

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

MAGNUS BUTTNER ESTEVES

PROJETO DE IMPLEMENTAÇÃO DE ERP SAP ECC

SÃO LEOPOLDO

2015

MAGNUS BUTTNER ESTEVES

PROJETO DE IMPLEMENTAÇÃO DE ERP SAP ECC

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

Orientador: Prof. Felipe José Nardi Gomes

São Leopoldo

2015

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo a elaboração de um plano de projeto para implementação de um ERP SAP, em uma empresa de grande porte, que está substituindo o seu sistema ERP atual.

O plano de projeto desenvolvido, detalha os processos de gerenciamento da integração, escopo, tempo, custo, qualidade, riscos, aquisições, comunicações, recursos humanos e partes interessadas, com base nas melhores práticas abordadas no Guia PMBOK (quinta edição), em conjunto com as melhores práticas de implementação SAP, através da metodologia ASAP

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura Analítica Resumida do Projeto	18
Figura 2 - Cronograma Macro do Projeto	19
Figura 3 - Fluxo de Requisição de Mudanças	21
Figura 4 - Estrutura Analítica do Projeto – Parte 1	25
Figura 5 - Estrutura Analítica do Projeto – Parte 2	26
Figura 6 - Estrutura Analítica do Projeto – Parte 3	27
Figura 7 - Curva S do Projeto.....	53
Figura 8 - Agregação de Custos (EAP)	54
Figura 9 - Organograma do Projeto.....	64
Figura 10 - EAR - Estrutura Analítica de Riscos.....	96
Figura 11 - Matriz de Probabilidade e Impacto de Riscos	98
Figura 12 - Matriz de Enquadramento de Partes Interessadas	127

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Matriz de Enquadramento de Partes Interessadas	15
Tabela 2 - Partes Interessadas do Projeto	19
Tabela 3 - Escopo Funcional.....	35
Tabela 4 - Critérios de avaliação de desempenho	40
Tabela 5 - Cronograma do Projeto	41
Tabela 6 - Quadro de Recursos para Elaboração de Custos	47
Tabela 7 - Estimativa de Custos Unitários	48
Tabela 8 - Custos Estimados por Categoria e Classificação.....	50
Tabela 9 - Custos Estimados por Atividade	50
Tabela 10 - Orçamento do Projeto	54
Tabela 11 - Critérios de Avaliação de desempenho de custo	55
Tabela 12 - Métrica de Qualidade do Projeto	59
Tabela 13 - Métrica de Qualidade do Produto.....	60
Tabela 14 - Equipe do Projeto.....	66
Tabela 15 - Matriz de Responsabilidade	67
Tabela 16 - Requisitos e Estratégias de Comunicação	78
Tabela 17 - Dados de Contato das Partes Interessadas.....	85
Tabela 18 - Ferramentas de Comunicação	86
Tabela 19 - Eventos de Comunicação do Projeto	88
Tabela 20 - Matriz de Responsabilidade de Riscos	95
Tabela 21 - Probabilidade de Ocorrência de Riscos	97
Tabela 22 - Matriz de Impacto de Riscos	97
Tabela 23 - Estratégias de Resposta por Classificação do Risco	99
Tabela 24 - Lista de Riscos do Projeto.....	99
Tabela 25 - Análise Qualitativa de Riscos.....	102

Tabela 26 - Análise Quantitativa de Riscos.....	104
Tabela 27 - Plano de Resposta aos Riscos.....	106
Tabela 28 - Mapa de Aquisições	113
Tabela 29 - Identificação das Partes Interessadas.....	116
Tabela 30 - Requisitos e Expectativas das Partes Interessadas.....	122
Tabela 31 - Priorização das Partes Interessadas.....	127
Tabela 32 - Engajamento das Partes Interessadas.....	129
Tabela 33 - Estratégia de engajamento para Partes interessadas.....	130
Tabela 34 - Estratégia por nível de engajamento desejado	131

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 PLANO DE GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO	13
2.1 Introdução	13
2.2 Termo de Abertura do Projeto	13
2.2.1 Gestão do Projeto	13
2.2.2 Objetivos do Projeto	13
2.2.3 Justificativa	14
2.2.4 Método e Estratégia	14
2.2.5 Escopo Macro do Projeto	15
2.2.6 Fora do Escopo	17
2.2.7 EAP – Estrutura Analítica Resumida do Projeto	18
2.2.8 Cronograma Macro do Projeto	19
2.2.9 Partes Interessadas	19
2.2.10 Orçamento Previsto	20
2.2.11 Restrições	20
2.2.12 Premissas	20
2.2.13 Controle Integrado de Mudanças	21
2.2.14 Controle do Projeto	21
2.2.15 Aceites de Fase e Encerramento do Projeto	22
3 PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO	23
3.1 Introdução	23
3.2 Controle de Mudanças	23
3.2.1 Comitê Integrado de Mudanças	23
3.2.2 Frequência da avaliação de Escopo	24
3.2.3 Processo de Requisição de Mudança	24

	8
3.2.4 Critérios de Aceitação e Controle do Escopo.....	24
3.2.5 Estrutura Analítica do Projeto – EAP	25
3.2.6 Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto - EAP.....	28
3.3 Declaração do Escopo	34
3.3.1 Escopo Funcional	35
3.3.2 Escopo de Migração de dados.....	36
3.3.3 Escopo de Infraestrutura	37
4 PLANO DE GERENCIAMENTO DE TEMPO	37
4.1 Introdução	37
4.2 Descrição dos Processos Gerenciamento de Tempo	37
4.2.1 Definição das atividades	38
4.2.2 Sequenciamento das atividades	38
4.2.3 Estimativa de Recursos.....	38
4.2.4 Estimativa de Duração.....	38
4.2.5 Desenvolvimento do Cronograma	39
4.2.6 Controle do Cronograma	39
4.2.7 Priorização das mudanças de prazos	40
4.2.8 Frequência de avaliação do Plano de Tempo.....	41
4.3 Cronograma do Projeto.....	41
5 PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS	45
5.1 Introdução	45
5.2 Processos do Gerenciamento de Custos	46
5.2.1 Planejamento do Gerenciamento de Custos	46
5.2.2 Estimativa de Custos	47
5.2.3 Determinação do Orçamento	54
5.2.4 Monitoramento e Controle de Custos	55

5.3	Frequência de Avaliação e Alterações no Plano de Gerenciamento de Custos.....	57
6	PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE.....	57
6.1	Introdução	57
6.2	Política de Qualidade.....	58
6.3	Fatores Ambientais.....	58
6.4	Métricas de Qualidade.....	59
6.4.1	Desempenho do Projeto	59
6.4.2	Desempenho do Produto.....	60
6.5	Controle da Qualidade.....	63
6.6	Garantia da Qualidade.....	63
6.6.1	Quality Gates (Cancelas de Qualidade).....	63
6.6.2	Termo de Aceite de Fase	64
6.6.3	Frequência de Atualização e Alterações no Plano de Gerenciamento da Qualidade.....	64
7	PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	64
7.1	Introdução	64
7.2	Organograma do Projeto.....	64
7.3	Comitê Executivo.....	65
7.4	Equipe de Projeto	66
7.5	Matriz de Responsabilidade.....	67
7.6	Gerenciamento da Equipe.....	73
7.6.1	Alocação, realocação, substituição e Desligamento de recursos	73
7.6.2	Horário de Trabalho	74
7.6.3	Políticas de Despesas.....	75
7.7	Capacitação da Equipe de Projeto	75

	10
7.8 Frequência de Avaliação do Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos	76
8 PLANO DE GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÕES	76
8.1 Introdução	76
8.2 Gerenciamento da Comunicação	76
8.2.1 Planejamento da Comunicação	76
8.2.2 Execução da Comunicação	88
8.2.3 Controle da Comunicação	92
8.3 Frequência da avaliação e Alterações do Gerenciamento de Comunicações	94
9 PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS	95
9.1 Introdução	95
9.2 Responsabilidades	95
9.3 EAR - Estrutura Analítica de Riscos	96
9.4 Processos do Gerenciamento de Riscos	96
9.4.1 Planejamento do Gerenciamento de Riscos	97
9.4.2 Identificação de Riscos	99
9.4.3 Análise Qualitativa de Riscos	101
9.4.4 Análise Quantitativa de Riscos	104
9.4.5 Planejamento de Respostas aos Riscos	105
9.4.6 Monitoramento e Controle de Riscos	110
9.5 Frequência da avaliação e Alterações do Gerenciamento de Riscos	110
10 PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES	110
10.1 Introdução	110
10.2 Processos de Gerenciamento de Aquisições	111
10.2.1 Planejamento de Aquisições	111
10.2.2 Condução e Controle das Aquisições	114

	11
10.2.3 Encerramento das Aquisições	114
10.3 Frequência de Atualização e Alterações no Plano de Gerenciamento de Aquisições.....	114
11 PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS	115
11.1 Introdução	115
11.2 Gerenciamento das Partes Interessadas.....	115
11.2.1 Identificação das Partes Interessadas	116
11.2.2 Requisitos e Expectativas das Partes Interessadas	122
11.2.3 Priorização das Partes Interessadas	127
11.2.4 Engajamento das Partes Interessadas.....	129
11.2.5 Estratégia de Engajamento das Partes Interessadas	130
11.2.6 Controle do Engajamento das Partes Interessadas.....	132
11.3 Frequência da avaliação e Alterações do Gerenciamento de Gerenciamento das Partes Interessadas.....	132
12 CONSIDERAÇÕES FINAIS	134

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais as empresas estão buscando sistemas ERP como diferencial competitivo, ou ainda apenas para se manter em um mercado extremamente competitivo. Agilidade, confiabilidade e rapidez no atendimento são exigências naturais do mercado, portanto, o ERP deixou de ser uma necessidade operacional. No cenário atual, o sistema ERP é uma ferramenta indispensável para assegurar o sucesso empresarial. É preciso considerar a implantação do ERP como um investimento necessário para o crescimento da empresa e não apenas como uma despesa para atender as demandas operacionais.

O ERP é um sistema amplo de soluções e informações. Um banco de dados único, operando em uma plataforma comum que interage com um conjunto integrado de aplicações, consolidando todas as operações do negócio em um simples ambiente computacional.

Este trabalho apresenta um plano de projeto para a implementação de um sistema ERP SAP em uma empresa de grande porte. A empresa possui atualmente um sistema ERP implantado em 1994, possuindo bases de dados separadas, resultando em dados segregados que com o passar do tempo facilitou customizações de programas específicos, permitindo também a customização de processos internos.

Ao longo dos anos a empresa cresceu no volume de negócios, em certo momento percebeu-se que o ERP atual estava próximo da obsolescência, sendo necessária a implementação de um sistema mais robusto, moderno e confiável.

O plano de projeto apresentado neste trabalho foi desenvolvido com base nas melhores práticas abordadas no Guia PMBOK (quinta edição) em conjunto com as melhores práticas de implementação SAP, através da metodologia ASAP.

2 PLANO DE GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO

2.1 Introdução

O Plano de Gerenciamento da Integração do Projeto contempla os processos e atividades para unificar e coordenar os processos das demais áreas de gerenciamento do projeto.

2.2 Termo de Abertura do Projeto

Este documento tem a finalidade de formalizar a abertura do Projeto Implementação ERP SAP, concedendo autoridade para que a equipe de gestão capte os recursos necessários para execução do projeto.

2.2.1 Gestão do Projeto

Foram designados para realizar o gerenciamento do projeto:

- Magnus Buttner Esteves – Empresa Implementadora;
- Marcelo B. – Cliente;

2.2.2 Objetivos do Projeto

- Performance operacional: que a ferramenta permita a execução de processos sem atrasos ocasionados por processamentos paralelos; melhoria do desempenho operacional, obtendo vantagens competitivas em relação à concorrência;
- Integração dos processos: informação em tempo real, consolidada “em uma única verdade” independente do departamento gerador; eliminação do esforço gerencial e operacional nas interfaces entre sistemas que não conversam entre si;
- Melhoria em controles operacionais: transparência nas informações, alicerce para um futuro projeto de governança corporativa;
- Informações para o negócio: informação segura (disponível, acessível e confiável) a partir dos dados que geram informações para o

negócio. Estas informações devem agilizar a tomada de decisão. Disponibilidade de informação certa, na hora certa e nos pontos certos; compartilhamento de base de dados única e não redundantes;

- Priorizar utilização SAP Standard: evitar desenvolvimentos complementares, obedecendo ao processo SAP Best Practices e priorizando soluções padrões do SAP;
- Documentação e gestão do conhecimento dos processos de negócio;
- Formação de equipe de usuários-chave de alta performance.

2.2.3 Justificativa

Após pesquisa de soluções em software de gestão empresarial, a solução proposta para que a empresa mantenha e desenvolva seus planos institucionais será a implantação do SAP na versão ECC 6.07, utilizando as “Best Practices” para os processos e atividades inerentes as áreas produtivas, administrativas e financeiras, sendo que fica o desenvolvimento de ajustes e/ou novas funcionalidades em casos comprovados, realizados para os diferenciais no negócio da empresa.

2.2.4 Método e Estratégia

Será utilizado como método de trabalho, os processos do PMBok 5ª edição, abordando 10 áreas de conhecimento distintas. Sendo que o projeto será estruturado conforme as melhores práticas de implementação SAP, com suas 5 fases distintas: Fase 1 – Preparação Inicial; Fase 2 – Business Blueprint; Fase 3 – Realização; Fase 4 – Preparação Final e Fase 5 – GoLive e Suporte.

Estratégia de trabalho:

- Definição e alocação da equipe de projeto;
- Preparação da Sala de projeto e Construção do cronograma;
- Instalação do SAP e seus produtos na versão ECC 6.07;
- Mapeamento dos processos atuais e definição dos processos futuros;

- Parametrizar o sistema e desenvolver ajustes necessários para o funcionamento do SAP;
- Extrair, transformar e carregar os dados do sistema(s) legado(s) para o SAP;
- Verificar a qualidade dos dados migrados para o SAP;
- Realizar testes unitários e integrados para validar a solução implementada.
- Prover o treinamento aos colaboradores;
- Preparar plano para início das atividades (cutover);
- Documentar os processos definidos, parametrizações, desenvolvimentos, testes, treinamentos e planos realizados no projeto;

2.2.5 Escopo Macro do Projeto

Os processos abaixo relacionados, fazem parte do escopo inicial, devendo ser utilizados como guias e aceleradores. Todo detalhamento do cenário será encontrado descrito em documento específico que será disponibilizado e detalhado na fase de Blueprint.

Tabela 1 - Matriz de Enquadramento de Partes Interessadas

Frente	Processo	Link de referência SAP
SD - Vendas e Distribuição	108 - Administração de créditos	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/108_PT_BR.htm
	109 - Processamento da ordem do cliente: venda no depósito	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/109_PT_BR.htm
	110 - Fornecimento Gratuito	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/110_PT_BR.htm
	111 - Devoluções e reclamações	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/111_PT_BR.htm
	116 - Processamento da nota de débito	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/116_PT_BR.htm
	204 – Processamento de notas de crédito	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/204_PT_BR.htm
	503 – Nota Fiscal Eletrônica NF-e (GRC 10.0)	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/503_PT_BR.htm
MM - Gestão de Materiais	128 - Cotação de suprimento	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/128_PT_BR.htm
	133 - Contrato de suprimento	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/133_PT_BR.htm

	130 - Suprimento	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/130_PT_BR.htm
	129 - Compra de bens de consumo	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/129_PT_BR.htm
	208 - Suprimento - Material para Prestação Serviços 3 ^{os}	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/208_PT_BR.htm
	136 - Devolução ao fornecedor	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/136_PT_BR.htm
PP - Produção	144 - Planejamento Logístico	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/144_PT_BR.htm
	145 - Produção para estoque – Manufatura discreta (MTS)	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/145_PT_BR.htm
	179 - Previsão de quantidades de vendas	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/179_PT_BR.htm
FI - Financeiro	156 - Razão	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/156_PT_BR.htm
	157 - Contas a receber	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/157_PT_BR.htm
	158 - Contas a pagar	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/158_PT_BR.htm
	160 - Análise de status da administração de caixa e concentração de caixa	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/160_PT_BR.htm
	159 - Encerramento do período na contabilidade financeira	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/159_PT_BR.htm
	162 - Contabilidade do imobilizado	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/162_PT_BR.htm
	221 - Relatórios do SAP ERP para contabilidade	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/221_PT_BR.htm
CO - Custos e Controladoria	184 - Contabilidade de custos indiretos - Real	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/184_PT_BR.htm
	161 - Análise de custos de vendas	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/161_PT_BR.htm
	166 - Reporting do segmento	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/166_PT_BR.htm
	175 - Planejamento geral do centro de custo	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/175_PT_BR.htm
	176 - Planejamento do centro de custo de produção	http://help.sap.com/bp_bl603/BBLibrary/HTML/176_PT_BR.htm
	178 - Cálculo de custos standard	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/178_PT_BR.htm
	187 - Cálculo de custos de referência e de simulação	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/187_PT_BR.htm
	224 - Atividades de encerramento do período	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/224_PT_BR.htm

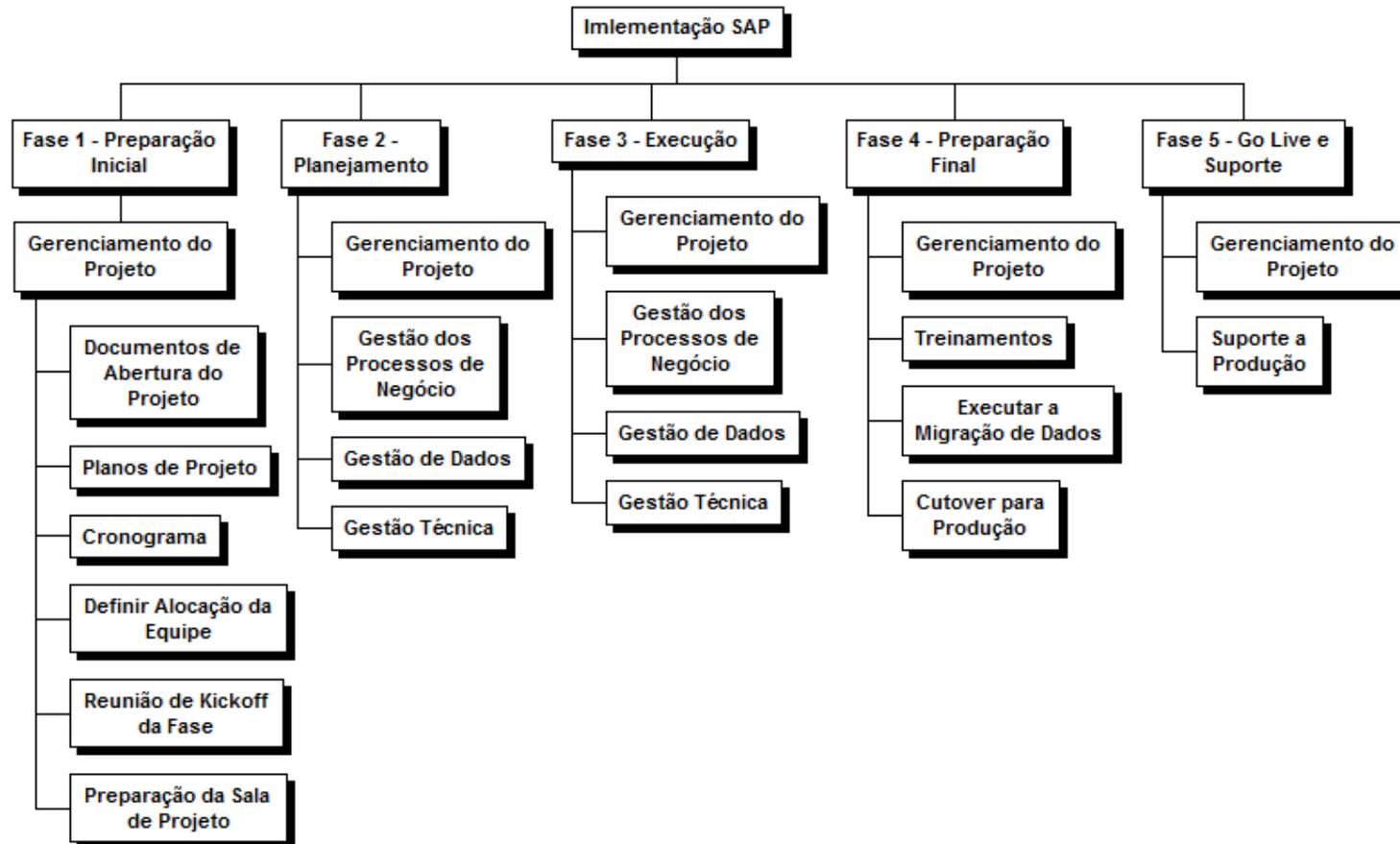
2.2.6 Fora do Escopo

Os Itens abaixo estão explicitamente fora do escopo de implementação do projeto:

- Consultoria ou suporte em “Change Management”;
- Administração de ambientes e sistemas internos da empresa, sejam eles instalados e configurados durante a execução do projeto;
- Importação de dados históricos de qualquer natureza;
- Workflow para automatizar procedimentos de novos cadastros e ou modificações;
- Integrações de qualquer natureza com sistemas parceiros;
- Implementação de qualquer produto não expressamente definido no item – Escopo.

2.2.7 EAP – Estrutura Analítica Resumida do Projeto

Figura 1 - Estrutura Analítica Resumida do Projeto



2.2.8 Cronograma Macro do Projeto

Figura 2 - Cronograma Macro do Projeto

Nome da tarefa	Duração	Início	Término
▣ Projeto Implementação SAP	2172 hrs	05/01/15 08:00	01/02/16 12:00
▷ Fase 1 - Iniciação	234 hrs	05/01/15 08:00	13/02/15 10:00
▷ Fase 2 - Planejamento	532 hrs	13/02/15 10:00	21/05/15 15:00
▷ Fase 3 - Execução	1070 hrs	21/05/15 15:00	02/12/15 12:00
▷ Fase 4 - Preparação Final	172 hrs	02/12/15 13:00	03/01/16 17:00
▷ Fase 5 - Go Live e Suporte	164 hrs	03/01/16 17:00	01/02/16 12:00

2.2.9 Partes Interessadas

As principais partes interessadas identificadas durante a abertura do projeto são:

Tabela 2 - Partes Interessadas do Projeto

Parte Interessada	Nome	Relacionamento com o projeto
Gestores de Projeto Consultoria	Magnus Esteves	Responsável pela Implementação
Gerente do Projeto Cliente	Marcelo B.	Responsável pela Implementação
Usuários – Chave	A ser definido	Responsáveis pelo detalhamento dos processos a serem implementados, validar a solução através de testes, documentar suas atividades e realizar treinamento aos usuários finais.
Consultores	A ser definido	Responsáveis pelo detalhamentos dos processos na ferramenta SAP, documentar as atividades, apoiar a execução de testes, realizar ajustes e correções. Preparar e executar cutover técnico, realizar suporte a implementação.
Analistas	A ser definido	Responsáveis pela identificação, mapeamento, validação e testes dos dados a serem migrados, especificar as solicitações de mudança

		aprovadas. Preparar e executar cutover de negócios.
Patrocinador do Projeto	Vilmar L.	Deve assegurar recursos e o comprometimento das diversas áreas e departamentos com os objetivos da implantação e acompanhar a situação do projeto tomando decisões para que o projeto siga seu curso evitando atrasos. Aprovar as mudanças e resolver problemas gerados por conflitos entre áreas.
Diretor de Projeto	Sandra W.	Acompanhar e monitorar o projeto através de reuniões semanais, tomando decisões para que o projeto siga com seus objetivos e servir como canal de comunicação direto com o Patrocinador do Projeto.

2.2.10 Orçamento Previsto

O Orçamento previsto para o projeto é de R\$ 3.248.000,00, a ser realizado em um prazo de 13 meses.

2.2.11 Restrições

Será realizado uma análise de DELTAS (customizações) ao final da fase de Blueprint com o replanejamento das atividades do restante do projeto podendo ser alterada a data de Go Live.

