

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
MBA EM GESTÃO DE PROJETOS
TURMA 2010/1

ANDRÉA FIGUEIRA ALMEIDA

TÍTULO:

**PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO DE
ELABORAÇÃO DE PROCESSO DE
GERENCIAMENTO DE BPO**

PORTO ALEGRE

27-julho-2011

Índice

1	INTRODUÇÃO	4
2	TERMO DE ABERTURA	4
2.1	OBJETIVOS DO PROJETO	5
2.2	JUSTIFICATIVA	5
2.3	GERENTE DO PROJETO	6
2.4	DESCRIÇÃO PRELIMINAR DO PRODUTO	6
2.5	CRONOGRAMA MACRO DO PROJETO	7
2.6	PREMISSAS E RESTRIÇÕES	8
2.7	SPONSOR DO PROJETO	9
2.8	ORGANIZAÇÃO DA EQUIPE TÉCNICA DO PROJETO	9
3	CICLO DE VIDA DO PROJETO	10
4	PLANO DE GERENCIAMENTO DE ESCOPO	12
4.1	ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP)	13
4.2	DICIONÁRIO DA EAP	14
5	PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO	15
5.1	CONTROLE DO TEMPO	15
6	PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS	22
6.1	CONTROLE DO CUSTO	23
7	PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS	27
7.1	PLANO DE RECURSOS MATERIAIS	27
7.2	PLANO DE RECURSOS HUMANOS	28
8	PLANO DE GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO	33
9	PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	34
9.1	POLÍTICA DE QUALIDADE	34
9.2	MÉTRICAS DE QUALIDADE	35
9.3	CONTROLE DE QUALIDADE	38
9.4	GARANTIA DA QUALIDADE	38
9.4.1	Garantia da Qualidade do Projeto	38
9.4.2	Garantia da Qualidade do Produto	39
9.5	ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	40
9.6	ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	41
10	PLANO DE GERENCIAMENTO DE CONTRATAÇÕES	41
10.1	MAKE OR BUY	42
10.2	PLANEJAMENTO DAS CONTRATAÇÕES	42
10.3	ADMINISTRAÇÃO DAS CONTRATAÇÕES	43
10.4	CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO	44
10.4.1	Critérios de avaliação de cotações e propostas	44
10.4.2	Avaliação do prestador de serviço	45

10.4.3	Encerramento das contratações	46
10.4.4	Frequência de Avaliação	46
10.4.5	Alocação Financeira	47
10.4.6	Atualização do plano de gerenciamento.....	47
11	PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS.....	48
11.1	PLANEJAMENTO DOS RISCOS	48
11.2	MONITORAMENTO DOS RISCOS	50
11.3	QUALIFICAÇÃO DOS RISCOS.....	51
11.4	QUANTIFICAÇÃO DOS RISCOS	52
11.5	RISCOS.....	52
12	CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
13	GLOSSÁRIO	56

1 Introdução

Este trabalho tem por objetivo definir o planejamento de um projeto da área de serviços desta organização. Este produzirá uma metodologia de gerenciamento de BPO's (*Business Process Outsourcing*), baseando-se nas práticas sugeridas pelo PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*).

O PMBOK reúne uma série de melhores práticas, fruto de estudos científicos relacionados a projetos e utilizadas no mundo inteiro. Este framework permite a aplicação das práticas nos mais diferentes tipos de natureza de projetos, sendo mais comumente seu empenho em projetos de Tecnologia da Informação e de Engenharias.

Este conjunto de práticas forma os processos, que por sua vez une uma série de procedimentos e técnicas que orientam a gestão das atividades e, por consequência, garante o cumprimento dos objetivos finais.

2 Termo de Abertura

Esta seção do documento tem a finalidade de formalizar a abertura do projeto em suas devidas dimensões dentro da organização, firmando responsabilidades e alinhando expectativas de todos os envolvidos perante o mesmo.

2.1 *Objetivos do Projeto*

Construir, validar e implantar uma metodologia de gerenciamento de BPO, visando atender, em um primeiro momento, a companhia DAB Ltda., empresa esta de médio porte do segmento arroseiro. Entretanto, o produto gerado neste projeto deverá atender a outros eventuais BPO's de empresas do mesmo segmento e porte.

A metodologia deve atender às necessidades da organização, bem como às expectativas do gerente do projeto piloto da DAB Ltda.

2.2 *Justificativa*

Organizar o gerenciamento das demandas de BPO, permitindo o planejamento, o acompanhamento, a entrega e o faturamento dos projetos e demandas, de forma consistente, eficiente e eficaz.

Na situação atual da organização, a gestão de BPO é morosa e tem custo elevado, devido às operações serem realizadas sem padrão instituído, tornando-as passíveis de erros humanos e consequentes retrabalhos.

Além disto, há uma insatisfação indesejada por parte dos clientes, que são alvos de erros como: pedidos disparados via e-mail são frequentemente perdidos; solicitações de faturamento equivocados; e até mesmo recebimento de avisos de entrega equivocados.

2.3 Gerente do Projeto

Andréa Almeida foi nomeada pela diretoria de serviços como gerente deste projeto. Suas atribuições serão descritas no capítulo 3 deste documento.

2.4 Descrição preliminar do produto

A metodologia de gerenciamento de BPO's deverá dispor de processos e procedimentos que abranjam todo o ciclo de vida de uma atividade direcionada ao BPO, desde a sua entrada até a sua entrega e faturamento.

Deverá ser disponibilizado na internet para acesso de perfis específicos, onde cada cliente de BPO deverá possuir um usuário e uma senha de acessos pessoais e intransferíveis, bem como os envolvidos internos da organização.

A metodologia deve estar versionada, visto que será adotada a prática de melhoria contínua. A mesma estará localizada em um link específico no site da organização (www.andreasconsulting.com.br/bpoprocess).

Ao acessar o link citado, o usuário deverá visualizar um menu lateral onde seja possível a navegação por diferentes visões: pelos processos, pelos documentos ou pelos papéis. No mesmo local, deverão estar dispostos todos os templates da metodologia.

Este produto deverá ser baseado nas diretrizes do PMBOK, conciliando também nas práticas de metodologias ágeis cabíveis, de modo que possibilite o menor impacto na forma com que os recursos o utilizarão no dia-a-dia.

Além disto, a metodologia deverá incorporar as eventuais políticas organizacionais

2.5 Cronograma macro do projeto

Haja visto que o budget deste projeto está alocado para o ano de 2012, este projeto deverá ser executado no ano competente da previsão de seu orçamento. Sendo assim, estão previstas as seguintes atividades e suas durações. Ao longo deste plano, o cronograma do projeto será abordado com maiores detalhes.

- Levantamentos preliminares (1 semana);
- Planejamento e definição do orçamento (3 semanas);
- Aprovação planejamento (1 semana);
- Construção (3 meses);
- Implantação / projeto piloto (3 meses).

2.6 Premissas e Restrições

Para que os objetivos do projeto sejam alcançados no tempo previsto, existem algumas premissas as quais devem ser cumpridas pelas partes envolvidas no projeto, conforme discriminado abaixo:

- Deverão ser fornecidas todas as informações necessárias para o desenvolvimento e a manutenção do Processo de BPO;
- A equipe do projeto garante por 90 dias corridos após o piloto, a correção de problemas encontrados no produto: de 09 de agosto a 06 de novembro de 2012;
- Projeto deve atender ao orçamento inicial previsto;
- Projeto deve ter a duração máxima de nove meses a partir de seu início (02 de janeiro de 2012);
- O produto gerado deverá ser validado antes do fim do projeto, visando a garantia em atender a qualquer BPO que seja contratado nesta organização;
- Qualquer mudança no planejamento, no que tange a prazo ou custo, deverá ser previamente submetida à aprovação do sponsor deste projeto;
- O produto será disponibilizado em uma estrutura interna da organização, cabendo aos clientes dos BPO's somente consultas e relatórios, via browser, referentes às suas demandas;
- Todo e qualquer profissional que possa vir a incorporar o quadro de funcionários da organização deve ser submetido ao treinamento do processo de BPO.

2.7 Sponsor do projeto

O projeto surgiu da iniciativa da diretoria de serviços desta empresa de Tecnologia da Informação, o qual vislumbrou a oportunidade de venda de BPO's aos seus clientes. O Gerente da área de serviços da Andréa's Consulting, Sr. Diego Silva, é o sponsor deste projeto.

Para tanto, o Sr. Gilmar Pinto é o cliente de teste do produto, o qual apoiará o sponsor do projeto na instituição da metodologia.

2.8 Organização da equipe técnica do projeto

Abaixo se encontra representada a matriz de envolvidos diretos neste projeto, bem como as respectivas responsabilidades de cada um.

Papel	Nível de Maturidade	Responsabilidade
Gerente de Projeto	Sênior	Descritas no capítulo 4 deste documento.
Consultores de Processo (dois)	Sênior/Pleno	Descritas no capítulo 4 deste documento.

3 Ciclo de vida do projeto

O projeto deve ser dividido em 3 fases. A execução das fases foi organizada em etapas, onde cada uma tem um objetivo a ser concluído para o atendimento dos resultados previstos no escopo do projeto.

Fase de Concepção – definição e planejamento do escopo do projeto e do produto

- Planejamento e preparação do projeto
 - Definição da equipe
 - Definição do plano do projeto
- Modelagem do negócio
 - Entendimento do Negócio
 - Identificação dos usuários

Fase de Construção – criação do produto

- Definição do produto
 - Etapa 2
 - Definição dos macroprocessos
 - Definição dos procedimentos
 - Etapa 3
 - Listagem dos documentos
 - Etapa 4
 - Definição de entradas e saídas dos processos
 - Definição das entradas e saídas dos procedimentos
 - Definição dos templates dos documentos
 - Etapa 5
 - Treinamentos
 - Aprovação da metodologia
 - Publicação dos indicadores do projeto

Fase de Transição – entrega da documentação

- Entrega do produto
 - Etapa 6
 - Planejamento do Piloto Ciclo 1
 - Execução do Piloto Ciclo 1
 - Análise dos resultados
 - Correção dos eventuais problemas encontrados
 - Etapa 7
 - Planejamento do Piloto Ciclo 2
 - Execução do Piloto Ciclo 2
 - Análise dos resultados
 - Correção dos eventuais problemas encontrados
 - Etapa 8
 - Planejamento do Piloto Ciclo 3
 - Execução do Piloto Ciclo 3
 - Análise dos resultados
 - Correção dos eventuais problemas encontrados
 - Etapa 9
 - Obtenção do aceite final do projeto
 - Etapa 10
 - Encerramento do projeto
 - Registro e realização da sessão de lições aprendidas

Monitoramento e Controle (ciclo que se repetirá continuamente do início da Fase de Construção até o final da Fase de Transição)

- Realização do acompanhamento (diário e semanal)
- Reporte do status (semanal)

- Coleta dos indicadores (semanal)
- Atualização do plano de projeto (sob demanda)

4 Plano de Gerenciamento de Escopo

O escopo deste projeto deverá fomentar a elaboração da EAP na sessão a seguir deste documento, o qual será submetido ao detalhamento adequado em momento oportuno, conforme planejado em cronograma.

