

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

KLAUS BÖESCH

PROJETO DE PRÉ-IMPLANTAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE ERP

SÃO LEOPOLDO
2015

KLAUS BÖESCH

PROJETO DE PRÉ-IMPLANTAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE ERP

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. Esp. Felipe José Nardi Gomes

São Leopoldo

2015

RESUMO

Este trabalho tem como principal objetivo a elaboração de um plano de projeto para a pré-implantação e a implantação de um sistema ERP em duas empresas do mesmo grupo. Desta forma, o plano do projeto apresenta um maior detalhamento para a etapa de pré-implantação do sistema, que contempla as etapas de alinhamento estratégico, estudo de viabilidade, decisão e seleção de fornecedores. Também na fase de pré-implantação será feito o detalhamento da fase de implantação do sistema. O trabalho apresenta o Termo de Abertura do Projeto e o Plano de Projeto, que é composto pelos planos auxiliares de gerenciamento de escopo, cronograma, custos, recursos humanos, qualidade, aquisições, riscos, partes interessadas e comunicações. O plano do projeto foi desenvolvido de acordo com as boas práticas abordadas no Guia PMBOK (quinta edição) de forma a garantir o cumprimento dos objetivos e o sucesso do projeto.

Palavras-chave: Gestão de Projetos. Plano de Gerenciamento do Projeto. Implantação de Sistemas. ERP. Sistema Integrado de Gestão Empresarial.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura Analítica do Projeto - Parte 1	20
Figura 2 - Estrutura Analítica do Projeto - Parte 2.....	21
Figura 3 - Estrutura Analítica do Projeto - Parte 3.....	22
Figura 4 - Gráfico de Gantt do projeto - Parte 1	33
Figura 5 - Gráfico de Gantt do projeto - Parte 2	34
Figura 6 - Gráfico de Gantt do projeto - Parte 3	35
Figura 7 - Organograma do projeto	48
Figura 8 - Estrutura Analítica dos Riscos	67
Figura 9 - Enquadramento das partes interessadas.....	95

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dicionário da EAP	23
Quadro 2 - Entregas do Projeto.....	27
Quadro 3 - Cronograma do projeto	29
Quadro 4 - Tipos de recursos e unidades de medida.....	40
Quadro 5 - Custos do projeto por atividade.....	40
Quadro 6 - Curva S do Projeto	44
Quadro 7 - Orçamento do projeto.....	45
Quadro 8 - Definição dos papéis do projeto	48
Quadro 9 - Matriz RACI do projeto	51
Quadro 10 - Métricas da qualidade do projeto	60
Quadro 11 -Matriz de responsabilidades do gerenciamento de riscos.....	66
Quadro 12 - Probabilidades de ocorrência dos riscos.....	68
Quadro 13 - Matriz de impactos sobre os principais objetivos do projeto	68
Quadro 14 - Classificação dos riscos pela probabilidade e impacto	69
Quadro 15 - Riscos identificados do projeto.....	70
Quadro 16 - Análise qualitativa dos riscos	71
Quadro 17 - Análise quantitativa dos riscos	74
Quadro 18 - Plano de resposta aos riscos	77
Quadro 19 - Mapa de aquisições do projeto.....	86
Quadro 20 - Informações das partes interessadas.....	92
Quadro 21 - Contatos das partes interessadas	93
Quadro 22 - Priorização das partes interessadas	95
Quadro 23 - Requisitos e expectativas das partes interessadas.....	96
Quadro 24 - Nível de engajamento das partes interessadas	98
Quadro 25 - Estratégias de engajamento das partes interessadas.....	99
Quadro 26 - Registro de questões e problemas.....	100
Quadro 27- Requisitos e estratégias de comunicação.....	102
Quadro 28 - Ferramentas de comunicação.....	104
Quadro 29 - Eventos de comunicação	105

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Objetivo Geral.....	12
1.2 Objetivos Específicos	12
1.3 Justificativa.....	12
2 TERMO DE ABERTURA DO PROJETO	14
2.1 Nome do Projeto.....	14
2.2 Objetivos do Projeto	14
2.3 Justificativa.....	14
2.4 Partes Interessadas	15
2.5 Gerente do Projeto	15
2.6 Atribuições do Gerente do Projeto	15
2.7 Descrição Preliminar do Produto do Projeto	15
2.8 Cronograma do Projeto (Resumo por Fases).....	16
2.9 Estimativa de Custo	16
2.10 Premissas	16
2.11 Restrições	17
3 PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO	18
3.1 Descrição do Escopo do Projeto	18
3.2 Descrição do Produto do Projeto	18
3.3 Requisitos do Projeto	19
3.4 Exclusões Específicas	19
3.5 EAP – Estrutura Analítica do Projeto.....	20
3.6 Dicionário da EAP	23
3.7 Principais Entregas do Projeto	27
3.8 Frequência de Avaliação do Plano de Gerenciamento do Escopo e Linha de Base do escopo.....	28
3.9 Alterações no Plano de Gerenciamento do Escopo e Linha de Base do Escopo	28
3.10 Histórico de Alterações do Plano de Gerenciamento do Escopo.....	28
4 PLANO DE GERENCIAMENTO DO CRONOGRAMA	29
4.1 Cronograma.....	29
4.2 Gráfico de Gantt	33