2.2.12 Premissas

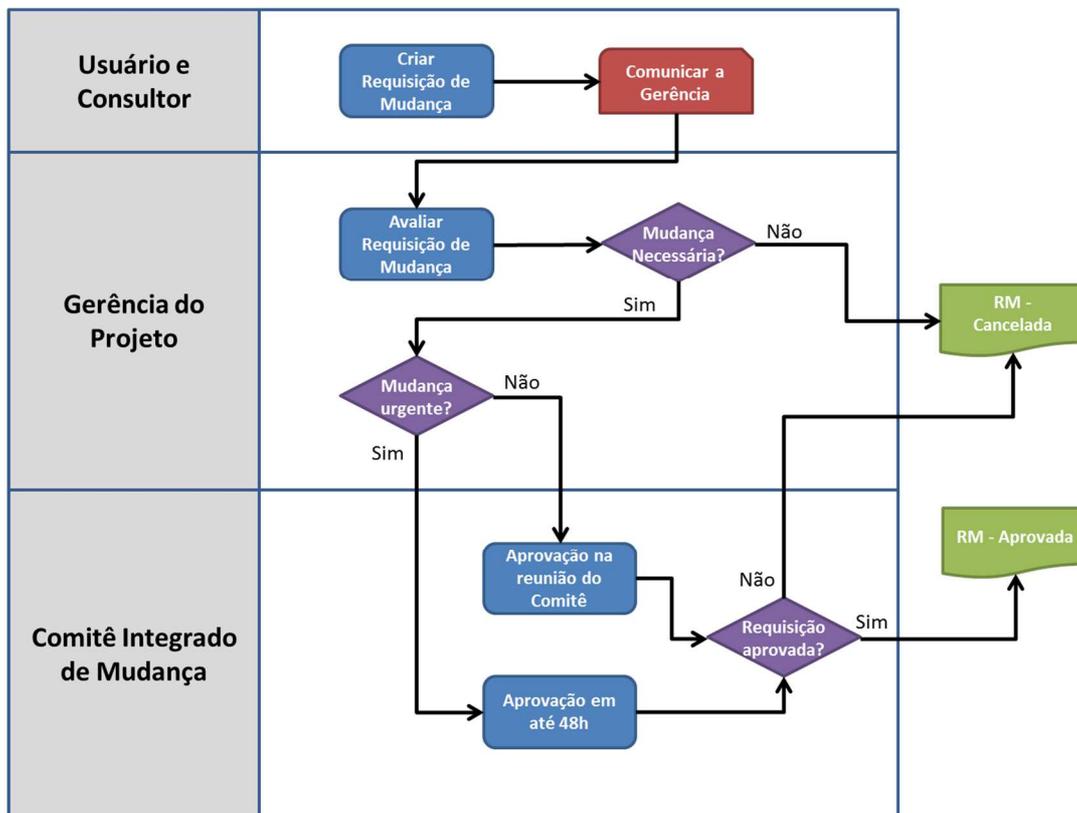
- Será realizada uma análise de DELTAS (customizações) ao final da fase de Blueprint, aqueles não listados no documento de Blueprint serão considerados fora do escopo do projeto definido. Está definido que processos de negócio listados serão implementados com base nas Best Practices.
- Assume-se que os processos de negócio levantados durante a fase de Blueprint definirão o cronograma do projeto, sendo que esta revisão definirá o Escopo Final do projeto.

2.2.13 Controle Integrado de Mudanças

As requisições de mudança deverão ser realizadas através de abertura de chamado específico no SAP Solution Manager.

Segue abaixo o fluxo de requisição de mudança, desde a identificação de uma necessidade até sua aprovação formal ou reprovação:

Figura 3 - Fluxo de Requisição de Mudanças



2.2.14 Controle do Projeto

Os entregáveis do projeto serão acompanhados e medidos através da ferramenta SAP Solution Manager.

O Solution Manager é ferramenta recomendada pela SAP para Governança de TI, que permite Apoiar a Gestão de Projetos SAP, Gerenciar Processos de Negócios, Monitorar Tecnicamente a Solução (Sistemas, Interfaces e Processos), Gerenciar Incidentes/Problemas e Gerenciar de

Mudanças tanto em tempo de projeto quanto em operações do dia a dia, suportando o ciclo de vida das Soluções SAP e Integrações nas empresas. Permite o acesso central para todas as funções e informações necessárias ao gerenciamento eficaz e eficiente dos processos críticos de negócio e das aplicações, facilitando também a colaboração entre a empresa e a organização de suporte da SAP. Projetos criados dentro do SAP Solution Manager utilizam repositórios onde algumas informações técnicas relacionadas aos ambientes SAP envolvidas são atualizadas, permitindo que se desenvolvam estruturas de processos para mapear os processos de negócios da companhia, anexar documentação relevante, planejar e executar testes unitários, integrados e de performance.

2.2.15 Aceites de Fase e Encerramento do Projeto

Ao final de cada fase do projeto, a gestão do projeto deve elaborar o documento de Termo de Aceite de Fase, contendo os seguintes tópicos:

- Lista dos Entregáveis previstos para a fase e seu status atual;
- Imagem do cronograma atualizado do projeto (nível da EAP);
- Lista de pendências em aberto;
- Data de conclusão das pendências e/ou plano de ação para sua resolução;
- Requisições de mudanças aprovadas e reprovadas durante a fase;
- Assinatura dos membros do Comitê Executivo.

Este documento deverá ser apresentado ao Comitê Executivo do Projeto, durante reunião formal de aceite de fase, onde deve ser decidido se o projeto tem condições de seguir para a próxima fase.

Ao final do projeto, deve ser elaborado o documento de Termo de Encerramento do Projeto, contendo os seguintes tópicos:

- Lista dos Entregáveis do projeto e seu status;
- Imagem do cronograma atualizado do projeto (nível da EAP);
- Lista de pendências em aberto;
- Data de conclusão das pendências e/ou plano para sua resolução ou cancelamento;
- Requisições de mudanças aprovadas e reprovadas durante o projeto;

- Tratativa de custos;
- Assinatura dos membros do Comitê Executivo.

Este documento deverá ser apresentado ao Comitê Executivo do Projeto, durante reunião formal de encerramento do projeto, onde deve ser decidido se o projeto atingiu os objetivos esperados e pode ser considerado entregue e/ou encerrado.

3 PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO

3.1 Introdução

O Plano de Gerenciamento do Escopo é o documento que descreve a forma como o escopo definido para o projeto será gerenciado, qual procedimento que deve ser seguido em caso de requisição de mudança do escopo, quais as ferramentas envolvidas na gestão do escopo e a Declaração de Escopo.

3.2 Controle de Mudanças

O controle de mudanças define os mecanismos para solicitar, avaliar, decidir, e acompanhar possíveis mudanças no escopo do projeto, assim como todas as atividades e produtos relacionados.

3.2.1 Comitê Integrado de Mudanças

Para supervisionar o processo de mudança e de tomar decisões sobre as mesmas, será estabelecido um comitê para avaliar e dispor sobre todas as requisições de mudança. Os membros do Comitê Integrado de Mudanças são:

- Diretor do Projeto (Cliente);
- Gerente do Projeto (Cliente);
- Gerente do Projeto (Consultoria);
- Convidados\Especialistas (em situações excepcionais);
- Patrocinador do Projeto (em caráter emergencial).

3.2.2 Frequência da avaliação de Escopo

O Comitê Integrado de mudanças deve se reunir semanalmente para revisar as requisições de mudanças, ou excepcionalmente convocada em caráter emergencial. O comitê de mudanças acima definido poderá envolver outras pessoas na avaliação e aprovação da mudança, tais como gestores e diretores da empresa, especialistas terceirizados e o próprio patrocinador em caráter emergencial.

3.2.3 Processo de Requisição de Mudança

As solicitações de mudança deverão processo de Controle Integrado de Mudanças descrito no Plano de Gerenciamento da integração.

3.2.4 Critérios de Aceitação e Controle do Escopo

O escopo do projeto será considerado aceito, através da homologação da solução realizada nos testes unitários e integrados, com a aprovação dos usuários chave de cada uma das frentes funcionais.

O monitoramento e controle do escopo do projeto será realizado pelo Gerente do Projeto com base na EAP e Cronograma do projeto. Será utilizada a ferramenta de gestão SAP Solution manager para controlar a lista de processos de negócio e seus entregáveis.

3.2.5 Estrutura Analítica do Projeto – EAP

Figura 4 - Estrutura Analítica do Projeto – Parte 1

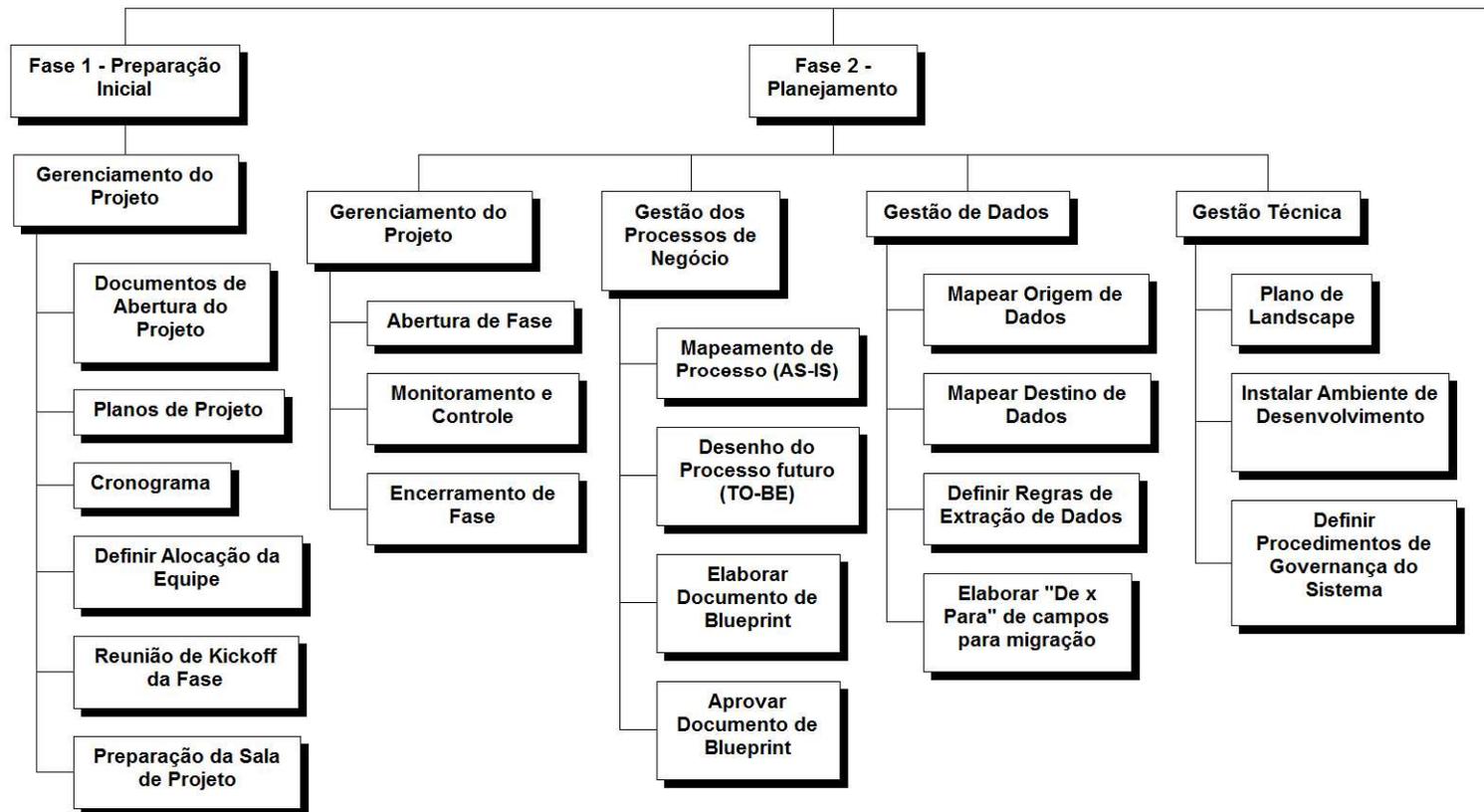


Figura 5 - Estrutura Analítica do Projeto – Parte 2

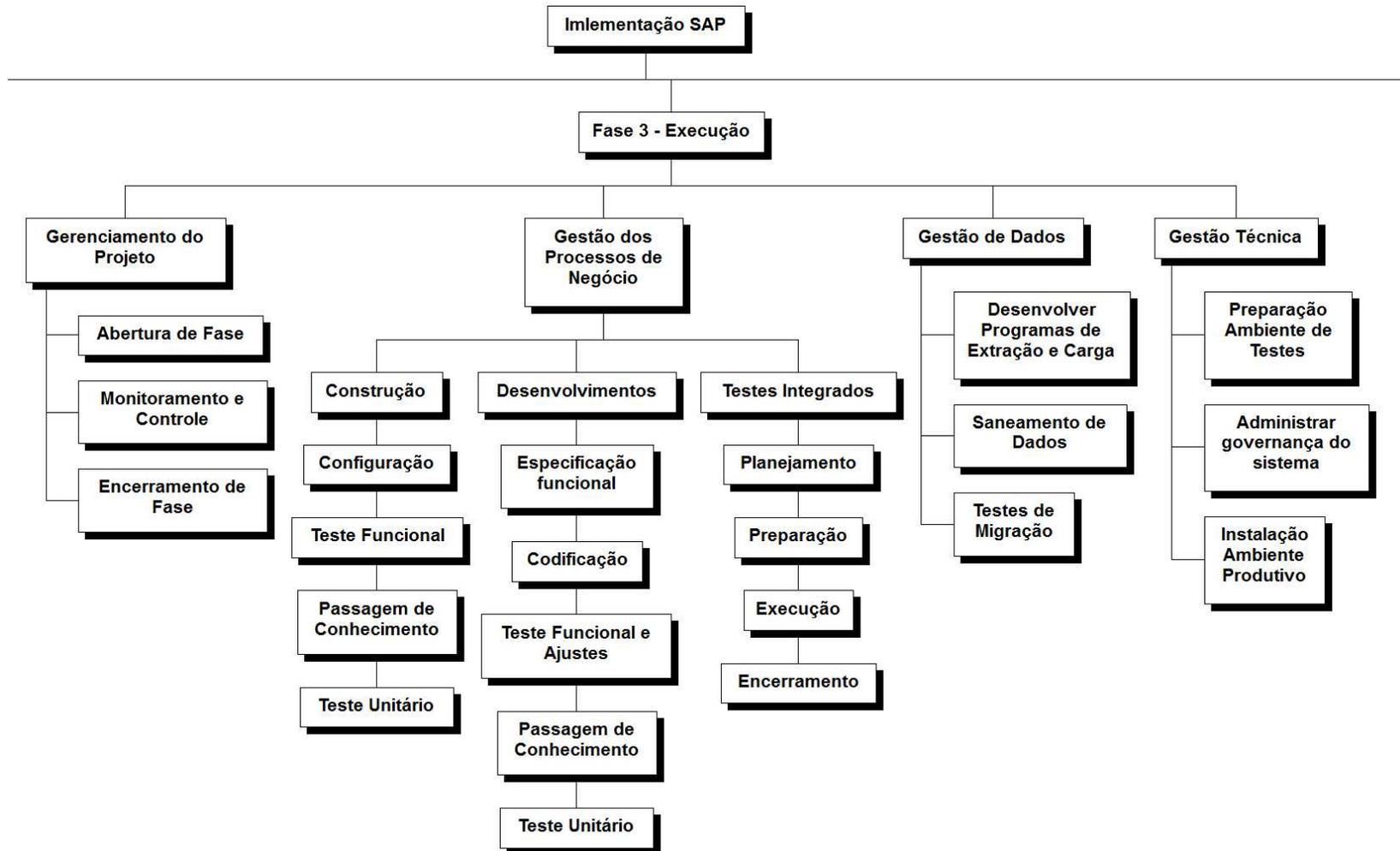
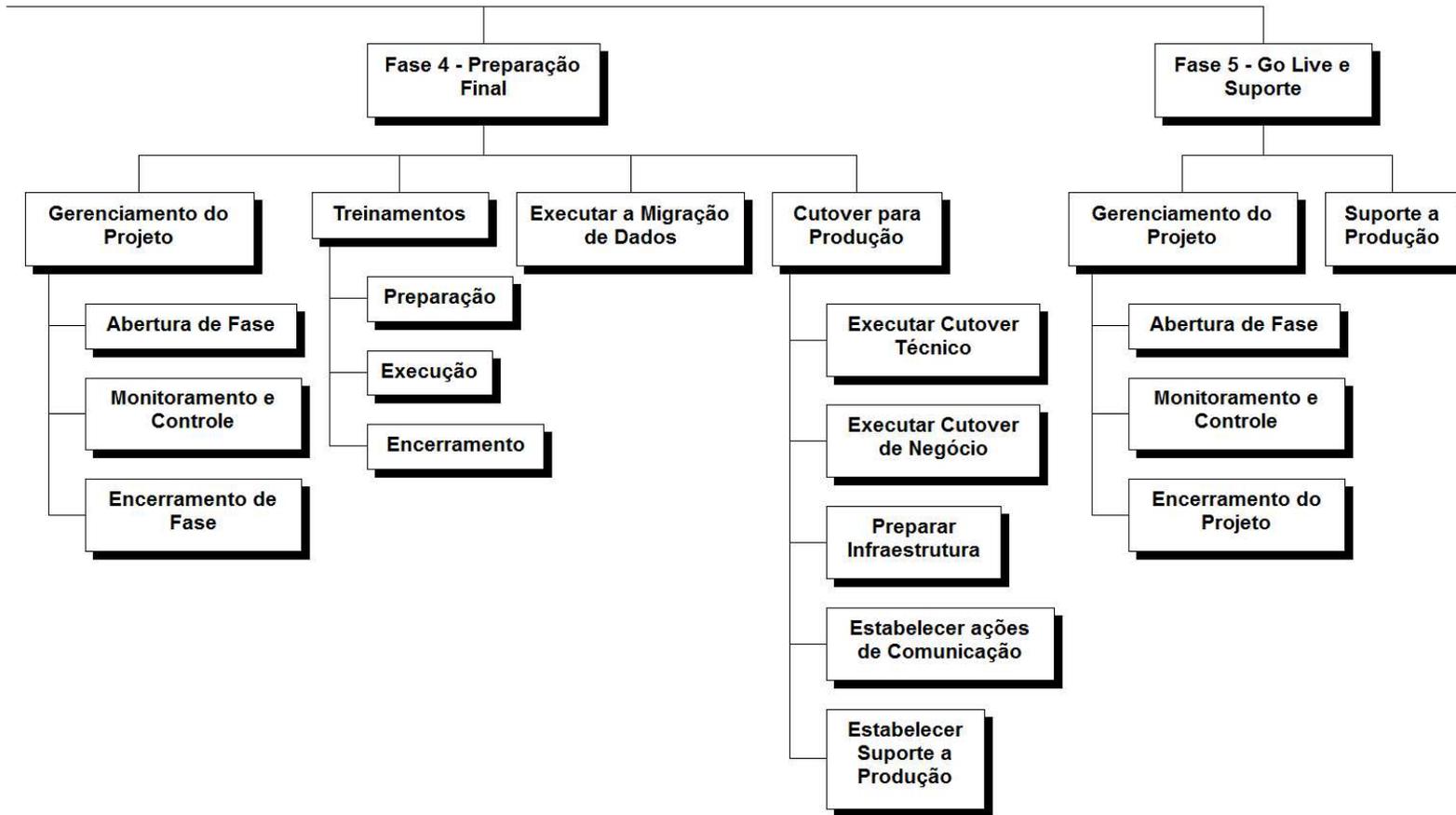


Figura 6 - Estrutura Analítica do Projeto – Parte 3



3.2.6 Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto - EAP

EAP	Nome da Tarefa	Dicionário EAP
0	Implantação ERP SAP 6.07	
1	Fase 1 - Preparação Inicial	
1.1	Gerenciamento do Projeto	
1.1.1	Documentos de Abertura do Projeto	Elaborar e aprovar junto ao Patrocinador do Projeto os documentos: Termo de Abertura, EAP e Declaração de Escopo.
1.1.2	Cronograma	Elaborar cronograma macro, contendo as principais atividades do projeto com suas respectivas durações e datas estimadas.
1.1.3	Definir Alocação da Equipe	Definir os recursos adequados para o projeto, de acordo com as competências exigidas por parte da consultoria e do cliente.
1.1.4	Reunião de Kick-off do Projeto	Reunir os integrantes da equipe de projeto, para apresentar o projeto e seus objetivos.
1.1.5	Planos de Projeto	Construir os planos de gerenciamento de projeto, para as 10 áreas de conhecimento: Escopo, Tempo, Custo, Aquisições, Comunicações, Riscos, Recursos Humanos, Partes interessadas, Qualidade e Integração.
1.1.6	Preparação da Sala de Projeto	Preparar a infraestrutura para a equipe de projeto, com mesas, cadeiras, sala de reunião, banheiros, instalação elétrica e iluminação, projetor multimídia e decoração da sala.
2	Fase 2 - Planejamento	
2.1	Gerenciamento do Projeto	
2.1.1	Abertura do Projeto	Alocar a equipe do projeto e realizar a reunião de kick-off da fase. Elaborar cronograma detalhado, contendo as atividades do projeto com suas

		respectivas durações estimadas, datas de início e fim, predecessoras e recursos.
2.1.2	Monitoramento e Controle	Realizar acompanhamento semanal com a equipe, verificando o andamento das atividades previstas de acordo com o cronograma. Preparando material para apresentar ao comitê executivo do projeto.
2.1.3	Encerramento de Fase	Realizar a avaliação de resultados da fase para apresentação ao Comitê Executivo. Realizar a reunião de aceite da fase. Detalhar os planos de trabalho para a fase de execução.
2.2	Gestão dos Processos de Negócio	
2.2.1	Mapeamento de Processos (AS-IS)	Identificar e documentar os processos atuais da empresa, aumentando o grau de conhecimento da empresa por parte dos consultores SAP.
2.2.2	Desenho dos Processos Futuros (To-Be)	Elaborar em conjunto com os usuários e analistas a melhor solução, de acordo com os processos standard SAP, para a operação futura dos processos da empresa.
2.2.3	Aprovar Documento de Blueprint	Apresentar os resultados aos gestores da empresa, homologando os processos futuros que serão configurados no SAP.
2.3	Gestão de Dados	
2.3.1	Mapear Origem de Dados	Verificar os dados que precisam ser extraídos do sistema legado para carga no SAP
2.3.2	Mapear Destino de Dados	Verificar os campos no SAP que precisam de carga de dados
2.3.3	Definir Regras de Extração de Dados/ Elaborar "De x Para" de campos para migração	Analisar regras para a extração dos dados do sistema legado (ex: só migrar dados dos últimos 3 anos, apenas os materiais ativos, apenas os produtos mais vendidos, etc.). Com base nos mapas de dados de origem e destino,

		verificar regras conversão e transformação de dados para migração.
2.4	Gestão Técnica	
2.4.1	Plano de Landscape	Elaborar o documento com os sistemas e ambientes técnicos SAP a serem utilizados no projeto.
2.4.2	Instalar Ambiente de Desenvolvimento	Realizar a instalação do sistema SAP para a fase de execução do projeto, permitindo a configuração e customização do produto.
2.4.3	Definir Procedimentos de Governança do Sistema	Definir as políticas de autorizações e acessos no sistema, assim como os procedimentos para administração do sistema.
3	Fase 3 – Execução	
3.1	Gerenciamento do Projeto	
3.1.1	Abertura de Fase	Revisar os planos de projeto e realizar a reunião de kick-off da fase. Revisar o cronograma detalhado, revisando as durações estimadas, datas de início e fim, predecessoras e recursos para a fase.
3.1.2	Monitoramento e Controle	Realizar acompanhamento semanal com a equipe, verificando o andamento das atividades previstas de acordo com o cronograma. Preparando material para apresentar ao comitê executivo do projeto.
3.1.3	Encerramento de Fase	Realizar a reunião de aceite da fase com o Comitê Executivo.
3.2	Gerenciamento dos Processos de Negócio	
3.2.1	Construção	
3.2.1.1	Configuração	Configurar as funcionalidades no sistema SAP de acordo com as definições do BBP.

3.2.1.2	Teste Funcional	O consultor SAP deve realizar um teste preliminar nas funcionalidades configuradas para posteriormente liberar para o teste unitário dos usuários.
3.2.1.3	Passagem de Conhecimento	Treinar os usuários a operar as funcionalidades configuradas no sistema SAP.
3.1.2.4	Teste Unitário	Realizar testes individuais nas transações configuradas, estressando as possibilidades e variações de funcionamento.
3.2.2	Desenvolvimentos	
3.2.2.1	Especificação Funcional	Realizar a especificação da customização necessária no sistema SAP, com todos os detalhes necessários para o desenvolvedor.
3.2.2.2	Codificação	Executar a codificação do desenvolvimento
3.2.2.3	Teste funcional e ajustes	Efetuar testes preliminares e ajustes no desenvolvimento para liberar aos usuários para teste unitário.
3.2.2.4	Passagem de Conhecimento	Treinar os usuários a operar as funcionalidades desenvolvidas no sistema SAP.
3.2.2.5	Teste Unitário	Realizar testes unitários no desenvolvimento, estressando as possibilidades e variações de funcionamento.
3.2.3	Testes Integrados	Testar as transações configuradas, juntamente com os programas desenvolvidos, de forma integrada entre as áreas de negócio.
3.2.3.1	Planejamento	Realizar reuniões de planejamento com a equipe, verificando os possíveis cenários de teste integrado, dados para o teste e ciclos de teste.
3.2.3.2	Preparação	Prepara o plano de trabalho para os ciclos de teste e realizar a apresentação para a equipe de projeto.