Ao longo do projeto, o escopo deverá ser verificado de modo a garantir que o plano está sendo seguido e o produto está conforme expectativa prévia. Esta verificação ocorrerá ao término da Fase de Concepção, bem como ao final de cada uma das três etapas da Fase de Construção deste projeto.

Nas reuniões de acompanhamento semanais com as equipes, deverá ser monitorada qualquer alteração no que tange ao escopo. Caso seja identificada qualquer solicitação ou constatação de potencial mudança, deve ser formalizado da seguinte forma:

1. Registrar a solicitação de alteração
2. Detalhar a alteração
3. Identificar impactos
4. Calcular o custo da alteração

Este documento deve ser submetido à aprovação formal do sponsor do projeto. Caso aceita, somente então deverá ser executada.

Imediatamente após o eventual aceite da alteração de escopo por parte do sponsor, a documentação relativa ao mesmo (EAP, cronograma etc) deverá ser atualizada.

4.1 Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

A EAP deste projeto servirá como ferramenta para organizar a decomposição do trabalho do projeto em partes gerenciáveis, chamadas de pacotes de trabalho.

Desta forma, o projeto seguirá a estrutura hierárquica conforme ilustra a imagem a seguir.

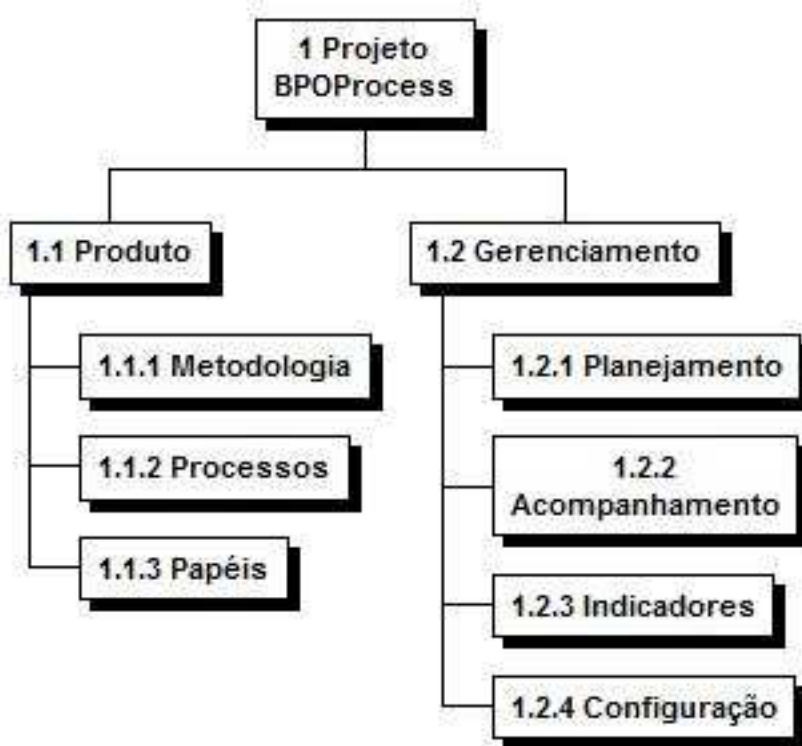


Figura 1. EAP do projeto

4.2 Dicionário da EAP

Esta seção auxiliará o entendimento do que se refere cada caixa da imagem acima.

Termo da EAP	Especificação	Critério de Aceitação
1Projeto BPOProcess	Projeto de criação e implantação de um processo para BPO's.	Atingir as metas de qualidade.
1.1 Produto	Produto entregável resultado do projeto.	Aceite pelo cliente de piloto.
1.1.1 Metodologia	Produto que ocasionará a diretriz do gerenciamento de BPO's.	Aceite por parte dos gerentes de BPO, Suporte e Faturamento da organização.
1.1.2 Processos	Fluxos que representam a operação, capazes de direcionar toda e qualquer atividade referente ao BPO.	Aceite por parte dos <i>key users</i> .
1.1.3 Papéis	Pessoas responsáveis pela execução dos processos operacionais.	Aceite por parte do Gerente de BPO da organização e do cliente de piloto.
1.2 Gerenciamento	Atividades de gestão do projeto.	Garantir que todos os pacotes foram entregues em conformidade.
1.2.1 Planejamento	Atividades que envolvem desde o entendimento do escopo do produto e suas estimativas, elaboração do cronograma do projeto e a reunião de kick-off.	Aceite por parte do sponsor do projeto.
1.2.2 Acompanhamento	Atividades de monitoramento de cronograma, reuniões com equipe e com o cliente, reuniões de revisão de marco, acompanhamento de riscos, acompanhamento dos desvios.	Garantir que o projeto está atendendo ao planejamento.
1.2.3 Indicadores	Atividades de coleta dos dados e posterior comparação com a medição anterior: avaliação para verificar o andamento do	Atingir as metas de qualidade com a coleta e análise na periodicidade determinada.

	projeto quanto a custo, prazos e qualidade.	
1.2.4 Configuração	Atividades relativas à geração e manutenção das <i>baselines</i> .	Garantir integridade na documentação do projeto.

5 Plano de Gerenciamento do Tempo

Foi possível deduzir as atividades macro do projeto com base no escopo preliminar já levantado. Adicionalmente, com a EAP já instituída, foi possível a montagem do cronograma macro deste projeto.

Cabe ressaltar que o cronograma aqui apresentado é inicial. O mesmo será revisto em momento oportuno durante a fase de planejamento e poderá sofrer alterações.

5.1 Controle do Tempo

A cada alteração/replanejamento, deverá ser gerada uma baseline do cronograma, de modo que possibilite o acompanhamento da evolução do mesmo.

O presente planejamento já gerou a primeira baseline, conforme pode ser observado na figura abaixo. As próximas baselines não devem sobrepor as baselines já geradas anteriormente.

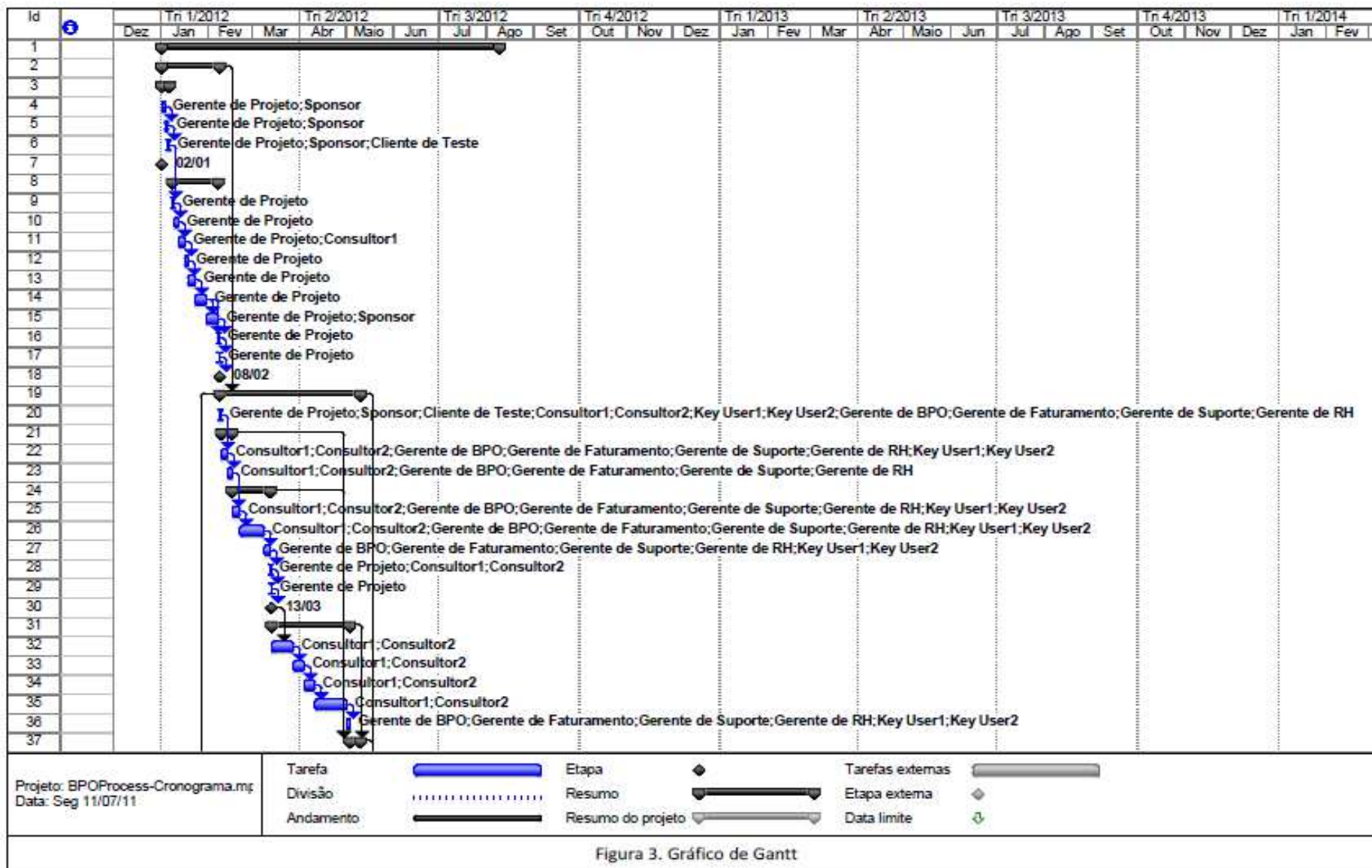
Conforme plano de acompanhamento semanal do projeto, o cronograma deverá ser controlado da mesma forma, onde semanalmente o percentual de conclusão das atividades deverá estar refletido neste documento: de 1% à 99%. Na medida em que as atividades forem sendo concluídas, as mesmas devem ser refletidas com 100% de conclusão.