4.3 Definição Das Atividades.....	36
4.4 Sequenciamento das Atividades	36
4.5 Estimativa dos Recursos das Atividades.....	36
4.6 Estimativa da Duração das Atividades.....	36
4.7 Desenvolvimento do Cronograma	37
4.8 Controle do Cronograma	37
4.9 Frequência de Avaliação do Plano de Gerenciamento do Cronograma e Linha de Base do Cronograma	38
4.10 Alterações no Plano de Gerenciamento do Cronograma e na Linha de Base do Cronograma	38
4.11 Histórico de Alterações do Plano de Gerenciamento do Cronograma.....	39
5 PLANO DE GERENCIAMENTO DOS CUSTOS	40
5.1 Estimativa dos Custos	40
5.2 Custos Estimados	40
5.3 Curva S.....	44
5.4 Reservas de Custos	44
5.4.1 Reserva de Contingência	44
5.4.2 Reserva Gerencial.....	45
5.5 Determinação do Orçamento	45
5.6 Controle dos Custos	45
5.7 Frequência de Avaliação do Plano de Gerenciamento dos Custos e do Orçamento do Projeto.....	46
5.8 Alterações no Plano de Gerenciamento dos Custos e no Orçamento do Projeto	46
5.9 Histórico de Alterações do Plano de Gerenciamento dos Custos.....	47
6 PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS.....	48
6.1 Organograma do Projeto	48
6.2 Definição de Papéis	48
6.3 Mobilização da Equipe do Projeto	49
6.4 Definição de Responsabilidades	49
6.5 Matriz de Responsabilidades (Matriz RACI).....	51
6.6 Desenvolvimento da Equipe do Projeto	57
6.7 Gerenciamento da Equipe do Projeto.....	57

6.8	Frequência de Atualização do Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos	57
6.9	Realocação e Substituição de Membros da Equipe	58
6.10	Alterações no Plano de Gerenciamento d Recursos Humanos	58
6.11	Histórico de Alterações do Plano de Gerenciamento dos Recursos Humanos	58
7	PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	59
7.1	Políticas da Qualidade	59
7.2	Métricas da Qualidade	60
7.2.1	Desempenho do Projeto	60
7.2.2	Desempenho do Produto	61
7.3	Controle da Qualidade	64
7.4	Garantia Da Qualidade	64
7.5	Frequência de Atualização do Plano de Gerenciamento da Qualidade	64
7.6	Alterações No Plano De Gerenciamento Da Qualidade	64
7.7	Histórico de Alterações do Plano de Gerenciamento da Qualidade	65
8	PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RISCOS	66
8.1	Responsabilidades	66
8.2	Estrutura Analítica de Riscos	67
8.3	Definição de Probabilidades e Impactos dos Riscos do Projeto	67
8.4	Escala de Probabilidade dos Riscos	68
8.4.1	Matriz de Impacto Sobre os Principais Objetivos do Projeto	68
8.4.2	Classificação dos Riscos pela Probabilidade e Impacto	69
8.4.3	Estratégias de Respostas aos Riscos	69
8.5	Identificação dos Riscos	70
8.5.1	Riscos Identificados	70
8.6	Análise Qualitativa dos Riscos	71
8.7	Análise Quantitativa dos Riscos	74
8.8	Planejamento das Respostas aos Riscos	75
8.8.1	Plano de Resposta aos Riscos	77
8.9	Controle dos Riscos	82
8.10	Frequência de Atualização do Plano de Gerenciamento dos Riscos	82
8.11	Alterações no Plano de Gerenciamento dos Riscos	83
8.12	Histórico de Alterações do Plano de Gerenciamento dos Riscos	83

