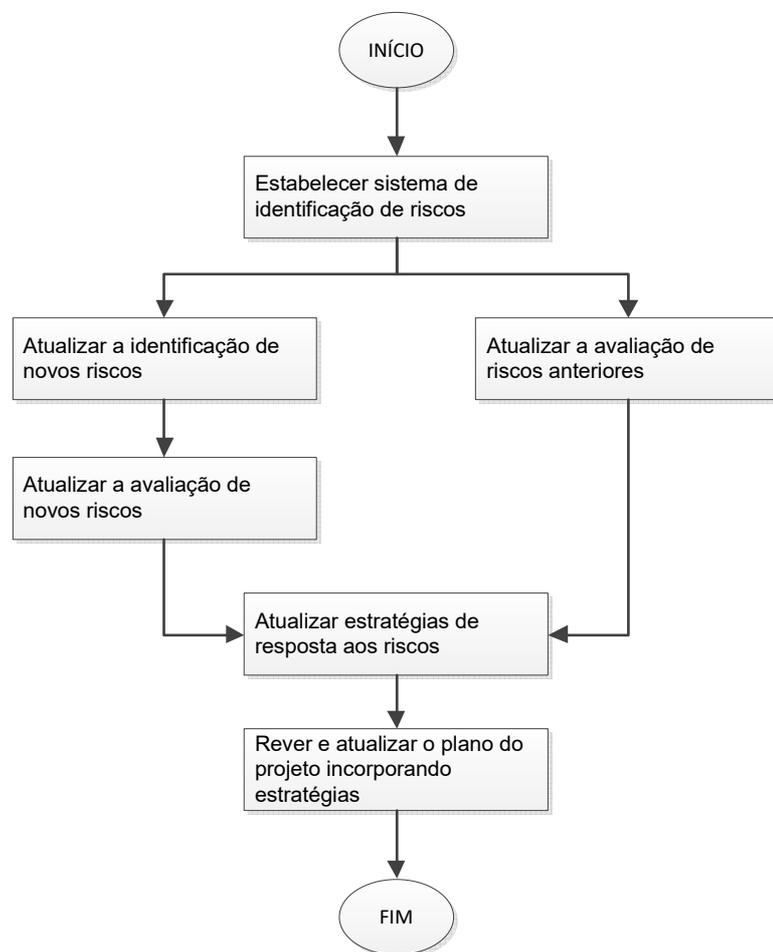


Figura 12-2: Sistema de controle de mudanças de riscos.

12.4 ESTRATÉGIA DE RESPOSTA AOS RISCOS

Em relação aos riscos identificados e qualificados, optou-se por estratégias de resposta aos mesmos diferenciadas para cada necessidade, assim como respectivo plano de resposta. Para tanto, definiu-se que riscos com prioridade baixa não terão plano um de respostas definido e utilizarão como estratégia a aceitação.

Para classificações de prioridade média e alta, serão então realizadas análises estratégicas seguindo referências conforme tabela que segue.

PRIORIDADE	EXPOSIÇÃO		ESTRATÉGIA SUGERIDA
	De	Até	
Baixo	0.01	0.09	Aceitação
Medio	0.10	0.20	Ameaças: Mitigar, Aceitar. Oportunidades: Melhorar.
Alto	0.20	0.80	Ameaças: Prevenir (Evitar); Transferir; Mitigar. Oportunidades: Explorar (Oportunidades); Compartilhar; Melhorar.

Tabela 12-5: Classificação de prioridades para exposição de riscos.

Relevando-se a função de mitigação, as seguintes estratégias específicas serão consideradas.

- Prevenir: Mudanças no plano de gerenciamento do projeto para eliminar a ameaça apresentada por um risco adverso;
- Transferir: Passagem do impacto negativo de uma ameaça para terceiros, juntamente com a propriedade da resposta;
- Mitigar: Reduzir a probabilidade e/ou impacto de um evento de risco adverso até um limite aceitável;
- Aceitação Passiva: Nenhuma ação preventiva é executada. Pressupõe-se que a equipe de projeto vá abordar o problema, quando e se o risco ocorrer;
- Aceitação Ativa: É estabelecida uma reserva de contingência (pode incluir uma margem para ameaças ou oportunidades desconhecidas).

Desta forma, considerando somente os riscos classificados com prioridades média e alta, levantou-se estratégias específicas para cada, seguindo as definições descritas chegando ao mencionado abaixo.

Número	Fase	Risco	Probabilidade	Gravidade	Estratégia	Descrição do Plano de Ação	Responsável
2	Planejamento	Planejamento inadequado	M	M	Mitigar	Curso específico para desenvolver habilidades necessárias, imediatamente antes do início do projeto.	PMO
3	Controle	Ausência de controle na execução do projeto	B	M	Mitigar	Seguir rigorosamente todas as etapas do plano de gerenciamento do projeto.	Gerente do Projeto
6	Estimativas	Estimativa de tempo de execução inadequada	M	A	Transferir	Seguir o plano de gerenciamento de tempo, revisando milestones do projeto conforme cronograma.	Gerente do Projeto
7	Estimativas	Estimativa de custos inadequados	M	A	Transferir	Seguir o plano de gerenciamento de custos, atualizando o mesmo de acordo com tempos de execução corretos.	Gerente do Projeto
8	Requisitos	Má definição de requisitos	M	M	Mitigar	Analisar criteriosamente a declaração de escopo para que apresente requisitos bem definidos.	Comitê do Projeto
11	Qualidade	Falha na definição dos requisitos de qualidade	B	M	Mitigar	Analisar criteriosamente a declaração de escopo para que apresente requisitos bem definidos e refletidos para análise de qualidade.	Comitê do Projeto
12	Qualidade	Atraso no ciclo de vida do projeto	B	M	Mitigar	Seguir o plano de gerenciamento de tempo, revisando milestones do projeto conforme cronograma.	Comitê do Projeto
13	Prazos	Falta de adequação do workload	A	A	Mitigar	Seguir o plano de gerenciamento de tempo, revisando milestones do projeto conforme cronograma.	Gerente do Projeto
17	Recursos	Realocação	M	M	Prevenir	Seguir o plano de gerenciamento de recursos humanos e evidenciar backups	Gerente do Projeto

Tabela 12-6: Plano de ação dos riscos do projeto.

12.5 ALOCAÇÃO FINANCEIRA

As necessidades relacionadas à identificação, qualificação, quantificação e desenvolvimento de respostas aos riscos que não estiveram listados neste plano devem ser alocadas na categoria Reservas de Contingência, seguindo que permito de uso pelo Gerente de Projeto, como mencionado no Plano de Gerenciamento de Custos.

A reserva de contingência para os riscos foi constituída através de um percentual referenciado ao total orçado ao projeto, levando-se em conta a quantidade de riscos com prioridades média e alta. Com isto, alocou-se uma reserva de 10% do valor total do orçamento do projeto.

Para ações necessárias em que não haja mais reserva de contenção específica disponível, o Comitê do Projeto deve ser acionado para verificação.

12.6 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

12.6.1 Responsável pelo Plano

O Gerente de Projeto será o responsável pelo plano de riscos, e deverá realizar o acompanhamento e plano de respostas aos riscos, tomar ações corretivas e preventivas e eliminar riscos do projeto. Poderá realizar todas ações identificadas desde que em conformidade com alocação de custos prevista.

12.6.2 Avaliação dos Riscos

Os riscos identificados no projeto serão avaliados semanalmente dentro das reuniões de acompanhamento com a equipe do projeto, conforme identificado pelo plano de gerenciamento das comunicações.

12.6.3 Frequência de Atualização do Plano de Riscos

O plano de gerenciamento de riscos será reavaliado mensalmente em reuniões de acompanhamento do Comitê do Projeto, junto aos demais planos de gerenciamento do projeto.

Mudanças no plano de gerenciamento de riscos podem ser solicitadas ao Gerente do Projeto a qualquer momento e por qualquer membro da equipe do projeto, sendo esta encaminhada e analisada e acordo com sistema de controle de mudanças de riscos do projeto.

12.7 ASSUNTOS RELACIONADOS NÃO PREVISTOS NO PLANO

Solicitações não previstas neste plano devem ser submetidas para aprovação na reunião mensal do Comitê do Projeto. Mediante aprovação, o plano de gerenciamento de riscos deverá ser atualizado realizando o devido registro das alterações requisitadas.

REGISTRO DE ALTERAÇÕES		
Data	Modificado por	Descrição da atualização
15/Jan/12	Patrik Hedler - Gerente do Projeto	Criação do Plano
26/Jan/12	Patrik Hedler - Gerente do Projeto	EAR e escalas de impacto
31/Jan/12	Patrik Hedler - Gerente do Projeto	Complementação do Plano de Resposta

APROVAÇÕES		
Responsável	Assinatura	Data
Patrik Hedler <i>Gerente do Projeto</i>		31/Jan/12
Cristiane Arenhart <i>Patrocinador</i>		31/Jan/12

13 REGISTRO DE LIÇÕES APRENDIDAS

Após o encerramento do projeto de lançamento do notebook SPX13, está prevista no cronograma uma reunião de verificação de melhores práticas do projeto.

Esta reunião será organizada ainda pelo Gerente de Projetos e terá participação de todos os envolvidos no decorrer do projeto, envolvendo consequentemente a equipe do mesmo, o Comitê do Projeto e toda e qualquer pessoa ou time que possa ter tido envolvimento.