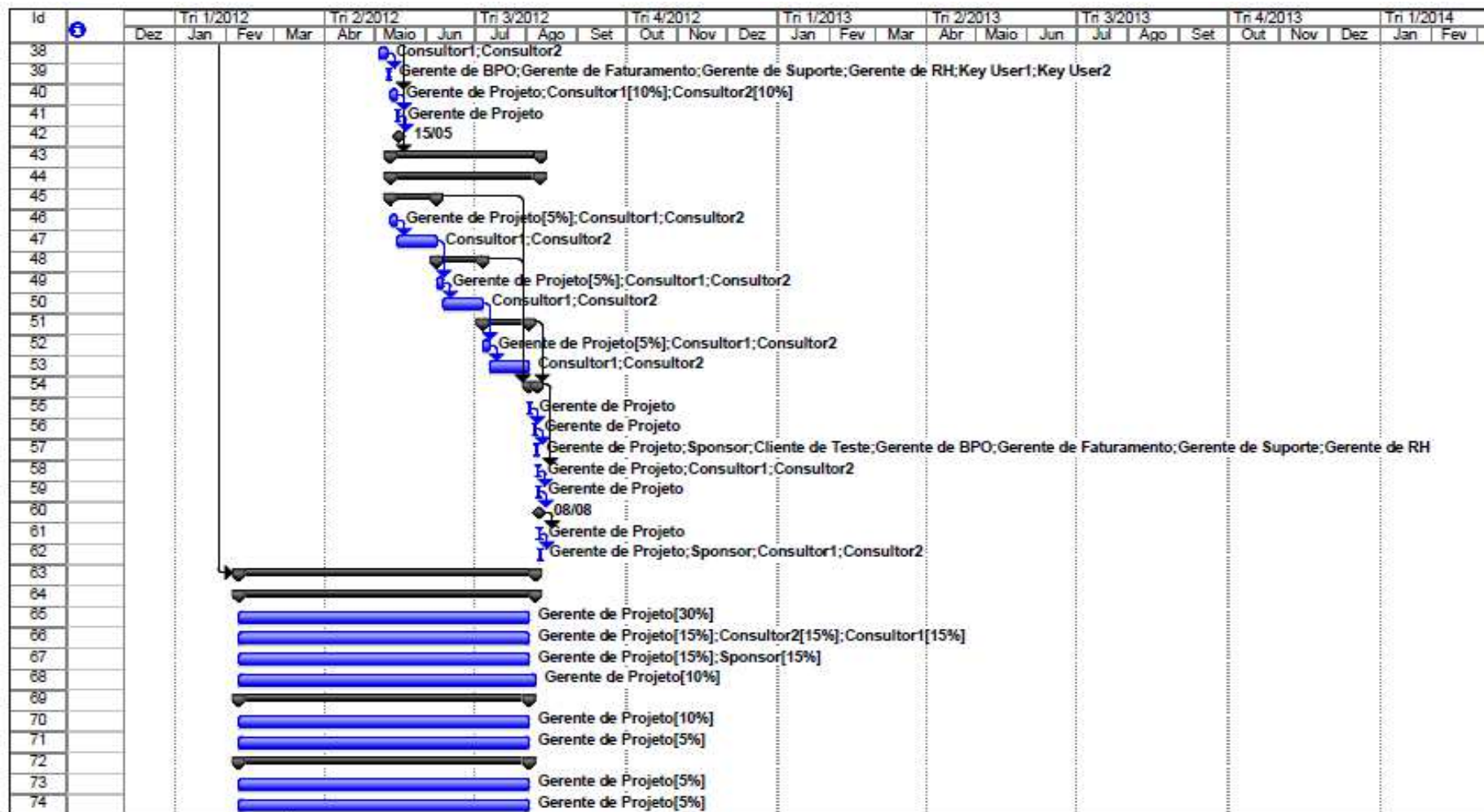
Id	Nome da tarefa	Predeces	Duração	Início	Término	Início da linha de base	Término da linha de base	Nomes dos recursos
1	BPOProcess		156 dias	Seg 02/01/12	Qui 09/08/12	Seg 02/01/12	Qui 09/08/12	
2	Concepção		27 dias	Seg 02/01/12	Qua 08/02/12	Seg 02/01/12	Qua 08/02/12	
3	Modelagem do Negócio		5 dias	Seg 02/01/12	Sex 06/01/12	Seg 02/01/12	Sex 06/01/12	
4	Identificar áreas envolvidas		2 dias	Seg 02/01/12	Ter 03/01/12	Seg 02/01/12	Ter 03/01/12	Gerente de Projeto; Sponsor
5	Levantar as necessidades da organização	4	2 dias	Qua 04/01/12	Qui 05/01/12	Qua 04/01/12	Qui 05/01/12	Gerente de Projeto; Sponsor
6	Aprovação do entendimento	5	1 dia	Sex 06/01/12	Sex 06/01/12	Sex 06/01/12	Sex 06/01/12	Gerente de Projeto; Sponsor; Cliente de Teste
7	Necessidades entendidas		0 dias	Seg 02/01/12	Seg 02/01/12	Seg 02/01/12	Seg 02/01/12	
8	Planejamento		21 dias	Seg 09/01/12	Ter 07/02/12	Seg 09/01/12	Ter 07/02/12	
9	Solicitar repositório	6	1 dia	Seg 09/01/12	Seg 09/01/12	Seg 09/01/12	Seg 09/01/12	Gerente de Projeto
10	Elaborar cronograma	9	3 dias	Ter 10/01/12	Qui 12/01/12	Ter 10/01/12	Qui 12/01/12	Gerente de Projeto
11	Elaborar estimativas	10	2 dias	Sex 13/01/12	Seg 16/01/12	Sex 13/01/12	Seg 16/01/12	Gerente de Projeto; Consultor1
12	Elaborar orçamento	11	2 dias	Ter 17/01/12	Qua 18/01/12	Ter 17/01/12	Qua 18/01/12	Gerente de Projeto
13	Elaborar Plano de Projeto	12	3 dias	Qui 19/01/12	Seg 23/01/12	Qui 19/01/12	Seg 23/01/12	Gerente de Projeto
14	Montar Equipe	13	5 dias	Ter 24/01/12	Seg 30/01/12	Ter 24/01/12	Seg 30/01/12	Gerente de Projeto
15	Aprovação Planejamento	14	5 dias	Ter 31/01/12	Ter 07/02/12	Ter 31/01/12	Ter 07/02/12	Gerente de Projeto; Sponsor
16	Revisão do pacote #1	15; 14	0,5 dias	Qua 08/02/12	Qua 08/02/12	Qua 08/02/12	Qua 08/02/12	Gerente de Projeto
17	Baseline do pacote #1	16	0,5 dias	Qua 08/02/12	Qua 08/02/12	Qua 08/02/12	Qua 08/02/12	Gerente de Projeto
18	Pacote #1 - Planejamento aprovado	17	0 dias	Qua 08/02/12	Qua 08/02/12	Qua 08/02/12	Qua 08/02/12	
19	Construção	2	64 dias	Qui 09/02/12	Qui 10/05/12	Qui 09/02/12	Qui 10/05/12	
20	Realizar Kick-off		1 dia	Qui 09/02/12	Qui 09/02/12	Qui 09/02/12	Qui 09/02/12	Gerente de Projeto; Sponsor; Cliente de Teste; Con
21	Levantamento do Negócio		5 dias	Sex 10/02/12	Qui 16/02/12	Sex 10/02/12	Qui 16/02/12	
22	Entrevista com usuários para entendimento	20	2 dias	Sex 10/02/12	Seg 13/02/12	Sex 10/02/12	Seg 13/02/12	Consultor1; Consultor2; Gerente de BPO; Gerente de
23	Levantamento dos processos atuais	22	3 dias	Ter 14/02/12	Qui 16/02/12	Ter 14/02/12	Qui 16/02/12	Consultor1; Consultor2; Gerente de BPO; Gerente de
24	Definição do Produto		15 dias	Sex 17/02/12	Seg 12/03/12	Sex 17/02/12	Seg 12/03/12	
25	Listar processos necessários	23	3 dias	Sex 17/02/12	Ter 21/02/12	Sex 17/02/12	Ter 21/02/12	Consultor1; Consultor2; Gerente de BPO; Gerente de
26	Definir atividades dos processos listados	25	10 dias	Qua 22/02/12	Qui 08/03/12	Qua 22/02/12	Qui 08/03/12	Consultor1; Consultor2; Gerente de BPO; Gerente de
27	Aprovação dos processos	26	2 dias	Sex 09/03/12	Seg 12/03/12	Sex 09/03/12	Seg 12/03/12	Gerente de BPO; Gerente de Faturamento; Gerente
28	Revisão do pacote #2	27	0,5 dias	Ter 13/03/12	Ter 13/03/12	Ter 13/03/12	Ter 13/03/12	Gerente de Projeto; Consultor1; Consultor2
29	Baseline do pacote #2	28	0,5 dias	Ter 13/03/12	Ter 13/03/12	Ter 13/03/12	Ter 13/03/12	Gerente de Projeto
30	Pacote #2 - Processos aprovados	29	0 dias	Ter 13/03/12	Ter 13/03/12	Ter 13/03/12	Ter 13/03/12	
31	Detalhamento do Produto		37 dias	Qua 14/03/12	Qui 03/05/12	Qua 14/03/12	Qui 03/05/12	
32	Detalhar os procedimentos	30	10 dias	Qua 14/03/12	Ter 27/03/12	Qua 14/03/12	Ter 27/03/12	Consultor1; Consultor2
33	Definir entradas e saídas	32	5 dias	Qua 28/03/12	Ter 03/04/12	Qua 28/03/12	Ter 03/04/12	Consultor1; Consultor2
34	Listar documentos e formulários necessários	33	5 dias	Qua 04/04/12	Ter 10/04/12	Qua 04/04/12	Ter 10/04/12	Consultor1; Consultor2
35	Montar os templates	34	15 dias	Qua 11/04/12	Ter 01/05/12	Qua 11/04/12	Ter 01/05/12	Consultor1; Consultor2
36	Aprovar detalhamento do Produto	35	2 dias	Qua 02/05/12	Qui 03/05/12	Qua 02/05/12	Qui 03/05/12	Gerente de BPO; Gerente de Faturamento; Gerente
37	Treinamentos	21; 24; 31	5 dias	Sex 04/05/12	Qui 10/05/12	Sex 04/05/12	Qui 10/05/12	
38	Preparar material para treinamento		3 dias	Sex 04/05/12	Ter 08/05/12	Sex 04/05/12	Ter 08/05/12	Consultor1; Consultor2
39	Executar treinamentos	38	2 dias	Qua 09/05/12	Qui 10/05/12	Qua 09/05/12	Qui 10/05/12	Gerente de BPO; Gerente de Faturamento; Gerente
40	Revisão do pacote #3	37	2 dias	Sex 11/05/12	Seg 14/05/12	Sex 11/05/12	Seg 14/05/12	Gerente de Projeto; Consultor1[10%]; Consultor2[1
41	Baseline do pacote #3	40	1 dia	Ter 15/05/12	Ter 15/05/12	Ter 15/05/12	Ter 15/05/12	Gerente de Projeto