9 PLANO DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES	84
9.1 Estrutura de Suprimentos do Projeto	84
9.2 Análise Fazer ou Comprar	84
9.3 Mapa de Aquisições	86
9.4 Detalhamento Critérios de Seleção	88
9.5 Condução das Aquisições	88
9.6 Controle das Aquisições	88
9.7 Encerramento das Aquisições	89
9.8 Frequência de Atualização do Plano de Gerenciamento das Aquisições	89
9.9 Alterações no Plano de Gerenciamento das Aquisições	89
9.10 Histórico de Alterações do Plano de Gerenciamento das Aquisições	90
10 PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS	91
10.1 Identificação das Partes Interessadas	91
10.2 Registro das Partes Interessadas	92
10.3 Informações de Identificação	92
10.3.1 Informações De Contato	93
10.3.2 Priorização das Partes Interessadas	94
10.3.3 Requisitos e Expectativas	96
10.3.4 Engajamento Atual e Desejado	97
10.4 Gerenciamento do Engajamento das Partes Interessadas	98
10.4.1 Estratégia de Engajamento das Partes Interessadas	99
10.4.2 Registro de Questões e Problemas	100
10.5 Controle do Engajamento das Partes Interessadas	100
10.6 Frequência de Atualização do Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas	101
10.7 Alterações no Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas	101
10.8 Histórico de Alterações do Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas	101
11 PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES	102
11.1 Requisitos e Estratégias de Comunicação	102
11.2 Ferramentas de Comunicação	104
11.3 Eventos de Comunicação	105
11.4 Gerenciamento das Comunicações	107
11.4.1 Relatórios do Projeto	107

	10
11.4.2 Armazenamento e Disponibilização de Informações.....	107
11.5 Controle das Comunicações	108
11.6 Frequência de Atualização do Plano de Gerenciamento das Comunicações	108
11.7 Alterações no Plano de Gerenciamento das Comunicações	108
11.8 Histórico de Alterações do Plano de Gerenciamento das Comunicações	108
12 CONSIDERAÇÕES FINAIS	109
13 REFERÊNCIAS.....	110

1 INTRODUÇÃO

Para tornarem-se ou manterem-se competitivas, ou mesmo garantir a sua sobrevivência, as empresas precisam ser cada vez mais dinâmicas na tomada de decisão, necessitando para isso de informações precisas e confiáveis. Também é necessário que as empresas busquem continuamente o aumento da eficiência, diminuição de desperdícios e aumento da qualidade de seus produtos e serviços de forma a satisfazerem seus clientes.

Um ERP (Sistema Integrado de Gestão) pode auxiliar as empresas nesse objetivo, pois um ERP é um software que possibilita a integração dos sistemas de informação da empresa por meio das melhores práticas de gestão empresarial, dando suporte às áreas do negócio através da automatização dos processos e disponibilização das informações em tempo real, pois possui um banco de dados único e central. Porém, por si só o ERP não é suficiente para o alcance destes objetivos se sua implantação não for bem planejada. As causas do insucesso de uma implantação são muitas e podem acarretar em frustração, grandes prejuízos e em casos mais extremos até mesmo a falência da empresa, pois a implantação de um ERP envolve toda a organização, e em geral, é longa e muito cara.

Este trabalho apresenta um plano de projeto para a pré-implantação e implantação de um único ERP em duas empresas do mesmo grupo econômico, sendo que as empresas ocupam o mesmo espaço físico e compartilham muitos funcionários para os processos das duas empresas. A alta direção das duas empresas decidiu recentemente unificar os processos das empresas, porém, cada uma delas possui um sistema ERP diferente, com baixa aderência aos processos das empresas, além de apresentar diversos problemas de desempenho, erros críticos, instabilidade e pouca confiabilidade. Foi feita recentemente uma tentativa de implantação de SAP, porém, por falta de planejamento, alinhamento estratégico, falta de critérios para a escolha do sistema e alteração nas prioridades da empresa, as licenças do sistema foram compradas, e após, sua implantação foi suspensa.

Para garantir o sucesso do projeto, o plano de projeto apresentado neste trabalho foi desenvolvido com base nas melhores práticas abordadas no Guia PMBOK (quinta edição) e apresenta as fases de pré-implantação e implantação do sistema.

1.1 Objetivo Geral

O objetivo deste projeto é a implantação de um sistema ERP para duas empresas do mesmo grupo econômico.

1.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste projeto são:

- Promover o alinhamento estratégico em relação à implantação do ERP;
- Realizar a análise de viabilidade da implantação do ERP;
- Decidir se um novo ERP será implantado ou se os atuais serão mantidos;
- Escolher um ERP aderente aos processos das empresas e um parceiro (fornecedor) estratégico de tecnologia através de critérios consistentes e bem definidos;
- Realizar a capacitação e o treinamento da equipe do projeto e dos usuários do sistema;
- Garantir o sucesso da implantação do sistema utilizando boas práticas de gerenciamento de projetos.