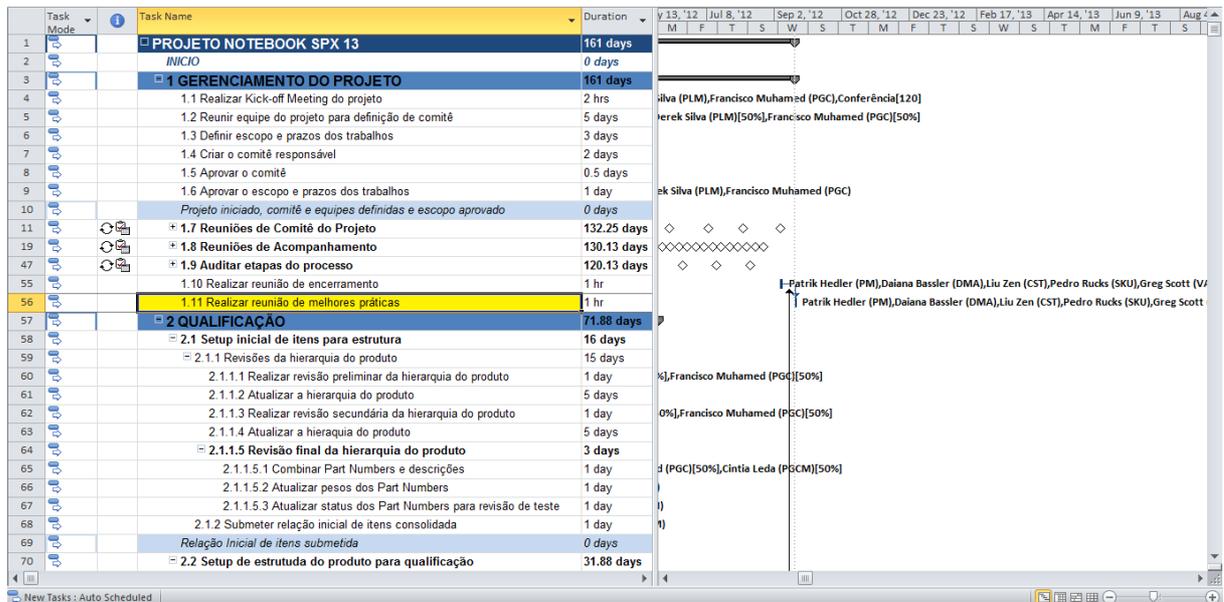


Figura 13-1: Reunião de melhores práticas segundo cronograma.

A reunião de melhores práticas tem como objetivo a ênfase e análise dos principais pontos, positivos e negativos, verificados no projeto. Na análise são consideradas as causas de cada um destes, bem como possibilidade de melhorias específicas aos mesmos, visando a não ocorrência em caso de ponto negativo, ou de repetição seguindo como ponto positivo.

A tabela a seguir será utilizada para esta análise e a mesma será registrada junto com demais registros similares em arquivo próprio da empresa XYZ S/A, para futuras consultas em casos de projetos com pontos similares.

PROJETO:	Lançamento Notebook SPX13				
GERENTE DO PROJETO:	Patrik Hedler	DATA:	dd/mm/aaaa		

ID	SITUAÇÃO	POSITIVA/ NEGATIVA	SOLUÇÃO	IMPACTO	RESPONSÁVEL
01	Descrição do fato	+/-	Como foi solucionada	3 – Médio	Autor registro/Área responsável
02	Descrição do fato	+/-	Como foi solucionada	5 – Alto	Autor registro/Área responsável
03	Descrição do fato	+/-	Como foi solucionada	1 – Baixo	Autor registro/Área responsável

Impacto
1 – Baixo
2 – Pouco Baixo
3 – Médio
4 – Pouco Alto
5 – Alto

Tabela 13-1: Registro de lições aprendidas.

14 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho em questão apresentou a elaboração do plano de projeto de lançamento de um notebook em uma empresa de computadores, utilizando para tanto das boas práticas de gerenciamento de projetos dadas pelo PMI (Project Management Institute) e técnicas e conhecimentos apresentados no curso de MBA de Gestão de Projetos.

Foram apresentadas as áreas de gestão relacionadas à metodologia apresentada pelo PMBoK, com aplicação de conhecimentos, ferramentas e técnicas para realização do planejamento e controle e monitoramento da execução de cada uma destas, visando o objetivo previamente definido.

O desenvolvimento do projeto da maneira como foi abordado e realizado, garante consequentemente que este tenha elevadas possibilidades de obtenção de sucesso em sua execução, visto que delimita as funções, prazos e custos da equipe, executa um gerenciamento próximo de cada, com qualidade, e realimenta seu sistema interno de processos.

Esta elevada possibilidade de sucesso de planejamento e implementação, é diretamente relacionada ao correto e bem executado gerenciamento de projetos. De maneira congruente, este é fator decisivo para a sobrevivência de organizações, visto que realiza o planejamento e possui capacidade de ação dinâmica, vislumbrando incertezas e agindo com necessidade de transformações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

SANTOS, Carla I. C. dos; BRASIL, Eliete M. D.. **Elaboração de Trabalhos Técnico-Científicos**. Unisinos. São Leopoldo, RS, 2007.

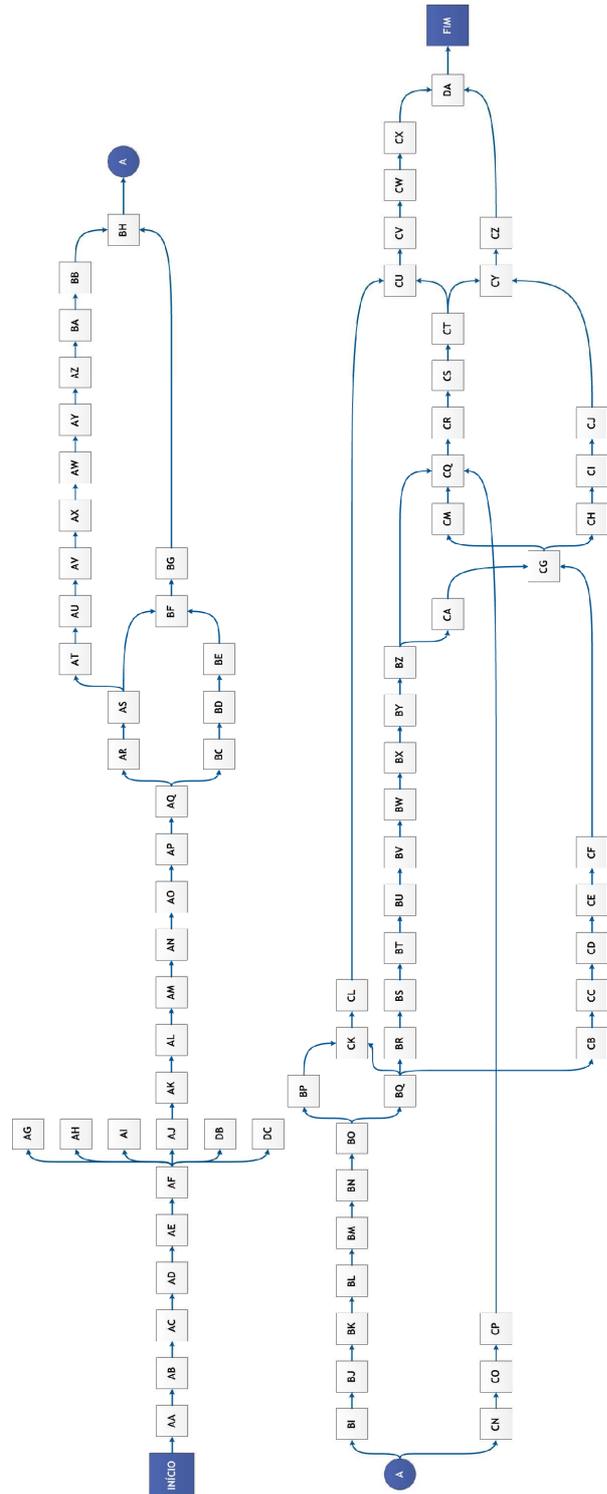
SENAC-RS. **Manual para Elaboração Trabalhos Acadêmicos Conforme a NBR 14724**. Porto Alegre, RS, 2007.

STRECK, Neiva Izabel Dalcin. **Projeto Casa de Chás Darjeeling**. Trabalho de Conclusão do MBA de Gestão de Projetos, Unisinos, Porto Alegre, RS, 2010.

ROLDÃO, Manoel. **Projeto Certificação Project**. Trabalho de Conclusão do MBA de Gestão de Projetos, Unisinos, São Leopoldo, RS, 2010.

SCHILLING, Luís Felipe. **Curso Básico de MS Project 2007**. Versão 1.0a, Unisinos, São Leopoldo, RS, 2007.