Figura 2. Cronograma do projeto

Id	Nome da tarefa	Predeces	Duração	Início	Término	Início da linha de base	Término da linha de base	Nomes dos recursos
42	Pacote #3 - Metodologia aprovada	41	0 dias	Ter 15/05/12	Ter 15/05/12	Ter 15/05/12	Ter 15/05/12	
43	Transição	19	65 dias	Sex 11/05/12	Qui 09/08/12	Sex 11/05/12	Qui 09/08/12	
44	Piloto		64,5 dias	Sex 11/05/12	Qui 09/08/12	Sex 11/05/12	Qui 09/08/12	
45	Ciclo 1		20 dias	Sex 11/05/12	Qui 07/06/12	Sex 11/05/12	Qui 07/06/12	
46	Planejar Piloto Ciclo 1		2 dias	Sex 11/05/12	Seg 14/05/12	Sex 11/05/12	Seg 14/05/12	Gerente de Projeto[5%];Consultor1;Consultor2
47	Conduzir Piloto Ciclo 1	46	18 dias	Ter 15/05/12	Qui 07/06/12	Ter 15/05/12	Qui 07/06/12	Consultor1;Consultor2
48	Ciclo 2		20 dias	Sex 08/06/12	Qui 05/07/12	Sex 08/06/12	Qui 05/07/12	
49	Planejar Piloto Ciclo 2	47	2 dias	Sex 08/06/12	Seg 11/06/12	Sex 08/06/12	Seg 11/06/12	Gerente de Projeto[5%];Consultor1;Consultor2
50	Conduzir Piloto Ciclo 2	49	18 dias	Ter 12/06/12	Qui 05/07/12	Ter 12/06/12	Qui 05/07/12	Consultor1;Consultor2
51	Ciclo 3		20 dias	Sex 06/07/12	Qui 02/08/12	Sex 06/07/12	Qui 02/08/12	
52	Planejar Piloto Ciclo 3	50	2 dias	Sex 06/07/12	Seg 09/07/12	Sex 06/07/12	Seg 09/07/12	Gerente de Projeto[5%];Consultor1;Consultor2
53	Conduzir Piloto Ciclo 3	52	18 dias	Ter 10/07/12	Qui 02/08/12	Ter 10/07/12	Qui 02/08/12	Consultor1;Consultor2
54	Apresentar resultados finais	45;48;51	3 dias	Sex 03/08/12	Ter 07/08/12	Sex 03/08/12	Ter 07/08/12	
55	Coletar indicadores finais		1 dia	Sex 03/08/12	Sex 03/08/12	Sex 03/08/12	Sex 03/08/12	Gerente de Projeto
56	Analisar indicadores finais	55	1 dia	Seg 06/08/12	Seg 06/08/12	Seg 06/08/12	Seg 06/08/12	Gerente de Projeto
57	Apresentar resultados finais	56	1 dia	Ter 07/08/12	Ter 07/08/12	Ter 07/08/12	Ter 07/08/12	Gerente de Projeto;Sponsor;Cliente de Teste;Gerente de Projeto;Consultor1;Consultor2
58	Revisão do pacote #4	54	0,5 dias	Qua 08/08/12	Qua 08/08/12	Qua 08/08/12	Qua 08/08/12	Gerente de Projeto;Consultor1;Consultor2
59	Baseline do pacote #4	58	0,5 dias	Qua 08/08/12	Qua 08/08/12	Qua 08/08/12	Qua 08/08/12	Gerente de Projeto
60	Pacote #4 - Resultados aceitos	59	0 dias	Qua 08/08/12	Qua 08/08/12	Qua 08/08/12	Qua 08/08/12	Gerente de Projeto;Sponsor;Cliente de Teste
61	Encerrar projeto	60	0,5 dias	Qui 09/08/12	Qui 09/08/12	Qui 09/08/12	Qui 09/08/12	Gerente de Projeto
62	Realizar Lições aprendidas	61	0,5 dias	Qui 09/08/12	Qui 09/08/12	Qui 09/08/12	Qui 09/08/12	Gerente de Projeto;Sponsor;Consultor1;Consultor2
63	Monitoramento e Controle	19II	126 dias	Qui 09/02/12	Seg 06/08/12	Qui 09/02/12	Seg 06/08/12	
64	Acompanhamento		126 dias	Qui 09/02/12	Seg 06/08/12	Qui 09/02/12	Seg 06/08/12	
65	Realizar acompanhamento diário		124 dias	Qui 09/02/12	Qui 02/08/12	Qui 09/02/12	Qui 02/08/12	Gerente de Projeto[30%]
66	Realizar reuniões de acompanhamento		124 dias	Qui 09/02/12	Qui 02/08/12	Qui 09/02/12	Qui 02/08/12	Gerente de Projeto[15%];Consultor2[15%];Consultor1[15%]
67	Realizar reuniões de status report		124 dias	Qui 09/02/12	Qui 02/08/12	Qui 09/02/12	Qui 02/08/12	Gerente de Projeto[15%];Sponsor[15%]
68	Preparar ata das reuniões		126 dias	Qui 09/02/12	Seg 06/08/12	Qui 09/02/12	Seg 06/08/12	Gerente de Projeto[10%]
69	Indicadores		124 dias	Qui 09/02/12	Qui 02/08/12	Qui 09/02/12	Qui 02/08/12	
70	Coletar indicadores		124 dias	Qui 09/02/12	Qui 02/08/12	Qui 09/02/12	Qui 02/08/12	Gerente de Projeto[10%]
71	Analisar os indicadores		124 dias	Qui 09/02/12	Qui 02/08/12	Qui 09/02/12	Qui 02/08/12	Gerente de Projeto[5%]
72	Mudanças		124 dias	Qui 09/02/12	Qui 02/08/12	Qui 09/02/12	Qui 02/08/12	
73	Analisar mudanças		124 dias	Qui 09/02/12	Qui 02/08/12	Qui 09/02/12	Qui 02/08/12	Gerente de Projeto[5%]
74	Atualizar plano de projeto		124 dias	Qui 09/02/12	Qui 02/08/12	Qui 09/02/12	Qui 02/08/12	Gerente de Projeto[5%]
75	Gerenciar configuração		124 dias	Qui 09/02/12	Qui 02/08/12	Qui 09/02/12	Qui 02/08/12	Gerente de Projeto[5%]

Figura 2. Cronograma do projeto





Projeto: BPOProcess-Cronograma.mq
 Data: Seg 11/07/11



Figura 3. Gráfico de Gantt

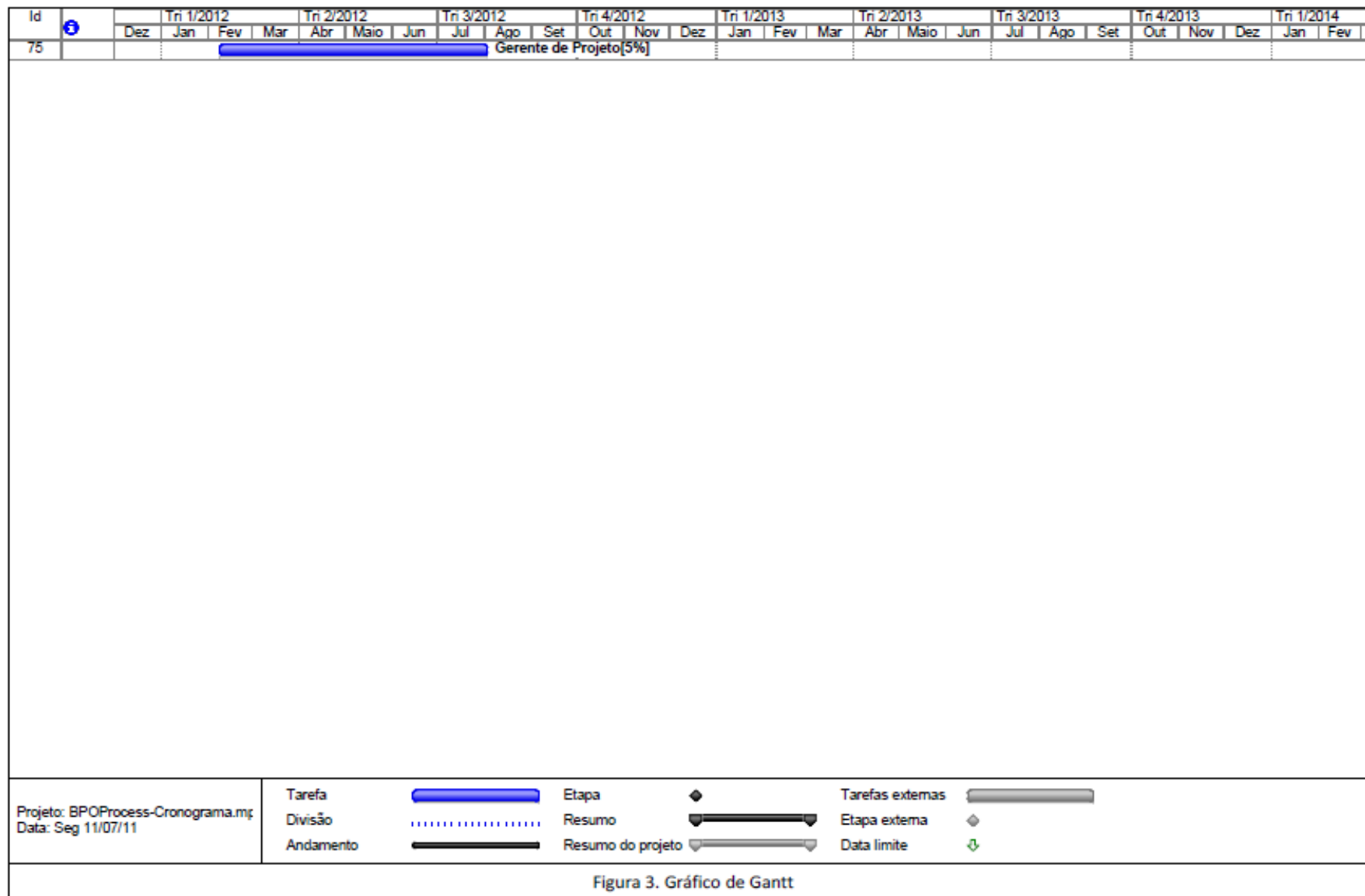


Figura 3. Gráfico de Gantt

6 Plano de Gerenciamento de Custos

Com base no cronograma macro previamente definido, faz-se necessário o levantamento dos custos de cada uma das etapas do projeto, a partir do levantamento de custo de cada profissional alocado.