1.3 Justificativa

A alta direção das duas empresas decidiu unificar seus processos de ambas empresas, porém, o ERP atual de cada empresa não apresenta aderência nem com os processos atuais, e além disso, os sistemas atuais apresentam instabilidade, erros críticos, baixa confiabilidade e uma grande dependência dos usuários com o suporte tanto interno quanto externo para a utilização diária dos sistemas.

Recentemente foi implantado um CRM comum entre as duas empresas, porém não houve um bom planejamento da implantação, não sendo considerada uma etapa de pré-implantação, o que ocasionou na escolha de fornecedores não qualificados, que não tinham o conhecimento necessário para realizar os serviços contratados, culminando no rompimento do contrato. Assim, todo o trabalho de implantação teve que ser feito por equipe interna, além de muito retrabalho para reparar os erros cometidos pela empresa contratada.

Para uma das empresas foi iniciada recentemente a implantação do ERP da SAP, porém, por falta de alinhamento estratégico e mudanças nas prioridades da empresa, e também, por falta de planejamento, o projeto foi iniciado, foram adquiridas licenças do SAP, que nunca foram utilizadas, apenas pagas e renovadas, e antes do início dos treinamentos que haviam sido contratados, o projeto foi suspenso.

Considerando os problemas enfrentados com a utilização dos sistemas ERP atuais, os erros cometidos e os acertos (lições aprendidas) durante a implantação do CRM para as empresas e a tentativa de implantação de SAP, decidiu-se para a implantação do ERP realizar um planejamento consistente, utilizando as boas práticas de gestão de projetos abordadas no Guia PMBOK e dividindo a implantação do sistema em duas fases principais pré-implantação, que compreende as atividades necessárias para análise de viabilidade, alinhamento estratégico, seleção de fornecedores qualificados e de um ERP adequado às necessidades da empresa; e a fase de implantação, que compreende às atividades de desenho e desenvolvimento da solução e testes do sistema.

2 TERMO DE ABERTURA DO PROJETO

Projeto:	Pré-implantação e Implantação de ERP
Patrocinador:	CEO
Gerente do Projeto:	Klaus Böesch

2.1 Nome do Projeto

Pré-implantação e Implantação de ERP.

2.2 Objetivos do Projeto

Os objetivos deste projeto são a realização da pré-implantação e da implantação de um sistema ERP em duas empresas do mesmo grupo econômico, dando suporte à tomada de decisão pela gestão, em consonância com o alinhamento estratégico do grupo.

2.3 Justificativa

Atualmente as duas empresas possuem cada uma um sistema ERP diferente, uma possui o ERP Odin, e a outra possui o ERP TOTVS Protheus, porém, o setor de TI é o mesmo para as duas empresas. Assim como diversos funcionários de ambas as empresas são usuários dos dois sistemas.

O ERP Protheus foi implantado em uma das empresas há alguns anos, com diversas customizações para atender o modelo de negócio da empresa na época, após, a empresa passou por uma reestruturação, fechando filiais, e mudando radicalmente seu modelo de negócio. Em seguida, o ERP TOTVS Protheus foi atualizado da versão 10 para 11, mas as customizações não foram levadas em consideração na atualização, principalmente por falta de planejamento.

Muitas das customizações foram abandonadas, por não serem mais utilizadas e outras pararam de funcionar devido à atualização do sistema. O sistema é instável para os usuários, que necessitam constantemente, para poderem trabalhar, de suporte técnico de um dos funcionários do TI que está alocado quase que totalmente para esta atividade. As intervenções do TI em geral são em função de travamento do

sistema, e são feitas alterações diretamente no banco de dados, em vez de utilizar a interface padrão para usuários.

Recentemente para a outra empresa, foi iniciada a implantação do ERP da SAP por exigência de um de seus clientes mais importantes, porém, sem planejamento, onde foram apenas compradas licenças do SAP e a implantação foi interrompida.

2.4 Partes Interessadas

As principais partes interessadas deste projeto são:

- Patrocinador (O CEO das empresas)
- Gerente do projeto
- Equipe do projeto
- Clientes do projeto

2.5 Gerente do Projeto

Foi designado Klaus Böesch como gerente do projeto.

2.6 Atribuições do Gerente do Projeto

O gerente do projeto será responsável por fornecer à alta direção da empresa as informações necessárias para as tomadas de decisão referentes ao projeto. Além do planejamento do projeto, o gerente do projeto também será responsável pela gestão dos recursos do projeto, controle do cronograma do projeto, dos custos, do escopo e da qualidade, assim como, será responsável pela gestão integrada de mudanças, comunicação do projeto e pela resposta aos riscos, de forma a garantir o sucesso do projeto.