ANEXO 01 - DIAGRAMA MDP



ANEXO 02 - ATIVIDADES X DURAÇÃO

ID	Atividade	Duração
1	PROJETO NOTEBOOK SPX 13	161 dias
2	INICIO	0 dias
3	1 GERENCIAMENTO DO PROJETO	161 dias
4	1.1 Realizar Kick-off Meeting do projeto	2 hrs
5	1.2 Reunir equipe do projeto para definição de comitê	5 dias
6	1.3 Definir escopo e prazos dos trabalhos	3 dias
7	1.4 Criar o comitê responsável	2 dias
8	1.5 Aprovar o comitê	0.5 dias
9	1.6 Aprovar o escopo e prazos dos trabalhos	1 dia
10	Projeto iniciado, comitê e equipes definidas e escopo aprovado	0 dias
11	1.7 Reuniões de Comitê do Projeto	132.25 dias
12	1.7 Reuniões de Comitê do Projeto 1	2 hrs
13	1.7 Reuniões de Comitê do Projeto 2	2 hrs
14	1.7 Reuniões de Comitê do Projeto 3	2 hrs
15	1.7 Reuniões de Comitê do Projeto 4	2 hrs
16	1.7 Reuniões de Comitê do Projeto 5	2 hrs
17	1.7 Reuniões de Comitê do Projeto 6	2 hrs
18	1.7 Reuniões de Comitê do Projeto 7	2 hrs
19	1.8 Reuniões de Acompanhamento	130.13 dias
20	1.8 Reuniões de Acompanhamento 1	1 hr
21	1.8 Reuniões de Acompanhamento 2	1 hr
22	1.8 Reuniões de Acompanhamento 3	1 hr
23	1.8 Reuniões de Acompanhamento 4	1 hr
24	1.8 Reuniões de Acompanhamento 5	1 hr
25	1.8 Reuniões de Acompanhamento 6	1 hr
26	1.8 Reuniões de Acompanhamento 7	1 hr
27	1.8 Reuniões de Acompanhamento 8	1 hr
28	1.8 Reuniões de Acompanhamento 9	1 hr
29	1.8 Reuniões de Acompanhamento 10	1 hr
30	1.8 Reuniões de Acompanhamento 11	1 hr
31	1.8 Reuniões de Acompanhamento 12	1 hr
32	1.8 Reuniões de Acompanhamento 13	1 hr
33	1.8 Reuniões de Acompanhamento 14	1 hr
34	1.8 Reuniões de Acompanhamento 15	1 hr
35	1.8 Reuniões de Acompanhamento 16	1 hr
36	1.8 Reuniões de Acompanhamento 17	1 hr
37	1.8 Reuniões de Acompanhamento 18	1 hr
38	1.8 Reuniões de Acompanhamento 19	1 hr
39	1.8 Reuniões de Acompanhamento 20	1 hr
40	1.8 Reuniões de Acompanhamento 21	1 hr
41	1.8 Reuniões de Acompanhamento 22	1 hr
42	1.8 Reuniões de Acompanhamento 23	1 hr
43	1.8 Reuniões de Acompanhamento 24	1 hr
44	1.8 Reuniões de Acompanhamento 25	1 hr
45	1.8 Reuniões de Acompanhamento 26	1 hr
46	1.8 Reuniões de Acompanhamento 27	1 hr
47	1.9 Auditar etapas do processo	120.13 dias
48	1.9 Auditar etapas do processo 1	1 hr
49	1.9 Auditar etapas do processo 2	1 hr

50	1.9 Auditar etapas do processo 3	1 hr
51	1.9 Auditar etapas do processo 4	1 hr
52	1.9 Auditar etapas do processo 5	1 hr
53	1.9 Auditar etapas do processo 6	1 hr
54	1.9 Auditar etapas do processo 7	1 hr
55	1.10 Realizar reunião de encerramento	1 hr
56	1.11 Realizar reunião de melhores práticas	1 hr
57	2 QUALIFICAÇÃO	71.88 dias
58	2.1 Setup inicial de itens para estrutura	16 dias
59	2.1.1 Revisões da hierarquia do produto	15 dias
60	2.1.1.1 Realizar revisão preliminar da hierarquia do produto	1 dia
61	2.1.1.2 Atualizar a hierarquia do produto	5 dias
62	2.1.1.3 Realizar revisão secundária da hierarquia do produto	1 dia
63	2.1.1.4 Atualizar a hierarquia do produto	5 dias
64	2.1.1.5 Revisão final da hierarquia do produto	3 dias
65	2.1.1.5.1 Combinar Part Numbers e descrições	1 dia
66	2.1.1.5.2 Atualizar pesos dos Part Numbers	1 dia
67	2.1.1.5.3 Atualizar status dos Part Numbers para revisão de teste	1 dia
68	2.1.2 Submeter relação inicial de itens consolidada	1 dia
69	Relação Inicial de itens submetida	0 dias
70	2.2 Setup de estrutura do produto para qualificação	31.88 dias
71	2.2.1 Carregar Part Numbers	3 dias
72	2.2.2 Criar estrutura do produto com Part Numbers	5 dias
73	2.2.3 Atualizar novos Part Numbers com custo e preço default	2 dias
74	2.2.4 Adicionar descrições e status para combinações de Part Numbers	5 dias
75	2.2.5 Selecionar combinações default e ordenar as demais	3 dias
76	2.2.6 Realizar revisão inicial da estrutura e indicar modificações	3 dias
77	2.2.7 Atualizar hierarquia do produto com modificações indicadas	3 dias
78	2.2.8 Atualizar estrutura do produto com modificações indicadas	3 dias
79	2.2.9 Realizar revisão final da estrutura do produto	3 dias
80	2.2.10 Realizar atualização final da estrutura do produto	3 dias
81	Estrutura de produto pronta para qualificação	0 dias
82	2.3 Criação de configurações	5 dias
83	2.3.1 Criar configurações de produto para qualificação	5 dias
84	Configurações criadas para qualificação	0 dias
85	2.4 Validação do sistema para qualificação	15.88 dias
86	2.4.1 Submeter regras para validação de sistema	5 dias
87	2.4.2 Revisar regras de validação	5.13 dias
88	2.4.3 Atualizar definição de regras no sistema de validação	5 dias
89	2.4.4 Implementar regras nos sistemas para qualificação	3 dias
90	2.4.5 Testar validação	1 dia
91	Estrutura de produto com validação concluída para qualificação	0 dias
92	2.5 Qualificação do sistema	19 dias
93	2.5.1 Criar ordens para qualificação em linha de produção	7 dias
94	2.5.2 Realizar qualificação	11 dias
95	2.5.3 Submeter resultados de qualificação	1 dia
96	Qualificação do sistema concluída	0 dias
97	3 PILOTO	66.88 dias
98	3.1 Setup de itens para estrutura pré-piloto	12 dias
99	3.1.1 Revisão da hierarquia do produto	9 dias
106	3.1.2 Carregar custos	3 dias
107	3.1.3 Submeter relação final de itens consolidada	2 dias
108	Relação final de itens submetida	0 dias
109	3.2 Setup de Sistema para Qualificação Pré-Piloto	21.88 dias
110	3.2.1 Carregar Part Numbers novos	2 dias
111	3.2.2 Atualizar estrutura do produto	3 dias
112	3.2.3 Atualizar novos Part Numbers com custo e preço default	3 dias

113	3.2.4 Adicionar descrições/status para novos Part Numbers	3 dias
114	3.2.5 Atualizar combinações default e ordenar as demais	3 dias
115	3.2.6 Realizar revisão pré-piloto da estrutura e indicar modificações	2 dias
116	3.2.7 Atualizar estrutura do produto com modificações indicadas	2 dias
117	3.2.8 Realizar revisão final da estrutura do produto para pré-piloto	2 dias
118	3.2.9 Realizar atualização final da estrutura do produto	2 dias
119	Estrutura de produtos pronta para piloto	0 dias
120	3.3 Atualizar configurações	5 dias
121	3.3.1 Atualizar configurações de produto para piloto	5 dias
122	Configurações atualizadas para qualificação	0 dias
123	3.4 Validação do sistema para piloto	15.13 dias
124	3.4.1 Submeter atualização de regras para validação de sistema	5 dias
125	3.4.2 Revisar regras de validação	5 dias
126	3.4.3 Atualizar definição de regras no sistema de validação	5 dias
127	3.4.4 Implementar regras nos sistemas para piloto	3 dias
128	3.4.5 Testar validação	1 dia
129	Estrutura de produto com validação concluída para piloto	0 dias
130	3.5 Piloto do sistema	26 dias
131	3.5.1 Criar ordens para piloto em linha de produção	5 dias
132	3.5.2 Realizar piloto da plataformas e suas configurações	21 dias
133	Piloto do sistema concluída	0 dias
134	3.6 Produção em Massa	3 dias
135	3.6.1 Submeter nota de conclusão de pilot	2 dias
136	3.6.2 Submeter nota de habilitação para produção em massa	2 dias
137	Produto apto a ser produzido em grande escala	0 dias
138	4 LANÇAMENTO	83.88 dias
139	4.1 Atualizações finais de valores e estrutura de produto	29.88 dias
140	4.1.1 Revisar custos dos itens nos sistemas de vendas	5 dias
141	4.1.2 Verificar precificação de itens e configurações a ser ofertadas	5 dias
142	4.1.3 Realizar últimas atualizações necessárias na estrutura de produto	5 dias
143	Estrutura de produto disponível para comercialização	0 dias
144	4.2 Serviços do Produto	24.88 dias
145	4.2.1 Adicionar itens de serviços a estrutura do produto	15 dias
146	4.2.2 Realizar conferência dos itens de serviços	5 dias
147	4.2.3 Disponibilizar serviços do produto	5 dias
148	Serviços adicionados ao produto	0 dias
149	4.3 Congelamento da estrutura final do produto	8 dias
150	4.3.1 Notificar envio de congelamento de estrutura de produto	1 dia
151	4.3.2 Realizar testes com todos os itens de estrutura de produto	5 dias
152	4.3.3 Realizar atualizações necessárias	1 dia
153	4.3.4 Submeter notificação de congelamento de estrutura de produto	1 dia
154	Estrutura de produto congelada	0 dias
155	4.4 Disponibilização do produto para vendas	18.13 dias
156	4.4.1 Criar e configurações de vendas para online e offline	10 dias
157	4.4.2 Testar configurações de vendas para online e offline	3 dias
158	4.4.3 Revisar configurador com configurações, dados e imagens	5 dias
159	4.4.4 Atualizar configurador	2 dias
160	Configurações do produto disponíveis em sistemas de vendas	0 dias
161	4.5 Lançamento da estrutura do produto	4 dias
162	4.5.1 Disponibilizar itens nos catalogos de vendas e sistemas de produção	2 dias
163	4.5.2 Implementar lançamento da estrutura	2 dias
164	Estrutura de produto lançada	0 dias
165	4.6 Notificação de lançamento	0.88 dias
166	4.6.1 Notificar times de vendas e Marketing da conclusão do lançamento	1 dia
167	Produto lançado	0 dias
168	FIM	1 dia