3.2.3.3	Execução	Executar os cenários de teste integrado, validando toda a solução implementada.
3.2.3.4	Encerramento	Validar com os gestores se os objetivos do teste integrado foram atingidos.
3.3	Gestão de Dados	
3.3.1	Desenvolver Programas de Extração e Carga	Desenvolver os programas para extrair os dados necessários no sistema legado e para carregar (converter e transformar) os dados no SAP.
3.3.2	Saneamento de Dados	Preparar os dados no sistema legado, para corrigir problemas na qualidade da informação.
3.3.3	Testes de Migração	Realizar testes preliminares nos programas desenvolvidos, para validar a migração.
3.4	Gestão Técnica	
3.4.1	Preparação do ambiente de Testes	Instalar o ambiente SAP para a realização dos testes integrados e testes de migração de dados.
3.4.2	Administrar Governança do Sistema	Realizar os procedimentos rotineiros para administração sistema e dos usuários.
3.4.3	Instalação do Ambiente Produtivo	Preparar a infraestrutura e instalar o ambiente de Produção.
4	Fase 4 - Preparação Final	
4.1	Gerenciamento do Projeto	
4.1.1	Abertura de Fase	Revisar os planos de projeto e realizar a reunião de kick-off da fase. Revisar o cronograma detalhado, revisando as durações estimadas, datas de início e fim, predecessoras e recursos para a fase.
4.1.2	Monitoramento e Controle	Realizar acompanhamento semanal com a equipe, verificando o andamento das atividades previstas de acordo com o cronograma. Preparando material para apresentar ao comitê executivo do projeto.

4.1.3	Encerramento de Fase	Realizar a reunião de aceite da fase com o Comitê Executivo.
4.2	Treinamento	
4.2.1	Preparação	Convocar os usuários finais para o treinamento, preparar a infraestrutura e o material de treinamento.
4.2.2	Execução	Realizar as capacitações para os usuários finais.
4.2.3	Encerramento	Realizar avaliações, análise dos resultados e apresentação dos resultados ao comitê executivo do projeto.
4.3	Executar a Migração de Dados	Carregar os dados definidos e saneados para o novo sistema SAP.
4.4	Cutover para a Produção	
4.4.1	Executar o Cutover Técnico	Executar as atividades de cutover no sistema, preparando para a carga de dados e suporte.
4.4.2	Executar o Cutover de Negócio	Executar as atividades de negócio previstas para minimizar os impactos da migração de sistema.
4.4.3	Preparar Infraestrutura	Instalar o SAP LOGON nas máquinas dos usuários finais, transportar requests de configuração para as impressoras, importar os perfis de acesso no SAP e ativar os Jobs do sistema.
4.4.4	Estabelecer ações de Comunicação	Comunicar às áreas da empresa sobre as ações de mudança do sistema, assim como clientes e fornecedores.
4.4.5	Estabelecer Suporte a Produção	Definir estratégia, processos e infraestrutura para a equipe de suporte para a entrada em produção do sistema SAP.
5	Fase 5 - Go Live e Suporte	
5.1	Gerenciamento do Projeto	
5.1.1	Abertura de Fase	Revisar os planos de projeto e realizar a reunião de kick-off da fase.

5.1.2	Monitoramento e Controle	Realizar acompanhamento semanal com a equipe, verificando o andamento das atividades previstas de acordo com o cronograma. Preparando material para apresentar ao comitê executivo do projeto.
5.1.3	Encerramento de Fase	Realizar pesquisa de aceitação dos usuários finais, preparar o desligamento dos recursos e realizar a reunião de aceite e encerramento do projeto com o Comitê Executivo.
5.2	Suporte	Executar o suporte a entrada do SAP em produção, de acordo com os processos e período estabelecido.

3.3 Declaração do Escopo

A declaração de escopo é a definição do trabalho a ser desenvolvido pela equipe de projeto, documentando o que deverá ser entregue ao final da fase 2 - Planejamento. Para isto é importante entender os seguintes conceitos de escopo funcional:

- **CENÁRIOS PRÉ-CONFIGURADOS:** São os componentes do SAP BEST PRACTICE que trazem cenários de negócio pré-configurados, ou, melhor dizendo, pré-parametrizados e que contribuem para acelerar os projetos de implementação. No projeto, quanto maior for a utilização dos cenários pré-configurados, mais rápida e efetiva será a implementação.
- **CONFIGURAÇÕES ESPECÍFICAS:** Na maioria absoluta dos projetos torna-se indispensável, principalmente nos cenários chave de negócio das empresas, mudanças e ajustes nas parametrizações dos cenários pré-configurados. Isso é comum e necessário, não representando maior risco para o projeto, mas sim, uma maior aderência do sistema às práticas da empresa.
- **DESENVOLVIMENTO COMPLEMENTAR:** Trata-se da criação e ou alteração de rotinas de software específicas que visam atender necessidades importantes que complementam o escopo funcional do projeto. É normal que sejam alocadas horas de programação para o desenvolvimento de interfaces, rotinas de limpeza e migração de dados, emissão de formulários pré-impressos, etc.

Ao longo da fase 2 – Planejamento, este escopo poderá sofrer alterações conforme conceito acima (específicos e complementares), necessitando de uma revisão do escopo que por consequência deverá ser revisado o esforço do trabalho e prazos.

O escopo será detalhado durante reuniões específicas de detalhamento dos processos de negócio, conforme descrito nos itens 2.2, 2.3 e 2.4 no dicionário da EAP.

3.3.1 Escopo Funcional

Tabela 3 - Escopo Funcional

Frente	Processo	Link de referência SAP
SD - Vendas e Distribuição	108 - Administração de créditos	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/108_PT_BR.htm
	109 - Processamento da ordem do cliente: venda no depósito	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/109_PT_BR.htm
	110 - Fornecimento Gratuito	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/110_PT_BR.htm
	111 - Devoluções e reclamações	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/111_PT_BR.htm
	116 - Processamento da nota de débito	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/116_PT_BR.htm
	204 – Processamento de notas de crédito	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/204_PT_BR.htm
	503 – Nota Fiscal Eletrônica NF-e (GRC 10.0)	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/503_PT_BR.htm
MM - Gestão de Materiais	128 - Cotação de suprimento	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/128_PT_BR.htm
	133 - Contrato de suprimento	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/133_PT_BR.htm
	130 – Suprimento	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/130_PT_BR.htm
	129 - Compra de bens de consumo	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/129_PT_BR.htm
	208 - Suprimento - Material para Prestação Serviços 3ºs	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/208_PT_BR.htm
	136 - Devolução ao fornecedor	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/136_PT_BR.htm
PP - Produção	144 - Planejamento Logístico	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/144_PT_BR.htm
	145 - Produção para estoque – Manufatura discreta (MTS)	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/145_PT_BR.htm
	179 - Previsão de quantidades de vendas	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/179_PT_BR.htm
FI - Financeiro	156 – Razão	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/156_PT_BR.htm
	157 - Contas a receber	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/157_PT_BR.htm
	158 - Contas a pagar	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/158_PT_BR.htm

	160 - Análise de status da administração de caixa e concentração de caixa	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/160_PT_BR.htm
	159 - Encerramento do período na contabilidade financeira	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/159_PT_BR.htm
	162 - Contabilidade do imobilizado	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/162_PT_BR.htm
	221 - Relatórios do SAP ERP para contabilidade	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/221_PT_BR.htm
CO - Custos e Controladoria	184 - Contabilidade de custos indiretos – Real	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/184_PT_BR.htm
	161 - Análise de custos de vendas	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/161_PT_BR.htm
	166 - Reporting do segmento	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/166_PT_BR.htm
	175 - Planejamento geral do centro de custo	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/175_PT_BR.htm
	176 - Planejamento do centro de custo de produção	http://help.sap.com/bp_bl603/BBLibrary/HTML/176_PT_BR.htm
	178 - Cálculo de custos standard	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/178_PT_BR.htm
	187 - Cálculo de custos de referência e de simulação	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/187_PT_BR.htm
	224 - Atividades de encerramento do período	http://help.sap.com/bp_bl604/BBLibrary/HTML/224_PT_BR.htm

3.3.2 Escopo de Migração de dados

Os dados mestre serão carregados através da ferramenta Data Migration SAP B.O. e de templates que fazem parte da solução a fim de que os dados sejam populados em planilhas padrões para posterior carga no SAP All-in-One. Para isto será utilizada a ferramenta disponibilizada na máquina pessoal do consultor de migração de dados do projeto.

As atividades de extração, saneamento e transformação de dados estão sob responsabilidade do cliente, assim como o desenvolvimento de programas nos sistemas legados para estas atividades.

Os dados mestres identificados para migração são:

- Lista de Preços

- Cadastro de Clientes
- Cadastro de Fornecedores
- Cadastro de Materiais
- Saldo de Estoque
- Centros de Trabalho
- Lista técnica de produção
- Roteiros de Produção
- Partidas Contas a Pagar
- Partidas Contas a Receber
- Imobilizados
- Saldo Contábil

3.3.3 Escopo de Infraestrutura

Faz parte do escopo do projeto os seguintes processos de Instalação e governança de infraestrutura:

- Instalação do banco de dados e atualização dos níveis de patch
- Criação do Ambientes de Implementação DEV, QAS e PRD;
- Parametrização inicial do banco de dados;
- Instalação e parametrização das aplicações SAP e Solution Manager para início dos trabalhos - setup administrativo;
- Realização de procedimentos de pós-instalação de acordo com o produto e pré-requisitos de funcionamento homologados pelos manuais da SAP;
- Estabelecimento das autorizações Iniciais para Consultores em ambiente de desenvolvimento;
- Criação de perfis de usuários finais;

4 PLANO DE GERENCIAMENTO DE TEMPO

4.1 Introdução

O Plano de Gerenciamento de Escopo descreve os processos necessários para assegurar que o projeto seja entregue dentro do prazo planejado. O detalhamento destes processos será descrito abaixo.

4.2 Descrição dos Processos Gerenciamento de Tempo

O gerenciamento do tempo será realizado através do uso da ferramenta Microsoft Project 2013, realizando atualização das atividades do projeto. O

cronograma será gerado a partir do sequenciamento da EAP e seus respectivos pacotes de trabalhos, alocando os recursos e durações estimadas.

4.2.1 Definição das atividades

O processo de definição deve contemplar as entregas no nível mais baixo da EAP, também referidas como pacotes de trabalho. Estes pacotes devem ser decompostos em componentes menores, chamados de atividades, fornecendo um melhor entendimento do trabalho a ser realizado.

4.2.2 Sequenciamento das atividades

O Sequenciamento de atividades envolve identificar e documentar as relações lógicas entre as atividades do cronograma. As atividades do cronograma devem ser sequenciadas logicamente com relações de precedência adequadas. O sequenciamento será realizado através da utilização de MS Project 2013, utilizando-se de opinião especializada da equipe de consultoria.

4.2.3 Estimativa de Recursos

Esta atividade envolve determinar quais recursos (pessoas, equipamentos ou material) serão necessários, em que quantidade e quando cada recurso estará disponível para realizar as atividades do projeto. A definição dos recursos será realizada com apoio especializado da consultoria contratada.

Os requisitos técnicos serão determinantes para alocação dos recursos humanos no projeto, sendo que será avaliada a necessidade de capacitação e qualificação dos profissionais do quadro interno da empresa.

4.2.4 Estimativa de Duração

A duração das atividades será estimada pelos consultores contratados, juntamente com a equipe do projeto. O processo de estimativa de duração da atividade utiliza as seguintes informações: quantidade de esforço de trabalho

estimado, recursos necessários (requisitos técnicos), quantidade e disponibilidade (calendário de recursos).

O esforço de trabalho estimado da atividade será baseado em um análise realista, avaliando a capacidade técnica, experiência do recurso, produtividade, interrupções, dependências e disponibilidade de outros participantes do projeto.

4.2.5 Desenvolvimento do Cronograma

O Desenvolvimento do cronograma do projeto é um processo interativo, determina início e término planejado para as atividades do projeto. O cronograma será desenvolvido utilizando a ferramenta MS Project 2013, com base nas atividades definidas e sequenciadas, com recursos e duração estimados.

O cronograma deverá ser formalmente aprovado em reunião do comitê executivo do projeto, sendo então gerada uma linha de base.

4.2.6 Controle do Cronograma

O cronograma do projeto será controlado pela ferramenta MS Project 2013, tendo como base de execução a linha de base aprovada pelo Comitê Executivo. Os percentuais de execução das atividades deverão ser apontadas pela equipe de projeto, utilizando o SAP Solution Manager. O gerente de projeto deverá extrair semanalmente, através de relatório no SAP Solution Manager, o percentual concluído das atividades, realizando assim a atualização do cronograma.

Para as atividades não gerenciadas pelo SAP Solution Manager, os percentuais de execução deverão ser informados ao gerente de projeto nas reuniões semanais de status do projeto.

O controle e avaliação de desempenho do projeto será realizado pelo MS-Project, utilizando o valor agregado (VA), valor planejado (VP) e custo real do projeto (CR), através dos indicadores de desempenho abaixo:

- Índice de Desempenho de Custo - IDC - ou CPI (Cost Performance Index).
 - É a razão entre o valor agregado (VA) e o custo real (CR).
- Índice de Desempenho de Prazos - IDP - ou SPI (Schedule Performance Index).
 - É a razão entre o valor agregado (VA) e o valor planejado (VP).

Os critérios de avaliação para os índices acima citados são:

Tabela 4 - Critérios de avaliação de desempenho

	"<=1"	">=99"	">= 0,95"	">=0,85"
Prioridade	-	2	1	0
Indicador				
SPI	No prazo ou adiantado	Atraso gerenciavel	Atrasado	Atraso Elevado
CPI	Dentro do Custo Esperado	Aumento de custo gerenciavel	Acima do custo esperado	Custo muito acima do esperado

4.2.7 Priorização das mudanças de prazos

As mudanças nos prazos são classificadas em três níveis de prioridade.

- Prioridade 0 (zero) – Atrasos de prioridade zero requerem uma ação imediata por parte do gerente de projeto, que deve acionar o comitê integrado de mudanças imediatamente, uma vez que se trata de mudança urgente, de alto impacto no projeto e em outras áreas sobre as quais o gerente de projeto não tem autonomia, escalando ao comitê executivo quando necessário.
- Prioridade 1 (um) – Atrasos de prioridade um requerem uma rápida por parte do gerente de projeto, devendo acionar a equipe de projeto para trabalhar em horário estendido, final de semana ou alocar recurso adicional temporário. Os custos destas ações de urgência deverão ser alocados nas reservas gerenciais.
- Prioridade 2 (dois) – Atrasos de prioridade dois podem ser replanejados, sem acionar nenhuma ação de recuperação urgente, são atrasos considerados “gerenciáveis”.

4.2.8 Frequência de avaliação do Plano de Tempo

O Plano de Gerenciamento do Tempo e o cronograma será avaliado semanalmente pelo gerente de projeto, verificando o andamento das atividades e ações de recuperação para os atrasos identificados.

Qualquer solicitação de alteração na linha de base do cronograma, deverá ser avaliada pelo Comitê integrado de Mudanças, sendo posteriormente encaminhada ao Comitê Executivo para aprovação.

4.3 Cronograma do Projeto

Tabela 5 - Cronograma do Projeto

Nome da tarefa	Duração	Início	Término
Projeto Implementação ERP SAP 6.07	2172 hrs	05/01/2015	01/02/2016
Fase 1 – Iniciação	234 hrs	05/01/2015	13/02/2015
Gerenciamento do Projeto	234 hrs	05/01/2015	13/02/2015
Elaborar Termo de Abertura	16 hrs	05/01/2015	06/01/2015
Elaborar EAP	16 hrs	07/01/2015	08/01/2015
Elaborar Declaração de Escopo	120 hrs	09/01/2015	29/01/2015
Elaborar cronograma	48 hrs	22/01/2015	29/01/2015
Definir Equipe de Projeto	80 hrs	16/01/2015	29/01/2015
Kickoff do projeto (reunião de abertura)	2 hrs	30/01/2015	30/01/2015
Elaborar Planos de Projeto	80 hrs	30/01/2015	13/02/2015
Preparação da Sala de Projeto	160 hrs	16/01/2015	12/02/2015
M: Documentos de abertura de projeto entregues	0 dias	05/01/2015	05/01/2015
Fase 2 – Planejamento	532 hrs	13/02/2015	21/05/2015
Gerenciamento do Projeto	532 hrs	13/02/2015	21/05/2015

Abertura de Fase	98 hrs	13/02/2015	03/03/2015
Monitoramento e Controle	416 hrs	02/03/2015	18/05/2015
Encerramento	63 hrs	11/05/2015	21/05/2015
Gerenciamento dos Processos de Negócio	390 hrs	03/03/2015	14/05/2015
Desenho dos processos de Negócio	390 hrs	03/03/2015	14/05/2015
SD – Vendas	390 hrs	03/03/2015	14/05/2015
MM - Gestão de Materiais e Compras	369 hrs	03/03/2015	11/05/2015
PP – Produção	372 hrs	03/03/2015	11/05/2015
FI – Financeiro	371 hrs	03/03/2015	11/05/2015
CO - Custos e Controladoria	388 hrs	03/03/2015	13/05/2015
Gerenciamento de Dados	374 hrs	13/03/2015	21/05/2015
Mapear Origem de Dados	130 hrs	13/03/2015	07/04/2015
Mapear Destino de Dados	104 hrs	07/04/2015	27/04/2015
Definir Regras de Extração/Elaborar De X Para (Funcional)	63 hrs	11/05/2015	21/05/2015
Gerenciamento Técnico (Infraestrutura)	458 hrs	13/02/2015	08/05/2015
Aquisição e Instalação dos Servidores SAP	176 hrs	13/02/2015	17/03/2015
Design, Requerimentos Técnicos e Plano de Landscape da Solução de Implantação	80 hrs	03/03/2015	17/03/2015
Instalação do ambiente de Desenvolvimento do Projeto	160 hrs	17/03/2015	15/04/2015
Governança do Sistema	120 hrs	15/04/2015	08/05/2015
Fase 3 – Execução	1070 hrs	21/05/2015	02/12/2015
Gerenciamento do Projeto	1070 hrs	21/05/2015	02/12/2015

Abertura de Fase	82 hrs	21/05/2015	05/06/2015
Monitoramento e Controle	1040 hrs	25/05/2015	30/11/2015
Encerramento	4 hrs	02/12/2015	02/12/2015
Gerenciamento dos Processos de Negócio	1064 hrs	22/05/2015	01/12/2015
Construção	724 hrs	22/05/2015	30/09/2015
Configuração e Documentação	336 hrs	22/05/2015	21/07/2015
Teste Funcional (Consultor)	128 hrs	16/07/2015	06/08/2015
Passagem de Conhecimento ao Usuário	92 hrs	31/07/2015	17/08/2015
Teste Unitário (Validação e correções)	292 hrs	07/08/2015	30/09/2015
Desenvolvimentos (Customizações Aprovadas)	752 hrs	22/05/2015	05/10/2015
Especificação Funcional	64 hrs	22/05/2015	02/06/2015
Codificação (desenvolvimento)	432 hrs	25/05/2015	10/08/2015
Teste Funcional e Ajustes	232 hrs	28/07/2015	04/09/2015
Passagem de Conhecimento (Usuário)	30 hrs	25/09/2015	01/10/2015
Teste Unitário	42 hrs	25/09/2015	05/10/2015
Testes Integrados	580 hrs	17/08/2015	01/12/2015
Planejamento	80 hrs	17/08/2015	31/08/2015
Reuniões de alinhamento \ identificação cenários	168 hrs	31/08/2015	01/10/2015
Preparação do Teste Integrado	20 hrs	01/10/2015	05/10/2015
Plano de Cutover	312 hrs	06/10/2015	01/12/2015
Teste Integrado - CICLO 1	96 hrs	14/10/2015	29/10/2015
Teste Integrado - CICLO 2	176 hrs	30/10/2015	01/12/2015
Encerramento Teste Integrado	176 hrs	29/10/2015	01/12/2015

Gerenciamento de Dados	754 hrs	21/05/2015	05/10/2015
Construir Programa Extração de Dados (Desenvolvimento)	256 hrs	21/05/2015	07/07/2015
Validar Qualidade dos Dados Extraídos	224 hrs	29/05/2015	09/07/2015
Construir Programa Carga de Dados (Desenvolvimento)	352 hrs	09/07/2015	10/09/2015
Saneamento de Dados	432 hrs	21/05/2015	06/08/2015
Testes de Carga de Dados	720 hrs	28/05/2015	05/10/2015
Gerenciamento Técnico (Infraestrutura)	560 hrs	22/05/2015	28/08/2015
Preparação do Ambiente de Testes	160 hrs	22/05/2015	19/06/2015
Administração de Papéis de Usuários do Sistema e Autorizações	120 hrs	22/06/2015	10/07/2015
Verificação da Integração Técnica	40 hrs	13/07/2015	17/07/2015
Instalação do Ambiente Produtivo	200 hrs	20/07/2015	21/08/2015
SAP GoingLive Check	40 hrs	24/08/2015	28/08/2015
Fase 4 - Preparação Final	172 hrs	02/12/2015	03/01/2016
Gerenciamento do Projeto	164 hrs	02/12/2015	31/12/2015
Iniciação	66 hrs	02/12/2015	14/12/2015
Monitoramento e Controle	112 hrs	07/12/2015	28/12/2015
Encerramento - Reunião encerramento de Fase	4 hrs	31/12/2015	31/12/2015
Treinamentos	144 hrs	02/12/2015	29/12/2015
Preparação	40 hrs	02/12/2015	09/12/2015
Realizar Capacitações técnicas SAP	80 hrs	09/12/2015	23/12/2015
Encerramento	24 hrs	23/12/2015	29/12/2015
Migração de Dados	172 hrs	02/12/2015	03/01/2016

Executar Carga de Dados	172 hrs	02/12/2015	03/01/2016
SD – Vendas	110 hrs	03/12/2015	23/12/2015
MM - Gestão de Materiais e Compras	134 hrs	02/12/2015	28/12/2015
PP – Produção	66 hrs	10/12/2015	22/12/2015
FI – Financeiro	38 hrs	28/12/2015	03/01/2016
Cutover PRD	164 hrs	02/12/2015	31/12/2015
Cutover Técnico	138 hrs	02/12/2015	28/12/2015
Cutover de Negócio	164 hrs	02/12/2015	31/12/2015
Infraestrutura	112 hrs	03/12/2015	23/12/2015
Comunicação	44 hrs	09/12/2015	16/12/2015
Estabelecer Suporte a Produção	164 hrs	02/12/2015	31/12/2015
Fase 5 - Go Live e Suporte	164 hrs	03/01/2016	01/02/2016
Entrada em Produção - Operação Controlada	0 hrs	03/01/2016	03/01/2016
Reunião de GO LIVE	1 hr	04/01/2016	04/01/2016
Gerenciamento do Projeto	164 hrs	04/01/2016	01/02/2016
Suporte	159 hrs	04/01/2016	29/01/2016

5 PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

5.1 Introdução

O Plano de Gerenciamento de Custo tem como finalidade definir os processos de planejamento, estimativa de custo, determinação do orçamento e monitoramento e controle. As informações deste documento são restritas aos níveis superiores no organograma do projeto, referindo-se aos membros do Comitê Executivo e Gestão do Projeto.

5.2 Processos do Gerenciamento de Custos

5.2.1 Planejamento do Gerenciamento de Custos

O Gerenciamento de Custos do Projeto será de responsabilidade da Gestão do Projeto, com aprovação do patrocinador do projeto. Com base no orçamento aprovado, será criada uma linha de base de custos no cronograma do projeto. A Gestão do Projeto terá autonomia quanto a utilização das reservas de contingência e gerencial, conforme descrito no Controle de Custos.

O cliente já possui computadores instalados para a equipe de projeto e as licenças de software para os aplicativos e sistema operacional. Estes equipamentos não serão considerados no custo do projeto.

Os custos de aquisição das licenças para o sistema SAP foram tratadas diretamente com o departamento comercial da SAP, negociadas em contrato específico diretamente com o cliente, sendo assim, não serão consideradas nos custos do projeto de implementação do sistema.

Para todos os processos descritos neste plano, os custos do projeto estarão sendo considerados na moeda REAL (R\$).

A composição dos custos incluirá as seguintes categorias:

- Custos com Mão-de-Obra Interna:
 - Patrocinador;
 - Diretoria do Projeto;
 - Gerente do Projeto - Cliente;
 - Gestores de Área;
 - Analistas de Negócio;
 - Usuários-Chave;
- Custos com Mão-de-Obra Externa:
 - Gerente do Projeto - Consultoria;
 - Consultores Funcionais;
 - Consultores Técnicos;
 - Desenvolvedores;
- Custos com instalações e Equipamentos:

- Aquisição e Instalação dos Servidores SAP;
- Preparação da Sala de Projeto;
- Custos com Despesas de Logística:
 - Alimentação;
 - Hospedagem;
 - Passagens Aéreas;
 - Transporte.

Os custos do projeto serão classificados em:

- **Opex:** Custos não desembolsáveis, pois fazem parte da operação diária da organização, sejam os profissionais envolvidos ou as instalações utilizadas. O gerente do projeto deverá obter autorização da organização para utilizar estes recursos para o projeto.
- **Capex:** Custos desembolsáveis, ou seja, todos os custos com contratação de terceiros, logística e instalações e equipamentos, deverão ser classificados como Capex.

5.2.2 Estimativa de Custos

Os custos do projeto serão estimados de acordo com a composição de custos definida para o projeto. Serão utilizadas as técnicas de estimativa paramétrica, estimativa análoga e proposta de fornecedores para estimar os custos do projeto.