2.7 Descrição Preliminar do Produto do Projeto

O projeto consiste basicamente em dois subprojetos, onde o primeiro é o Projeto de Pré-implantação de um ERP, e o seu produto é o detalhamento do projeto de implantação, caso decida-se por implantar o sistema e a implantação seja considerada viável para a empresa.

O segundo subprojeto é o Projeto de Implantação do ERP, e seu produto, é o sistema implantado nas empresas do grupo e operacional, de forma a atender as necessidades do modelo de negócio e processo das empresas do grupo.

2.8 Cronograma do Projeto (Resumo por Fases)

PRÉ-IMPLANTAÇÃO

Alinhamento estratégico – 10 dias
Decisão (implantar ou não) – 5 dias
Análise de viabilidade – 5 dias
Seleção de fornecedores – 15 dias
Escolha do pacote – 5 dias
Preparação da equipe – 5 dias
Detalhamento da implantação – 20 dias

IMPLANTAÇÃO

Preparação – 25 dias
Desenho da solução – 30 dias
Desenvolvimento – 100 dias
Testes e homologação – 20 dias
Preparação final – 5 dias
Treinamentos – 10 dias
Go Live(marco)

2.9 Estimativa de Custo

O custo total estimado do projeto é de R\$ 850.000,00.

2.10 Premissas

- O ERP escolhido deve atender o modelo de negócio das empresas do grupo com o mínimo de customizações.
- O ERP deve ser facilmente integrável com os demais sistemas da empresa, como por exemplo, o CRM.

- A implantação do sistema será executada por equipe interna previamente capacitada com treinamentos e quando necessário, será utilizado auxílio de consultoria externa.
- Serão criados dois ambientes separados, um de produção e um de homologação.

2.11 Restrições

- Devido ao número relativamente pequeno de funcionários em cada setor, os representantes das áreas interessadas (Key Users) não terão dedicação exclusiva ao projeto.

3 PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO

O objetivo do Plano de Gerenciamento do Escopo é definir o Escopo do Projeto e do Produto do Projeto, bem como requisitos, exclusões específicas do projeto e as principais entregas. Também serão apresentadas neste plano a Estrutura Analítica do Projeto (EAP) e o Dicionário da EAP, compondo a Linha de Base do Escopo do Projeto.

3.1 Descrição do Escopo do Projeto

Neste projeto será realizado todo o trabalho necessário, e apenas o trabalho necessário para a pré-implantação e implantação de um sistema ERP, bem como a gestão do projeto.

O subprojeto de pré-implantação compreende as etapas de **Alinhamento Estratégico, Decisão e Análise de Viabilidade**. Caso decida-se pela implantação do sistema ERP, e a implantação seja considerada viável, seguirão na pré-implantação as etapas de **Seleção de Fornecedores, Preparação da Equipe e Detalhamento do Projeto de Implantação**.

O projeto de implantação compreende as etapas de **Preparação do Projeto, Capacitação da Equipe, Desenho da Solução, Desenvolvimento da Solução, Validação da Solução, Testes e Homologação, Preparação Final, Treinamentos e Go Live**.

3.2 Descrição do Produto do Projeto

Este projeto consiste em dois subprojetos, sendo eles: Projeto de Pré-implantação de ERP e Projeto de Implantação de ERP.

O produto do primeiro subprojeto é o detalhamento do Projeto de Implantação de ERP, se a implantação do ERP for viável para a empresa e decida-se por implantá-lo.

O produto final do Projeto de Implantação de ERP será a entrega e disponibilização de um sistema ERP para as duas empresas, aderente aos processos e modelo de negócio das empresas do grupo.

3.3 Requisitos do Projeto

O projeto será executado dentro das dependências da empresa. O trabalho necessário para a realização deste projeto será executado por equipe interna previamente capacitada para sua execução.

Caso seja necessária a contratação de terceiros para a execução de alguma atividade do projeto, esta atividade será acompanhada por pelo menos um membro da equipe do projeto designado.

3.4 Exclusões Específicas

Integrações com outros sistemas utilizados pela empresa estão fora do escopo deste projeto.