ANEXO 03 - ATIVIDADES X DURAÇÃO X RECURSOS

ID	Atividade/Recurso	Trabalho	Unidades	Duração
1	PROJETO NOTEBOOK SPX 13	3,052.2 hrs		161 dias
2	INICIO	0 hrs		0 dias
3	1 GERENCIAMENTO DO PROJETO	366 hrs		161 dias
4	1.1 Realizar Kick-off Meeting do projeto	2 hrs		2 hrs
	<i>Patrik Hedler (PM)</i>	2 hrs	100%	
	<i>Derek Silva (PLM)</i>	0 hrs	100%	
	<i>Francisco Muhamed (PGC)</i>	0 hrs	100%	
	<i>Conferência</i>	120	120	
5	1.2 Reunir equipe do projeto para definição de comitê	28 hrs		5 dias
	<i>Patrik Hedler (PM)</i>	12 hrs	75%	
	<i>Derek Silva (PLM)</i>	8 hrs	50%	
	<i>Francisco Muhamed (PGC)</i>	8 hrs	50%	
6	1.3 Definir escopo e prazos dos trabalhos	22 hrs		3 dias
	<i>Patrik Hedler (PM)</i>	22 hrs	100%	
7	1.4 Criar o comitê responsável	16 hrs		2 dias
	<i>Patrik Hedler (PM)</i>	16 hrs	100%	
8	1.5 Aprovar o comitê	4 hrs		0.5 dias
	<i>Patrik Hedler (PM)</i>	4 hrs	100%	
9	1.6 Aprovar o escopo e prazos dos trabalhos	8 hrs		1 dia
	<i>Patrik Hedler (PM)</i>	0 hrs	100%	
	<i>Derek Silva (PLM)</i>	4 hrs	100%	
	<i>Francisco Muhamed (PGC)</i>	4 hrs	100%	
10	Projeto iniciado, comitê e equipes definidas e escopo aprovado	0 hrs		0 dias
11	1.7 Reuniões de Comitê do Projeto	28 hrs		132.25 dias
19	1.8 Reuniões de Acompanhamento	243 hrs		130.13 dias
47	1.9 Auditar etapas do processo	7 hrs		120.13 dias
55	1.10 Realizar reunião de encerramento	5 hrs		1 hr
56	1.11 Realizar reunião de melhores práticas	3 hrs		1 hr
57	2 QUALIFICAÇÃO	943 hrs		71.88 dias
58	2.1 Setup inicial de itens para estrutura	128 hrs		16 dias
59	2.1.1 Revisões da hierarquia do produto	120 hrs		15 dias
60	2.1.1.1 Realizar revisão preliminar da hierarquia do produto	8 hrs		1 dia
	<i>Francisco Muhamed (PGC)</i>	4 hrs	50%	
	<i>Cintia Leda (PGCM)</i>	4 hrs	50%	
61	2.1.1.2 Atualizar a hierarquia do produto	40 hrs		5 dias
	<i>Cintia Leda (PGCM)</i>	40 hrs	100%	
62	2.1.1.3 Realizar revisão secundária da hierarquia do produto	8 hrs		1 dia
	<i>Francisco Muhamed (PGC)</i>	4 hrs	50%	
	<i>Cintia Leda (PGCM)</i>	4 hrs	50%	
63	2.1.1.4 Atualizar a hierarquia do produto	40 hrs		5 dias
	<i>Cintia Leda (PGCM)</i>	40 hrs	100%	
64	2.1.1.5 Revisão final da hierarquia do produto	24 hrs		3 dias
65	2.1.1.5.1 Combinar Part Numbers e descrições	8 hrs		1 dia
	<i>Francisco Muhamed (PGC)</i>	4 hrs	50%	
	<i>Cintia Leda (PGCM)</i>	4 hrs	50%	
66	2.1.1.5.2 Atualizar pesos dos Part Numbers	8 hrs		1 dia

	<i>Cintia Leda (PGCM)</i>	8 hrs	100%	
67	2.1.1.5.3 Atualizar status dos Part Numbers para revisão de teste	8 hrs		1 dia
	<i>Cintia Leda (PGCM)</i>	8 hrs	100%	
68	2.1.2 Submeter relação inicial de itens consolidada	8 hrs		1 dia
	<i>Cintia Leda (PGCM)</i>	8 hrs	100%	
69	Relação Inicial de itens submetida	0 hrs		0 dias
70	2.2 Setup de estrutuda do produto para qualificação	264 hrs		31.88 dias
71	2.2.1 Carregar Part Numbers	24 hrs		3 dias
	<i>Pedro Rucks (SKU)</i>	24 hrs	100%	
72	2.2.2 Criar estrutura do produto com Part Numbers	40 hrs		5 dias
	<i>Pedro Rucks (SKU)</i>	40 hrs	100%	
73	2.2.3 Atualizar novos Part Numbers com custo e preço default	16 hrs		2 dias
	<i>Pedro Rucks (SKU)</i>	16 hrs	100%	
74	2.2.4 Adicionar descrições e status para combinações de Part Numbers	40 hrs		5 dias
	<i>Derek Silva (PLM)</i>	40 hrs	100%	
75	2.2.5 Selecionar combinações default e ordenar as demais	24 hrs		3 dias
	<i>Pedro Rucks (SKU)</i>	24 hrs	100%	
76	2.2.6 Realizar revisão inicial da estrutura e indicar modificações	24 hrs		3 dias
	<i>Derek Silva (PLM)</i>	24 hrs	100%	
77	2.2.7 Atualizar hierarquia do produto com modificações indicadas	24 hrs		3 dias
	<i>Cintia Leda (PGCM)</i>	24 hrs	100%	
78	2.2.8 Atualizar estrutura do produto com modificações indicadas	24 hrs		3 dias
	<i>Pedro Rucks (SKU)</i>	24 hrs	100%	
79	2.2.9 Realizar revisão final da estrutura do produto	24 hrs		3 dias
	<i>Derek Silva (PLM)</i>	24 hrs	100%	
80	2.2.10 Realizar atualização final da estrutura do produto	24 hrs		3 dias
	<i>Pedro Rucks (SKU)</i>	24 hrs	100%	
81	Estrutura de produto pronta para qualificação	0 hrs		0 dias
82	2.3. Criação de configurações	40 hrs		5 dias
83	2.3.1 Criar configurações de produto para qualificação	40 hrs		5 dias
	<i>Sidney Almeida (NPI)</i>	40 hrs	100%	
84	Configurações criadas para qualificação	0 hrs		0 dias
85	2.4 Validação do sistema para qualificação	183 hrs		15.88 dias
86	2.4.1 Submeter regras para validação de sistema	42 hrs		5 dias
	<i>Derek Silva (PLM)</i>	24 hrs	100%	
	<i>Francisco Muhamed (PGC)</i>	18 hrs	100%	
87	2.4.2 Revisar regras de validação	69 hrs		5.13 dias
	<i>Derek Silva (PLM)</i>	28 hrs	100%	
	<i>Francisco Muhamed (PGC)</i>	13 hrs	100%	
	<i>Greg Scott (VAL)</i>	28 hrs	100%	
88	2.4.3 Atualizar definição de regras no sistema de validação	40 hrs		5 dias
	<i>Greg Scott (VAL)</i>	40 hrs	100%	
89	2.4.4 Implementar regras nos sistemas para qualificação	24 hrs		3 dias
	<i>Greg Scott (VAL)</i>	24 hrs	100%	
90	2.4.5 Testar validação	8 hrs		1 dia
	<i>Greg Scott (VAL)</i>	8 hrs	100%	
91	Estrutura de produto com validação concluída para qualificação	0 hrs		0 dias
92	2.5 Qualificação do sistema	328 hrs		19 dias
93	2.5.1 Criar ordens para qualificação em linha de produção	56 hrs		7 dias
	<i>Sidney Almeida (NPI)</i>	56 hrs	100%	
94	2.5.2 Realizar qualificação	264 hrs		11 dias
	<i>Sidney Almeida (NPI)</i>	88 hrs	100%	
	<i>Carlos Buarque (BUI)</i>	88 hrs	100%	
	<i>Linha de Produção</i>	88 hrs	100%	
	<i>Máquinas de Teste</i>	1	1	
95	2.5.3 Submeter resultados de qualificação	8 hrs		1 dia