Serão considerados para a elaboração das estimativas os seguintes recursos, com suas respectivas técnicas e unidades de medida:

Tabela 6 - Quadro de Recursos para Elaboração de Custos

Categoria	Classificação	Unid. Medida	Técnica de Estimativa
Mão-de-Obra Interna	Opex	R\$/Hora	Estimativa Paramétrica. Valor estimado = horas de trabalho * valor hora do recurso (salário + benefícios + encargos).
Mão-de-Obra Externa	Capex	R\$/Hora	Estimativa Paramétrica. Valor estimado = horas de trabalho * valor hora do recurso (Proposta de Fornecedor).

Instalações e Equipamentos	Capex	R\$/Unidade	Proposta de fornecedor.
Despesas de Logística	Capex	R\$/Unidade	Estimativa Análoga (opinião especializada + dados históricos).

A ferramenta de apoio para a elaboração das estimativas será o cronograma do projeto em MS-Project, contendo todos os custos para cada recurso e atividade do projeto. Serão utilizadas planilhas em Excel (com dados extraídos do cronograma) para melhor apresentação dos relatórios gerados.

5.2.2.1 Estimativa de Custos Unitários

Os custos unitários dos recursos do projeto estão definidos conforme demonstrado na tabela abaixo.

Tabela 7 - Estimativa de Custos Unitários

Recurso	Tipo	Grupo	Unidades
Analista CO	Trabalho	Analistas de Negócio	R\$ 35,00/hr
Analista de Testes	Trabalho	Consultores Funcionais	R\$ 135,00/hr
Analista FI	Trabalho	Analistas de Negócio	R\$ 35,00/hr
Analista Migração Dados	Trabalho	Consultores Técnicos	R\$ 50,00/hr
Analista MM	Trabalho	Analistas de Negócio	R\$ 35,00/hr
Analista PP	Trabalho	Analistas de Negócio	R\$ 35,00/hr
Analista SD	Trabalho	Analistas de Negócio	R\$ 35,00/hr
Aquisição e Instalação dos Servidores SAP	Material	Infraestrutura	R\$ 358.000,00

Consultor Basis	Trabalho	Consultores Técnicos	R\$ 115,00/hr
Consultor CO	Trabalho	Consultores Funcionais	R\$ 135,00/hr
Consultor FI	Trabalho	Consultores Funcionais	R\$ 135,00/hr
Consultor MM	Trabalho	Consultores Funcionais	R\$ 135,00/hr
Consultor PP	Trabalho	Consultores Funcionais	R\$ 135,00/hr
Consultor SD	Trabalho	Consultores Funcionais	R\$ 135,00/hr
Desenvolvedor	Trabalho	Desenvolvedores	R\$ 35,00/hr
Desenvolvedor ABAP	Trabalho	Desenvolvedores	R\$ 90,00/hr
Desenvolvedor ABAP02	Trabalho	Desenvolvedores	R\$ 90,00/hr
Diretor Projeto (cliente)	Trabalho	Diretoria do Projeto	R\$ 165,00/hr
Gerente CO	Trabalho	Gestores de Área	R\$ 50,00/hr
Gerente de RH	Trabalho	Gestores de Área	R\$ 50,00/hr
Gerente FI	Trabalho	Gestores de Área	R\$ 50,00/hr
Gerente MM	Trabalho	Gestores de Área	R\$ 50,00/hr
Gerente PP	Trabalho	Gestores de Área	R\$ 50,00/hr
Gerente SD	Trabalho	Gestores de Área	R\$ 50,00/hr
GP Cliente	Trabalho	Gestão do Projeto	R\$ 50,00/hr
Magnus Esteves	Trabalho	Gestão do Projeto	R\$ 145,00/hr
Preparação Sala do Projeto	Material	Infraestrutura	R\$ 25.000,00
Usuário CO	Trabalho	Usuários-Chave	R\$ 35,00/hr
Usuário FI	Trabalho	Usuários-Chave	R\$ 35,00/hr
Usuário MM	Trabalho	Usuários-Chave	R\$ 35,00/hr

Usuário PP	Trabalho	Usuários-Chave	R\$ 35,00/hr
Usuário SD	Trabalho	Usuários-Chave	R\$ 35,00/hr

5.2.2.2 Estimativa de Custos por Categoria e Classificação

Segue abaixo os custos estimados de acordo a categoria e classificação:

Tabela 8 - Custos Estimados por Categoria e Classificação

Categoria de Custo	Capex	Opex	Total Geral
Despesas de Logística	R\$ 591.032,00		R\$ 591.032,00
Instalações e Equipamentos	R\$ 383.000,00		R\$ 383.000,00
Mão-de-Obra Externa	R\$ 1.795.975,00		R\$ 1.795.975,00
Mão-de-Obra Interna		R\$ 749.455,00	R\$ 749.455,00
Total Geral	R\$ 2.770.007,00	R\$ 749.455,00	R\$ 3.519.462,00

5.2.2.3 Estimativa de Custos por Atividade

Segue abaixo os custos estimados de acordo com os pacotes de trabalho e atividades da EAP do Projeto:

Tabela 9 - Custos Estimados por Atividade

EAP	Nome da Tarefa	Custo Total
0	Implantação ERP SAP 6.07	R\$ 3.519.462,00
1	Fase 1 - Preparação Inicial	R\$ 75.130,00
1.1	Gerenciamento do Projeto	R\$ 75.130,00
1.1.1	Documentos de Abertura do Projeto	R\$ 18.920,00
1.1.2	Cronograma	R\$ 3.900,00
1.1.3	Definir Alocação da Equipe	R\$ 5.260,00
1.1.4	Reunião de Kick-off do Projeto	R\$ 390,00
1.1.5	Planos de Projeto	R\$ 15.600,00
1.1.6	Preparação da Sala de Projeto	R\$ 28.160,00

2	Fase 2 – Planejamento	R\$ 1.058.164,00
2.1	Gerenciamento do Projeto	R\$ 159.454,00
2.1.1	Abertura do Projeto	R\$ 19.110,00
2.1.2	Monitoramento e Controle	R\$ 76.050,00
2.1.3	Encerramento de Fase	R\$ 53.100,00
2.2	Gestão dos Processos de Negócio	R\$ 468.390,00
2.2.1	Desenho dos Processos de Negócio	R\$ 392.900,00
2.2.1	Mapeamento de Processos (AS-IS)	R\$ 56.990,00
2.2.2	Desenho dos Processos Futuros (To-Be)	R\$ 308.115,00
2.2.3	Aprovar Documento de Blueprint	R\$ 27.795,00
2.3	Gestão de Dados	R\$ 30.920,00
2.3.1	Mapear Origem de Dados	R\$ 6.400,00
2.3.2	Mapear Destino de Dados	R\$ 5.200,00
2.3.3	Definir Regras de Extração de Dados/Elaborar "De x Para" de campos para migração	R\$ 19.320,00
2.4	Gestão Técnica	R\$ 399.400,00
2.4.1	Plano de Landscape	R\$ 9.200,00
2.4.2	Instalar Ambiente de Desenvolvimento	R\$ 376.400,00
2.4.3	Definir Procedimentos de Governança do Sistema	R\$ 13.800,00
3	Fase 3 – Execução	R\$ 1.843.080,00
3.1	Gerenciamento do Projeto	R\$ 132.266,00
3.1.1	Abertura de Fase	R\$ 15.990,00
3.1.2	Monitoramento e Controle	R\$ 94.380,00
3.1.3	Encerramento de Fase	R\$ 2.440,00
3.2	Gerenciamento dos Processos de Negócio	R\$ 1.437.884,00
3.2.1	Construção	R\$ 534.020,00
3.2.1.1	Configuração	R\$ 212.760,00
3.2.1.2	Teste Funcional	R\$ 69.660,00
3.2.1.3	Passagem de Conhecimento	R\$ 39.440,00
3.1.2.4	Teste Unitário	R\$ 212.160,00
3.2.2	Desenvolvimentos	R\$ 116.800,00
3.2.2.1	Especificação Funcional	R\$ 9.520,00
3.2.2.2	Codificação	R\$ 67.680,00
3.2.2.3	Teste funcional e ajustes	R\$ 34.000,00

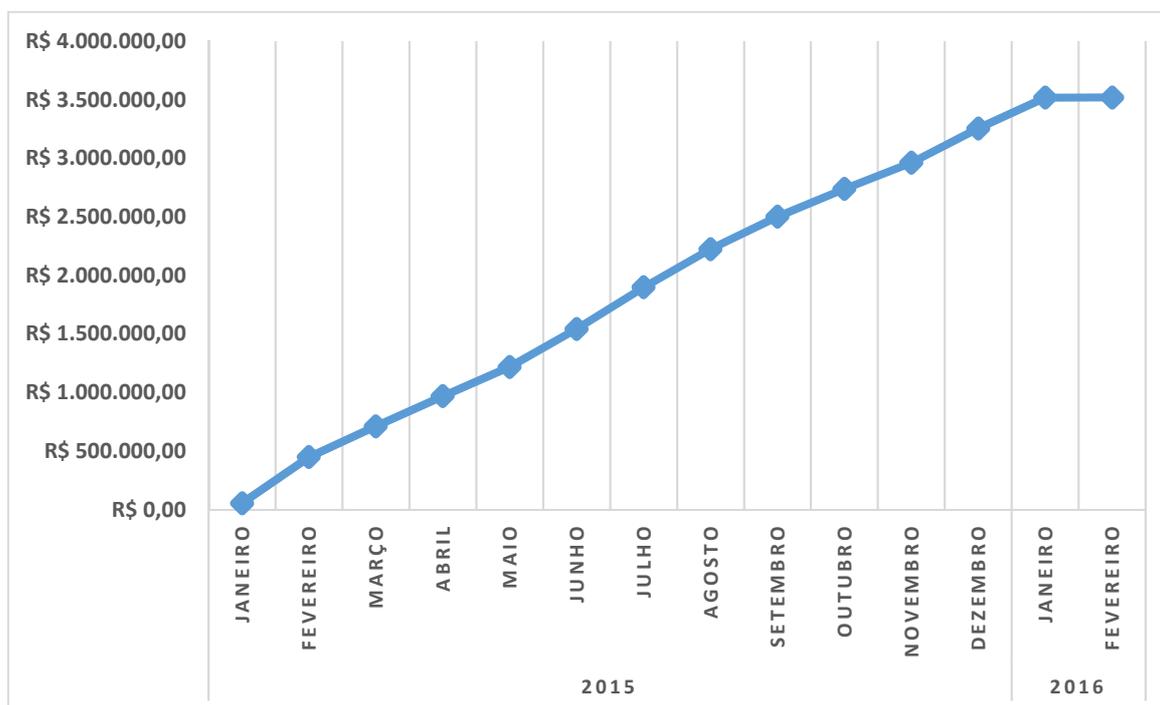
3.2.2.4	Passagem de Conhecimento	R\$ 2.940,00
3.2.2.5	Teste Unitário	R\$ 2.660,00
3.2.3	Testes Integrados	R\$ 413.300,00
3.2.3.1	Planejamento	R\$ 72.640,00
3.2.3.2	Preparação	R\$ 61.860,00
3.2.3.3	Execução	R\$ 278.800,00
3.2.3.4	Encerramento	R\$ 0,00
3.3	Gestão de Dados	R\$ 208.530,00
3.3.1	Desenvolver Programas de Extração e Carga	R\$ 26.880,00
3.3.2	Saneamento de Dados	R\$ 73.080,00
3.3.3	Testes de Migração	R\$ 108.570,00
3.4	Gestão Técnica	R\$ 64.400,00
3.4.1	Preparação do ambiente de Testes	R\$ 18.400,00
3.4.2	Administrar Governança do Sistema	R\$ 13.800,00
3.4.3	Instalação do Ambiente Produtivo	R\$ 32.200,00
4	Fase 4 - Preparação Final	R\$ 279.809,00
4.1	Gerenciamento do Projeto	R\$ 27.699,00
4.1.1	Abertura de Fase	R\$ 12.870,00
4.1.2	Monitoramento e Controle	R\$ 9.165,00
4.1.3	Encerramento de Fase	R\$ 2.640,00
4.2	Treinamento	R\$ 29.000,00
4.2.1	Preparação	R\$ 11.000,00
4.2.2	Execução	R\$ 14.000,00
4.2.3	Encerramento	R\$ 4.000,00
4.3	Executar a Migração de Dados	R\$ 12.040,00
4.4	Cutover para a Produção	R\$ 211.070,00
4.4.1	Executar o Cutover Técnico	R\$ 10.950,00
4.4.2	Executar o Cutover de Negócio	R\$ 23.660,00
4.4.3	Preparar Infraestrutura	R\$ 12.880,00
4.4.4	Estabelecer ações de Comunicação	R\$ 3.600,00
4.4.5	Estabelecer Suporte a Produção	R\$ 108.890,00
5	Fase 5 - Go Live e Suporte	R\$ 263.279,00
5.1	Gerenciamento do Projeto	R\$ 38.879,00
5.1.1	Abertura de Fase	R\$ 1.410,00

5.1.2	Monitoramento e Controle	R\$ 23.985,00
5.1.3	Encerramento de Fase	R\$ 10.460,00
5.2	Suporte	R\$ 224.400,00

5.2.2.4 Curva S do Projeto

A figura abaixo representa o custo acumulado durante o projeto:

Figura 7 - Curva S do Projeto



5.2.2.5 Reservas de Custos

5.2.2.5.1 Reserva de Contingência

A Gestão do Projeto terá autonomia total para a utilização da Reserva de Contingência, na ocorrência dos riscos identificados e analisados para do projeto. O valor da reserva de contingência será calculado no Plano de Gerenciamento de riscos, através da analista quantitativa dos riscos do projeto.

O Patrocinador do projeto limita o valor máximo da reserva de contingência, considerando no cálculo apenas os riscos classificados como Alta Prioridade.

5.2.2.5.2 Reserva Gerencial

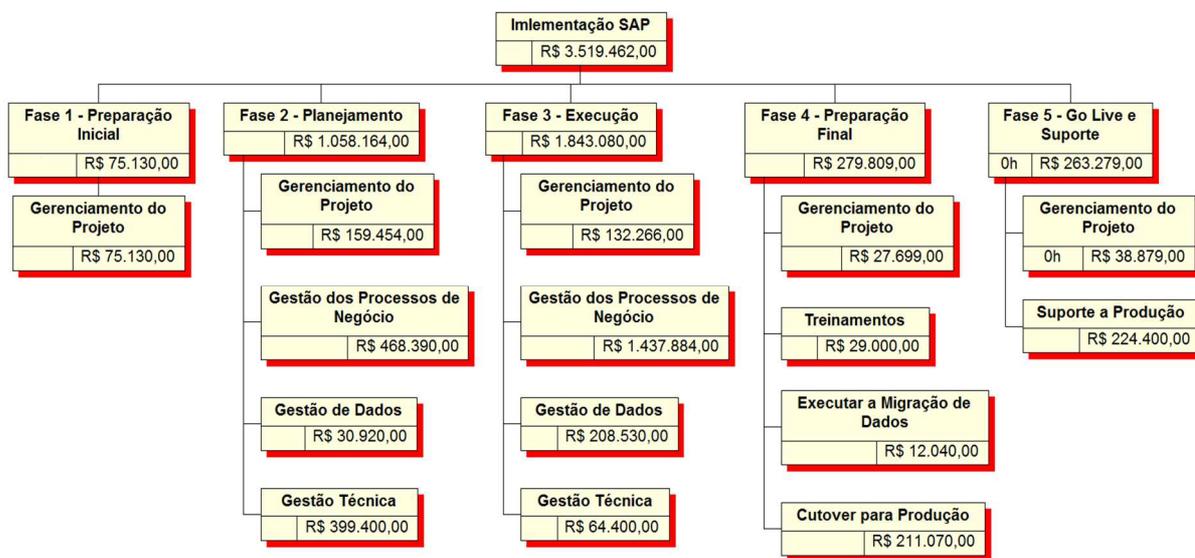
A Reserva Gerencial está prevista em 12% do valor total do projeto, sendo reservada para mudanças não planejadas no escopo, custo e riscos do projeto. O percentual da reserva gerencial foi baseado no cálculo do risco geral do projeto.

A utilização da reserva gerencial deverá ser submetida à aprovação do patrocinador do projeto.

5.2.3 Determinação do Orçamento

O Orçamento do Projeto será elaborado de acordo com os custos da Estrutura Analítica do Projeto (EAP), pelo método de agregação de custos, conforme apresentado abaixo:

Figura 8 - Agregação de Custos (EAP)



Também serão considerados para a determinação do orçamento, os valores definidos para as reservas de custos do projeto. Segue abaixo o orçamento total do projeto:

Tabela 10 - Orçamento do Projeto

Custos da EAP – Estrutura Analítica do Projeto	R\$ 3.519.462,00
--	------------------

Reserva de Contingência	R\$ 373.759,92
Reserva Gerencial	R\$ 422.335,44
Orçamento Total do Projeto	R\$ 4.315.557,36

5.2.4 Monitoramento e Controle de Custos

O controle e monitoramento de custos do projeto será realizado pela ferramenta MS Project 2013, tendo como base de execução a linha de base aprovada pelo Patrocinador. A Gestão do Projeto deverá atualizar semanalmente o trabalho executado das atividades e indicar demais custos incorridos.

O controle e avaliação de desempenho do projeto será realizado pelo MS-Project, utilizando o valor agregado (VA), valor planejado (VP) e custo real do projeto (CR), através dos indicadores de desempenho abaixo:

- Índice de Desempenho de Custo - IDC - ou CPI (Cost Performance Index).
 - É a razão entre o valor agregado (VA) e o custo real (CR).
- Índice de Desempenho de Prazos - IDP - ou SPI (Schedule Performance Index).
 - É a razão entre o valor agregado (VA) e o valor planejado (VP).

Os critérios de avaliação para os índices acima citados são:

Tabela 11 - Critérios de Avaliação de desempenho de custo

	"<=1"	">=99"	">= 0,95"	">=0,85"
Prioridade	-	2	1	0
Indicador				
SPI	No prazo ou adiantado	Atraso gerenciavel	Atrasado	Atraso Elevado
CPI	Dentro do Custo Esperado	Aumento de custo gerenciavel	Acima do custo esperado	Custo muito acima do esperado

5.2.4.1 Relatórios de Controle e Monitoramento

Estão previstos para o projeto os seguintes relatórios de acompanhamento:

Gráfico XXX – Relação Custo x Entrega

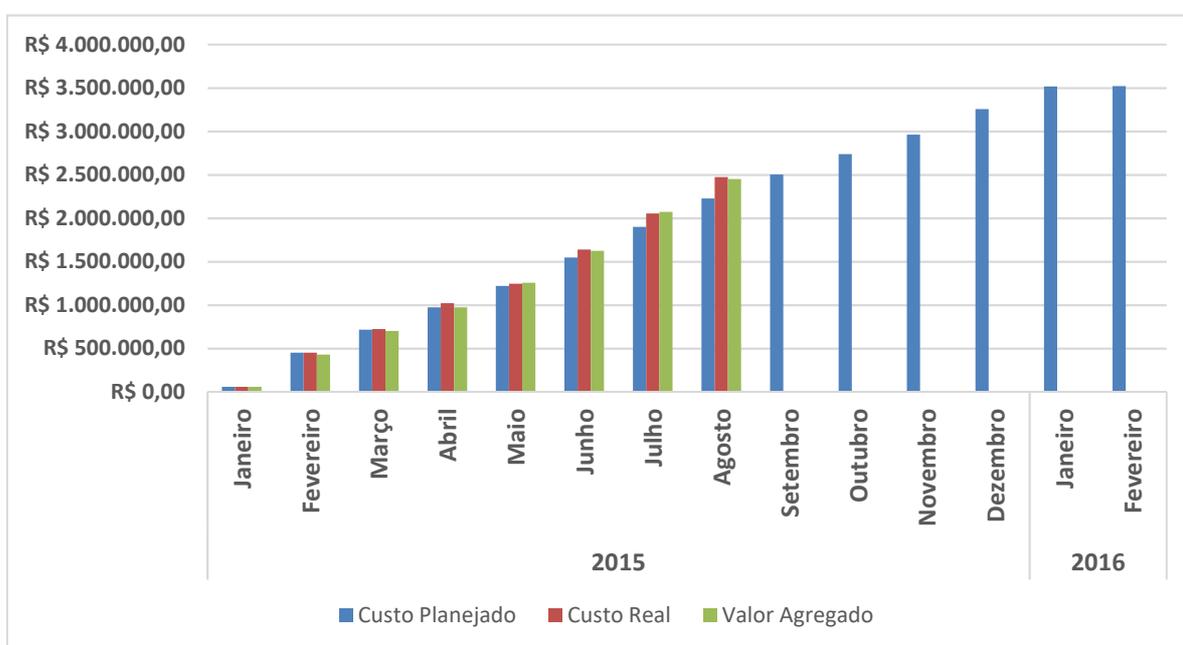
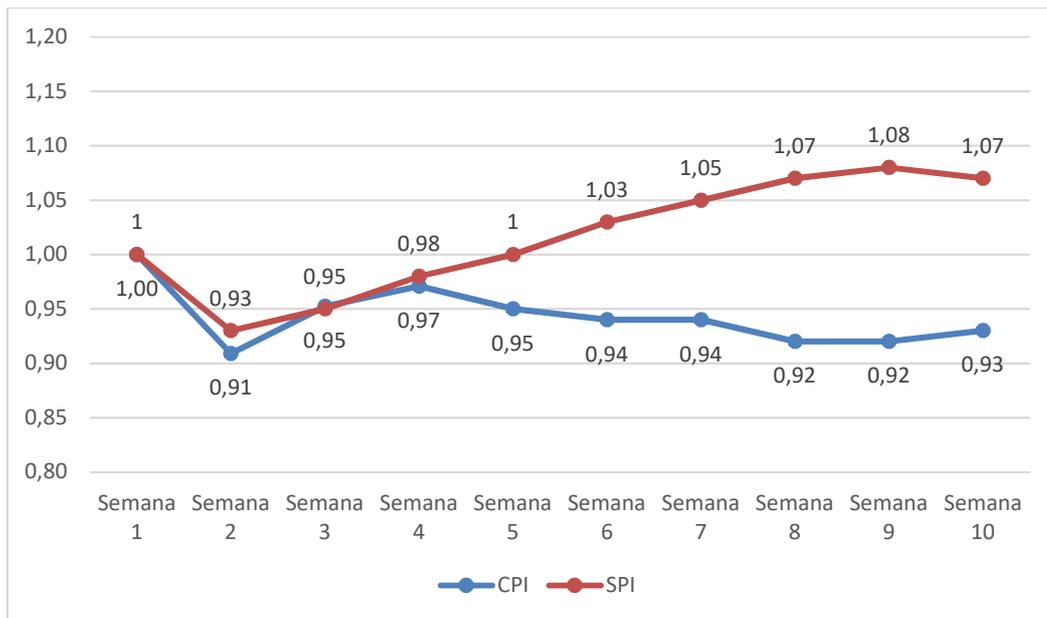


Gráfico XXX – Evolução dos Indicadores de CPI e SPI



5.3 Frequência de Avaliação e Alterações no Plano de Gerenciamento de Custos

O Plano de Gerenciamento do Custos e o Orçamento do projeto será avaliado mensalmente pela Gestão do Projeto, verificando o andamento das atividades e análise de riscos do projeto.

Qualquer solicitação de alteração na linha de base de custos, deverá ser avaliada pelo Comitê integrado de Mudanças, sendo posteriormente encaminhada ao Patrocinador para aprovação.

6 PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

6.1 Introdução

O Plano de Gerenciamento da Qualidade centra-se na definição dos objetivos de qualidade, como eles serão aplicados e como eles serão medidos. O processos de Gestão da Qualidade são fatores chave de sucesso para o projeto. A coleta de informações acerca dos requisitos de qualidade apoiam a formalização das entregas e encerramento de fases. Os resultados definidos como critérios de qualidade visam garantir que os objetivos estabelecidos para o projeto foram alcançados, possibilitando assim declarar o êxito do projeto.

6.2 Política de Qualidade

A política de qualidade do projeto seguirá os padrões de implementação vigentes pela metodologia ASAP, método de implementação desenvolvido e reconhecido pela SAP, amplamente difundido no mercado. Além disso, serão utilizadas as boas práticas de gerenciamento de projetos do Guia PMBOK 5ª edição, buscando atender as expectativas do cliente e os objetivos do projeto.

O projeto deverá ser executado observando os critérios de desempenho de custo e prazos estabelecidos neste plano, bem como os critérios de aceitação definidos pelo cliente.

6.3 Fatores Ambientais

O Projeto será executado nas dependências do cliente, a qual deve providenciar um ambiente apropriado, ou seja, infraestrutura em boas condições de uso, com banheiros, sala de projeto com mesas de trabalho, cadeiras, acesso a rede e internet, telefones, computadores e impressoras, além de todo o material de escritório para utilização da equipe.

Toda e qualquer negociação comercial, que em virtude de mudanças nos prazos, recursos e custos previamente acordados para o projeto, ou ainda a não observância de responsabilidades estabelecidas em contrato entre cliente e prestador de serviço, deverão ser discutidos em foro privado entre o Patrocinador do Projeto e Diretoria Comercial da prestadora de serviços. A Gestão do Projeto pode ser consultada para prestar contas e informações, porém não deve ser envolvida nas negociações, com intuito de não comprometer o bom relacionamento e andamento do projeto.