3.5 EAP – Estrutura Analítica do Projeto

Figura 1 - Estrutura Analítica do Projeto - Parte 1

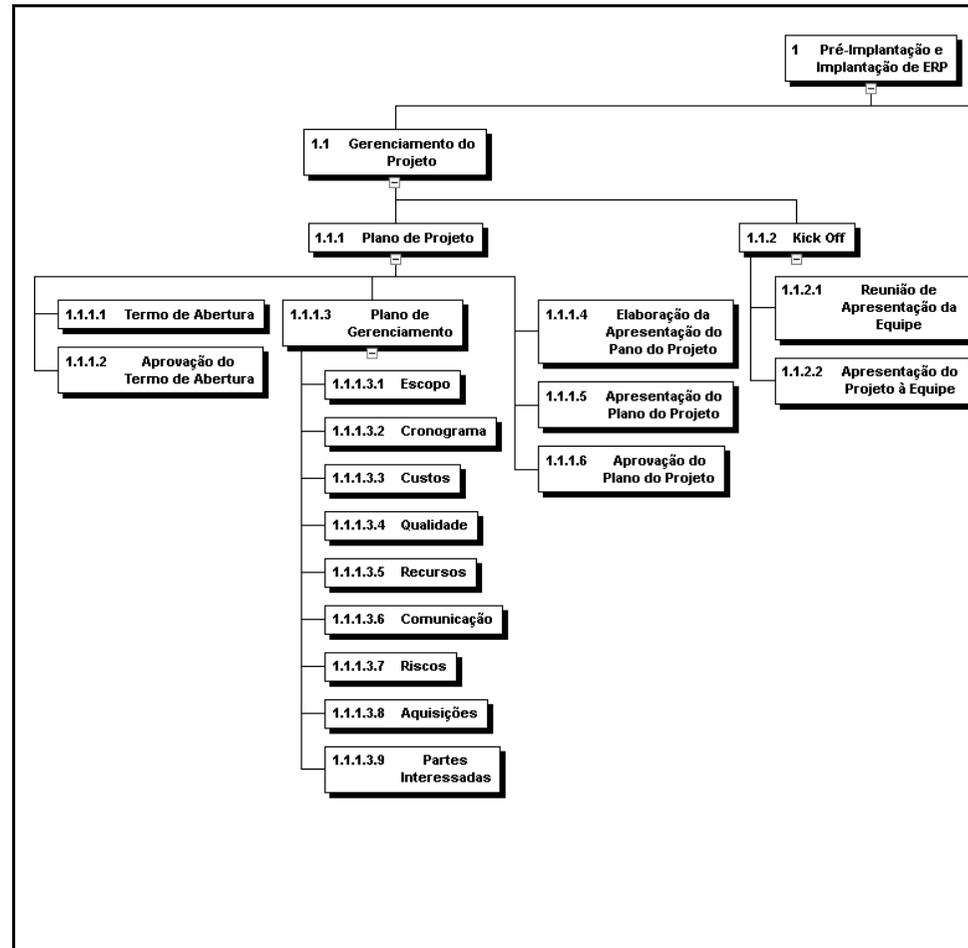