	<i>Sidney Almeida (NPI)</i>	8 hrs	100%	
96	Qualificação do sistema concluída	0 hrs		0 dias
97	3 PILOTO	1,041.2 hrs		66.88 dias
98	3.1 Setup de itens para estrutura pré-piloto	116 hrs		12 dias
99	3.1.1 Revisão da hierarquia do produto	76 hrs		9 dias
106	3.1.2 Carregar custos	24 hrs		3 dias
	<i>Liu Zen (CST)</i>	24 hrs	100%	
107	3.1.3 Submeter relação final de itens consolidada	16 hrs		2 dias
	<i>Cintia Leda (PGCM)</i>	16 hrs	100%	
108	Relação final de itens submetida	0 hrs		0 dias
109	3.2 Setup de Sistema para Qualificação Pré-Piloto	176 hrs		21.88 dias
110	3.2.1 Carregar Part Numbers novos	16 hrs		2 dias
	<i>Pedro Rucks (SKU)</i>	16 hrs	100%	
111	3.2.2 Atualizar estrutura do produto	24 hrs		3 dias
	<i>Pedro Rucks (SKU)</i>	24 hrs	100%	
112	3.2.3 Atualizar novos Part Numbers com custo e preço default	24 hrs		3 dias
	<i>Pedro Rucks (SKU)</i>	24 hrs	100%	
113	3.2.4 Adicionar descrições/status para novos Part Numbers	24 hrs		3 dias
	<i>Derek Silva (PLM)</i>	24 hrs	100%	
114	3.2.5 Atualizar combinações default e ordenar as demais	24 hrs		3 dias
	<i>Pedro Rucks (SKU)</i>	24 hrs	100%	
115	3.2.6 Realizar revisão pré-piloto da estrutura e indicar modificações	16 hrs		2 dias
	<i>Derek Silva (PLM)</i>	16 hrs	100%	
116	3.2.7 Atualizar estrutura do produto com modificações indicadas	16 hrs		2 dias
	<i>Pedro Rucks (SKU)</i>	16 hrs	100%	
117	3.2.8 Realizar revisão final da estrutura do produto para pré-piloto	16 hrs		2 dias
	<i>Derek Silva (PLM)</i>	16 hrs	100%	
118	3.2.9 Realizar atualização final da estrutura do produto	16 hrs		2 dias
	<i>Pedro Rucks (SKU)</i>	16 hrs	100%	
119	Estrutura de produtos pronta para piloto	0 hrs		0 dias
120	3.3 Atualizar configurações	40 hrs		5 dias
121	3.3.1 Atualizar configurações de produto para piloto	40 hrs		5 dias
	<i>Sidney Almeida (NPI)</i>	40 hrs	100%	
122	Configurações atualizadas para qualificação	0 hrs		0 dias
123	3.4 Validação do sistema para piloto	133.2 hrs		15.13 dias
124	3.4.1 Submeter atualização de regras para validação de sistema	19.2 hrs		5 dias
	<i>Derek Silva (PLM)</i>	4.8 hrs	20%	
	<i>Francisco Muhamed (PGC)</i>	14.4 hrs	80%	
125	3.4.2 Revisar regras de validação	42 hrs		5 dias
	<i>Derek Silva (PLM)</i>	8 hrs	50%	
	<i>Francisco Muhamed (PGC)</i>	8 hrs	50%	
	<i>Greg Scott (VAL)</i>	26 hrs	100%	
126	3.4.3 Atualizar definição de regras no sistema de validação	40 hrs		5 dias
	<i>Greg Scott (VAL)</i>	40 hrs	100%	
127	3.4.4 Implementar regras nos sistemas para piloto	24 hrs		3 dias
	<i>Greg Scott (VAL)</i>	24 hrs	100%	
128	3.4.5 Testar validação	8 hrs		1 dia
	<i>Greg Scott (VAL)</i>	8 hrs	100%	
129	Estrutura de produto com validação concluída para piloto	0 hrs		0 dias
130	3.5 Piloto do sistema	544 hrs		26 dias
131	3.5.1 Criar ordens para piloto em linha de produção	40 hrs		5 dias
	<i>Sidney Almeida (NPI)</i>	40 hrs	100%	
132	3.5.2 Realizar piloto da plataformas e suas configurações	504 hrs		21 dias
	<i>Sidney Almeida (NPI)</i>	168 hrs	100%	
	<i>Carlos Buarque (BUI)</i>	168 hrs	100%	

	<i>Linha de Produção</i>	168 hrs	100%	
	<i>Máquinas de Teste</i>	1	1	
133	Piloto do sistema concluída	0 hrs		0 dias
134	3.6 Produção em Massa	32 hrs		3 dias
135	3.6.1 Submeter nota de conclusão de pilot	16 hrs		2 dias
	<i>Sidney Almeida (NPI)</i>	16 hrs	100%	
136	3.6.2 Submeter nota de habilitação para produção em massa	16 hrs		2 dias
	<i>Francisco Muhamed (PGC)</i>	8 hrs	100%	
	<i>Sidney Almeida (NPI)</i>	8 hrs	100%	
137	Produto apto a ser produzido em grande escala	0 hrs		0 dias
138	4 LANÇAMENTO	702 hrs		83.88 dias
139	4.1 Atualizações finais de valores e estrutura de produto	120 hrs		29.88 dias
140	4.1.1 Revisar custos dos itens nos sistemas de vendas	40 hrs		5 dias
	<i>Liu Zen (CST)</i>	40 hrs	100%	
141	4.1.2 Verificar precificação de itens e configurações a ser ofetadas	40 hrs		5 dias
	<i>Rodrigo Santos (PRC)</i>	40 hrs	100%	
142	4.1.3 Realizar últimas atualizações necessárias na estrutura de produto	40 hrs		5 dias
	<i>Pedro Rucks (SKU)</i>	40 hrs	100%	
143	Estrutura de produto disponível para comercialização	0 hrs		0 dias
144	4.2 Serviços do Produto	240 hrs		24.88 dias
145	4.2.1 Adicionar itens de serviços a estrutura do produto	120 hrs		15 dias
	<i>Nate Ting (SVC)</i>	120 hrs	100%	
146	4.2.2 Realizar conferência dos itens de serviços	80 hrs		5 dias
	<i>Derek Silva (PLM)</i>	40 hrs	100%	
	<i>Nate Ting (SVC)</i>	40 hrs	100%	
147	4.2.3 Disponibilizar serviços do produto	40 hrs		5 dias
	<i>Nate Ting (SVC)</i>	40 hrs	100%	
148	Serviços adicionados ao produto	0 hrs		0 dias
149	4.3 Congelamento da estrutura final do produto	64 hrs		8 dias
150	4.3.1 Notificar envio de congelamento de estrutura de produto	8 hrs		1 dia
	<i>Pedro Rucks (SKU)</i>	8 hrs	100%	
151	4.3.2 Realizar testes com todos os itens de estrutura de produto	40 hrs		5 dias
	<i>Pedro Rucks (SKU)</i>	40 hrs	100%	
152	4.3.3 Realizar atualizações necessárias	8 hrs		1 dia
	<i>Pedro Rucks (SKU)</i>	8 hrs	100%	
153	4.3.4 Submeter notificação de congelamento de estrutura de produto	8 hrs		1 dia
	<i>Pedro Rucks (SKU)</i>	8 hrs	100%	
154	Estrutura de produto congelada	0 hrs		0 dias
155	4.4 Disponibilização do produto para vendas	238 hrs		18.13 dias
156	4.4.1 Criar e configurações de vendas para online e offline	80 hrs		10 dias
	<i>Daiana Bassler (DMA)</i>	80 hrs	100%	
157	4.4.2 Testar configurações de vendas para online e offline	24 hrs		3 dias
	<i>Daiana Bassler (DMA)</i>	24 hrs	100%	
158	4.4.3 Revisar configurador com configurações, dados e imagens	118 hrs		5 dias
	<i>Patrik Hedler (PM)</i>	21 hrs	100%	
	<i>Derek Silva (PLM)</i>	24 hrs	100%	
	<i>Greg Scott (VAL)</i>	24 hrs	100%	
	<i>Nate Ting (SVC)</i>	24 hrs	100%	
	<i>Daiana Bassler (DMA)</i>	25 hrs	100%	
159	4.4.4 Atualizar configurador	16 hrs		2 dias
	<i>Daiana Bassler (DMA)</i>	16 hrs	100%	
160	Configurações do produto disponíveis em sistemas de vendas	0 hrs		0 dias
161	4.5 Lançamento da estrutura do produto	32 hrs		4 dias
162	4.5.1 Disponibilizar itens nos catalogos de vendas e sistemas de produção	16 hrs		2 dias
	<i>Pedro Rucks (SKU)</i>	16 hrs	100%	

163	4.5.2 Implementar lançamento da estrutura	16 hrs		2 dias
	<i>Pedro Rucks (SKU)</i>	<i>16 hrs</i>	<i>100%</i>	
164	Estrutura de produto lançada	0 hrs		0 dias
165	4.6 Notificação de lançamento	8 hrs		0.88 dias
166	4.6.1 Notificar times de vendas e Marketing da conclusão do lançamento	8 hrs		1 dia
	<i>Derek Silva (PLM)</i>	<i>8 hrs</i>	<i>100%</i>	
167	Produto lançado	0 hrs		0 dias
168	FIM	0 hrs		1 dia

ANEXO 05 - ATIVIDADES X RECURSOS X CUSTOS

ID	Atividade/Recurso	Unidades	Duração	Custo
1	PROJETO NOTEBOOK SPX 13		161 dias	\$158,930.74
2	INICIO		0 dias	\$0.00
3	1 GERENCIAMENTO DO PROJETO		161 dias	\$15,783.88
4	1.1 Realizar Kick-off Meeting do projeto		2 hrs	\$207.50
	<i>Patrik Hedler (PM)</i>	100%		\$87.50
	<i>Derek Silva (PLM)</i>	100%		\$0.00
	<i>Francisco Muhamed (PGC)</i>	100%		\$0.00
	<i>Conferência</i>	120		\$120.00
5	1.2 Reunir equipe do projeto para definição de comitê		5 dias	\$1,525.00
	<i>Patrik Hedler (PM)</i>	75%		\$525.00
	<i>Derek Silva (PLM)</i>	50%		\$500.00
	<i>Francisco Muhamed (PGC)</i>	50%		\$500.00
6	1.3 Definir escopo e prazos dos trabalhos		3 dias	\$962.50
	<i>Patrik Hedler (PM)</i>	100%		\$962.50
7	1.4 Criar o comitê responsável		2 dias	\$700.00
	<i>Patrik Hedler (PM)</i>	100%		\$700.00
8	1.5 Aprovar o comitê		0.5 dias	\$175.00
	<i>Patrik Hedler (PM)</i>	100%		\$175.00
9	1.6 Aprovar o escopo e prazos dos trabalhos		1 dia	\$500.00
	<i>Patrik Hedler (PM)</i>	100%		\$0.00
	<i>Derek Silva (PLM)</i>	100%		\$250.00
	<i>Francisco Muhamed (PGC)</i>	100%		\$250.00
10	Projeto iniciado, comitê e equipes definidas e escopo aprovado		0 dias	\$0.00
11	1.7 Reuniões de Comitê do Projeto		132.25 dias	\$1,494.50
19	1.8 Reuniões de Acompanhamento		130.13 dias	\$9,129.38
47	1.9 Auditar etapas do processo		120.13 dias	\$726.25
55	1.10 Realizar reunião de encerramento		1 hr	\$185.00
56	1.11 Realizar reunião de melhores práticas		1 hr	\$178.75
57	2 QUALIFICAÇÃO		71.88 dias	\$58,037.50
58	2.1 Setup inicial de itens para estrutura		16 dias	\$3,287.50
59	2.1.1 Revisões da hierarquia do produto		15 dias	\$3,112.50
60	2.1.1.1 Realizar revisão preliminar da hierarquia do produto		1 dia	\$337.50
	<i>Francisco Muhamed (PGC)</i>	50%		\$250.00
	<i>Cintia Leda (PGCM)</i>	50%		\$87.50
61	2.1.1.2 Atualizar a hierarquia do produto		5 dias	\$875.00
	<i>Cintia Leda (PGCM)</i>	100%		\$875.00
62	2.1.1.3 Realizar revisão secundária da hierarquia do produto		1 dia	\$337.50
	<i>Francisco Muhamed (PGC)</i>	50%		\$250.00
	<i>Cintia Leda (PGCM)</i>	50%		\$87.50
63	2.1.1.4 Atualizar a hierarquia do produto		5 dias	\$875.00
	<i>Cintia Leda (PGCM)</i>	100%		\$875.00
64	2.1.1.5 Revisão final da hierarquia do produto		3 dias	\$687.50
65	2.1.1.5.1 Combinar Part Numbers e descrições		1 dia	\$337.50
	<i>Francisco Muhamed (PGC)</i>	50%		\$250.00
	<i>Cintia Leda (PGCM)</i>	50%		\$87.50
66	2.1.1.5.2 Atualizar pesos dos Part Numbers		1 dia	\$175.00
	<i>Cintia Leda (PGCM)</i>	100%		\$175.00