Para efeito de orçamento, deverão ser considerados somente os custos internos do projeto. Entende-se como interno a equipe de execução do projeto, os gerentes da organização envolvidos e os consultores terceirizados. Os custos dos recursos profissionais da DAB Ltda. não deverão ser contabilizados no orçamento.

Entende-se por orçamento os custos levantados referentes ao custo do pessoal, custo de aquisições além de 9% do somatório destes custos imposto sobre o produto. Por tratar-se de um projeto interno, não haverá receita direta envolvida no orçamento geral do projeto: o custo gerado será tido como investimento.

Durante a fase de piloto, a qual terá duração de 3 meses, deverá ser calculado o *payback* de acordo com a produtividade que será apresentada. Estima-se uma melhora de 50% na produtividade geral das demandas de BPO. Além disto, espera-se a expansão da carta de clientes prevista, dos quais projeções neste momento ainda não são passíveis de estimativa. Durante a fase de piloto, deverá ser contratada uma consultoria em *marketing* para pesquisa de satisfação e de mercado, o que irá orientar as estimativas de expansão de carteira.

6.1 Controle do Custo

O controle do orçamento deverá ser realizado no documento *BPOProcess-planilha_orcamento.xlsx* semanalmente, a cada atualização do cronograma. Caso haja alguma mudança no projeto, esta deve automaticamente disparar atualização do orçamento, de modo que esta planilha mantenha sempre a máxima integridade frente aos demais documentos do projeto.

Além do percentual de conclusão que deve ser atualizado no cronograma do projeto na ocasião dos acompanhamentos semanais, devem ser atualizadas as colunas de esforço e duração. Com isto, será possível calcular o exato custo que cada atividade realizou e confrontar o estimado x realizado.

Mudanças em relação ao cronograma e/ou ao orçamento deverão ser submetidas à aprovação do sponsor do projeto.

Abaixo constam detalhado os cálculos que permitiram atingir o orçamento do projeto.

CUSTOS COM PESSOAL						
Classificação	Regime de Contratação	Nome Profissional	Encargo/Taxa	Horas	Valor hora	Valor Total
	PJ	Sponsor	0%	48:00	113,00	5.424,00
	PJ	Consultor 1	0%	08:00	32,00	256,00
	PJ	Consultor 2	0%	00:00	32,00	-
	PJ	Gerente de Faturamen	0%	00:00	95,00	-
	PJ	Gerente de Suporte	0%	00:00	97,00	-
	PJ	Gerente de RH	0%	00:00	102,00	-
	PJ	Gerente de Projeto	0%	176:00	70,00	12.320,00
	PJ	Gerente de BPO	0%	00:00	62,00	-
	PJ		0%			-
					SUBTOTAL	18.000,00

Figura 4. Custos com pessoal no primeiro mês de andamento do projeto: Janeiro/2012.

Figura 8. Custos com pessoal em Março/2012.

CUSTOS COM PESSOAL						
Classificação	Regime de Contratação	Nome Profissional	Encargo/Taxa	Horas	Valor hora	Valor Total
	PJ	Sponsor	0%	25:00	113,00	2.825,00
	PJ	Consultor 1	0%	193:00	32,00	6.176,00
	PJ	Consultor 2	0%	193:00	32,00	6.176,00
	PJ	Gerente de Faturamen	0%	00:00	95,00	-
	PJ	Gerente de Suporte	0%	00:00	97,00	-
	PJ	Gerente de RH	0%	00:00	102,00	-
	PJ	Gerente de Projeto	0%	168:00	70,00	11.760,00
	PJ	Gerente de BPO	0%	00:00	62,00	-
	PJ		0%			-
					SUBTOTAL	26.937,00

Figura 9. Custos com pessoal em Abril/2012.

CUSTOS COM PESSOAL						
Classificação	Regime de Contratação	Nome Profissional	Encargo/Taxa	Horas	Valor hora	Valor Total
	PJ	Sponsor	0%	28:00	113,00	3.164,00
	PJ	Consultor 1	0%	181:00	32,00	5.792,00
	PJ	Consultor 2	0%	181:00	32,00	5.792,00
	PJ	Gerente de Faturamen	0%	32:00	95,00	3.040,00
	PJ	Gerente de Suporte	0%	32:00	97,00	3.104,00
	PJ	Gerente de RH	0%	32:00	102,00	3.264,00
	PJ	Gerente de Projeto	0%	209:00	70,00	14.630,00
	PJ	Gerente de BPO	0%	32:00	62,00	1.984,00
	PJ		0%			-
					SUBTOTAL	40.770,00

Figura 10. Custos com pessoal em Maio/2012.

CUSTOS COM PESSOAL						
Classificação	Regime de Contratação	Nome Profissional	Encargo/Taxa	Horas	Valor hora	Valor Total
	PJ	Sponsor	0%	25:00	113,00	2.825,00
	PJ	Consultor 1	0%	193:00	32,00	6.176,00
	PJ	Consultor 2	0%	193:00	32,00	6.176,00
	PJ	Gerente de Faturamen	0%	00:00	95,00	-
	PJ	Gerente de Suporte	0%	00:00	97,00	-
	PJ	Gerente de RH	0%	00:00	102,00	-
	PJ	Gerente de Projeto	0%	169:00	70,00	11.830,00
	PJ	Gerente de BPO	0%	00:00	62,00	-
	PJ		0%			-
					SUBTOTAL	27.007,00

Figura 11. Custos com pessoal em Junho/2012.

CUSTOS COM PESSOAL						
Classificação	Regime de Contratação	Nome Profissional	Encargo/Taxa	Horas	Valor hora	Valor Total
	PJ	Sponsor	0%	26:00	113,00	2.938,00
	PJ	Consultor 1	0%	202:00	32,00	6.464,00
	PJ	Consultor 2	0%	202:00	32,00	6.464,00
	PJ	Gerente de Faturamen	0%	00:00	95,00	-
	PJ	Gerente de Suporte	0%	00:00	97,00	-
	PJ	Gerente de RH	0%	00:00	102,00	-
	PJ	Gerente de Projeto	0%	177:00	70,00	12.390,00
	PJ	Gerente de BPO	0%	00:00	62,00	-
	PJ		0%			-
					SUBTOTAL	28.256,00

Figura 12. Custos com pessoal em Julho/2012.

CUSTOS COM PESSOAL						
Classificação	Regime de Contratação	Nome Profissional	Encargo/Taxa	Horas	Valor hora	Valor Total
	PJ	Sponsor	0%	15:00	113,00	1.695,00
	PJ	Consultor 1	0%	26:00	32,00	832,00
	PJ	Consultor 2	0%	26:00	32,00	832,00
	PJ	Gerente de Faturamen	0%	08:00	95,00	760,00
	PJ	Gerente de Suporte	0%	08:00	97,00	776,00
	PJ	Gerente de RH	0%	08:00	102,00	816,00
	PJ	Gerente de Projeto	0%	58:00	70,00	4.060,00
	PJ	Gerente de BPO	0%	08:00	62,00	496,00
	PJ		0%			-
					SUBTOTAL	10.267,00

Figura 13. Custos com pessoal em Agosto/2012 e último mês do projeto.

ORÇADO	Total	Mês											
		jan/12	fev/12	mar/12	abr/12	mai/12	jun/12	jul/12	ago/12	set/12	out/12	nov/12	dez/12
CUSTOS	284.659,00	39.500,00	61.672,00	50.250,00	26.937,00	40.770,00	27.007,00	28.256,00	10.267,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Custos com Pessoal	263.193,00	18.000,00	61.672,00	50.250,00	26.937,00	40.770,00	27.007,00	28.256,00	10.267,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Custos com Produto	16.500,00	16.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Viaçens/Estadias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Estrutura/Cutros	5.000,00	5.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Figura 14. Resumo geral do orçamento do projeto.

7 Plano de Gerenciamento de Recursos

Esta seção do documento conterá descritas as formas com que os recursos do projeto serão geridos, tanto os recursos materiais como os humanos.

7.1 Plano de Recursos Materiais

Visando atender á todas as fases do projeto com máxima eficiência, se fazem necessários uma série de materiais nos quais deverão estar disponíveis três semanas antes do início do projeto. A previsão de liberação destes materiais é três meses após o término do mesmo.

A seguir consta a lista dos materiais mencionados.