Figura 2 - Estrutura Analítica do Projeto - Parte 2

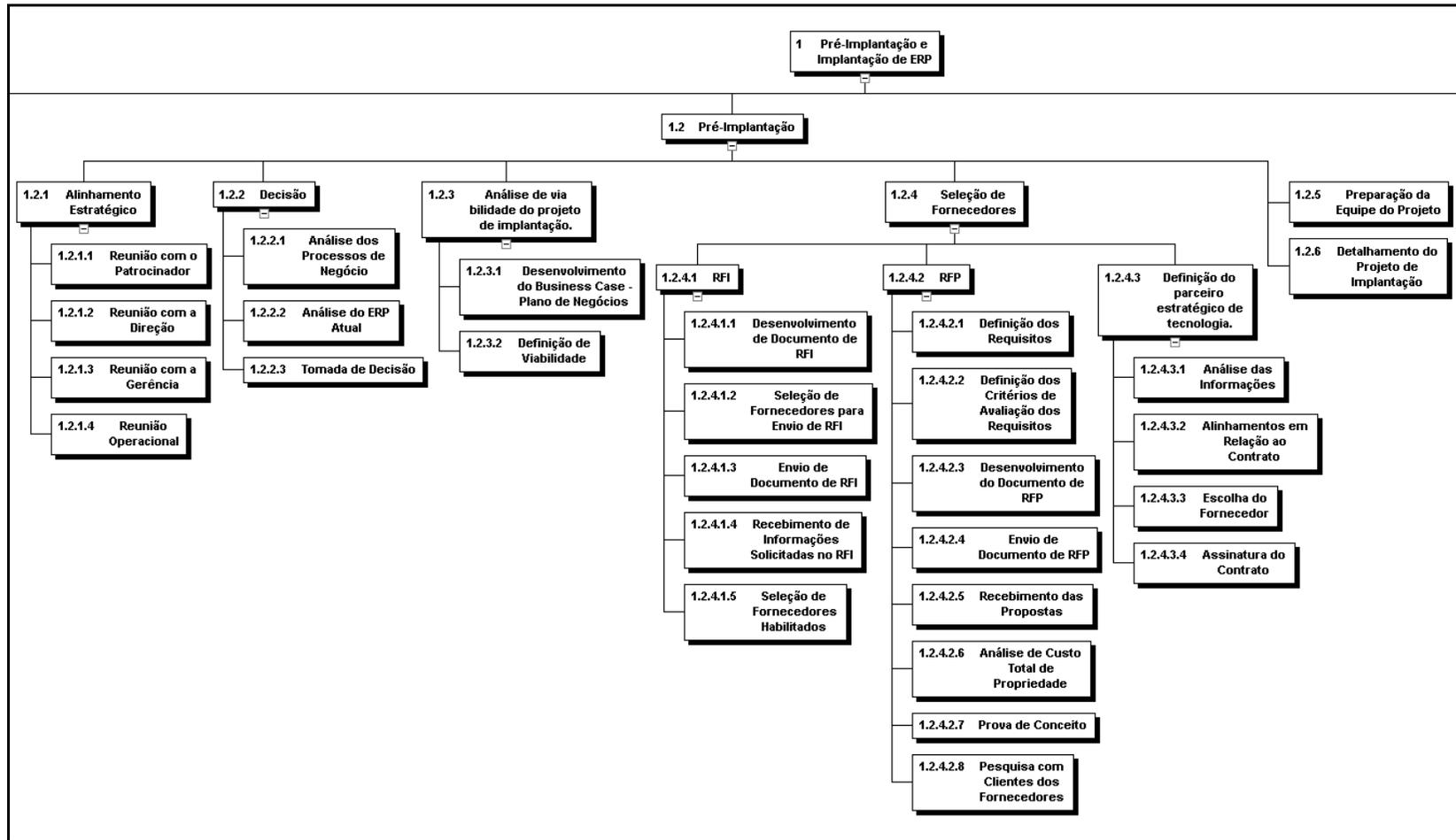
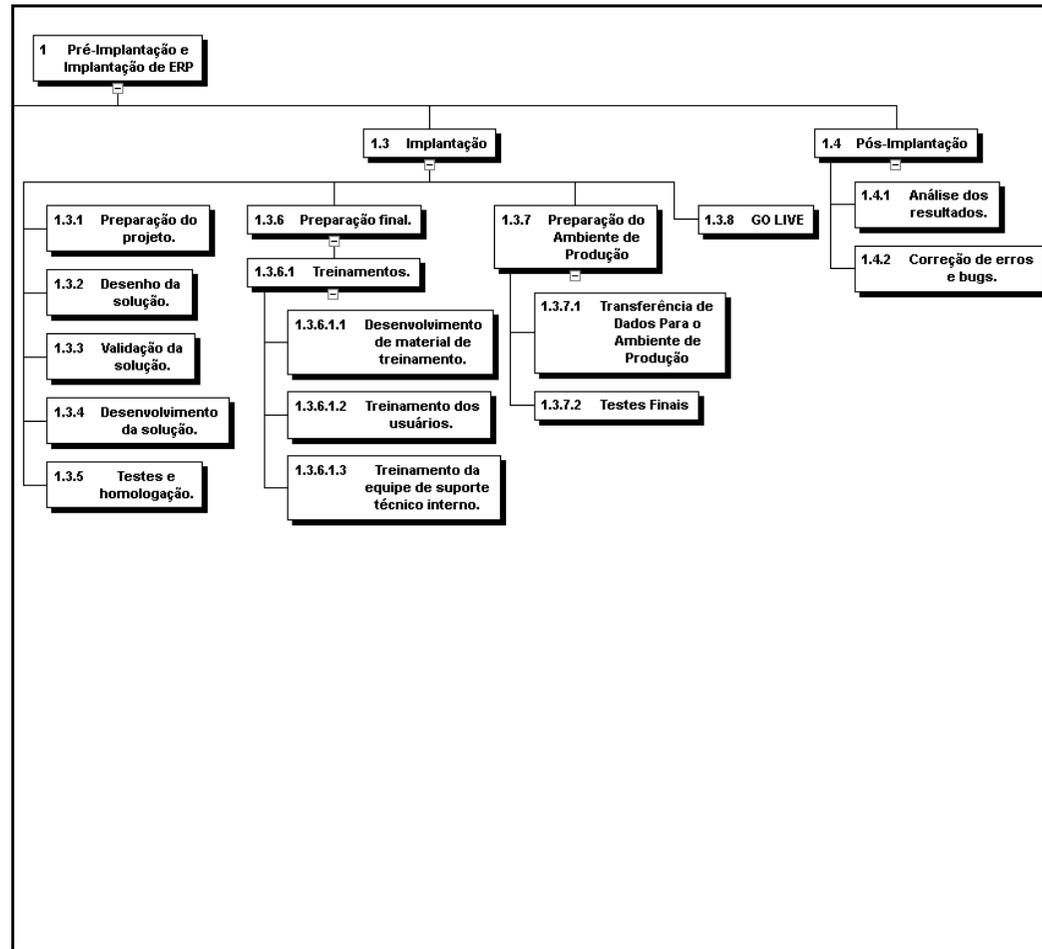