67	2.1.1.5.3 Atualizar status dos Part Numbers para revisão de teste		1 dia	\$175.00
	<i>Cintia Leda (PGCM)</i>	100%		\$175.00
68	2.1.2 Submeter relação inicial de itens consolidada		1 dia	\$175.00
	<i>Cintia Leda (PGCM)</i>	100%		\$175.00
69	Relação Inicial de itens submetida		0 dias	\$0.00
70	2.2 Setup de estrutuda do produto para qualificação		31.88 dias	\$10,300.00
71	2.2.1 Carregar Part Numbers		3 dias	\$675.00
	<i>Pedro Rucks (SKU)</i>	100%		\$675.00
72	2.2.2 Criar estrutura do produto com Part Numbers		5 dias	\$1,125.00
	<i>Pedro Rucks (SKU)</i>	100%		\$1,125.00
73	2.2.3 Atualizar novos Part Numbers com custo e preço default		2 dias	\$450.00
	<i>Pedro Rucks (SKU)</i>	100%		\$450.00
74	2.2.4 Adicionar descrições e status para combinações de Part Numbers		5 dias	\$2,500.00
	<i>Derek Silva (PLM)</i>	100%		\$2,500.00
75	2.2.5 Selecionar combinações default e ordenar as demais		3 dias	\$675.00
	<i>Pedro Rucks (SKU)</i>	100%		\$675.00
76	2.2.6 Realizar revisão inicial da estrutura e indicar modificações		3 dias	\$1,500.00
	<i>Derek Silva (PLM)</i>	100%		\$1,500.00
77	2.2.7 Atualizar hierarquia do produto com modificações indicadas		3 dias	\$525.00
	<i>Cintia Leda (PGCM)</i>	100%		\$525.00
78	2.2.8 Atualizar estrutura do produto com modificações indicadas		3 dias	\$675.00
	<i>Pedro Rucks (SKU)</i>	100%		\$675.00
79	2.2.9 Realizar revisão final da estrutura do produto		3 dias	\$1,500.00
	<i>Derek Silva (PLM)</i>	100%		\$1,500.00
80	2.2.10 Realizar atualização final da estrutura do produto		3 dias	\$675.00
	<i>Pedro Rucks (SKU)</i>	100%		\$675.00
81	Estrutuda de produto pronta para qualificação		0 dias	\$0.00
82	2.3. Criação de configurações		5 dias	\$1,250.00
83	2.3.1 Criar configurações de produto para qualificação		5 dias	\$1,250.00
	<i>Sidney Almeida (NPI)</i>	100%		\$1,250.00
84	Configurações criadas para qualificação		0 dias	\$0.00
85	2.4 Validação do sistema para qualificação		15.88 dias	\$8,000.00
86	2.4.1 Submeter regras para validação de sistema		5 dias	\$2,625.00
	<i>Derek Silva (PLM)</i>	100%		\$1,500.00
	<i>Francisco Muhamed (PGC)</i>	100%		\$1,125.00
87	2.4.2 Revisar regras de validação		5.13 dias	\$3,350.00
	<i>Derek Silva (PLM)</i>	100%		\$1,750.00
	<i>Francisco Muhamed (PGC)</i>	100%		\$812.50
	<i>Greg Scott (VAL)</i>	100%		\$787.50
88	2.4.3 Atualizar definição de regras no sistema de validação		5 dias	\$1,125.00
	<i>Greg Scott (VAL)</i>	100%		\$1,125.00
89	2.4.4 Implementar regras nos sistemas para qualificação		3 dias	\$675.00
	<i>Greg Scott (VAL)</i>	100%		\$675.00
90	2.4.5 Testar validação		1 dia	\$225.00
	<i>Greg Scott (VAL)</i>	100%		\$225.00
91	Estrutuda de produto com validação concluída para qualificação		0 dias	\$0.00
92	2.5 Qualificação do sistema		19 dias	\$35,200.00
93	2.5.1 Criar ordens para qualificação em linha de produção		7 dias	\$1,750.00
	<i>Sidney Almeida (NPI)</i>	100%		\$1,750.00
94	2.5.2 Realizar qualificação		11 dias	\$33,200.00
	<i>Sidney Almeida (NPI)</i>	100%		\$2,750.00
	<i>Carlos Buarque (BUI)</i>	100%		\$1,650.00
	<i>Linha de Produção</i>	100%		\$8,800.00
	<i>Máquinas de Teste</i>	1		\$20,000.00
95	2.5.3 Submeter resultados de qualificação		1 dia	\$250.00
	<i>Sidney Almeida (NPI)</i>	100%		\$250.00

96	Qualificação do sistema concluída		0 dias	\$0.00
97	3 PILOTO		66.88 dias	\$63,718.75
98	3.1 Setup de itens para estrutura pré-piloto		12 dias	\$2,937.50
99	3.1.1 Revisão da hierarquia do produto		9 dias	\$1,987.50
106	3.1.2 Carregar custos		3 dias	\$600.00
	<i>Liu Zen (CST)</i>	100%		\$600.00
107	3.1.3 Submeter relação final de itens consolidada		2 dias	\$350.00
	<i>Cintia Leda (PGCM)</i>	100%		\$350.00
108	Relação final de itens submetida		0 dias	\$0.00
109	3.2 Setup de Sistema para Qualificação Pré-Piloto		21.88 dias	\$6,875.00
110	3.2.1 Carregar Part Numbers novos		2 dias	\$450.00
	<i>Pedro Rucks (SKU)</i>	100%		\$450.00
111	3.2.2 Atualizar estrutura do produto		3 dias	\$675.00
	<i>Pedro Rucks (SKU)</i>	100%		\$675.00
112	3.2.3 Atualizar novos Part Numbers com custo e preço default		3 dias	\$675.00
	<i>Pedro Rucks (SKU)</i>	100%		\$675.00
113	3.2.4 Adicionar descrições/status para novos Part Numbers		3 dias	\$1,500.00
	<i>Derek Silva (PLM)</i>	100%		\$1,500.00
114	3.2.5 Atualizar combinações default e ordenar as demais		3 dias	\$675.00
	<i>Pedro Rucks (SKU)</i>	100%		\$675.00
115	3.2.6 Realizar revisão pré-piloto da estrutura e indicar modificações		2 dias	\$1,000.00
	<i>Derek Silva (PLM)</i>	100%		\$1,000.00
116	3.2.7 Atualizar estrutura do produto com modificações indicadas		2 dias	\$450.00
	<i>Pedro Rucks (SKU)</i>	100%		\$450.00
117	3.2.8 Realizar revisão final da estrutura do produto para pré-piloto		2 dias	\$1,000.00
	<i>Derek Silva (PLM)</i>	100%		\$1,000.00
118	3.2.9 Realizar atualização final da estrutura do produto		2 dias	\$450.00
	<i>Pedro Rucks (SKU)</i>	100%		\$450.00
119	Estrutura de produtos pronta para piloto		0 dias	\$0.00
120	3.3 Atualizar configurações		5 dias	\$1,250.00
121	3.3.1 Atualizar configurações de produto para piloto		5 dias	\$1,250.00
	<i>Sidney Almeida (NPI)</i>	100%		\$1,250.00
122	Configurações atualizadas para qualificação		0 dias	\$0.00
123	3.4 Validação do sistema para piloto		15.13 dias	\$4,956.25
124	3.4.1 Submeter atualização de regras para validação de sistema		5 dias	\$1,200.00
	<i>Derek Silva (PLM)</i>	20%		\$300.00
	<i>Francisco Muhamed (PGC)</i>	80%		\$900.00
125	3.4.2 Revisar regras de validação		5 dias	\$1,731.25
	<i>Derek Silva (PLM)</i>	50%		\$500.00
	<i>Francisco Muhamed (PGC)</i>	50%		\$500.00
	<i>Greg Scott (VAL)</i>	100%		\$731.25
126	3.4.3 Atualizar definição de regras no sistema de validação		5 dias	\$1,125.00
	<i>Greg Scott (VAL)</i>	100%		\$1,125.00
127	3.4.4 Implementar regras nos sistemas para piloto		3 dias	\$675.00
	<i>Greg Scott (VAL)</i>	100%		\$675.00
128	3.4.5 Testar validação		1 dia	\$225.00
	<i>Greg Scott (VAL)</i>	100%		\$225.00
129	Estrutura de produto com validação concluída para piloto		0 dias	\$0.00
130	3.5 Piloto do sistema		26 dias	\$46,450.00
131	3.5.1 Criar ordens para piloto em linha de produção		5 dias	\$1,250.00
	<i>Sidney Almeida (NPI)</i>	100%		\$1,250.00
132	3.5.2 Realizar piloto da plataformas e suas configurações		21 dias	\$45,200.00
	<i>Sidney Almeida (NPI)</i>	100%		\$5,250.00
	<i>Carlos Buarque (BUI)</i>	100%		\$3,150.00
	<i>Linha de Produção</i>	100%		\$16,800.00