Recursos de Hardware		
Necessidade	Especificação	Quantidade
Notebook	Sistema Operacional: Windows 7 Professional Capacidade: 250G Memória: 2G	5
Mesa	Mesas distribuídas em um mesmo espaço físico, de modo que permita que a equipe do projeto mantenha-se reunida.	5
Multifuncional	Recursos de impressão a laser preto e branco, xerox e scanner configurada aos cinco notebooks.	1
Sala de trabalho	Espaço físico destinado à alocação da equipe do projeto disponível 100% do tempo para este fim.	1
Sala de reunião	Sala de reunião pré reservada, disponível 100% do tempo para a equipe do projeto.	1
Recursos de Software		
Necessidade	Especificação	Quantidade

Microsoft Office	Versão: 2011 Ferramentas mínimas: Word, Excel, Power Point, Project, Visio.	5
Tortoise SVN	Versão: a última disponível.	5
Internet Explorer	Versão: a última disponível.	5
Ponto de Rede	Acesso à rede interna e à internet.	5

7.2 Plano de Recursos Humanos

O plano de gerenciamento de recursos humanos encontra-se descrito a seguir. Além dos papéis que deverão estar disponíveis neste projeto, encontram-se definidos os nomes dos profissionais que representarão cada um dos papéis necessários. Adicionalmente, serão descritas as respectivas responsabilidades.

Papel:	Cliente de Piloto
Responsáveis:	Gilmar Pinto
Contato:	gilmar@dab.com.br
Responsabilidades: Responsabilidades conforme abaixo.	
<ul style="list-style-type: none"> • Garantir a comunicação dos objetivos e metas entre a DAB Ltda. e a equipe de execução do projeto (Andréa's Consulting); • Tomar decisões de nível estratégico, quando pertinente. 	
Empresa / Área:	DAB Ltda / Diretoria Comercial

Papel:	Sponsor
---------------	---------

Responsáveis:	Diego Silva
Contato:	diego.silva@ac.com.br
Responsabilidades: Responsabilidades conforme abaixo.	
<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar em alto nível o andamento do projeto; • Comunicar resultados ao cliente de piloto; • Tomar decisões de nível estratégico; • Aprovar planejamento e eventuais ações de mudança de escopo. 	
Empresa / Área:	Andréa's Consulting / Diretoria de Serviços

Papel:	Gerente de Projeto
Responsáveis:	Andréa Almeida
Contato:	andrea.almeida@ac.com.br
Responsabilidades: Responsabilidades conforme abaixo.	
<ul style="list-style-type: none"> • Garantir resultados do projeto, produto e processo; • Gerenciar escopo, tempo e custo; • Garantir aceitação do produto pelo sponsor através de checkpoints para verificação do produto; • Garantir as responsabilidades aos papéis cabíveis através do envolvimento dos recursos; • Escalar assuntos estratégicos para tomada de decisão; • Controle dos riscos dos projetos com aplicação eventual de estratégias de mitigação; • Manter o sponsor informado sobre o andamento do piloto; • Encaminhar ao Comercial eventuais necessidades de negociação de custos e prazos com o Cliente; • Garantir a execução dos projetos dentro dos prazos e custos estipulados; • Comunicar liberação e necessidades de pessoal ao Gerente; • Contratação de recursos e aquisições (custos), se necessário; • Garantir a comunicação entre as áreas envolvidas no projeto; • Garantir a informação e a comunicação dos stakeholders. 	

Empresa / Área:	Andréa's Consulting / Área de Serviços
------------------------	--

Papel:	Key User 1
Responsáveis:	Lucas Vecki
Contato:	lucas.vecki@dab.com.br
Responsabilidades: Prestar apoio à equipe técnica.	
<ul style="list-style-type: none">• Fornecer apoio técnico referente às regras de negócio;• Fornecer informações pertinentes à sua operação;• Validar e aceitar as documentações e o produto.	
Empresa / Área:	DAB Ltda / Área de Vendas

Papel:	Key User 2
Responsáveis:	Cristiane Simão
Contato:	cristiane.simao@dab.com.br
Responsabilidades: Prestar apoio à equipe técnica.	
<ul style="list-style-type: none">• Fornecer apoio técnico referente às regras de negócio;• Fornecer informações pertinentes à sua operação;• Validar e aceitar as documentações e o produto.	
Empresa / Área:	DAB Ltda / Área de Compras

Papel:	Gerente de BPO
Responsáveis:	André Miguel

Contato:	andre.miguel@ac.com.br
Responsabilidades: Responsabilidades conforme abaixo.	
<ul style="list-style-type: none"> • Apoiar na definição do produto; • Garantir os resultados do projeto piloto; • Validar e aceitar as documentações e o produto. 	
Empresa / Área:	Andréa's Consulting / Área de Serviços

Papel:	Gerente de Suporte
Responsáveis:	Paulo Prado
Contato:	paulo.prado@ac.com.br
Responsabilidades: Responsabilidades conforme abaixo.	
<ul style="list-style-type: none"> • Apoiar na definição do produto; • Apoiar na garantia dos resultados do projeto piloto para as demandas de suporte tecnológico; • Validar e aceitar as documentações e o produto. 	
Empresa / Área:	Andréa's Consulting / Área de Tecnologia

Papel:	Gerente de Faturamento
Responsáveis:	Sérgio Andrade
Contato:	sergio.andrade@ac.com.br
Responsabilidades: Responsabilidades conforme abaixo.	
<ul style="list-style-type: none"> • Apoiar na definição do produto; • Apoiar na garantia dos resultados dos projetos piloto referente à parte de faturamento das demandas; • Validar e aceitar as documentações e o produto no que tange o faturamento. 	
Empresa / Área:	Andréa's Consulting / Área de Finanças

Papel:	Gerente de Recursos Humanos
Responsáveis:	Angelita Rodrigues
Contato:	angelita.rodrigues@ac.com.br
Responsabilidades: Contratações de profissionais terceirizados.	
<ul style="list-style-type: none"> • Garantir as contratações necessárias no tempo e orçamento estipulados. 	
Empresa / Área:	Andréa's Consulting / Área de Recursos Humanos

Papel:	Consultor 1 e Consultor 2
Responsáveis:	A definir da execução do processo de aquisição
Contato:	Não se aplica
Responsabilidades: Implementador do produto.	
<ul style="list-style-type: none"> • Identificação, detalhamento e documentação dos requisitos; • Modelar o produto; • Responsáveis pela construção técnica; • Responsável pela implantação; • Suporte ao piloto. 	
Empresa / Área:	Consultoria de Processos Ltda. / Área de Governança

8 Plano de Gerenciamento da Comunicação

Abaixo estão listados os eventos de comunicação obrigatórios e inerentes ao projeto, além dos detalhes de como cada evento deve ocorrer.

Evento	De	Para	Canal	Periodicidade
Solicitação de Repositório	Gerente de Projeto	Equipe da Qualidade	E-mail	Fase de concepção do projeto.
Indicação do Gerente do Projeto	Sponsor	Gerente de Projeto	E-mail	Fase de concepção do projeto.
Aprovação do Projeto	Sponsor e Cliente de Teste	Gerente de Projeto	E-mail	Fase de concepção do projeto.
Status Report	Gerente de Projeto	Sponsor	Reunião	Semanal
Entregas	Gerente de Projeto	Cliente	E-mail ou presencial	Conforme cronograma.
Aceites	Sponsor, Cliente de Teste	Gerente de Projeto	E-mail	Sob demanda
Reunião de Kick-off	Gerente de Projeto	Cliente de Teste, Sponsor, Equipe do Projeto	Reunião	Início do projeto
Reuniões de acompanhamento	Gerente de Projeto	Equipe do Projeto	Blog	Semanal
Comunicação de indicadores	Gerente de Projetos	Sponsor	Reunião	Semanal

Comunicação de indicadores	Gerente de Projetos	Equipe do Projeto	E-mail	Sob demanda
Aprovação da Solicitação de Mudança	Sponsor e Cliente de Teste	Gerente de Projeto	E-mail	Sob demanda
Reunião de revisões	Gerente de Projeto	Equipe do Projeto	Reunião / ata	A cada pacote de entrega
Baselines	Gerente de Projeto	Equipe do Projeto	E-mail	A cada pacote de entrega e a cada mudanças aprovadas
Encerramento do projeto	Gerente de projeto	Sponsor, Equipe do Projeto e Cliente	E-mail	Fase de Transição do projeto

9 Plano de Gerenciamento da Qualidade

Esta seção do documento visa descrever as diretrizes às quais devem ser seguidas durante a condução do projeto de definição do processo destinado a atender a um BPO. Abaixo estão segmentadas estas diretrizes, bem como seus respectivos procedimentos e objetivos.

9.1 Política de Qualidade

Este projeto deve ser orientado de acordo com as diretrizes a seguir:

- Deve ser designado um responsável pelo projeto;
- Todas as tarefas que envolvem o projeto devem ser previamente definidas;
- Todas as tarefas que envolvem o projeto devem ser estimadas;
- Todas as tarefas devem ser designadas a um responsável;
- Todos os processos devem possuir documentos de entradas e saídas;
- Deve ser mapeado ciclo de vida do projeto;
- Cada fase do ciclo de vida deve passar por aprovação formal;
- Todas as tarefas devem ser medidas;
- Todas as etapas devem ser formalmente medidas e analisadas;
- Toda a etapa deve ser subdividida para medição e apresentação de *status report* à diretoria.

9.2 Métricas de Qualidade

Abaixo estão elencadas e descritas as métricas mínimas pré estabelecidas as quais o projeto deve atender. Cabe salientar que outras métricas poderão ser instituídas ao longo do projeto.

Aderência ao processo

Descrição	Percentual de aderência do projeto ao processo definido, medido pelo processo de QA.
Unidade	Percentual (%)
Responsável pela análise	Gerente de Projeto
Freqüência	Ocorrência do Marco
Local de Armazenamento	Planilha de Indicadores do projeto
Cálculo	$(\text{Total geral de itens conforme} / \text{Total Geral de itens de verificação}) * 100$ Total geral de itens conforme = Total de itens Conforme de Qualidade + Total de itens conforme de Configuração Total de itens conforme = Total de "OK's" nos <i>checklists</i> de auditoria de configuração e qualidade.