6.4 Métricas de Qualidade

6.4.1 Desempenho do Projeto

Tabela 12 - Métrica de Qualidade do Projeto

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Cronograma	Plano de execução do projeto, contendo sequência de atividades, prazos, duração, recursos, custo e metas.	O SPI global da fase corrente deve ser superior ou igual a 0,90.	O avanços são medidos através de acompanhamento físico das entregas e seu percentual de execução apontado no MS Project.	Avaliação semanal das entregas.	Gestão do Projeto.
Custo do Projeto	Avaliação do Fluxo de Caixa planejado para o projeto, especificamente para os recursos humanos utilizados.	O CPI global para a fase corrente deve ser igual ou superior a 0,95.	Serão coletados os dados reais no final do mês, de acordo com as horas registradas em sistema de apontamento. Realizando atualização no MS Project.	Mensal.	Gestão do Projeto.

6.4.2 Desempenho do Produto

Tabela 13 - Métrica de Qualidade do Produto

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Escopo do Produto	Parametrização ou desenvolvimento de funcionalidade no sistema SAP.	Aprovação da evidência pelo Analista de Negócio.	Toda configuração e desenvolvimento deve ser registrado e evidenciado no SAP Solution Manager pelo consultor. A verificação é feita através de relatório extraído na ferramenta.	Semanal	Gestão do Projeto.
Validação funcional do software	Testes unitários nas transações SAP e Testes Integrados entre os processos de negócio e desenvolvimentos.	95% do escopo testado com sucesso.	Verificação no status dos pacotes de teste no SAP Solution Manager.	Semanal, durante testes unitários e integrados	Gestão do Projeto.
Migração de Dados	Volume de dados carregados no sistema de forma automática.	99% dos dados definidos para carga automática, devem ser migrados com sucesso.	Medição no número de registros carregados por objeto, através de relatório da ferramenta de migração de dados.	Após Execução de Carga	Gestão do Projeto.

Disponibilidade do Sistema	Disponibilidade dos ambientes SAP durante horário de trabalho.	Será tolerado o máximo de 1 hora de indisponibilidade do sistema durante horário de trabalho.	Monitoramento do sistema pela equipe de Basis.	Na ocorrência do evento	Gestão do Projeto.
Satisfação do Usuário	Satisfação percebida pelos usuários durante a utilização das funcionalidades do sistema SAP.	70% de aceitação do sistema pelos usuários finais.	Pesquisa de satisfação realizada ao final dos treinamentos.	Única, após Treinamentos	Gestão do Projeto.
Eficiência dos Treinamentos	Avaliação dos usuários após os treinamentos.	Nota média para os usuários do mesmo setor deve ser igual ou superior a 80%.	Aplicação de prova escrita aos usuários finais durante os treinamentos.	Única, após Treinamentos	Gestão do Projeto.
Eficiência do Suporte	Tempo de atendimento do suporte, especialmente para os processos críticos.	Tolerar até 4 horas de indisponibilidade de faturamento e movimentação de mercadorias no sistema. Demais ocorrências devem ser atendidas de	Monitoramento dos chamados de suporte abertos no sistema.	Na ocorrência do evento	Gestão do Projeto.

		acordo com SLA definido no plano de Suporte.			
--	--	--	--	--	--

6.5 Controle da Qualidade

O controle da qualidade do projeto será realizado com base nas métricas definidas nesse plano. As verificações serão realizadas conforme determinado nos itens 6.4.1 e 6.4.2.

Na ocorrência de não conformidades com as métricas estabelecidas neste plano, a Gestão do Projeto deverá ser notificada, realizando ações corretivas e promovendo as mudanças necessárias para saneamento das não conformidades, garantindo a qualidade do projeto.

6.6 Garantia da Qualidade

A Garantia da Qualidade se dará através das verificações periódicas aos entregáveis do projeto, essa verificação será realizada utilizando o SAP Solution Manager, Cronograma e através da revisão destes produtos nos “Quality Gates” previstos. A formalização ocorrerá no termo de aceite de fase, que pode ter o Q-Gate anexo. Os produtos entregáveis estão definidos no Plano de Gerenciamento de Escopo.

6.6.1 Quality Gates (Cancelas de Qualidade)

Quality Gates são listas de verificação pré estabelecidas pela SAP, com o intuito de avaliar as entregas do projeto, no final de cada fase, para obter a aceitação formal das partes interessadas, avaliando o escopo do projeto concluído e os resultados associados. A verificação do escopo inclui a revisão das entregas em cada fase do projeto, garantindo que a mesma seja encerrada de forma satisfatória, possibilitando o avanço para as fases subsequentes.

O Quality Gate será realizado pela Gestão do Projeto, na última reunião do Comitê Integrado de Mudanças previsto para cada fase. Os resultados serão apresentados ao Comitê Executivo na reunião de encerramento de cada fase projeto.

6.6.2 Termo de Aceite de Fase

O Termo de Aceite de Fase é um documento, que deve ser elaborado pela Gestão do Projeto ao final de cada fase, para a obter a aceitação formal ou condicional para avançar para a próxima fase do ciclo de vida de implementação do projeto.

O documento deverá incluir uma lista de entregas da fase, tanto técnicas quanto funcionais, juntamente com um resumo das solicitações de mudanças aprovadas e reprovadas, pendências e riscos identificados. O aceite é obtido através de assinatura de todos os membros do Comitê Executivo do Projeto.

6.6.3 Frequência de Atualização e Alterações no Plano de Gerenciamento da Qualidade

O Plano de Gerenciamento da Qualidade, suas métricas e critérios de aceitação, deverão ser avaliadas mensalmente pela Gestão do Projeto, verificando o andamento das atividades e o controle de desempenho do projeto.

Qualquer solicitação de alteração no Plano de Gerenciamento da Qualidade, deverá ser avaliada pelo Comitê integrado de Mudanças, sendo posteriormente encaminhada ao Comitê Executivo do Projeto para aprovação.

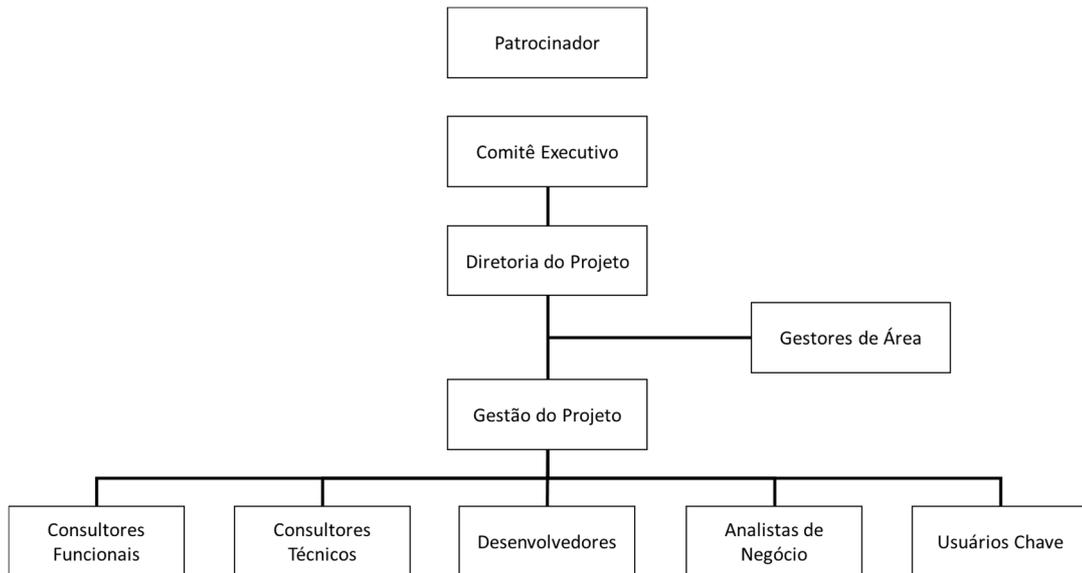
7 PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

7.1 Introdução

O Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos inclui os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto. Essa equipe é composta de pessoas que possuem funções e responsabilidades para com as entregas do projeto.

7.2 Organograma do Projeto

Figura 9 - Organograma do Projeto



7.3 Comitê Executivo

O Comitê Executivo do projeto tem as seguintes responsabilidades: revisar as métricas de progresso do projeto; análise de requisições e customizações; prover suporte executivo e direcionamento para o time do projeto, removendo os obstáculos para o seu sucesso; aprovar, quando necessário, mudanças no escopo, tempo e visão do projeto; assegurar que os recursos e informações necessárias estejam disponíveis ao time de projeto; delegar autoridade aos gerentes de projeto para a tomada de decisões; minimizar a ocorrência de projetos paralelos que interfiram na implantação do SAP e tomar decisões estratégicas e resolver pendências levantadas pelo time do projeto.

O Comitê Executivo é composto pelos seguintes membros:

- Patrocinador;
- Diretor de Projeto (cliente)
- Diretor de Projeto (consultoria)
- Diretor Comercial Consultoria
- Gerente de Projeto (cliente)
- Gerente de Projeto (consultoria)

7.4 Equipe de Projeto

As pessoas designadas para compor a equipe de projeto estão listadas na tabela abaixo:

Tabela 14 - Equipe do Projeto

Nome	Função	Grupo
Jonas A.	Analista CO	Analistas de Negócio
Lucas E.	Analista de Testes	Consultores Funcionais
Heleno C.	Analista FI	Analistas de Negócio
Alexandre M.	Analista Migração Dados	Consultores Técnicos
Joana R.	Analista MM	Analistas de Negócio
Marcio H.	Analista PP	Analistas de Negócio
Fabio P.	Analista SD	Analistas de Negócio
Eduardo B.	Consultor Basis	Consultores Técnicos
Everton C.	Consultor CO	Consultores Funcionais
Roberson R.	Consultor FI	Consultores Funcionais
Maurício D.	Consultor MM	Consultores Funcionais
Fernando S.	Consultor PP	Consultores Funcionais
Luciana E.	Consultor SD	Consultores Funcionais
Carlos G.	Desenvolvedor	Desenvolvedores
Mauro D.	Desenvolvedor ABAP	Desenvolvedores
Tatiana A.	Desenvolvedor ABAP02	Desenvolvedores
Sandra W.	Diretor do Projeto	Diretoria do Projeto
Willian T.	Gerente CO	Gestores de Área
Emerson F.	Gerente de RH	Gestores de Área
Alberto M.	Gerente FI	Gestores de Área
Ivana R.	Gerente MM	Gestores de Área

Roberto C.	Gerente PP	Gestores de Área
Sandro S.	Gerente SD	Gestores de Área
Marcelo V.	GP Cliente	Gestão do Projeto
Magnus E.	GP Consultoria	Gestão do Projeto
Vilmar L.	Patrocinador	Patrocinador
Patrícia O.	Usuário CO	Usuários-Chave
Fernanda G.	Usuário FI	Usuários-Chave
Miguel V.	Usuário MM	Usuários-Chave
Jeferson V.	Usuário PP	Usuários-Chave
Camila P.	Usuário SD	Usuários-Chave

7.5 Matriz de Responsabilidade

A equipe de Gestão do Projeto irá determinar as funções e responsabilidades dos membros da equipe, durante a Fase 1 – Preparação Inicial, para as entregas do projeto, conforme definido na EAP.

Será utilizada para o projeto a Matriz RACI, sendo preenchida como se segue:

R – Responsável pela execução da atividade;

A – Responsável pela aprovação, ou quem deve responder pela atividade;

C – Pessoa deverá ser consultada para a execução e/ou aprovação da atividade;

I – Pessoa deverá ser informada da execução e/ou resultado da atividade;

Tabela 15 - Matriz de Responsabilidade

EAP	Nome da Tarefa	Comitê Executivo	Diretoria do Projeto	Gestores de Área	Gestão do Projeto	Consultores	Consultores Técnicos	Desenvolvedores	Analistas de Negócio	Usuários Chave
0	Implantação ERP SAP 6.07									
1	Fase 1 - Preparação Inicial									
1.1	Gerenciamento do Projeto									
1.1.1	Documentos de Abertura do Projeto	A	C	I	R					
1.1.2	Cronograma	A	C	I	R					
1.1.3	Definir Alocação da Equipe	A	C	C	R					
1.1.4	Reunião de Kick-off do Projeto	C	A	I	R	I	I	I	I	I
1.1.5	Planos de Projeto	C	C	I	R/A	I	I	I	I	I
1.1.6	Preparação da Sala de Projeto	A	C	C	C					
2	Fase 2 - Planejamento									
2.1	Gerenciamento do Projeto									
2.1.1	Abertura do Projeto	C	C	I	R/A	I	I	I	I	I

3.1	Gerenciamento do Projeto									
3.1.1	Abertura de Fase	C	C	I	R/A	I	I	I	I	I
3.1.2	Monitoramento e Controle	I	I	I	R/A	C	C	C	C	C
3.1.3	Encerramento de Fase	A	C	I	R	I	I	I	I	I
3.2	Gerenciamento dos Processos de Negócio									
3.2.1	Construção									
3.2.1.1	Configuração	I	I	I	A	R	I	I	C	C
3.2.1.2	Teste Funcional	I	I	I	A	R	I	I	C	C
3.2.1.3	Passagem de Conhecimento	I	I	I	A	R	I	I	C	C
3.1.2.4	Teste Unitário	I	I	C	A	C	I	I	C	R
3.2.2	Desenvolvimentos									
3.2.2.1	Especificação Funcional	I	I	I	A	C	C	C	R	C
3.2.2.2	Codificação	I	I	I	A	C	C	R	C	C
3.2.2.3	Teste funcional e ajustes	I	I	I	A	C	I	R	C	C
3.2.2.4	Passagem de Conhecimento	I	I	I	A	C	I	C	R	C
3.2.2.5	Teste Unitário	I	I	C	A	C	I	I	C	R
3.2.3	Testes Integrados	I	I	C	A	C	C	C	C	R

4.2.1	Preparação	I	A	R	C	I	I	I	C	C
4.2.2	Execução	I	I	A	C	I	I	I	C	R
4.2.3	Encerramento	A	C	R	C	I	I	I	I	I
4.3	Executar a Migração de Dados	I	I	I	A	C	C	R	C	I
4.4	Cutover para a Produção									
4.4.1	Executar o Cutover Técnico	I	I	C	A	R	R	R	C	C
4.4.2	Executar o Cutover de Negócio	I	C	A	C	C	C	C	R	R
4.4.3	Preparar Infraestrutura	I	I	I	A	C	R	C	C	C
4.4.4	Estabelecer ações de Comunicação	C	A	R	C	I	I	I	C	C
4.4.5	Estabelecer Suporte a Produção	C	A	C	R	C	C	C	C	C
5	Fase 5 - Go Live e Suporte									
5.1	Gerenciamento do Projeto									
5.1.1	Abertura de Fase	C	C	I	R/A	I	I	I	I	I
5.1.2	Monitoramento e Controle	I	I	I	R/A	C	C	C	C	C
5.1.3	Encerramento de Fase	A	C	I	R	I	I	I	I	I

5.2	Suporte	I	I	C	A	R	R	R	C	C
-----	---------	---	---	---	---	---	---	---	---	---

7.6 Gerenciamento da Equipe

O Gerente de Projeto deverá acompanhar o desempenho da sua equipe, fornecer feedback em tempo útil, resolver problemas que possam surgir e iniciar ações corretivas ou melhorias para assegurar o desempenho da equipe.

A Gestão do projeto deve ainda determinar a relação de hierarquia entre os membros da equipe. Determinar também como deve ser realizado o report de atividades dentro dessa hierarquia. Os membros da equipe de projeto devem receber avaliação e feedback: sobre seu desempenho, trabalho em equipe, qualidade das entregas, período de trabalho, entre outros.

7.6.1 Alocação, realocação, substituição e Desligamento de recursos

A alocação de recursos para equipe de projeto envolve disponibilidade de recursos, tanto internos quanto externos. O recrutamento e entrevistas deve considerar a capacidade, nível de competência, nível de experiência e custos de acordo com os interesses do projeto.

Procedimento para alocação dos recursos do projeto:

- Identificar a necessidade de alocação: Quais atividades devem ser realizadas e por qual período (cronograma);
- Verificar as competências necessárias: Nível técnico, competências e experiência;
- Negociar pessoal interno com gerentes funcionais (quando for o caso), para disponibilizar recursos com o nível de experiência necessário para entregar o projeto;
- Auxiliar o RH a documentar os requisitos para abertura de posições na equipe do projeto;
- Solicitar a contratação ao RH, quando for o caso;
- Entrevistar candidatos para a equipe de projeto, internos e externos;
- Atualizar cronograma do projeto.

Procedimento para realocação ou substituição de recursos:

- Identificar a necessidade de realocação ou substituição: Quais atividades devem ser repassadas para o novo recurso, ou quais atividades requerem a realocação do recurso (cronograma);
- Verificar as competências necessárias: Nível técnico, competências e experiência (gestão do projeto);
- Atualizar o período: Data de início e fim planejado para realocação ou substituição (cronograma);
- Avaliar currículos e realizar entrevistas;
- Atualizar o Cronograma;

Procedimento para desligamento (saída) de recursos:

- Definir com base no cronograma o final da alocação do recurso: término das atividades;
- Avaliar impacto: verificar se a saída do recurso no período definido gera algum impacto no projeto (gestão do projeto);
- Comunicar o recurso da desligamento: informar com no mínimo 15 dias de antecedência (gestão do projeto);
- Solicitar ao RH para realizar o desligamento;
- Atualizar o cronograma;

7.6.2 Horário de Trabalho

O horário de trabalho a ser realizado pela equipe de projeto será das 08:30 às 12:10 e das 13:20 às 18:00, de segunda-feira até quinta-feira, e nas sextas-feiras finalizando o período da tarde às 16:20, respeitando as 40 (quarenta) horas semanais. No caso de consultores que necessitem de deslocamento aéreo, o Cliente irá realizar a adequação dos horários, garantindo que sejam cumpridas as 40 (quarenta) horas semanais.

O horário definido no item acima não considera os deslocamentos até o local do cliente, contempla os tempos de prestação de serviços efetivamente. Os deslocamentos de saída e retorno para a sede da consultoria devem ser realizados fora do horário de prestação de serviços, sem onerar custos excedentes.

7.6.3 Políticas de Despesas

O cliente é responsável por efetuar as compras de passagens aéreas, deslocamentos da equipe da consultoria, bem como providenciar o deslocamento do aeroporto ou hotel até a sede da empresa, assim como o retorno da empresa até o aeroporto ou hotel.

No caso de algum colaborador da consultoria não necessitar de transporte aéreo, e previamente for autorizado formalmente pela Gestão do Projeto, esse colaborador poderá efetuar o deslocamento até o local de trabalho para prestação dos serviços, com o reembolso de R\$ 0,60 (sessenta centavos) por cada quilômetro rodado nesse trajeto. O ponto de partida será a sede da consultoria ou o domicílio do colaborador, sendo considerado o que for mais próximo da sede do cliente.

O cliente é responsável por providenciar o local de hospedagem da equipe da Consultoria, respeitando o padrão de qualidade mínima de hotel 3 (três) estrelas, com acomodações de no máximo 1 (uma) pessoa por quarto, contendo banheiro privativo, internet, televisão e café da manhã.

Não será realizado reembolso de valores referente serviços extras utilizados pela equipe da Consultoria durante a hospedagem, como ligações telefônicas, serviços de lavanderia e consumos de frigobar.

Serão reembolsados os valores utilizados para as refeições de janta, respeitando o limite máximo diário de R\$ 30,00 por pessoa, somente para os colaboradores da Consultoria que estiverem hospedados em hotel, por necessidade da prestação dos serviços. Não serão reembolsados valores utilizados em consumo de bebidas alcoólicas consumidas pela equipe da Consultoria.

7.7 Capacitação da Equipe de Projeto

A Gestão do projeto deve realizar as seguintes atividades de desenvolvimento, para aprimorar as competências, interação e eficiência da equipe:

- Conduzir treinamento da equipe de projeto, visando o aprimoramento das competências:
 - Workshop de Boas Vindas ao Projeto
 - Workshop de Navegação básica SAP;
 - Workshop Solution Manager;
 - Workshop de Metodologia (Fases do ASAP, Riscos e problemas);
 - Workshops Funcionais (FI, CO, MM, SD e PP);

7.8 Frequência de Avaliação do Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos

O plano de gerenciamento de recursos humanos será avaliado semanalmente pela gestão do projeto, verificando o andamento das atividades e avaliação dos recursos, realizando ações de alocação, realocação, substituição e desligamento, conforme necessário.

8 PLANO DE GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÕES

8.1 Introdução

O plano de Gerenciamento de Comunicações é um dos fatores críticos de sucesso de qualquer projeto, tem como objetivo assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira correta, fazendo com que o processo de comunicação seja eficiente e eficaz. O plano de Gerenciamento de Comunicações descreve os processos de planejamento, execução e monitoramento das Comunicações.

8.2 Gerenciamento da Comunicação

8.2.1 Planejamento da Comunicação

Os procedimentos e ferramentas contidos nesse documento descrevem como, quando e onde as informações do projeto estarão disponíveis para comunicar as partes interessadas. Manter um processo de comunicação ativo, eficiente e eficaz é ponto fundamental para o sucesso do projeto, garantindo que todas as expectativas estejam alinhadas e que o status do projeto esteja disponível para todos.

É de responsabilidade da gestão do projeto fazer fluir a comunicação estabelecida nesse plano, acompanhar e analisar os resultados das estratégias de comunicação.

8.2.1.1 Requisitos e Estratégias de Comunicação

Na tabela abaixo estão identificadas partes interessadas do projeto, seus requisitos de informação e suas expectativas para com o projeto. Assim como a estratégia ou método de comunicação a ser utilizada para cada parte interessada e sua frequência de execução.