	<i>Máquinas de Teste</i>		1		\$20,000.00
133	Piloto do sistema concluída			0 dias	\$0.00
134	3.6 Produção em Massa			3 dias	\$1,250.00
135	3.6.1 Submeter nota de conclusão de pilot			2 dias	\$500.00
	<i>Sidney Almeida (NPI)</i>		100%		\$500.00
136	3.6.2 Submeter nota de habilitação para produção em massa			2 dias	\$750.00
	<i>Francisco Muhamed (PGC)</i>		100%		\$500.00
	<i>Sidney Almeida (NPI)</i>		100%		\$250.00
137	Produto apto a ser produzido em grande escala			0 dias	\$0.00
138	4 LANÇAMENTO			83.88 dias	\$21,390.63
139	4.1 Atualizações finais de valores e estrutura de produto			29.88 dias	\$3,125.00
140	4.1.1 Revisar custos dos itens nos sistemas de vendas			5 dias	\$1,000.00
	<i>Liu Zen (CST)</i>		100%		\$1,000.00
141	4.1.2 Verificar precificação de itens e configurações a ser ofertadas			5 dias	\$1,000.00
	<i>Rodrigo Santos (PRC)</i>		100%		\$1,000.00
142	4.1.3 Realizar últimas atualizações necessárias na estrutura de produto			5 dias	\$1,125.00
	<i>Pedro Rucks (SKU)</i>		100%		\$1,125.00
143	Estrutura de produto disponível para comercialização			0 dias	\$0.00
144	4.2 Serviços do Produto			24.88 dias	\$8,125.00
145	4.2.1 Adicionar itens de serviços a estrutura do produto			15 dias	\$3,375.00
	<i>Nate Ting (SVC)</i>		100%		\$3,375.00
146	4.2.2 Realizar conferência dos itens de serviços			5 dias	\$3,625.00
	<i>Derek Silva (PLM)</i>		100%		\$2,500.00
	<i>Nate Ting (SVC)</i>		100%		\$1,125.00
147	4.2.3 Disponibilizar serviços do produto			5 dias	\$1,125.00
	<i>Nate Ting (SVC)</i>		100%		\$1,125.00
148	Serviços adicionados ao produto			0 dias	\$0.00
149	4.3 Congelamento da estrutura final do produto			8 dias	\$1,800.00
150	4.3.1 Notificar envio de congelamento de estrutura de produto			1 dia	\$225.00
	<i>Pedro Rucks (SKU)</i>		100%		\$225.00
151	4.3.2 Realizar testes com todos os itens de estrutura de produto			5 dias	\$1,125.00
	<i>Pedro Rucks (SKU)</i>		100%		\$1,125.00
152	4.3.3 Realizar atualizações necessárias			1 dia	\$225.00
	<i>Pedro Rucks (SKU)</i>		100%		\$225.00
153	4.3.4 Submeter notificação de congelamento de estrutura de produto			1 dia	\$225.00
	<i>Pedro Rucks (SKU)</i>		100%		\$225.00
154	Estrutura de produto congelada			0 dias	\$0.00
155	4.4 Disponibilização do produto para vendas			18.13 dias	\$6,940.63
156	4.4.1 Criar e configurações de vendas para online e offline			10 dias	\$1,750.00
	<i>Daiana Bassler (DMA)</i>		100%		\$1,750.00
157	4.4.2 Testar configurações de vendas para online e offline			3 dias	\$525.00
	<i>Daiana Bassler (DMA)</i>		100%		\$525.00
158	4.4.3 Revisar configurador com configurações, dados e imagens			5 dias	\$4,315.63
	<i>Patrik Hedler (PM)</i>		100%		\$918.75
	<i>Derek Silva (PLM)</i>		100%		\$1,500.00
	<i>Greg Scott (VAL)</i>		100%		\$675.00
	<i>Nate Ting (SVC)</i>		100%		\$675.00
	<i>Daiana Bassler (DMA)</i>		100%		\$546.88
159	4.4.4 Atualizar configurador			2 dias	\$350.00
	<i>Daiana Bassler (DMA)</i>		100%		\$350.00
160	Configurações do produto disponíveis em sistemas de vendas			0 dias	\$0.00
161	4.5 Lançamento da estrutura do produto			4 dias	\$900.00
162	4.5.1 Disponibilizar itens nos catalogos de vendas e sistemas de produção			2 dias	\$450.00
	<i>Pedro Rucks (SKU)</i>		100%		\$450.00

163	4.5.2 Implementar lançamento da estrutura		2 dias	\$450.00
	<i>Pedro Rucks (SKU)</i>	100%		\$450.00
164	Estrutura de produto lançada		0 dias	\$0.00
165	4.6 Notificação de lançamento		0.88 dias	\$500.00
166	4.6.1 Notificar times de vendas e Marketing da conclusão do lançamento		1 dia	\$500.00
	<i>Derek Silva (PLM)</i>	100%		\$500.00
167	Produto lançado		0 dias	\$0.00
168	FIM		1 dia	\$0.00

ANEXO 06 - FLUXO DE CAIXA

Trimestral:

	1st Quarter	2nd Quarter	3rd Quarter	4th Quarter	Total
PROJETO NOTEBOOK SPX 13					
INICIO					
1 GERENCIAMENTO DO PROJETO					
1.1 Realizar Kick-off Meeting do projeto	\$207.50				\$207.50
1.2 Reunir equipe do projeto para definição de comitê	\$1,625.00				\$1,625.00
1.3 Definir escopo e prazos dos trabalhos	\$962.50				\$962.50
1.4 Criar o comitê responsável	\$700.00				\$700.00
1.5 Aprovar o comitê	\$175.00				\$175.00
1.6 Aprovar o escopo e prazos dos trabalhos	\$500.00				\$500.00
Projeto iniciado, comitê e equipes definidas e escopo aprovado					
1.7 Reuniões de Comitê do Projeto					
1.8 Reuniões de Acompanhamento					
1.9 Auditar etapas do processo					
1.10 Realizar reunião de encerramento			\$185.00		\$185.00
1.11 Realizar reunião de melhores práticas			\$178.75		\$178.75
2 QUALIFICAÇÃO					
2.1 Setup inicial de itens para estrutura					
2.1.1 Revisões da hierarquia do produto					
2.1.1.1 Realizar revisão preliminar da hierarquia do produto	\$337.50				\$337.50
2.1.1.2 Atualizar a hierarquia do produto	\$875.00				\$875.00
2.1.1.3 Realizar revisão secundária da hierarquia do produto	\$337.50				\$337.50
2.1.1.4 Atualizar a hierarquia do produto	\$875.00				\$875.00
2.1.1.5 Revisão final da hierarquia do produto					
2.1.1.5.1 Combinar Part Numbers e descrições	\$337.50				\$337.50
2.1.1.5.2 Atualizar pesos dos Part Numbers	\$175.00				\$175.00
2.1.1.5.3 Atualizar status dos Part Numbers para revisão de teste	\$175.00				\$175.00
2.1.2 Submeter relação inicial de itens consolidada	\$175.00				\$175.00
Relação inicial de itens submetida					
2.2 Setup de estrutura do produto para qualificação					
2.2.1 Carregar Part Numbers	\$675.00				\$675.00
2.2.2 Criar estrutura do produto com Part Numbers	\$1,125.00				\$1,125.00
2.2.3 Atualizar novos Part Numbers com custo e preço default	\$450.00				\$450.00
2.2.4 Adicionar descrições e status para combinações de Part Numbers	\$2,250.00	\$250.00			\$2,500.00
2.2.5 Selecionar combinações default e ordenar as demais		\$675.00			\$675.00
2.2.6 Realizar revisão inicial da estrutura e indicar modificações		\$1,500.00			\$1,500.00
2.2.7 Atualizar hierarquia do produto com modificações indicadas		\$525.00			\$525.00
2.2.8 Atualizar estrutura do produto com modificações indicadas		\$675.00			\$675.00
2.2.9 Realizar revisão final da estrutura do produto		\$1,500.00			\$1,500.00
2.2.10 Realizar atualização final da estrutura do produto		\$675.00			\$675.00
Estrutura de produto pronta para qualificação					
2.3 Criação de configurações					
2.3.1 Criar configurações de produto para qualificação		\$1,250.00			\$1,250.00
Configurações criadas para qualificação					
2.4 Validação do sistema para qualificação					
2.4.1 Submeter regras para validação de sistema	\$2,625.00				\$2,625.00
2.4.2 Revisar regras de validação	\$3,350.00				\$3,350.00
2.4.3 Atualizar definição de regras no sistema de validação	\$1,125.00				\$1,125.00
2.4.4 Implementar regras nos sistemas para qualificação	\$562.50	\$112.50			\$675.00
2.4.5 Testar validação		\$225.00			\$225.00
Estrutura de produto com validação concluída para qualificação					
2.5 Qualificação do sistema					
2.5.1 Criar ordens para qualificação em linha de produção		\$1,750.00			\$1,750.00
2.5.2 Realizar qualificação		\$33,200.00			\$33,200.00
2.5.3 Submeter resultados de qualificação		\$250.00			\$250.00
Qualificação do sistema concluída					
3 PILOTO					
3.1 Setup de itens para estrutura pré-piloto					
3.1.1 Revisão da hierarquia do produto					
3.1.2 Carregar custos		\$600.00			\$600.00
3.1.3 Submeter relação final de itens consolidada		\$350.00			\$350.00
Relação final de itens submetida					
3.2 Setup de Sistema para Qualificação Pré-Piloto					
3.2.1 Carregar Part Numbers novos		\$450.00			\$450.00
3.2.2 Atualizar estrutura do produto		\$675.00			\$675.00
3.2.3 Atualizar novos Part Numbers com custo e preço default		\$675.00			\$675.00
3.2.4 Adicionar descrições/status para novos Part Numbers		\$1,500.00			\$1,500.00
3.2.5 Atualizar combinações default e ordenar as demais		\$253.13	\$421.88		\$675.00
3.2.6 Realizar revisão pré-piloto da estrutura e indicar modificações			\$1,000.00		\$1,000.00
3.2.7 Atualizar estrutura do produto com modificações indicadas			\$450.00		\$450.00
3.2.8 Realizar revisão final da estrutura do produto para pré-piloto			\$1,000.00		\$1,000.00
3.2.9 Realizar atualização final da estrutura do produto			\$450.00		\$450.00
Estrutura de produtos pronta para piloto					
3.3 Atualizar configurações					
3.3.1 Atualizar configurações de produto para piloto			\$1,250.00		\$1,250.00
Configurações atualizadas para qualificação					
3.4 Validação do sistema para piloto					
3.4.1 Submeter atualização de regras para validação de sistema		\$1,200.00			\$1,200.00
3.4.2 Revisar regras de validação		\$1,731.25			\$1,731.25
3.4.3 Atualizar definição de regras no sistema de validação		\$1,125.00			\$1,125.00
3.4.4 Implementar regras nos sistemas para piloto		\$188.75	\$606.25		\$675.00
3.4.5 Testar validação			\$225.00		\$225.00
Estrutura de produto com validação concluída para piloto					
3.5 Piloto do sistema					
3.5.1 Criar ordens para piloto em linha de produção			\$1,250.00		\$1,250.00
3.5.2 Realizar piloto da plataformas e suas configurações			\$45,200.00		\$45,200.00
Piloto do sistema concluída					
3.6 Produção em Massa					
3.6.1 Submeter nota de conclusão de pilot			\$500.00		\$500.00
3.6.2 Submeter nota de habilitação para produção em massa			\$750.00		\$750.00