Variação Percentual do Esforço

Descrição	Percentual de Variação do Esforço realizado em relação ao esforço orçado, considerando do início ao fim do projeto.
Unidade	Percentual (%)
Responsável pela análise	Gerente de Projeto
Freqüência	Quinzenal
Local de Armazenamento	Planilha de indicadores do projeto
Cálculo	Cálculo: $((\text{Esforço Realizado do Projeto acum} - \text{Esforço Orçado do Projeto acum}) / \text{Esforço Orçado do projeto acum}) * 100$

Variação Percentual do Custo

Descrição	Relação entre a Variação do Custo e o Custo Orçado, considerando do início ao fim do projeto.
------------------	---

Unidade	Percentual (%)
Responsável pela análise	Gerente de Projeto
Frequência	Mensal
Local de Armazenamento	Planilha de indicadores do projeto
Cálculo	$((\text{Custo Realizado do Projeto acum} - \text{Custo Orçado do Projeto acum}) / \text{Custo Orçado do Projeto acum}) * 100$

Varição de dias da Entrega

Descrição	Quantidade de dias entre o dia previsto e o dia realizado
Unidade	Dias (d)
Responsável pela análise	Gerente de Projeto
Frequência	Ocorrência do Marco
Local de Armazenamento	Planilha de Indicadores do projeto
Cálculo	Cálculo do Indicador: Data Realizada – Data Prevista

Defeitos de validação por hora

Descrição	Relação entre defeitos encontrados no momento da validação do produto junto aos projetos-piloto e horas orçadas de elaboração do produto.
Unidade	Defeitos (def) / Hora (h)
Responsável pela análise	Gerente de Projeto
Frequência	Durante a etapa de Piloto
Local de Armazenamento	Planilha de Indicadores do projeto
Cálculo	$(\text{Quantidade de Defeitos Internos} / \text{Esforço Elaboração do Produto}) * 100$

9.3 Controle de Qualidade

O controle da qualidade deve ser realizado através de auditorias regulares ao longo do projeto. Estas auditorias devem ser previamente planejadas em cronograma aprovado pelo responsável pela etapa de validação da qualidade do projeto e pelo auditor. O auditor deve ser designado com antecedência, da aprovação do plano do projeto.

Será utilizado um *checklist* de verificação, o qual contém todos os atributos que devem ser verificados. Cada atributo deve possuir um peso e deve resultar em “OK” ou “NOK”. O percentual de NOK deve gerar x NCs (Não conformidades) que, de acordo com o peso, serão dimensionadas em 1 ou n.

9.4 Garantia da Qualidade

Neste tópico constam as diretrizes da garantia da qualidade às quais o projeto deverá se adequar e seguir.

9.4.1 Garantia da Qualidade do Projeto

Juntamente com o planejamento do controle da qualidade, deverão ser planejadas as auditorias as quais ocorrerão ao longo do projeto. Antecedendo cada entrega, deverão ser realizadas duas auditorias. Visando garantir a qualidade das auditorias em si, ambas devem ser

executadas por pessoas distintas e não envolvidas diretamente no dia-a-dia do projeto. São elas:

1. Auditoria de Configuração: verifica se os itens do projeto estão conformes. Esta observará se o padrão pré definido é coerente; se a documentação do projeto está seguindo o padrão pré definido; analisará consistências de informações nos documentos e julgará se os documentos estão armazenados nos devidos repositórios, sendo estes igualmente previamente estabelecidos.
2. Auditoria de Qualidade: verifica se o processo definido para o projeto está sendo seguido. Esta analisa as evidências do projeto e compara estas com as evidências que o processo determina. Também audita a auditoria de configuração.

9.4.2 Garantia da Qualidade do Produto

Objetivando atingir a qualidade do produto, deverão ser adotados alguns procedimentos considerados melhores práticas no mercado. Seguem alguns abaixo:

Validar requisitos: todos os requisitos elucidados e detalhados devem ser aprovados pelo solicitante/sponsor;

Estabelecer critérios de aceitação: definir junto ao cliente quais são os critérios de aceitação do produto;

Verificar requisitos: planejar pequenos projetos os quais serão considerados piloto do projeto, de modo que verifique o produto antes de sua entrega final. Este tem objetivo de

verificar se o produto cobre a maior parte das situações do dia-a-dia. Preferencialmente os pilotos deverão ser demandas reais de projetos correntes.

Analisar indicadores de qualidade: da coleta, se o indicador apresentar o desvio considerado significativo, deverá ser analisada sua causa e definida suas devidas ações.

9.5 Alocação financeira para o gerenciamento da qualidade

Para determinar o custo do projeto, deverá ser montado um planejamento prévio e submetido à aprovação do *sponsor*. Deverá ser negociado um buffer para promover possíveis mudanças de custo de pessoal. Este buffer absorverá o custo de possíveis atrasos advindos de eventuais problemas a serem gerenciados.

Ao projeto em seu cronograma regular, deverão ser alocados 90% do custo total do projeto; os 10% restantes deverão ser reservados e utilizado se necessário.

Mudança de escopo do produto deverá ser analisada em seus impactos relativos ao projeto, de modo que permita a sua medição. A partir disto, deverá ser calculado o seu custo e incluída a margem de 30%. Este valor resultante deverá ser repassado ao *sponsor*, sujeito à aprovação.

9.6 Atualização do plano de gerenciamento da qualidade

Da elaboração deste plano de qualidade, deverá ser revisado pela diretoria e submetido à aprovação do sponsor.

Eventuais necessidades de revisão destas diretrizes deverão ser formalmente registradas. A partir deste momento, o Gerente de Projeto analisará a requisição e incorporará ou não no plano de gerenciamento da qualidade. Caso seja incorporado, deverá seguir o mesmo fluxo da sua criação.

10 Plano de Gerenciamento de Contratações

As demandas referentes a aquisições as quais ocorrerão eventualmente do planejamento e ao longo do projeto deverão ser demandadas ao gerente do projeto nomeado.

O gerente, por sua vez, verificará a real necessidade e, em sendo aprovada a demanda, poderá realizar o planejamento ou então nomear um gerente de aquisições para fazê-lo.

A partir de então, deverão ser levantados os potenciais fornecedores. Passadas as necessidades para estes, deverão ser levantados os preços e iniciadas as negociações referentes às necessidades.

10.1 Make or Buy

Do surgimento de demanda de potenciais contratações, onde já se tem descrito os requisitos e necessidades em geral, devem ser elaborados um cronograma e um orçamento para execução interna. Após o processo de avaliação de potenciais fornecedores, este orçamento deve ser confrontado com o material dos fornecedores. A partir disto será tomada a decisão do *make or buy*.

10.2 Planejamento das Contratações

O planejamento das contratações foi elaborado com premissa nos modelos adotados pelo mercado de Tecnologia da Informação na localidade de Porto Alegre, tendo estes tido êxito neste tipo de negociação.

No projeto de contratação serão avaliados os seguintes itens:

Componente	Contratação	Modalidade
Empresa fornecedora de serviço	Provedora de equipe atuante em projetos de mercado focados em desenvolvimento de processos	Contratação de Serviço
Desenvolvedor	Profissional capaz com reconhecimento, com experiência em tecnologias de desenvolvimento e implantação de processos	Contratação de Serviço

A decisão do fornecedor vencedor deverá ser baseada nos seguintes parâmetros, em ordem de importância: Qualidade, preço e prazo.

Relativamente ao fator Qualidade, os potenciais fornecedores devem ser avaliados com base nos seguintes parâmetros:

- Carteira de clientes (Quantidade e porte);
- Nível de satisfação dos clientes;
- Tempo de atuação no mercado;
- Estrutura física da empresa;
- Nível de maturidade.

O Gerente de Projeto possui autonomia para aprovar contratações dentro do orçamento e alçadas previstos.

Caso o orçamento fuja ao orçamento previamente estabelecido, o Gerente de Projeto deverá submeter à aprovação do Sponsor do Projeto.

10.3 Administração das contratações

O gerente de projetos, ou responsável nomeado, será responsável pelo acompanhamento e auditorias constantes relativos ao contrato de serviço estabelecido.

O não cumprimento de alguma atividade ou reincidência de infração estão sujeitos as penalidades previstas nas cláusulas contratuais, podendo ser uma advertência ou até mesmo suspensão dos serviços sem incidência de multas. Faltas contratuais podem, também, levar à rescisão contratual.

Deve ser utilizado como base para auditorias do contrato o acordo contratual entre a empresa e o fornecedor.

Todas as mudanças necessárias relacionadas à contratação deverão ser submetidas ao controle de mudanças do projeto, sendo que estas deverão ser realizadas através de aditivos, quando da aprovação da mudança no projeto.

10.4 Contrato de Prestação de Serviço

Para os itens a serem passíveis de contrato no projeto, o modelo a seguir deverá ser considerado.

10.4.1 Critérios de avaliação de cotações e propostas

Para este projeto, estão previstas contratações da consultoria Consultoria de Processos Ltda., especializada em estabelecer e implantar processos de BPO. Entretanto, não deve ser descartada a hipótese de serem cotados outros fornecedores que ofereçam o mesmo serviço.

Para tanto, deve ser adotada a técnica de RFP (*Request for Proposal*), onde um documento deve ser preenchido com os critérios exigidos.

RFP é um documento formal onde são escritos todos os requisitos e necessidades levantados do projeto. Este documento será enviado aos potenciais fornecedores como forma de convite aos mesmos participarem do processo de seleção em andamento. Os potenciais fornecedores interessados encaminharão suas propostas.

O processo de seleção de fornecedores deve ser subdividido em cinco fases:

- **Concepção** – Momento de levantar as necessidades a serem exigidas ao fornecedor
- **Elaboração** – Nesta fase, será realizado o planejamento do projeto e a validação dos requisitos. É a fase onde deve ser preenchida a RFP.
- **Construção** – O desenvolvimento da RFP irá decorrer em meio a contatos com os fornecedores, eventuais reuniões e as negociações propriamente ditas.
- **Transição** – Fase onde se pontuam os critérios e toma-se a decisão do fornecedor vencedor do processo de avaliação.

10.4.2 Avaliação do prestador de serviço

A avaliação do fornecedor ante a contratação devera ser realizada pelo Gerente de Projeto, ou membro da equipe designado por este.

O processo consistirá da avaliação do prestador quanto ao cumprimento das suas obrigações perante os órgãos governamentais mediante documentação apresentada pelo mesmo em conjunto com consultas às devidas fontes de informação.

Na avaliação da aderência dos serviços ofertados, deverão ser confrontados os requisitos levantados com o resultado da avaliação das respectivas habilidades em executar o trabalho proposto.

10.4.3 Encerramento das contratações

No caso de desistência ou impossibilidade de continuação por qualquer razão, fica acertado que a contratante fará um comunicado antecipado de 30 dias a contratada, sinalizando a rescisão contratual de prestação de serviços.