Tabela 16 - Requisitos e Estratégias de Comunicação

#	Parte Interessada	Posição/Cargo	Requisitos de Informação	Estratégia, abordagem ou método	Frequência
1	Jonas A.	Analista CO	Receber informações das suas atividades previstas no cronograma, suas pendências e status geral do andamento do projeto.	Reunião semanal de status do projeto e E-mail com as suas atividades previstas e pendências.	Semanal
2	Lucas E.	Analista de Testes	Ser informado de modificações na Gestão de Processos de Negócio", ter visibilidade do cronograma de testes unitários e integrados.	Reunião semanal de status do projeto e E-mail com as suas atividades previstas e pendências.	Semanal
3	Heleno C.	Analista FI	Receber informações das suas atividades previstas no cronograma, suas pendências e status geral do andamento do projeto.	Reunião semanal de status do projeto e E-mail com as suas atividades previstas e pendências.	Semanal
4	Alexandre M.	Analista Migração Dados	Ser informados sobre alterações no escopo de migração de dados. Visibilidade das suas atividades do cronograma e status geral do andamento do projeto.	Reunião semanal de status do projeto e E-mail com as suas atividades previstas e pendências.	Semanal
5	Joana R.	Analista MM	Receber informações das suas atividades previstas no cronograma, suas pendências e status geral do andamento do projeto.	Reunião semanal de status do projeto e E-mail com as suas atividades previstas e pendências.	Semanal

6	Marcio H.	Analista PP	Receber informações das suas atividades previstas no cronograma, suas pendências e status geral do andamento do projeto.	Reunião semanal de status do projeto e E-mail com as suas atividades previstas e pendências.	Semanal
7	Fabio P.	Analista SD	Receber informações das suas atividades previstas no cronograma, suas pendências e status geral do andamento do projeto.	Reunião semanal de status do projeto e E-mail com as suas atividades previstas e pendências.	Semanal
8	Eduardo B.	Consultor Basis	Ser informado com antecedência de possíveis alterações no landscape do projeto. Cronograma semanal de atividades previstas e pendências.	Reunião semanal de status do projeto e E-mail com as suas atividades previstas e pendências.	Semanal
9	Everton C.	Consultor CO	Receber informações das suas atividades previstas no cronograma, suas pendências e status geral do andamento do projeto.	Reunião semanal de status do projeto e E-mail com as suas atividades previstas e pendências.	Semanal
10	Roberson R.	Consultor FI	Receber informações das suas atividades previstas no cronograma, suas pendências e status geral do andamento do projeto.	Reunião semanal de status do projeto e E-mail com as suas atividades previstas e pendências.	Semanal
11	Maurício D.	Consultor MM	Receber informações das suas atividades previstas no cronograma, suas pendências e status geral do andamento do projeto.	Reunião semanal de status do projeto e E-mail com as suas atividades previstas e pendências.	Semanal

12	Fernando S.	Consultor PP	Receber informações das suas atividades previstas no cronograma, suas pendências e status geral do andamento do projeto.	Reunião semanal de status do projeto e E-mail com as suas atividades previstas e pendências.	Semanal
13	Luciana E.	Consultor SD	Receber informações das suas atividades previstas no cronograma, suas pendências e status geral do andamento do projeto.	Reunião semanal de status do projeto e E-mail com as suas atividades previstas e pendências.	Semanal
14	Carlos G.	Desenvolvedor	Receber lista de trabalho semanal e cronograma completo dos desenvolvimentos previstos. Ser informado de problemas e pendências nos desenvolvimentos.	Reunião semanal de status do projeto e E-mail com as suas atividades previstas e pendências.	Semanal
15	Mauro D.	Desenvolvedor ABAP	Receber lista de trabalho semanal e cronograma completo dos desenvolvimentos previstos. Ser informado de problemas e pendências nos desenvolvimentos.	Reunião semanal de status do projeto e E-mail com as suas atividades previstas e pendências.	Semanal
16	Tatiana A.	Desenvolvedor ABAP	Receber lista de trabalho semanal e cronograma completo dos desenvolvimentos previstos. Ser informado de problemas e pendências nos desenvolvimentos.	Reunião semanal de status do projeto e E-mail com as suas atividades previstas e pendências.	Semanal

17	Sandra W.	Diretor do Projeto	Ser informado sobre quaisquer alterações no escopo ou planos de projeto. Visibilidade das pendências e problemas da equipe de projeto. Resultados da execução dos planos e estratégias definidas pela gestão do projeto. Status completo do andamento do projeto, situação de custos, recursos e prazos.	Reunião do Comitê Integrado de Mudanças, E-mail com Status Report semanal e Reunião de Comitê Executivo.	Semanal e Mensal
18	Willian T.	Gerente CO	Receber informações do andamento das atividades da sua equipe alocada no projeto. Visibilidade do status geral do projeto.	Status Report Semanal enviado por e-mail. Além de convite para participar das reuniões de status report semanal.	Semanal
19	Emerson F.	Gerente de RH	Receber informações sobre dificuldades da equipe de projeto, solicitações de contratações e desligamentos com antecedência. Visibilidade das suas atividades previstas no cronograma.	Status Report Semanal enviado por e-mail. Além de convite para participar das reuniões de status report semanal. Cronograma semanal de suas enviado por e-mail.	Semanal
20	Alberto M.	Gerente FI	Receber informações do andamento das atividades da sua equipe alocada no projeto. Visibilidade do status geral do projeto.	Status Report Semanal enviado por e-mail. Além de convite para participar das reuniões de status report semanal.	Semanal
21	Ivana R.	Gerente MM	Receber informações do andamento das atividades da sua equipe	Status Report Semanal enviado por e-mail. Além de convite para	Semanal

			alocada no projeto. Visibilidade do status geral do projeto.	participar das reuniões de status report semanal.	
22	Roberto C.	Gerente PP	Receber informações do andamento das atividades da sua equipe alocada no projeto. Visibilidade do status geral do projeto.	Status Report Semanal enviado por e-mail. Além de convite para participar das reuniões de status report semanal.	Semanal
23	Sandro S.	Gerente SD	Receber informações do andamento das atividades da sua equipe alocada no projeto. Visibilidade do status geral do projeto.	Status Report Semanal enviado por e-mail. Além de convite para participar das reuniões de status report semanal.	Semanal
24	Vilmar L.	Patrocinador do Projeto	Receber status report do andamento do projeto. Ser informado sobre riscos, pendências e problemas de alto impacto sobre o projeto.	Reunião de Comitê Executivo	Mensal
25	Patrícia O.	Usuário CO	Receber informações das suas atividades previstas no cronograma, suas pendências e status geral do andamento do projeto.	Reunião semanal de status do projeto e E-mail com as suas atividades previstas e pendências.	Semanal
26	Fernanda G.	Usuário FI	Receber informações das suas atividades previstas no cronograma, suas pendências e status geral do andamento do projeto.	Reunião semanal de status do projeto e E-mail com as suas atividades previstas e pendências.	Semanal

27	Miguel V.	Usuário MM	Receber informações das suas atividades previstas no cronograma, suas pendências e status geral do andamento do projeto.	Reunião semanal de status do projeto e E-mail com as suas atividades previstas e pendências.	Semanal
28	Jeferson V.	Usuário PP	Receber informações das suas atividades previstas no cronograma, suas pendências e status geral do andamento do projeto.	Reunião semanal de status do projeto e E-mail com as suas atividades previstas e pendências.	Semanal
29	Camila P.	Usuário SD	Receber informações das suas atividades previstas no cronograma, suas pendências e status geral do andamento do projeto.	Reunião semanal de status do projeto e E-mail com as suas atividades previstas e pendências.	Semanal
30	Magnus E.	GP Consultoria	Receber informações sobre atividades ou problemas que possam impactar o projeto. Ser informado do andamento das atividades do projeto.	Informal, por e-mail e durante as reuniões de status report, comitê integrado de mudanças e comitê executivo do projeto.	Diário, semanal e mensal
31	Marcelo B.	GP Cliente	Receber informações sobre atividades ou problemas que possam impactar o projeto. Ser informado do andamento das atividades do projeto.	Informal, por e-mail e durante as reuniões de status report, comitê integrado de mudanças e comitê executivo do projeto.	Diário, semanal e mensal
32	Francisco W.	Diretor de Consultoria	Receber status report do andamento do projeto. Ser informado sobre	Reunião de Comitê Executivo	Mensal

			riscos, pendências e problemas de alto impacto sobre o projeto.		
33	Inácio F.	Diretor Comercial Consultoria	Receber status report do andamento do projeto. Ser informado sobre alterações de escopo e custo do projeto.	Reunião de Comitê Executivo e Status Report Semanal por e-mail	Mensal e semanal

8.2.1.2 Dados de Contato das Partes Interessadas

Com intuito de facilitar a comunicação e o acesso a informação, foram coletados os dados de contato de todas as partes interessadas do projeto, registradas na tabela abaixo.

Tabela 17 - Dados de Contato das Partes Interessadas

#	Parte Interessada	Celular	E-mail
1	Jonas A.	(51) 9137-7334	Jonas.A@Cliente.com.br
2	Lucas E.	(51) 9988-4540	Lucas.E@Consultoria.com.br
3	Heleno C.	(51) 9889-0014	Heleno.C@Cliente.com.br
4	Alexandre M.	(11) 9988-43740	Alexandre.M@Consultoria.com.br
5	Joana R.	(51) 9120-1819	Joana.R@Cliente.com.br
6	Marcio H.	(51) 9889-0018	Marcio.H@Cliente.com.br
7	Fabio P.	(51) 9988-5140	Fabio.P@Cliente.com.br
8	Eduardo B.	(51) 9343-5098	Eduardo.B@Consultoria.com.br
9	Everton C.	(11) 8183-18822	Everton.C@Consultoria.com.br
10	Roberson R.	(51) 9893-1213	Roberson.R@Consultoria.com.br
11	Maurício D.	(11) 8115-50512	Maurício.D@Consultoria.com.br
12	Fernando S.	(11) 9126-77556	Fernando.S@Consultoria.com.br
13	Luciana E.	(51) 9825-7540	Luciana.E@Consultoria.com.br
14	Carlos G.	(51) 9976-3412	Carlos.G@Consultoria.com.br
15	Mauro D.	(51) 8977-9098	Mauro.D@Consultoria.com.br
16	Tatiana A.	(51) 9669-0876	Tatiana.A@Consultoria.com.br
17	Sandra W.	(51) 9188-3456	Sandra.W@Cliente.com.br
18	Willian T.	(51) 9908-1902	Willian.T@Cliente.com.br
19	Emerson F.	(51) 9394-7887	Emerson.F@Cliente.com.br
20	Alberto M.	(51) 8137-3400	Alberto.M@Cliente.com.br

21	Ivana R.	(51) 9986-9395	Ivana.R@Cliente.com.br
22	Roberto C.	(51) 9883-2225	Roberto.C@Cliente.com.br
23	Sandro S.	(51) 8901-1119	Sandro.S@Cliente.com.br
24	Vilmar L.	(51) 9776-9009	Vilmar.L@Cliente.com.br
25	Patrícia O.	(51) 9888-3322	Patrícia.O@Cliente.com.br
26	Fernanda G.	(51) 9131-7007	Fernanda.G@Cliente.com.br
27	Miguel V.	(51) 9334-5565	Miguel.V@Cliente.com.br
28	Jeferson V.	(51) 9412-1314	Jeferson.V@Cliente.com.br
29	Camila P.	(51) 9339-1241	Camila.P@Cliente.com.br
30	Magnus E.	(51) 9137-7334	Magnus.E@Consultoria.com.br
31	Marcelo B.	(51) 9825-0988	Marcelo.B@cliente.com.br
32	Francisco W.	(51) 9442-1212	Francisco.W@Consultoria.com.br
33	Inácio F.	(51) 8676-0099	Inacio.F@Consultoria.com.br

8.2.1.3 Ferramentas de Comunicação

A comunicação do projeto será distribuída através do uso das ferramentas abaixo listadas:

Tabela 18 - Ferramentas de Comunicação

#	Ferramenta Utilizada	Objetivo/Propósito do Uso	Quando será usado?
1	Apresentação	Apresentar de forma clara e objetiva a comunicação necessária, para que seja de fácil compreensão e entendimento de todos. Geralmente usada em reuniões.	Apresentação dos planos de trabalho, workshops, treinamentos, reuniões de status, kick-off e encerramento de fase.
2	E-mail	Comunicação geral do projeto	Divulgação do cronograma, apresentações, status

			report e comunicados gerais a equipe.
3	Reunião	Realizar comunicação interativa entre os participantes. Toda reunião deve ter pauta, objetivos e tempo estimado.	Reunião de status report, comitê integrado de mudanças, comitê executivo, kick-off e encerramento de fase.
4	Sap Solution Manager	Registro dos entregáveis do projeto, testes, chamados de suporte, registro e acompanhamento de pendências. (Notificações automáticas por e-mail).	Diariamente pela equipe de projeto para o registro e acompanhamento de pendências e chamados.
5	Relatórios	Apresentar resultados sobre o desempenho do projeto.	Documentos de Status Report do Projeto.
6	Planos de Trabalho	Comunicar qual o modelo de trabalho deve ser seguido pela equipe de projeto. Modelos de documentação, repositório do projeto, como registrar e apontar status das entregas do projeto.	Os planos de trabalho serão apresentados a equipe durante a reunião de kick-off de cada fase.
7	Informal: Verbal, Skype, telefone, whatsapp, etc.	Comunicação informal sobre atividades do dia-a-dia do projeto.	A qualquer momento, como forma de agilizar o contato e troca de informações.

8.2.2 Execução da Comunicação

8.2.2.1 Eventos de Comunicação

A comunicação será executada através dos eventos de divulgação das informações as partes interessadas do projeto. Na tabela abaixo estão identificados os eventos de comunicação:

Tabela 19 - Eventos de Comunicação do Projeto

#	Ação ou Evento	Partes Interessadas	Método ou Ferramenta	Informações	Responsável	Frequência
1	Kick-off de Abertura do Projeto	Todas	Reunião e Apresentação	Comunicar objetivos do projeto, apresentar equipe e formalizar início das atividades.	Gestão do Projeto e Patrocinador	Uma vez
2	Kick-off de Fase	Equipe de Projeto, Diretoria do Projeto e Gerentes de Área.	Reunião e Apresentação	Formalizar objetivos da fase, suas atividades, entregáveis e responsabilidades. Realizar identificação de riscos.	Gestão do Projeto	No início de cada fase
3	Reunião de Status Report Equipe do Projeto	Equipe de Projeto	Reunião e Relatório	Coletar status do projeto, comunicar atividades da semana, apresentar resultados da semana	Gestão do Projeto	Semanal

				anterior, identificar problemas.		
4	Reunião do Comitê Integrado de Mudanças	Gestão e Diretoria do Projeto	Reunião e Relatório	Comunicar status do projeto, definir planos de ação para pendências e problemas, avaliar solicitações de mudanças, atualizar planos de projeto.	Gestão do Projeto	Semanal
5	Reunião de Comitê Executivo	Gestão, Diretoria, Patrocinador do Projeto e Diretores da Consultoria.	Reunião e Apresentação	Reportar Status do projeto, solicitar apoio a decisões e aprovações ao Patrocinador.	Gestão do Projeto	Mensal
6	Status Report Semanal	Gestão, Diretoria, Patrocinador do Projeto e Diretores da Consultoria. Gestores de Área.	Relatório	Reportar dados de desempenho do projeto.	Gestão do Projeto	Semanal
7	Missão Semanal	Equipe de Projeto	Relatório	Visão do cronograma com as atividades previstas para a semana corrente.	Gestão do Projeto	Semanal

				Além de atrasos e pendências acumuladas.		
8	Reunião Go / No Go	Gestão, Diretoria, Patrocinador do Projeto e Diretores da Consultoria. Gestores de Área.	Reunião e Apresentação	Comunicar e aprovar a decisão de colocar a solução em produção.	Gestão do Projeto	Após os Testes Integrados
9	Encerramento de Fase	Gestão, Diretoria, Patrocinador do Projeto e Diretores da Consultoria.	Reunião e Apresentação	Reportar os resultados da fase, obter aprovação (termo de aceite) para avançar a fase seguinte.	Gestão do Projeto	Ao final de cada fase
10	Reunião de Lições Aprendidas	Equipe de Projeto	Reunião	Discutir e documentar com a equipe as lições aprendidas do projeto	Gestão do Projeto	Ao final de cada fase
11	Encerramento do Projeto	Gestão, Diretoria, Patrocinador do Projeto e Diretores da Consultoria.	Reunião e Apresentação	Reportar os resultados do projeto, obter aprovação (termo de encerramento), formalizando a entrega do projeto.	Gestão do Projeto	Uma vez

12	Apresentação do Projeto	Empresa	Apresentação	Apresentar o projeto e seus objetivos para toda a organização.	Diretoria do Projeto, Patrocinador e Gerente de RH	Uma vez
13	Convocação para os Treinamentos	Usuários Finais	Apresentação e E-mail	Apresentar o calendário de cursos, áreas envolvidas, logística e demais particularidades dos treinamentos.	Gerente de RH	Uma vez
14	Comunicação de Go-Live - Interna	Empresa	Apresentação e E-mail	Comunicar data de entrada do novo sistema em produção, informações para acesso ao SAP e processos de suporte e apoio as áreas.	Gestão do Projeto e Gerente de RH	Uma vez
15	Comunicação de Go-Live - Externa	Clientes e Fornecedores	E-mail Informativo e contato direto	Comunicar data de entrada do SAP em produção, solicitando compreensão em caso de falhas até a estabilização do sistema.	Patrocinador, Gestão Comercial e Suprimentos da Empresa.	Semanal após a reunião de Go/No-Go

8.2.3 Controle da Comunicação

8.2.3.1 Relatórios de Desempenho

O desempenho do projeto é controlado e reportado pela gestão do projeto, sendo essa atividade realizada durante todo o projeto, verificando se as necessidades de comunicação das partes interessadas estão sendo atendidas, avaliando ajustes, ações ou atualizações necessárias nas ferramentas, estratégias e eventos de comunicação.

Apesar de todos os eventos de comunicação, existem três eventos de maior relevância para dar visibilidade do desempenho do projeto:

- Status Report para Equipe do Projeto – Apresentado pela Gestão do Projeto durante as reuniões semanais de status report, através de template específico disponibilizado no repositório do projeto, onde são comunicados: o percentual de evolução geral do projeto; o percentual de evolução por frente de trabalho; a situação das atividades por cada frente de trabalho; as atividades em atraso e pendências de cada frente de trabalho; os fatos importantes ocorridos no projeto na semana anterior e os próximos passos a serem realizados no projeto. Esse documento é enviado por e-mail a toda a equipe de projeto e gestores de área.
- Status Report para Diretoria – Apresentado durante a reunião Comitê Integrado de Mudanças, onde além das informações apresentadas na reunião semanal para o equipe do projeto também são tratados os seguintes assuntos: indicadores de desempenho do projeto; indicadores de custo do projeto; indicadores de qualidade do projeto; riscos do projeto; outros projetos paralelos na organização que podem causar impacto na implementação e assuntos diversos sobre o andamento e ambiente do projeto, bem como pendências que precisam ser resolvidas. Esse documento é enviado semanalmente ao membros do Comitê Executivo;
- Status Report para Comitê Executivo – Reunião mensal realizada pela Gestão do Projeto, onde o status do mesmo é reportado para o Comitê Executivo, formalmente nomeado no organograma do projeto. Essa

reunião tem o objetivo de manter informadas as posições mais altas na estrutura hierárquica do projeto e da Organização, apresentando os indicadores de desempenho do projeto, bem como possíveis pendências que necessitam ser tratadas e resolvidas por este grupo.

8.2.3.2 Gerenciamento de problemas e pendências

O Gerenciamento de problemas e pendências é um dos principais fatores críticos de sucesso do projeto. Problemas e pendências são barreiras existentes que restringem a conclusão dos objetivos do projeto.

Os problemas e/ou pendências identificadas, devem ser tratadas através do procedimento abaixo, pela equipe requisitante:

- Quando surgir um problema ou pendência, o membro da equipe deve comunicar a sua frente, verificando se o assunto deve ser registrado;
- Em caso positivo, registrar no SAP Solution Manager (chamado específico);
- Prover as informações relevantes para o prosseguimento;
- Definir a prioridade (alto, médio, baixo);
- Atribuir a pessoa responsável pela resolução (dono do problema de acordo com o entendimento de quem pode (ou deve) resolver o assunto);
- Atribuir uma data limite para a resolução;
- Monitorar e revisar o status do registro diariamente;
- Comunicar evolução nas reuniões semanais de status com toda a equipe;
- Fechamento da registro com a solução documentada.

Escalção

Caso o problema ou pendência não seja resolvida até a data solicitada, o mesmo causará atrasos no projeto, nesses casos a resolução deverá ser escalada, de acordo com o processo de escalação abaixo:

Nível 1 – escalada para a gestão do projeto, que deve avaliar porquê o problema não foi resolvido e quais as ações necessárias para a resolução: envolver mais pessoas, atividades extras, revisão do plano. Será dedicado um

dia da semana para que os gerentes de projetos de posse da lista de pendências façam um “corpo a corpo” com as frentes, acelerando a resolução.

Nível 2 – se após escalada ao nível 1 o problema não for resolvido pela gestão do projeto, uma reunião será convocada com a diretoria do projeto, envolvendo os gestores de área para resolver o conflito.

Nível 3 – caso o problema (crítico) não for resolvido em até 3 dias após escalado ao nível 2, o assunto deverá ser tratado na próxima reunião do comitê executivo. Em casos extremos poderá ser convocada uma reunião extraordinária para endereçamento do assunto.

Crises

Algumas pendências ou problemas podem causar crises no percurso do projeto. Esta crise pode ser causada por situações não planejadas, seja pela falta de recursos ou eventos inesperados. Quando este momento de crise ocorrer, a gestão do projeto deverá prover ações alternativas para contornar a situação, envolvendo a equipe de projeto conforme necessário. Em caso de impactos na linha de base do projeto, deverá ser convocada uma reunião de comitê executivo “emergencial” para a aprovação da mudança de plano.

8.3 Frequência da avaliação e Alterações do Gerenciamento de Comunicações

O Plano de Gerenciamento de Comunicações, seus eventos e controles devem ser avaliados mensalmente pela gestão do projeto, verificando o andamento das estratégias de comunicação, apresentando os resultados durante a reunião do Comitê Executivo do Projeto.

Qualquer solicitação de alteração no Plano de Gerenciamento de Comunicações, deverá ser avaliada pelo Comitê integrado de Mudanças, sendo posteriormente encaminhada ao Comitê Executivo para aprovação.

9 PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

9.1 Introdução

O Plano de Gerenciamento de Riscos envolve processos de planejamento, identificação, qualificação, quantificação, planejamento de respostas, monitoramento e controle de riscos. Assim como a definição de responsabilidades entre a equipe de projeto, para cada um dos seus processos.

9.2 Responsabilidades

É de responsabilidade da equipe de gestão do projeto o desenvolvimento do plano de gerenciamento de riscos, devendo envolver as demais partes interessadas do projeto, compartilhando a responsabilidade dos processos, conforme a matriz abaixo:

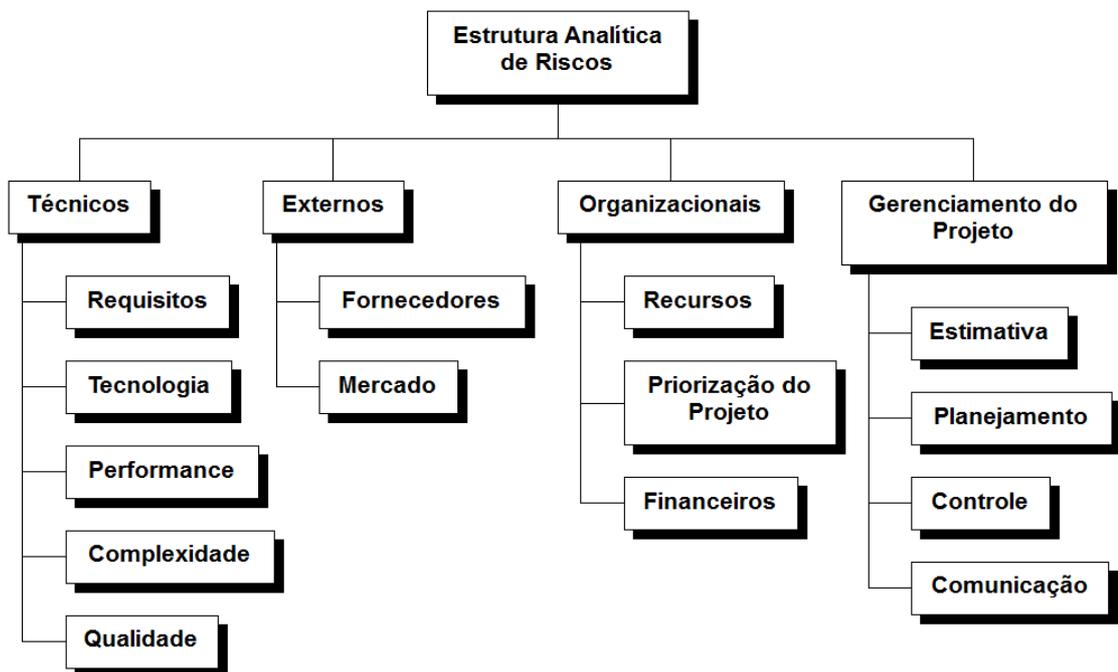
Tabela 20 - Matriz de Responsabilidade de Riscos

Processo	Comitê Executivo	Diretoria do Projeto	Gestores de Área	Gestão do Projeto	Consultores	Consultores Técnicos	Desenvolvedores	Analistas de Negócio	Usuários Chave	Proprietário do Risco
Planejamento do Gerenciamento de Riscos		X		X						
Identificação de Riscos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Análise Qualitativa de Riscos				X	X	X	X	X	X	X
Análise Quantitativa de Riscos				X	X	X	X	X	X	X
Planejamento de Resposta aos Riscos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Monitoramento e Controle de Riscos				X						X

9.3 EAR - Estrutura Analítica de Riscos

O sucesso do projeto depende, em parte, por ter uma compreensão clara dos riscos inerentes ao projeto. Sendo assim, foi desenvolvida uma Estrutura Analítica de Riscos, para auxiliar no processo de identificação. Os riscos foram classificados como Técnicos, Externos, Organizacionais e de Gerenciamento de Projetos.

Figura 10 - EAR - Estrutura Analítica de Riscos



9.4 Processos do Gerenciamento de Riscos

Gestão de Risco do Projeto inclui os processos envolvidos em planejamento, identificação, quantificação, qualificação, monitoramento e controle de riscos, e um esforço para concluir o projeto em um ambiente controlado e monitorado reduzindo as possibilidades de eventos negativos e aproveitando as oportunidades para atividades positivas.

9.4.1 Planejamento do Gerenciamento de Riscos

Além de definir os processos e responsabilidades, o Planejamento de Riscos deve estabelecer o método de trabalho para definir as probabilidades e impactos dos riscos do projeto, para que seja possível estabelecer planos de resposta de forma adequada de acordo com a classificação dos riscos identificados.

9.4.1.1 Probabilidade de Ocorrência de Riscos

Os riscos identificados serão qualificados na sua probabilidade de ocorrência, conforme segue abaixo:

Tabela 21 - Probabilidade de Ocorrência de Riscos

Classificação	Probabilidade	Descrição
Muito Baixo	0,1	Muito raro - Sua ocorrência depende de condições muito improváveis
Baixo	0,3	Improvável – Existe alguma possibilidade de ocorrência em determinadas condições
Médio	0,5	Possível - Existem condições para sua ocorrência em algum momento
Alto	0,7	Provável - Deve ocorrer em algum momento
Muito Alto	0,9	Quase certo - Deve ocorrer a qualquer momento

9.4.1.2 Matriz de Impacto de Riscos

Independente da sua categoria, um risco negativo sempre terá impacto sobre um ou mais objetivos do projeto, devendo ser classificados conforme a matriz de impacto abaixo:

Tabela 22 - Matriz de Impacto de Riscos

Objetivo do Projeto	Muito Baixo 0,05	Baixo 0,1	Médio 0,2	Alto 0,4	Muito Alto 0,8
Custo	Aumento de custo irrelevante	Aumento de custo (1 - 5%)	Aumento de custo (5 - 10%)	Aumento de custo (10 - 20%)	Aumento de custo (acima de 20%)

	(menos de 1%)				
Tempo	Aumento de tempo irrelevante (menos de 1%)	Aumento de tempo (1 - 5%)	Aumento de tempo (5 - 10%)	Aumento de tempo (10 - 20%)	Aumento de tempo (acima de 20%)
Escopo	Diminuição do escopo quase imperceptível	Áreas menos importantes do escopo afetadas	Áreas importantes do escopo afetadas	Redução do escopo inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade
Qualidade	Degradação da qualidade quase imperceptível	Somente as aplicações muito exigentes são afetadas	Redução da qualidade exige aprovação do patrocinador	Redução da qualidade inaceitável para o patrocinador	Entrega final do projeto sem nenhuma utilidade

9.4.1.3 Classificação de Riscos – Probabilidade e Impacto

Os riscos serão classificados em Alto Risco, Médio Risco e Baixo risco, de acordo com a pontuação obtida na matriz de probabilidade e impacto. A Pontuação do risco é igual a probabilidade da ocorrência vezes o impacto, conforme a matriz abaixo:

Figura 11 - Matriz de Probabilidade e Impacto de Riscos

Probabilidade	Pontuação do Risco = P x I				
0,9	0,045	0,09	0,18	0,36	0,72
0,7	0,035	0,07	0,14	0,28	0,56
0,5	0,025	0,05	0,1	0,2	0,4
0,3	0,015	0,03	0,06	0,12	0,24
0,1	0,005	0,01	0,02	0,04	0,08
Impacto	0,05	0,1	0,2	0,4	0,8

- Quadrante “verde” – Baixo Risco (pontuação entre 0,005 e 0,049);
- Quadrante “amarelo” – Médio Risco (pontuação entre 0,05 e 0,149);
- Quadrante “vermelho” – Alto Risco (pontuação entre 0,15 e 0,72).