	February	March	April	May	June	July	August	September	October	Total
2.1.1.2 Atualizar a hierarquia do produto	\$875.00									\$875.00
2.1.1.3 Realizar revisão secundária da hierarquia do produto	\$337.50									\$337.50
2.1.1.4 Atualizar a hierarquia do produto	\$175.00	\$700.00								\$875.00
2.1.1.5 Revisão final da hierarquia do produto										
2.1.1.5.1 Combinar Part Numbers e descrições			\$337.50							\$337.50
2.1.1.5.2 Atualizar pesos dos Part Numbers			\$175.00							\$175.00
2.1.1.5.3 Atualizar status dos Part Numbers para revisão de teste			\$175.00							\$175.00
2.1.2 Submeter relação inicial de itens consolidada		\$175.00								\$175.00
Relação Inicial de itens submetida										
2.2 Setup de estrutura do produto para qualificação										
2.2.1 Carregar Part Numbers		\$875.00								\$875.00
2.2.2 Criar estrutura do produto com Part Numbers		\$1,125.00								\$1,125.00
2.2.3 Atualizar novos Part Numbers com custo e preço default		\$450.00								\$450.00
2.2.4 Adicionar descrições e status para combinações de Part Numbers		\$2,250.00	\$250.00							\$2,500.00
2.2.5 Selecionar combinações default e ordenar as demais			\$875.00							\$875.00
2.2.6 Realizar revisão inicial da estrutura e indicar modificações			\$1,500.00							\$1,500.00
2.2.7 Atualizar hierarquia do produto com modificações indicadas			\$525.00							\$525.00
2.2.8 Atualizar estrutura do produto com modificações indicadas			\$875.00							\$875.00
2.2.9 Realizar revisão final da estrutura do produto			\$1,500.00							\$1,500.00
2.2.10 Realizar atualização final da estrutura do produto			\$875.00							\$875.00
Estrutura de produto pronta para qualificação										
2.3 Criação de configurações										
2.3.1 Criar configurações de produto para qualificação			\$781.25	\$488.75						\$1,260.00
Configurações criadas para qualificação										
2.4 Validação do sistema para qualificação										
2.4.1 Submeter regras para validação de sistema		\$2,625.00								\$2,625.00
2.4.2 Revisar regras de validação		\$3,350.00								\$3,350.00
2.4.3 Atualizar definição de regras no sistema de validação		\$1,125.00								\$1,125.00
2.4.4 Implementar regras nos sistemas para qualificação		\$682.50	\$112.50							\$875.00
2.4.5 Testar validação			\$225.00							\$225.00
Estrutura de produto com validação concluída para qualificação										
2.5 Qualificação do sistema										
2.5.1 Criar ordens para qualificação em linha de produção				\$1,750.00						\$1,750.00
2.5.2 Realizar qualificação				\$33,200.00						\$33,200.00
2.5.3 Submeter resultados de qualificação				\$250.00						\$250.00
Qualificação do sistema concluída										
3 PILOTO										
3.1 Setup de itens para estrutura pré-piloto										
3.1.1 Revisão da hierarquia do produto										
3.1.2 Carregar custos						\$800.00				\$800.00
3.1.3 Submeter relação final de itens consolidada						\$350.00				\$350.00
Relação final de itens submetida										
3.2 Setup de Sistema para Qualificação Pré-Piloto										
3.2.1 Carregar Part Numbers novos					\$450.00					\$450.00
3.2.2 Atualizar estrutura do produto					\$675.00					\$675.00
3.2.3 Atualizar novos Part Numbers com custo e preço default					\$675.00					\$675.00
3.2.4 Adicionar descrições/status para novos Part Numbers					\$1,500.00					\$1,500.00
3.2.5 Atualizar combinações default e ordenar as demais					\$253.13	\$421.88				\$675.00
3.2.6 Realizar revisão pré-piloto da estrutura e indicar modificações						\$1,000.00				\$1,000.00
3.2.7 Atualizar estrutura do produto com modificações indicadas						\$450.00				\$450.00
3.2.8 Realizar revisão final da estrutura do produto para pré-piloto						\$1,000.00				\$1,000.00
3.2.9 Realizar atualização final da estrutura do produto						\$450.00				\$450.00
Estrutura de produtos pronta para piloto										
3.3 Atualizar configurações										
3.3.1 Atualizar configurações de produto para piloto						\$1,250.00				\$1,250.00
Configurações atualizadas para qualificação										
3.4 Validação do sistema para piloto										
3.4.1 Submeter atualizações de regras para validação de sistema						\$1,200.00				\$1,200.00
3.4.2 Revisar regras de validação						\$1,731.25				\$1,731.25
3.4.3 Atualizar definição de regras no sistema de validação						\$1,125.00				\$1,125.00

	February	March	April	May	June	July	August	September	October	Total
3.4.4 Implementar regras nos sistemas para piloto					\$168.75	\$508.25				\$675.00
3.4.5 Testar validação						\$225.00				\$225.00
Estrutura de produto com validação concluída para piloto										
3.5 Piloto do sistema										
3.5.1 Criar ordens para piloto em linha de produção						\$1,250.00				\$1,250.00
3.5.2 Realizar piloto da plataformas e suas configurações						\$4,573.61	\$40,826.19			\$45,200.00
Piloto do sistema concluída										
3.6 Produção em Massa										
3.6.1 Submeter nota de conclusão de pilot							\$500.00			\$500.00
3.6.2 Submeter nota de habilitação para produção em massa							\$750.00			\$750.00
Produto apto a ser produzido em grande escala										
4 LANÇAMENTO										
4.1 Atualizações finais de valores e estrutura de produto										
4.1.1 Revisar custos dos itens nos sistemas de vendas					\$1,000.00					\$1,000.00
4.1.2 Verificar precificação de itens e configurações a ser ofertadas					\$1,000.00					\$1,000.00
4.1.3 Realizar últimas atualizações necessárias na estrutura de produto						\$1,125.00				\$1,125.00
Estrutura de produto disponível para comercialização										
4.2 Serviços do Produto										
4.2.1 Adicionar itens de serviços a estrutura do produto				\$3,282.50	\$112.50					\$3,375.00
4.2.2 Realizar conferência dos itens de serviços					\$3,625.00					\$3,625.00
4.2.3 Disponibilizar serviços do produto					\$1,125.00					\$1,125.00
Serviços adicionados ao produto										
4.3 Congelamento da estrutura final do produto										
4.3.1 Notificar envio de congelamento de estrutura de produto							\$225.00			\$225.00
4.3.2 Realizar testes com todos os itens de estrutura de produto						\$253.13	\$871.88			\$1,125.00
4.3.3 Realizar atualizações necessárias							\$225.00			\$225.00
4.3.4 Submeter notificação de congelamento de estrutura de produto							\$225.00			\$225.00
Estrutura de produto congelada										
4.4 Disponibilização do produto para vendas										
4.4.1 Criar e configurações de vendas para online e offline							\$1,750.00			\$1,750.00
4.4.2 Testar configurações de vendas para online e offline							\$525.00			\$525.00
4.4.3 Revisar configurador com configurações, dados e imagens							\$4,316.83			\$4,316.83
4.4.4 Atualizar configurador							\$175.00	\$175.00		\$350.00
Configurações do produto disponíveis em sistemas de vendas										
4.5 Lançamento da estrutura do produto										
4.5.1 Disponibilizar itens nos catálogos de vendas e sistemas de produção							\$253.13	\$198.88		\$450.00
4.5.2 Implementar lançamento da estrutura								\$450.00		\$450.00
Estrutura de produto lançada										
4.6 Notificação de lançamento										
4.6.1 Notificar times de vendas e Marketing da conclusão do lançamento								\$500.00		\$500.00
Produto lançado										
FIM										
Total	\$8,238.88	\$16,732.88	\$8,588.50	\$40,601.00	\$17,568.50	\$14,399.81	\$51,886.57	\$1,899.13		\$166,943.25