Da mesma forma, no caso da contratada não ter mais interesse ou condições de dar andamento às atividades, esta deverá comunicar com o mesmo prazo de antecedência sua intenção rescisória. Ambas estarão sujeitas as implicações contratuais existentes nas cláusulas.

10.4.4 Frequência de Avaliação

A avaliação dos processos de contratação e melhoria contínuas deverá ser realizada quinzenalmente.

Deverão ser tomadas como base para as auditorias as reuniões de acompanhamento com a equipe e a documentação gerada do projeto, tendo como premissa este plano e o(s) contrato(s) firmado(s).

10.4.5 Alocação Financeira

Toda a necessidade de contratação de prestação de serviços prevista estará contemplada no orçamento do projeto. Em casos de despesas extras, que não estejam contempladas no orçamento do projeto, serão avaliados oportunamente pelo Gerente de Projeto e pelo Sponsor.

10.4.6 Atualização do plano de gerenciamento

O plano de gerenciamento, manutenção e revisão dos contratos de prestações de serviços deverá ser avaliado durante reunião mensal com Comitê de Aprovação Orçamentária juntamente com gerente de projeto.

Solicitações de mudança no plano poderão ser apresentadas ao Gerente do Projeto a qualquer momento por qualquer membro da equipe do projeto.

A partir de então, a demanda será encaminhada e analisada em conformidade com o sistema de controle integrado de mudanças no projeto.

11 Plano de Gerenciamento de Riscos

Esta seção do documento visa definir como ocorrerá o processo de gerenciamento de riscos neste projeto. Ao longo da mesma, serão detalhadas as formas como cada parâmetro deverá ser planejado e monitorado, bem como a comunicação e demais procedimentos acessórios a este processo.

O gerenciamento de riscos será realizado através de uma série de procedimentos que abrangem desde a listagem dos primeiros riscos até o fechamento dos mesmos.

11.1 Planejamento dos Riscos

Visando a identificação, análise e monitoramento dos riscos, poderão ser utilizadas as seguintes técnicas:

- Brainstorming
- Delphi
- Análise da documentação do projeto

No momento do planejamento do projeto, deve ser feito o planejamento inicial dos riscos. Esta atividade terá como responsável o Gerente do Projeto, ou pessoa nomeada pelo mesmo como Gerente de Riscos do projeto.

O Gerente de Projeto inicia a descrição dos riscos em uma planilha. A planilha de gerenciamento de riscos será um documento oficial do projeto, de modo que a mesma deve conter as seguintes informações:

- ID – número identificador (obrigatório). Ex.: 01, 02, 03 etc.
- Descrição – descrição do risco e do impacto que poderá causar (obrigatório). Ex.: suporte de infraestrutura deficiente pode acarretar em atraso de cronograma.
- * Status – Não ocorrido, Aberto, Ocorrido, Fechado.
- Tipo – Interno ou Externo (obrigatório).
- Probabilidade – Alto, Médio ou Baixo (obrigatório).
- Impacto – Alto, Médio ou Baixo (obrigatório).
- Ações de Mitigação – explicar o que será feito para evitar que o risco ocorra (não é obrigatório).
- Ações de Contingência – explicar o que será feito caso o risco venha a ocorrer (obrigatório).
- Observações – texto livre para acrescentar informações além das obrigatórias (não obrigatório).

* Cada um dos status referem-se aos seguintes estágios do risco:

- Não ocorrido – o risco foi identificado como potencial problema, porém não ocorreu.

- Aberto – o potencial problema ocorreu, porém o risco ainda não ocorreu. Para este caso, sugere-se um monitoramento diário.
- Ocorrido – o risco aconteceu, tornou-se um problema a ser gerenciado.
- Fechado – o potencial problema já não oferece mais risco ao projeto.

Sugere-se que da reunião de *kick-off*, o Gerente do Projeto conduza um *brainstorming* entre os envolvidos para complementar a lista de riscos identificados.

Uma vez a planilha de riscos completa com todas as informações obrigatórias, a mesma deve ser submetida à aprovação do cliente da diretoria responsável pelo projeto.

11.2 Monitoramento dos Riscos

Passada a fase de planejamento do projeto, momento em que já se obteve a aprovação da diretoria quanto ao documento de riscos, deve-se iniciar o monitoramento de cada risco.

Como as reuniões de acompanhamento do projeto junto à equipe serão semanais, deverá ser aproveitada esta ocasião para que seja realizado o monitoramento dos riscos, onde cada risco da planilha deverá ser revisado em todos os seus parâmetros. Para cada risco, deve constar, na coluna Observações, o histórico de revisão semanal com as respectivas datas.

Nestas reuniões, devem ser acrescentados eventuais novos riscos ao projeto. Entretanto, não é necessário aguardar a reunião para isto. Todos os membros da equipe podem contribuir

com novos riscos na planilha, direcionando-os ao Gerente de Projeto a qualquer momento do projeto.

11.3 Qualificação dos Riscos

Visando a categorização dos riscos, sugere-se um modelo de parametrização, conforme segue abaixo:

Escala de Probabilidade de Ocorrência	
Baixo	Pequena possibilidade.
Médio	Possibilidade razoável.
Alto	Grande possibilidade.

De acordo com a escala de probabilidade, sugere-se que se faça um cruzamento com as demais informações, principalmente com o impacto. Esta prática deve ser adotada para todos os riscos listados na planilha. A seguir o modelo:

Escala de Impacto da Ocorrência			
Parâmetros do Projeto	Baixo	Médio	Alto
Custo	Aumento de < 20%	Aumento entre 20% a 50%	Aumento de > 75%

Tempo	Aumento de < 5%	Aumento entre 5% a 20%	Aumento de > 20%
Escopo	Impacto em escopo de menos importância	Impacto em escopo de média importância	Impacto em escopo inaceitável pelo sponsor
Qualidade	Redução da qualidade de menos importância	Redução da qualidade de média importância	Redução da qualidade inaceitável pelo sponsor

Toda e qualquer informação de classificação e avaliação dos riscos, deve estar registrada na planilha de gerenciamento dos riscos do projeto. Além disto, a mesma deve estar sob controle de versionamento, juntamente com as demais documentações do projeto.

11.4 Quantificação dos Riscos

Neste projeto, não serão coletadas informações quantitativas dos riscos.

11.5 Riscos

Todo e qualquer risco significativo ao projeto deve ser registrado, divulgado e acompanhado, conforme consta na seção de Monitoramento dos Riscos.

Para o registro dos riscos, deve ser utilizado o artefato *BPOProcess-Planilha_de_riscos.xls*, na aba “Lista de Riscos”. Relativamente ao monitoramento, quando um risco obtiver alteração em seus status, estes devem estar registrados na aba “Acompanhamento dos Riscos”.

Nas figuras abaixo, encontram-se dispostas as planilhas que compõe o documento de riscos do projeto com alguns riscos iniciais listados. No momento da elaboração deste documento, foi possível identificar alguns dos riscos. Entretanto, cabe salientar que se trata de uma lista preliminar a qual deverá ser revisada assim que o projeto for iniciado.

Lista de Riscos													
ID	Data de Identif.	Categoria	Descrição do Risco	Valor Esperado	Prevenção	Estratégia	Custo da Reação	Responsável	Data	Probabilidade	VME	Contingência	Custo da Reação
1	20/mar	Externo	Escassez de profissionais qualificados em metodologias no mercado pode acarretar em atraso de cronograma.	10.000	Recrutam	Atribuir departamento de RH para estratégia agressiva de recrutamento e seleção.	13.000	Gerente do Projeto	Imediato	40%	7.600	Renegociar milestones	19.000
2	20/mar	Organizacional	Desvio de custo (qualquer) pode acarretar na suspensão do projeto.	6.600	Monitoram	Alocação de 25% do GP durante os 3 primeiros meses do projeto para evitar desvios críticos.	8.580	Gerente do Projeto	Imediato	20%	6.380	Renegociar orçamento	31.900
3	20/mar	Produto	Baixo comprometimento dos envolvidos-chave pode acarretar em baixa qualidade do produto como pouca aderência do processo resultante ao processo da empresa.	15.400	Monitoram	Alocação de 100% do GP durante as 2 primeiras semanas para fechamento das agendas organizacionais; alocação de 25% do GPnas próximas 5 semanas para garantir as agendas.	20.020	Gerente do Projeto	Imediato	80%	24.640	Escalar para diretoria	30.800

Figura 15. Lista de riscos do projeto, com alguns riscos iniciais já levantados.

Planilha de Acompanhamento dos Riscos				
ID do Risco	Status	Data da abertura	Data Fechamento	Mitigação (histórico)
1	Ocorrido	28/mar	-	28/mar: Gerente de projeto identificou que risco já encontra-se ocorrido, visto a busca por profissionais no mercado já iniciou e tem se mostrado bem restrita. Estratégia de mitigação tem sido seguida e este risco será monitorado de 2 em 2 dias.
2	Identificado	-	-	28/mar: Gerente de projeto identificou que risco pode ser iminente, visto a busca por profissionais no mercado poderá ser tão escasso que a contratação poderá exceder no custo previsto.

Figura 15. Planilha de acompanhamento dos riscos

12 Considerações Finais

Todas as solicitações não previstas neste plano deverão ser submetidas ao processo de controle de mudanças. Imediatamente após sua aprovação, deverá ser atualizado o plano de gerenciamento de contratações com o devido registro das alterações efetivadas.

13 Glossário

BPO – *Business Process Outsourcing*. Trata-se da prestação de um serviço departamentalizado. No caso deste Trabalho de Conclusão, refere-se à terceirização do departamento de TI do cliente enquanto empresa.

PMBOK – *Project Management Body of Knowledge*. Refere-se a um guia de melhores práticas instituído pelo PMI.

PMI – *Project Management Institute*

TI – Tecnologia da Informação

Sponsor – Pessoa que apadrinhará um projeto, a qual deverá financiar o mesmo.

Kick-off – Termo utilizado para representação do início do projeto.

Browser – Programa que possibilita a navegação na internet a partir da informação de uma URL. Ex.: Microsoft Internet Explorer, Google Chrome, Mozilla Firefox etc.

URL – Uniform Resource Locator. Refere-se ao endereço eletrônico de um site da internet.

EAP – Estrutura Analítica do Projeto

Baseline – Linha de Base

Dashboard – Painel de indicadores customizável

Template – modelo/padrão de documento.