9.4.1.4 Estratégia de Resposta aos Riscos

As decisões sobre as opções de resposta ao risco devem envolver especialistas das áreas afetadas pelo risco. Dependendo do risco, as opções de resposta deverão ser revistas e aprovadas pelo comitê executivo. O projeto utilizará as seguintes estratégias de resposta, de acordo com a classificação do risco na análise de probabilidade e impacto:

Tabela 23 - Estratégias de Resposta por Classificação do Risco

Estratégia de Resposta	Classificação do Risco
Aceitar e/ou Plano de contingência	Baixo Risco
Mitigar	Médio Risco
Transferir ou Prevenir	Alto Risco

9.4.2 Identificação de Riscos

A Identificação de riscos deve ocorrer ao longo de todo o projeto, pois riscos podem surgir ou desaparecer conforme as fases do projeto vão avançando.

Os participantes no processo de identificação de riscos devem incluir todas as partes interessadas do projeto, como especialistas no assunto, gerentes de unidades de negócios, membros da equipe do projeto e demais partes interessadas. A identificação dos riscos do projeto será realizada através das reuniões de gerenciamento do projeto, opiniões de especialistas contratados e Brainstorming em reunião específica para levantamento de riscos. Todos os riscos devem ser documentados e registrados na Lista de Riscos do Projeto:

9.4.2.1 Lista de Riscos do Projeto

Tabela 24 - Lista de Riscos do Projeto

Identificação do Risco		
Risco	Categoria	Descrição do risco

1	Externos	Alterações econômicas de mercado que impactem no negócio
2	Externos	Fornecedor com baixa capacidade de entrega
3	Externos	Consultores não qualificados para a complexidade do negócio
4	Externos	Perda de recursos chave do projeto para o mercado
5	Gerenciamento do Projeto	Atraso na execução de atividades do caminho crítico
6	Gerenciamento do Projeto	Falha na comunicação com a equipe de projeto
7	Gerenciamento do Projeto	Planejamento inadequado do cronograma
8	Gerenciamento do Projeto	Orçamento mal executado
9	Organizacionais	Envolvimento de todos os recursos / áreas necessários ao projeto
10	Organizacionais	Resistência aos novos processos pelos usuários finais e gestores
11	Organizacionais	Comprometimento do patrocinador do projeto e alta direção
12	Técnicos	Baixo nível de detalhe no plano de cutover
13	Técnicos	Alto nível de erros no sistema pós a implementação
14	Técnicos	Falta de conhecimento dos usuários chaves
15	Técnicos	Aprovar processos que não seguem boas práticas recomendadas pela SAP
16	Técnicos	Solução desenhada não atender os requisitos do negócio
17	Técnicos	Indisponibilidade da infraestrutura SAP no tempo adequado
18	Técnicos	Baixa qualidade do saneamento e migração de dados
19	Técnicos	Alta complexidade dos desenvolvimentos
20	Técnicos	Testes superficiais ou insuficientes

9.4.3 Análise Qualitativa de Riscos

Os riscos serão priorizados de acordo com a análise qualitativa dos riscos, utilizando a relação de probabilidade de ocorrência e impacto para o projeto, conforme definidos no processo de planejamento. Segue abaixo a Análise Qualitativa para os riscos do projeto:

Tabela 25 - Análise Qualitativa de Riscos

Identificação do Risco		Análise Qualitativa de Risco									
Risco	Descrição do risco	Impacto					Probabilidade	Impacto x Probabilidade	Prioridade do Risco		
		Custo	Tempo	Escopo	Qualidade	Geral			Alto	Médio	Baixo
1	Alterações econômicas de mercado que impactem no negócio	0,8	0,2	0,4	0,1	0,8	0,1	0,08			
2	Fornecedor com baixa capacidade de entrega	0,1	0,1	0,05	0,05	0,1	0,3	0,03			
3	Consultores não qualificados para a complexidade do negócio	0,05	0,05	0,2	0,2	0,2	0,3	0,06			
4	Perda de recursos chave do projeto para o mercado	0,05	0,2	0,1	0,2	0,2	0,5	0,1			
5	Atraso na execução de atividades do caminho crítico	0,1	0,4	0,2	0,05	0,4	0,7	0,28			
6	Falha na comunicação com a equipe de projeto	0,05	0,1	0,05	0,2	0,2	0,5	0,1			
7	Planejamento inadequado do cronograma	0,1	0,2	0,05	0,05	0,2	0,3	0,06			
8	Orçamento mal executado	0,8	0,05	0,2	0,2	0,8	0,3	0,24			
9	Envolvimento de todos os recursos / áreas necessários ao projeto	0,05	0,1	0,1	0,4	0,4	0,5	0,2			
10	Resistencia aos novos processos pelos usuários finais e gestores	0,05	0,05	0,1	0,05	0,1	0,5	0,05			
11	Comprometimento do patrocinador do projeto e alta direção	0,05	0,4	0,1	0,1	0,4	0,3	0,12			
12	Baixo nível de detalhe no plano de cutover	0,1	0,2	0,05	0,1	0,2	0,5	0,1			

13	Alto nível de erros no sistema pós a implementação	0,4	0,05	0,05	0,1	0,4	0,5	0,2			
14	Falta de conhecimento dos usuários chaves	0,1	0,1	0,2	0,4	0,4	0,3	0,12			
15	Aprovar processos que não seguem boas práticas recomendadas pela SAP	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,1	0,02			
16	Solução desenhada não atender os requisitos do negócio	0,05	0,1	0,2	0,4	0,4	0,3	0,12			
17	Indisponibilidade da infraestrutura SAP no tempo adequado	0,2	0,2	0,05	0,05	0,2	0,3	0,06			
18	Baixa qualidade do saneamento e migração de dados	0,1	0,2	0,05	0,05	0,2	0,7	0,14			
19	Alta complexidade dos desenvolvimentos	0,2	0,1	0,1	0,2	0,2	0,3	0,06			
20	Testes superficiais ou insuficientes	0,1	0,2	0,1	0,4	0,4	0,5	0,2			
								Soma	2,34		
								Risco Geral	12%		

Após a avaliação da análise qualitativa de riscos, o percentual de risco geral calculado é de 12%, significando que existe um grau moderado de probabilidade e impacto de riscos para o projeto. Este valor percentual, será utilizado como referência para a definição de reservas gerenciais do projeto.

9.4.4 Análise Quantitativa de Riscos

Para a realização da Análise Quantitativa dos Riscos serão realizadas análises estatísticas, utilizando dados históricos de projetos similares realizados, assim como avaliação com especialistas e consultoria contratada.

A Análise será realizada utilizando a técnica de Análise do Valor Monetário Esperado (VME), conceito estatístico que calcula o resultado esperado em cenários futuros com situações que podem ou não acontecer. O VME do projeto é obtido multiplicando-se o valor de cada resultado possível pela sua probabilidade de ocorrência e somando os dois:

Tabela 26 - Análise Quantitativa de Riscos

Risco	Descrição do risco	Prob.	Impacto Financeiro	VME
1	Alterações econômicas de mercado que impactem no negócio	0,1	R\$ 381.254,80	R\$ 38.125,48
2	Fornecedor com baixa capacidade de entrega	0,3	R\$ 14.613,10	R\$ 4.383,93
3	Consultores não qualificados para a complexidade do negócio	0,3	R\$ 73.065,50	R\$ 21.919,65
4	Perda de recursos chave do projeto para o mercado	0,5	R\$ 46.727,50	R\$ 23.363,75
5	Atraso na execução de atividades do caminho crítico	0,7	R\$ 122.558,50	R\$ 85.790,95
6	Falha na comunicação com a equipe de projeto	0,5	R\$ 61.279,25	R\$ 30.639,63
7	Planejamento inadequado do cronograma	0,3	R\$ 21.600,00	R\$ 6.480,00
8	Orçamento mal executado	0,3	R\$ 703.892,40	R\$ 211.167,72
9	Envolvimento de todos os recursos / áreas necessários ao projeto	0,5	R\$ 68.616,50	R\$ 34.308,25
10	Resistencia aos novos processos pelos usuários finais e gestores	0,5	R\$ 4.219,00	R\$ 2.109,50
11	Comprometimento do patrocinador do projeto e alta direção	0,3	R\$ 122.558,50	R\$ 36.767,55

12	Baixo nível de detalhe no plano de cutover	0,5	R\$ 10.553,50	R\$ 5.276,75
13	Alto nível de erros no sistema pós a implementação	0,5	R\$ 22.440,00	R\$ 11.220,00
14	Falta de conhecimento dos usuários chaves	0,3	R\$ 46.839,00	R\$ 14.051,70
15	Aprovar processos que não seguem boas práticas recomendadas pela SAP	0,1	R\$ 23.419,50	R\$ 2.341,95
16	Solução desenhada não atender os requisitos do negócio	0,3	R\$ 46.839,00	R\$ 14.051,70
17	Indisponibilidade da infraestrutura SAP no tempo adequado	0,3	R\$ 23.190,00	R\$ 6.957,00
18	Baixa qualidade do saneamento e migração de dados	0,7	R\$ 12.574,50	R\$ 8.802,15
19	Alta complexidade dos desenvolvimentos	0,3	R\$ 5.840,00	R\$ 1.752,00
20	Testes superficiais ou insuficientes	0,5	R\$ 62.546,00	R\$ 31.273,00
Valor Monetário Esperado Total				R\$ 590.782,66

9.4.5 Planejamento de Respostas aos Riscos

Para cada risco analisado deverá ser avaliado uma estratégia de resposta, com plano de ação e responsável pelo risco. O Plano de resposta aos riscos tem como principal objetivo reduzir as ameaças aos objetivos do projeto.

As estratégias utilizadas no projeto são:

- Aceitar – Essa estratégia significa que a equipe de projeto não terá ação, apenas observando e agindo no caso da ocorrência do risco;
- Mitigar – Definir plano de ação para reduzir a probabilidade de ocorrência ou impacto do risco sobre os objetivos do projeto;
- Prevenir – Essa estratégia envolve ações da equipe para eliminar o probabilidade de ocorrência ou proteger o projeto dos seus impactos. Normalmente é necessário alteração no plano de gerenciamento de projetos para a eliminação total do risco;
- Transferir – Significa transferir completamente o impacto do risco e sua responsabilidade para terceiros.

Segue abaixo o Plano Resposta aos Riscos para o Projeto:

Tabela 27 - Plano de Resposta aos Riscos

Risco	Descrição do risco	Prioridade	Estratégia	Ação	Responsável
1	Alterações econômicas de mercado que impactem no negócio	Médio	Mitigar	Realizar ações juntamente com o departamentos internos da organização, avaliando o mercado futuro. Com objetivo de antecipar alterações econômicas, dando tempo hábil para preparação da equipe de projeto.	Patrocinador
2	Fornecedor com baixa capacidade de entrega	Baixo	Aceitar	Avaliar consultorias alternativas em caso de problemas com a entrega.	Diretoria do Projeto
3	Consultores não qualificados para a complexidade do negócio	Médio	Mitigar	Realizar entrevistas e avaliação dos currículos no momento da seleção da equipe. Avaliando os consultores com experiência anterior e preferencialmente certificados.	Gestão do Projeto
4	Perda de recursos chave do projeto para o mercado	Médio	Mitigar	Desenvolver plano de retenção de equipe, avaliando bonificações e gratificações.	Gerente de RH
5	Atraso na execução de atividades do caminho crítico	Alto	Prevenir	Comunicar semanalmente a equipe de projeto, as atividades previstas no cronograma para a semana corrente, através da reunião de status e e-mail de comunicação.	Gestão do Projeto
6	Falha na comunicação com a equipe de projeto	Médio	Mitigar	Realizar reunião de status semanal com a equipe e feedback quinzenal individual com cada membro da equipe de projeto.	Gestão do Projeto
7	Planejamento inadequado do cronograma	Médio	Mitigar	Sempre consultar a equipe de projeto durante o planejamento, realizando reuniões de integração técnica para identificar dependências entre atividades. Além de consultar especialistas externos em caso de conflitos ou divergências na equipe.	Gestão do Projeto

8	Orçamento mal executado	Alto	Prevenir	Detalhar corretamente o escopo do projeto, para desenvolver o plano de gerenciamento de custos adequado, consultando especialistas e avaliando corretamente as reservas gerenciais e de contingência.	Gestão do Projeto
9	Envolvimento de todos os recursos / áreas necessários ao projeto	Alto	Prevenir	Desenvolver Plano de gerenciamento de Escopo e Recursos, avaliando detalhadamente os recursos mais adequados para entregar o escopo do projeto com qualidade.	Gestão do Projeto
10	Resistencia aos novos processos pelos usuários finais e gestores	Baixo	Aceitar	Promover ações de comunicação aos colaboradores, informando as vantagens do novo sistema. Procurar envolvê-los em eventos do projeto.	Gestão do Projeto
11	Comprometimento do patrocinador do projeto e alta direção	Médio	Mitigar	Manter o patrocinador e a alta direção informados do andamento do projeto, utilizando a Diretoria do Projeto como canal de comunicação direto, promovendo ações quase diárias, não dependendo apenas das reuniões de Comitê Executivo.	Diretoria do Projeto
12	Baixo nível de detalhe no plano de cutover	Médio	Mitigar	Envolver a equipe de usuários e analistas o mais breve possível com o conceito de cutover. Realizando entendimento dos impactos da entrada em produção do novo sistema e das atividades necessárias para a execução da mesma.	Consultores Funcionais

13	Alto nível de erros no sistema pós a implementação	Alto	Prevenir	Realizar Plano de Testes Unitários e Integrados, avaliando os cenários e situações reais da empresa atualmente. Para que os usuários tenham condições de assimilar mais facilmente os novos processos. Desta forma executado os testes de forma mais assertiva, possibilitando a identificação de problemas para a correção.	Gestão do Projeto
14	Falta de conhecimento dos usuários chaves	Médio	Mitigar	Analisar os recursos humanos da empresa, em relação à sua capacidade, experiência, conhecimento e disponibilidade. Avaliando a contratação de novos colaboradores conforme o caso.	Gestão do Projeto
15	Aprovar processos que não seguem boas práticas recomendadas pela SAP	Baixo	Aceitar	Conscientizar os Gestores de área da importância de manter os processos standard SAP. Evitando gastos desnecessários em atualizações futuras no software.	Gestores de Área
16	Solução desenhada não atender os requisitos do negócio	Médio	Mitigar	Alocar recursos com conhecimento adequado do negócio para definir os novos processos, sempre com aprovação da gestão funcional da área. Além de realizar o mapeamento prévio dos processos atuais da organização.	Gestão do Projeto
17	Indisponibilidade da infraestrutura SAP no tempo adequado	Médio	Mitigar	Realizar a aquisição dos equipamentos com fornecedor de Hardware sólido no mercado.	Diretoria do Projeto
18	Baixa qualidade do saneamento e migração de dados	Médio	Mitigar	Realizar trabalho prévio a implantação, para avaliar a qualidade dos dados do sistema legado, corrigindo eventuais problemas.	Analista de Negócio
19	Alta complexidade dos desenvolvimentos	Médio	Mitigar	As solicitações de desenvolvimentos devem ser analisadas pela gestão do projeto, com objetivo de barrar desenvolvimentos desnecessários e relembrar a premissa de manter os processos standard SAP o máximo possível.	Gestão do Projeto

20	Testes superficiais ou insuficientes	Alto	Prevenir	Envolver as áreas de negócio que estão fora do projeto na identificação de cenários e variações de teste. Além de criar um plano de testes mais assertivo, também auxilia a reduzir a resistência ao novo sistema.	Usuários Chave
----	--------------------------------------	------	----------	--	----------------

9.4.6 Monitoramento e Controle de Riscos

Os riscos serão monitorados e controlados pelos Gestores do Projeto em conjunto com a equipe de projeto e demais partes interessadas.

Monitoramento e Controle de Riscos é o processo de acompanhamento e atualização da situação dos riscos, avaliando a eficácia das ações de resposta e desenvolvimento de ações adicionais, além da identificação novos riscos. O monitoramento de riscos é uma atividade contínua, os riscos serão reavaliados periodicamente em reuniões específicas com a equipe do projeto, além da reunião mensal com o Comitê Executivo do Projeto.

9.5 Frequência da avaliação e Alterações do Gerenciamento de Riscos

O Plano de Gerenciamento de Riscos e o registro de riscos será avaliado mensalmente pela gestão do projeto, verificando o andamento das ações de resposta aos riscos identificados, apresentando os resultados durante a reunião do Comitê Executivo do Projeto.

Qualquer solicitação de alteração no Plano de Gerenciamento de Riscos, deverá ser avaliada pelo Comitê integrado de Mudanças, sendo posteriormente encaminhada ao Comitê Executivo para aprovação.

10 PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES

10.1 Introdução

O Gerenciamento de Aquisições do projeto inclui os processos para comprar ou adquirir os produtos, serviços ou resultados necessários de fora da equipe do projeto. O gerenciamento de aquisições do projeto inclui os processos de planejamento, condução, controle e encerramento.

10.2 Processos de Gerenciamento de Aquisições

A Gestão do Projeto é responsável por realizar todos os processos do gerenciamento de aquisições, envolvendo o departamento jurídico para avaliações dos contratos com fornecedores, assim como criar as requisições de compra junto ao setor de compras da organização, que devem passar pela aprovação final do Patrocinador do Projeto.

O setor de compras da organização será responsável pela negociação de preços, formas de pagamento, documentação e demais questões burocráticas relacionadas aos processos de compras.

10.2.1 Planejamento de Aquisições

10.2.1.1 Análise de Fazer ou Comprar

A análise de fazer ou comprar deverá ser realizada pela Gestão do Projeto, verificando em todos os aspectos necessários para adquirir produtos ou serviços, ou utilizar recursos próprios para realizar determinada tarefa.

O cliente já possui espaço físico para a sala de projeto, com computadores, impressora, projetor multimídia, internet e rede local, telefone e material de escritório. Devendo ser adquiridas mesas, cadeiras e quadro branco para a sala de reuniões. A instalação elétrica, cabeamentos de rede e wifi serão realizados pela TI do cliente.

Os treinamentos serão executados em infraestrutura própria do cliente, pois já possui ambiente de treinamento construído. A organização dos treinamentos será executada pelo departamento de RH da empresa, pois possui capacidade técnica e experiência; a elaboração dos materiais de treinamento será realizada pelos usuários-chave alocados no projeto, que também serão os instrutores dos treinamentos aos usuários finais.

Os itens abaixo devem ser adquiridos, pois não existe possibilidade de realizar com recurso interno, devido à falta de conhecimento e qualificação técnica, experiência, ou por se tratar de equipamento tecnológico específico.

- Serviço de consultoria especializada em implementação SAP;
- Infraestrutura de Servidores, juntamente ao serviço de instalação dos equipamentos;
- Banco de Dados e Licenciamento.

10.2.1.2 Seleção de Fornecedores

Será de responsabilidade da Gestão do Projeto, avaliar os critérios de seleção abaixo, para definir os fornecedores mais adequados:

- Histórico e experiência em Projetos;
- Referências de clientes;
- Valor;
- Garantias;
- Prazo de Entrega;
- Capacidade técnica e certificações.

10.2.1.3 Mapa de Aquisições

Segue abaixo o mapa de aquisições para o projeto:

Tabela 28 - Mapa de Aquisições

Item	Descrição	Tipo de Contrato	Critério de Seleção	Orçamento Estimado (R\$)	Duração Prevista	Fornecedores Qualificados
1	Consultoria	Tempo e material.	Experiência prévia; Referência de Clientes; Capacidade Técnica e Certificações; Preço.	R\$ 1.800.000,00	13 meses	A definir na fase de seleção de fornecedores.
2	Aquisição de servidores	Preço fixo.	Tecnologia; Preço; Garantia; Prazo de Entrega.	R\$ 150.000,00	N/A	A definir na fase de seleção de fornecedores.
3	Aquisição de licenças de banco de dados	Preço fixo.	Compatibilidade com o ERP; Garantia; Preço; Prazo de Entrega.	R\$ 200.000,00	N/A	A definir na fase de seleção de fornecedores.
4	Aquisição de móveis e equipamentos para a sala de projeto	Preço fixo.	Prazo de entrega; Preço;	R\$ 25.000,00	N/A	A definir na fase de seleção de fornecedores.

10.2.2 Condução e Controle das Aquisições

Durante a etapa de seleção de fornecedores, os critérios de seleção serão avaliados de acordo com o Mapa de Aquisições. Para cada item a ser adquirido, deverá ser enviado aos possíveis fornecedores, um documento de RFP com os requisitos a serem atendidos.

Após o recebimento das propostas, serão avaliados os melhores fornecedores, juntamente com o Patrocinador do projeto, verificando o melhor custo x benefício para a organização. Posteriormente a escolha do fornecedor, o departamento de compra deverá conduzir a aquisição e assinatura de contrato.

Os produtos e serviços contratados devem ser avaliados após a efetiva entrega, ou mensalmente, pela Gestão do projeto, que deve realizar a liberação do pagamento para o departamento de contas a pagar.

10.2.3 Encerramento das Aquisições

Os pagamentos aos fornecedores serão atrelados a entrega do produto ou serviço contratado, sendo executados pelo setor de contas a pagar após confirmação de entrega pela Gestão do Projeto. A consultoria ERP terá seu pagamento atrelado as horas de serviço prestado, devendo receber pagamentos mensais de acordo com as horas de serviço executado.

Após o termino do contrato, os mesmos deverão ser registrados e arquivados, para utilização em aquisições futuras.

10.3 Frequência de Atualização e Alterações no Plano de Gerenciamento de Aquisições

O Plano de Gerenciamento de Aquisição, suas entregas previstas e contratos, deverão ser avaliadas mensalmente pela Gestão do Projeto, verificando o andamento das atividades e o controle de desempenho dos fornecedores.

Qualquer solicitação de alteração no Plano de Gerenciamento de Aquisições, deverá ser avaliada pelo Comitê integrado de Mudanças, sendo posteriormente encaminhada ao Comitê Executivo do Projeto para aprovação.

11 PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

11.1 Introdução

O objetivo deste plano é estabelecer um método para gerenciar e engajar as partes interessadas do projeto, estabelecendo processos de identificação, coleta de requisitos, expectativas e elaboração de estratégias de controle e gestão.

11.2 Gerenciamento das Partes Interessadas

As partes interessadas do projeto são pessoas, grupos ou organizações que serão afetadas pelo projeto, estejam elas participando diretamente ou não da implementação. É de responsabilidade da Gestão do Projeto, realizar a identificação e análise das Partes Interessadas, através de reuniões, opiniões de outras partes interessadas, entrevistas e avaliações da alta administração, para registrar as seguintes informações:

- Nome e empresa;
- Posição\cargo na empresa;
- Papel no projeto;
- Requisitos e expectativas;
- Níveis de poder, interesse e influência no projeto;
- Priorizar as partes interessadas de acordo com seu nível de impacto;
- Determinar seu nível de engajamento atual e desejado;
- Elaborar estratégia de engajamento.

11.2.1 Identificação das Partes Interessadas

Segue abaixo a tabela contendo as informações das partes interessadas identificadas no projeto:

Tabela 29 - Identificação das Partes Interessadas

#	Parte Interessada	Empresa	Cargo/Função	Atribuições e responsabilidades
1	Jonas A.	Cliente	Analista CO	Responsável pela identificação, mapeamento, validação e testes dos dados a serem migrados, apoiar na definição e mapeamento de processos de CO, especificar as solicitações de mudança aprovadas. Preparar e executar cutover de negócios.
2	Lucas E.	Consultoria	Analista de Testes	Responsável pela construção dos cenários de teste unitário e integrados na ferramenta de teste SAP Solution Manager. Deve apoiar a equipe de projeto na identificação e integração dos processos a serem testados.
3	Helena C.	Cliente	Analista FI	Responsável pela identificação, mapeamento, validação e testes dos dados a serem migrados, apoiar na definição e mapeamento de processos de FI, especificar as solicitações de mudança aprovadas. Preparar e executar cutover de negócios.
4	Alexandre M.	Consultoria	Analista Migração Dados	Responsável por coordenar e apoiar a equipe de projeto na estratégia de migração de dados, deve também verificar a necessidade de extração e saneamento de dados do sistema legado. Além disso, deve especificar os programas de extração, transformação e carga de dados.

5	Joana R.	Cliente	Analista MM	Responsável pela identificação, mapeamento, validação e testes dos dados a serem migrados, apoiar na definição e mapeamento de processos de MM, especificar as solicitações de mudança aprovadas. Preparar e executar cutover de negócios.
6	Marcio H.	Cliente	Analista PP	Responsável pela identificação, mapeamento, validação e testes dos dados a serem migrados, apoiar na definição e mapeamento de processos de PP, especificar as solicitações de mudança aprovadas. Preparar e executar cutover de negócios.
7	Fabio P.	Cliente	Analista SD	Responsável pela identificação, mapeamento, validação e testes dos dados a serem migrados, apoiar na definição e mapeamento de processos de SD, especificar as solicitações de mudança aprovadas. Preparar e executar cutover de negócios.
8	Eduardo B.	Consultoria	Consultor Basis	Responsável pela definição do landscape técnico do projeto, instalação dos ambientes SAP. Deve apoiar na definição dos perfis de autorização, construção dos perfis de acesso ao SAP, estabelecer procedimentos de governança no sistema e suporte técnico a equipe de projeto.
9	Everton C.	Consultoria	Consultor CO	Responsável pelo detalhamento dos processos na ferramenta SAP, documentar as atividades, apoiar a execução de testes, realizar ajustes e correções. Preparar e executar cutover técnico, realizar suporte a implementação.
10	Roberson R.	Consultoria	Consultor FI	Responsável pelo detalhamento dos processos na ferramenta SAP, documentar as atividades, apoiar a execução de testes, realizar ajustes e correções. Preparar e executar cutover técnico, realizar suporte a implementação.

11	Maurício D.	Consultoria	Consultor MM	Responsável pelo detalhamento dos processos na ferramenta SAP, documentar as atividades, apoiar a execução de testes, realizar ajustes e correções. Preparar e executar cutover técnico, realizar suporte a implementação.
12	Fernando S.	Consultoria	Consultor PP	Responsável pelo detalhamento dos processos na ferramenta SAP, documentar as atividades, apoiar a execução de testes, realizar ajustes e correções. Preparar e executar cutover técnico, realizar suporte a implementação.
13	Luciana E.	Consultoria	Consultor SD	Responsável pelo detalhamento dos processos na ferramenta SAP, documentar as atividades, apoiar a execução de testes, realizar ajustes e correções. Preparar e executar cutover técnico, realizar suporte a implementação.
14	Carlos G.	Consultoria	Desenvolvedor	Responsável por desenvolver os programas de extração e correção de dados nos sistemas legados. Assim como programas de migração de dados no sistema SAP.
15	Mauro D.	Consultoria	Desenvolvedor ABAP	Responsável pelo desenvolvimento e correção de customizações e programas no sistema SAP.
16	Tatiana A.	Consultoria	Desenvolvedor ABAP02	Responsável pelo desenvolvimento e correção de customizações e programas no sistema SAP.
17	Sandra W.	Cliente	Diretor do Projeto	Deve acompanhar e monitorar o projeto através de reuniões semanais, tomando decisões para que o projeto siga com seus objetivos estabelecidos. Além disso deve servir como canal de comunicação direto com o Patrocinador do Projeto, acelerando a tomada de decisão e mantendo o patrocinador constantemente informado das atividades e status do projeto.

18	Willian T.	Cliente	Gerente CO	Deve designar os usuários-chave para a área de CO - Controladoria. Responsável pela aprovação final dos processos futuros, além de apoiar na definição dos cenários de teste integrado.
19	Emerson F.	Cliente	Gerente de RH	Responsável pela preparação da sala de projeto, deve acompanhar os recursos internos alocados no projeto. Deve coordenar o planejamento e execução dos treinamentos aos usuários finais da organização.
20	Alberto M.	Cliente	Gerente FI	Deve designar os usuários-chave para a área de FI - Financeiro. Responsável pela aprovação final dos processos futuros, além de apoiar na definição dos cenários de teste integrado.
21	Ivana R.	Cliente	Gerente MM	Deve designar os usuários-chave para a área de MM - Suprimentos. Responsável pela aprovação final dos processos futuros, além de apoiar na definição dos cenários de teste integrado.
22	Roberto C.	Cliente	Gerente PP	Deve designar os usuários-chave para a área de PP - Produção. Responsável pela aprovação final dos processos futuros, além de apoiar na definição dos cenários de teste integrado.
23	Sandro S.	Cliente	Gerente SD	Deve designar os usuários-chave para a área de SD - Vendas. Responsável pela aprovação final dos processos futuros, além de apoiar na definição dos cenários de teste integrado.
24	Vilmar L.	Cliente	Patrocinador do Projeto	Deve assegurar recursos e o comprometimento das diversas áreas e departamentos com os objetivos da implantação, deve acompanhar a situação do projeto tomando decisões para que o mesmo siga seu curso planejado, evitando atrasos. Aprovar as mudanças e resolver problemas gerados por conflitos entre áreas na qual a gestão do projeto não tem autoridade.

25	Patrícia O.	Cliente	Usuário CO	Responsável pelo detalhamento dos processos a serem implementados na área de CO - Controladoria, validar a solução através de testes, documentar suas atividades e realizar treinamento aos usuários finais.
26	Fernanda G.	Cliente	Usuário FI	Responsável pelo detalhamento dos processos a serem implementados na área de FI - Financeiro, validar a solução através de testes, documentar suas atividades e realizar treinamento aos usuários finais.
27	Miguel V.	Cliente	Usuário MM	Responsável pelo detalhamento dos processos a serem implementados na área de MM - Suprimentos, validar a solução através de testes, documentar suas atividades e realizar treinamento aos usuários finais.
28	Jeferson V.	Cliente	Usuário PP	Responsável pelo detalhamento dos processos a serem implementados na área de PP - Produção, validar a solução através de testes, documentar suas atividades e realizar treinamento aos usuários finais.
29	Camila P.	Cliente	Usuário SD	Responsável pelo detalhamento dos processos a serem implementados na área de SD - Vendas, validar a solução através de testes, documentar suas atividades e realizar treinamento aos usuários finais.
30	Magnus E.	Consultoria	GP Consultoria	Responsável pela implementação, deve gerenciar todos os processos definidos nos planos de projeto. Responsável direto pela equipe de consultoria.
31	Marcelo B.	Cliente	GP Cliente	Responsável pela implementação, deve gerenciar todos os processos definidos nos planos de projeto. Responsável direto pela equipe do cliente.

32	Francisco W.	Consultoria	Diretor de Consultoria	Deve acompanhar e monitorar o projeto através de reuniões semanais, tomando decisões para que o projeto siga com seus objetivos estabelecidos. Além disso deve servir como canal de comunicação direto com a consultoria, acelerando a tomada de decisão e apoiando o projeto no nível executivo.
33	Inácio F.	Consultoria	Diretor Comercial Consultoria	Responsável pela elaboração de propostas comerciais, acompanhamento de fluxo de caixa de pagamentos e entregas. Deve ser sempre a pessoa de contato do cliente nas negociações comerciais do projeto.

11.2.2 Requisitos e Expectativas das Partes Interessadas

Após a identificação, devem ser registrados os requisitos e expectativas das partes interessadas, para que seja possível determinar seu nível de interesse para com o projeto. Os requisitos e expectativas das partes interessadas do projeto estão registrados na tabela abaixo:

Tabela 30 - Requisitos e Expectativas das Partes Interessadas

#	Parte Interessada	Requisitos e necessidades que deseja ver atendido pelo projeto	Expectativas em relação ao projeto e/ou aos produtos do projeto
1	Jonas A.	Deseja ver melhorias no novos processos de áreas com a implementação.	Espera receber capacitação sobre a configuração do sistema SAP.
2	Lucas E.	Sem requisitos	Conseguir dar visibilidade da integração entre os processos de negócio, para a elaboração dos pacotes de teste integrado.
3	Heleno C.	Deseja ver melhorias no novos processos de áreas com a implementação.	Espera receber capacitação sobre a configuração do sistema SAP.
4	Alexandre M.	Sem requisitos	Espera obter reconhecimento no projeto, pois deseja uma posição permanente na consultoria.
5	Joana R.	Possibilidade de automatizar diversos processos da área, que atualmente são executados de forma manual.	Espera receber capacitação sobre a configuração do sistema SAP.

6	Marcio H.	Manter a agilidade atual dos processos da área de PCP.	Acredita que o setor de PCP perderá a agilidade com a entrada do SAP, que possui maiores controles, tornando os processos mais engessados.
7	Fabio P.	Sem requisitos	Espera receber capacitação sobre a configuração do sistema SAP.
8	Eduardo B.	Servidores e equipamentos de alta qualidade para executar suas atividades.	Entregar suas atividades com qualidade e dentro do prazo determinado.
9	Everton C.	Entregar o sistema parametrizado de acordo com as necessidades do cliente.	Deseja obter maior experiência, atuando em projetos de maior complexidade como o atual.
10	Roberson R.	Entregar o sistema parametrizado de acordo com as necessidades do cliente.	Entregar suas atividades com qualidade e dentro do prazo determinado.
11	Maurício D.	Entregar o sistema parametrizado de acordo com as necessidades do cliente.	Entregar suas atividades com qualidade e dentro do prazo determinado.
12	Fernando S.	Entregar o sistema parametrizado de acordo com as necessidades do cliente.	Entregar suas atividades com qualidade e dentro do prazo determinado.
13	Luciana E.	Entregar o sistema parametrizado de acordo com as necessidades do cliente.	Deseja obter maior experiência, atuando em projetos de maior complexidade como o atual.
14	Carlos G.	Entregar os desenvolvimentos com qualidade, atendendo os requerimentos recebidos.	Entregar os desenvolvimentos sem falhas para evitar retrabalhos
15	Mauro D.	Entregar os desenvolvimentos com qualidade, atendendo os requerimentos recebidos.	Entregar os desenvolvimentos sem falhas para evitar retrabalhos

16	Tatiana A.	Entregar os desenvolvimentos com qualidade, atendendo os requerimentos recebidos.	N/A
17	Sandra W.	Deseja que o projeto não ultrapasse o orçamento estabelecido	Deseja que o projeto seja executado com qualidade e dentro do prazo.
18	Willian T.	Possibilidade de reduzir os custos da organização com as melhores práticas do mercado, que serão avaliadas durante a implementação.	Espera ter maior controle sobre os processos da sua área.
19	Emerson F.	Deseja que os recursos alocados no projeto sejam capacitados adequadamente, para não depender em excesso de consultoria após a estabilização do sistema.	Espera não perder os recursos da empresa para o mercado, após a implementação.
20	Alberto M.	Possibilidade de reduzir os custos da organização com as melhores práticas do mercado, que serão avaliadas durante a implementação.	Espera ter maior confiabilidade das informações, através de relatórios precisos.
21	Ivana R.	Deseja que a implementação não exija muitos recursos da sua área, pois depende de muito dos seus funcionários para cumprir com as atividades do setor, que está sobrecarregado.	Espera automatizar os processos do setor, reduzindo os custos com pessoal.
22	Roberto C.	Aumentar a produtividade da empresa, com informações mais precisas e reduzindo a informalidade dos processos que hoje existe no PCP.	Espera que o setor de PCP se torne mais profissional, recebendo bem as novas práticas implementadas.

23	Sandro S.	Aumentar as vendas, com informações confiáveis em tempo real.	Acredita que o SAP trará melhor visibilidade da empresa aos fornecedores, aumentando a credibilidade da empresa, aumentando as vendas.
24	Vilmar L.	Além de que a implementação seja bem sucedida, seu maior requisito é ter informação confiável no sistema, podendo extrair estas informações em tempo real, além de reduzir os processos manuais hoje executados.	Espera que a empresa se torne mais eficiente, reduzindo os custos. Além de melhores informações confiáveis para a tomada de decisão.
25	Patrícia O.	Ajudar a melhorar o desempenho dos processos da empresa.	Espera realizar os testes de maneira adequada, não esquecendo processos importantes. Além de receber capacitação adequada para operar o sistema e realizar os treinamentos aos usuários finais.
26	Fernanda G.	Ajudar a melhorar o desempenho dos processos da empresa.	Espera realizar os testes de maneira adequada, não esquecendo processos importantes. Além de receber capacitação adequada para operar o sistema e realizar os treinamentos aos usuários finais.
27	Miguel V.	Possibilidade de automatizar diversos processos da área, que atualmente são executados de forma manual.	Espera realizar os testes de maneira adequada, não esquecendo processos importantes. Além de receber capacitação adequada para operar o sistema e realizar os treinamentos aos usuários finais.
28	Jeferson V.	Ajudar a melhorar o desempenho dos processos da empresa, sem que isso acarrete em demissões de seu setor, ou a sua própria.	Espera realizar os testes de maneira adequada, não esquecendo processos importantes. Além de receber capacitação adequada para operar o

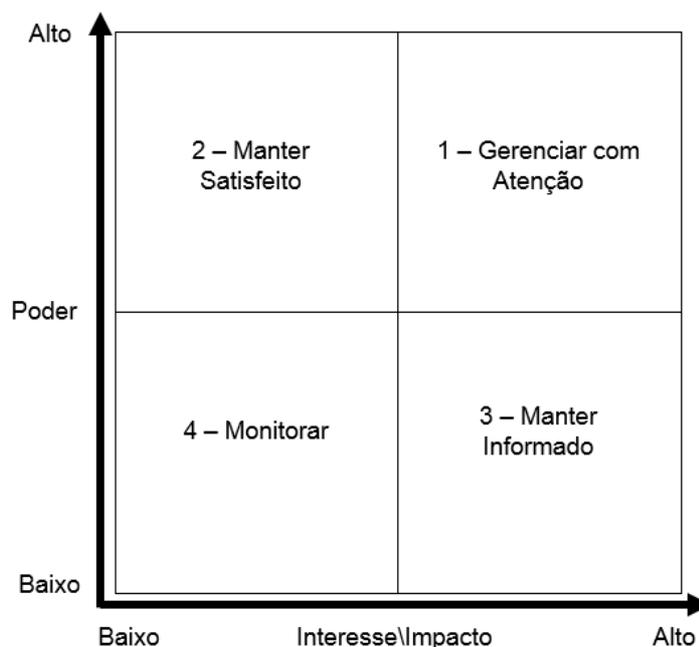
			sistema e realizar os treinamentos aos usuários finais.
29	Camila P.	Deseja ver melhorias no novos processos de áreas com a implementação.	Espera realizar os testes de maneira adequada, não esquecendo processos importantes. Além de receber capacitação adequada para operar o sistema e realizar os treinamentos aos usuários finais.
30	Magnus E.	N/A	N/A
31	Marcelo B.	N/A	N/A
32	Francisco W.	Deseja que o projeto seja implementado dentro do tempo e custo estimado, com os recursos estabelecidos desde o início do projeto.	Espera que o time de consultores e gestão tenha boa sintonia e interação, mantendo a equipe intacta para futuros projetos.
33	Inácio F.	Deseja que o projeto seja entregue com qualidade, dentro do tempo e custo estimado	Espera que uma implementação de sucesso possa garantir a fidelidade do cliente, assim como uma boa imagem no mercado para futuros clientes em potencial.

11.2.3 Priorização das Partes Interessadas

A Gestão do projeto deve verificar os níveis de poder, interesse e impacto que cada parte interessada tem sobre o projeto. Durante a análise deve-se observar o nível de autoridade, nível de preocupação com relação aos resultados do projeto e a capacidade de efetuar mudanças no projeto, sejam elas positivas ou negativas.

Serão utilizados os níveis Alto, Médio e Baixo para a priorização dos níveis de poder, interesse e impacto. Assim como a matriz abaixo para determinar o enquadramento das partes interessadas.

Figura 12 - Matriz de Enquadramento de Partes Interessadas



A tabela abaixo mostra a priorização das partes interessadas e seu enquadramento:

Tabela 31 - Priorização das Partes Interessadas

#	Parte Interessada	Poder	Interesse	Impacto	Enquadramento
1	Jonas A.	Médio	Médio	Médio	2-Manter satisfeito

2	Lucas E.	Médio	Médio	Médio	2-Manter satisfeito
3	Heleno C.	Médio	Alto	Médio	2-Manter satisfeito
4	Alexandre M.	Médio	Alto	Médio	2-Manter satisfeito
5	Joana R.	Baixo	Alto	Médio	2-Manter satisfeito
6	Marcio H.	Baixo	Alto	Médio	2-Manter satisfeito
7	Fabio P.	Médio	Baixo	Médio	2-Manter satisfeito
8	Eduardo B.	Médio	Médio	Médio	2-Manter satisfeito
9	Everton C.	Médio	Alto	Médio	2-Manter satisfeito
10	Roberson R.	Médio	Médio	Médio	2-Manter satisfeito
11	Maurício D.	Médio	Médio	Médio	2-Manter satisfeito
12	Fernando S.	Médio	Médio	Médio	2-Manter satisfeito
13	Luciana E.	Médio	Alto	Médio	2-Manter satisfeito
14	Carlos G.	Baixo	Alto	Baixo	3-Manter informado
15	Mauro D.	Baixo	Alto	Baixo	3-Manter informado
16	Tatiana A.	Baixo	Médio	Baixo	3-Manter informado
17	Sandra W.	Alto	Alto	Alto	1-Gerenciar com atenção
18	Willian T.	Alto	Médio	Alto	1-Gerenciar com atenção
19	Emerson F.	Alto	Médio	Alto	1-Gerenciar com atenção
20	Alberto M.	Alto	Alto	Alto	1-Gerenciar com atenção
21	Ivana R.	Alto	Baixo	Alto	1-Gerenciar com atenção
22	Roberto C.	Alto	Alto	Alto	1-Gerenciar com atenção
23	Sandro S.	Alto	Médio	Alto	1-Gerenciar com atenção
24	Vilmar L.	Alto	Alto	Alto	1-Gerenciar com atenção
25	Patrícia O.	Baixo	Alto	Médio	3-Manter informado
26	Fernanda G.	Baixo	Alto	Médio	3-Manter informado
27	Miguel V.	Baixo	Alto	Médio	3-Manter informado
28	Jeferson V.	Baixo	Médio	Baixo	3-Manter informado
29	Camila P.	Baixo	Alto	Médio	3-Manter informado
30	Magnus E.	Médio	Alto	Alto	N/A

31	Marcelo B.	Médio	Alto	Alto	N/A
32	Francisco W.	Alto	Alto	Alto	1-Gerenciar com atenção
33	Inácio F.	Alto	Alto	Alto	1-Gerenciar com atenção

11.2.4 Engajamento das Partes Interessadas

A Gestão do projeto deve registrar o nível de engajamento atual das partes interessadas, em seguida analisar qual seria o nível desejado de engajamento de cada um, de acordo com os interesses do projeto.

O nível de engajamento será classificado em:

- **Não Informado:** Não possui ou não deseja informação sobre o projeto;
- **Resistente:** Ciente do projeto, porém resistente as mudanças;
- **Neutro:** Possui informação do projeto, mas prefere se manter neutro;
- **Apoiador:** Apoia as mudanças e impactos do projeto;
- **Lidera:** Totalmente engajado com o sucesso do projeto, motivando positivamente as demais partes interessadas.

Tabela 32 - Engajamento das Partes Interessadas

#	Parte Interessada	Não Informado*	Resistente*	Neutro*	Apoiador	Lidera*
1	Jonas A.					
2	Lucas E.			C	D	
3	Heleno C.				C	D
4	Alexandre M.			CD		
5	Joana R.				CD	
6	Marcio H.		C	D		
7	Fabio P.		C	D		
8	Eduardo B.			C	D	
9	Everton C.				CD	
10	Roberson R.				C	D
11	Maurício D.			C	D	
12	Fernando S.			C	D	

13	Luciana E.				CD	
14	Carlos G.			C	D	
15	Mauro D.			C	D	
16	Tatiana A.			CD		
17	Sandra W.				C	D
18	Willian T.				CD	
19	Emerson F.			C	D	
20	Alberto M.				C	D
21	Ivana R.			C	D	
22	Roberto C.				CD	
23	Sandro S.			C	D	
24	Vilmar L.				CD	
25	Patrícia O.				CD	
26	Fernanda G.				CD	
27	Miguel V.			C	D	
28	Jeferson V.			C	D	
29	Camila P.				CD	
30	Magnus E.					CD
31	Marcelo B.					CD
32	Francisco W.				CD	
33	Inácio F.				CD	

*C: engajamento corrente, D: engajamento desejado

11.2.5 Estratégia de Engajamento das Partes Interessadas

As estratégias de engajamento das partes interessadas deverão ser definidas com base na priorização das partes interessadas. Serão elaboradas estratégias individuais para as partes interessadas enquadradas como “1 – Gerenciar com Atenção”, observadas na tabela abaixo:

Tabela 33 - Estratégia de engajamento para Partes interessadas

#	Parte Interessada	Descrição da estratégia e abordagem para o engajamento da Parte Interessada
---	-------------------	---

17	Sandra W.	Manter sempre informado através das reuniões semanais do comitê integrado de mudanças.
18	Willian T.	Promover a participação ativa no projeto, envolvendo nas reuniões de status semanais.
19	Emerson F.	Promover a participação ativa no projeto, envolvendo nas reuniões de status semanais.
20	Alberto M.	Promover a participação ativa no projeto, envolvendo nas reuniões de status semanais. Como é uma pessoa que exerce papel de liderança entre as gerencias da organização, envolver em algumas reuniões do comitê integrado de mudanças, demonstrando a sua importância para o projeto.
21	Ivana R.	Promover a participação ativa no projeto, envolvendo nas reuniões de status semanais. Delegar atividades de seu interesse, para motivar e aproximar do projeto.
22	Roberto C.	Promover a participação ativa no projeto, envolvendo nas reuniões de status semanais.
23	Sandro S.	Promover a participação ativa no projeto, envolvendo nas reuniões de status semanais.
24	Vilmar L.	Manter sempre informado através de comunicação dos status do projeto por e-mail semanal. Através das reuniões de comitê executivo e principalmente através de alinhamentos informais com a Diretoria do Projeto.
32	Francisco W.	Manter sempre informado através das reuniões semanais do comitê integrado de mudanças.
33	Inácio F.	Manter sempre informado através de comunicação dos status do projeto por e-mail semanal. Através das reuniões de comitê executivo e principalmente através de alinhamentos informais com a Diretoria do Projeto.

Para as demais partes interessadas, de acordo com o nível de engajamento atual, serão elaboradas estratégias genéricas para atingir o nível de engajamento desejado, conforme a tabela abaixo:

Tabela 34 - Estratégia por nível de engajamento desejado

Engajamento Atual	Engajamento Desejado	Descrição da estratégia e abordagem para o engajamento da Parte Interessada
--------------------------	-----------------------------	--

Resistente	Neutro	Reduzir a resistência, mostrando os benefícios da implementação e as possibilidades futuras de mercado e carreira.
Neutro	Apoiador	Identificar os principais interesses e motivadores, buscando atuar nestes pontos para aumentar o engajamento.
Apoiador	Lidera	Demonstrar a importância de seu trabalho para o projeto, motivando e incentivando seus pontos de interesse.
Neutro	Neutro	Manter a boa comunicação e relacionamento, buscando não impactar suas expectativas e requisitos.
Apoiador	Apoiador	Manter o nível atual de engajamento, motivando e incentivando seu trabalho quando possível.
Lidera	Lidera	Manter o nível atual de engajamento, motivando e incentivando seu trabalho quando possível, além de buscar promover seus interesses.

11.2.6 Controle do Engajamento das Partes Interessadas

É fundamental manter o controle de engajamento das partes interessadas, para assegurar que as estratégias estão obtendo o resultado esperado, atualizando os registros e ajustando as estratégias conforme necessidade, visando sempre os interesses e objetivos do projeto.

O nível de engajamento das partes interessadas será constantemente monitorado pela gestão do projeto, que deverá realizar alinhamentos quinzenais de feedback com a equipe de projeto, além de alinhamentos mensais com as demais partes interessadas não envolvidas diretamente com as atividades do dia-a-dia do projeto.

11.3 Frequência da avaliação e Alterações do Gerenciamento de Gerenciamento das Partes Interessadas

O Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas, seus registros e estratégias devem ser avaliados mensalmente pela gestão do projeto, verificando o nível de engajamento e os resultados das estratégias.

O Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas é de responsabilidade total da Gestão do Projeto, devendo realizar as alterações conforme necessidade.

12 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração deste trabalho possibilitou colocar em prática os conhecimentos adquiridos durante o curso, abordando todas as áreas de conhecimento do PMBOK 5ª Edição: Integração, Escopo, Tempo, Custo, Qualidade, Recursos Humanos, Aquisições, Comunicações, Riscos e Partes Interessadas.

Combinando estes conhecimentos com a experiência prévia em implementação de projetos SAP ERP, permitiu agregar e aprimorar as técnicas e abordagens de gestão para futuros projetos, certamente garantindo implementações de maior qualidade e sucesso.