Figura 3 - Estrutura Analítica do Projeto - Parte 3



3.6 Dicionário da EAP

Quadro 1 - Dicionário da EAP

EAP	Tarefa	Atividade
1	Pré-Implantação e Implantação de ERP	
1.1	Gerenciamento do Projeto	
1.1.1	Plano de Projeto	
1.1.1.1	Termo de Abertura	Elaborar relatório de termo de abertura com as principais definições do projeto.
1.1.1.2	Aprovação do Termo de Abertura	Realizar reunião com patrocinador do projeto e pegar aceite formal do termo de abertura.
1.1.1.3	Plano de Gerenciamento	
1.1.1.3.1	Escopo	Elaborar o plano de gerenciamento do escopo do projeto.
1.1.1.3.2	Cronograma	Elaborar o plano de gerenciamento do cronograma do projeto.
1.1.1.3.3	Custos	Elaborar o plano de gerenciamento dos custos do projeto.
1.1.1.3.4	Qualidade	Elaborar o plano de gerenciamento da qualidade do projeto.
1.1.1.3.5	Recursos	Elaborar o plano de gerenciamento dos recursos do projeto.
1.1.1.3.6	Comunicação	Elaborar o plano de gerenciamento das comunicações do projeto.
1.1.1.3.7	Riscos	Elaborar o plano de gerenciamento dos riscos do projeto.
1.1.1.3.8	Aquisições	Elaborar o plano de gerenciamento das aquisições do projeto.
1.1.1.3.9	Partes Interessadas	Elaborar o plano de gerenciamento das partes interessadas do projeto.
1.1.1.4	Elaboração da Apresentação do Plano do Projeto	Montar apresentação geral com a utilização de recurso audiovisual do Plano do Projeto
1.1.1.5	Apresentação do Plano do Projeto	Realizar apresentação do Plano do Projeto.
1.1.1.6	Aprovação do Plano do Projeto	Realizar reunião com patrocinador do projeto e pegar aceite formal do plano de gerenciamento.

EAP	Tarefa	Atividade
1.1.2	Kick-off	
1.1.2.1	Reunião de Apresentação da Equipe	Reunir e integrar os colaboradores necessários para realização do projeto.
1.1.2.2	Apresentação do Projeto à Equipe	Realizar apresentação do plano do projeto a sua equipe.
1.2	Pré-Implantação	
1.2.1	Alinhamento Estratégico	
1.2.1.1	Reunião com o Patrocinador	Realizar reunião com patrocinador do projeto para alinhamento estratégico.
1.2.1.2	Reunião com a Direção	Realizar reunião com os diretores da empresa para alinhamento estratégico.
1.2.1.3	Reunião com a Gerência	Realizar reunião com os gerentes da empresa para alinhamento estratégico.
1.2.1.4	Reunião Operacional	Realizar reunião com a equipe operacional para alinhamento estratégico.
1.2.2	Decisão	
1.2.2.1	Análise dos Processos de Negócio	Realizar a análise dos processos de negócios da empresa para identificação dos requisitos para análise nas soluções ERP.
1.2.2.2	Análise do ERP Atual	Realizar a análise do sistema ERP atual da empresa para verificar se atende ou não as necessidades da empresa.
1.2.2.3	Tomada de Decisão	Tomar a decisão se o ERP atual da empresa será mantido ou se será feita a implantação de um novo sistema.
1.2.3	Análise de viabilidade do projeto de implantação.	
1.2.3.1	Desenvolvimento do Business Case - Plano de Negócios	Criar um plano de negócios considerando todos os aspectos que o ERP irá impactar: estratégia, processos, pessoas, tecnologia e financeiro.
1.2.3.2	Definição de Viabilidade	Concluir se será aceito ou rejeitado o avanço do projeto.
1.2.4	Seleção de Fornecedores	
1.2.4.1	RFI	
1.2.4.1.1	Desenvolvimento de	Desenvolver documento de RFI para

EAP	Tarefa	Atividade
	Documento de RFI	envio para fornecedores.
1.2.4.1.2	Seleção de Fornecedores para Envio de RFI	Selecionar fornecedores para envio do documento de RFI.
1.2.4.1.3	Envio de Documento de RFI	Enviar documento de RFI para fornecedores selecionados.
1.2.4.1.4	Recebimento de Informações Solicitadas no RFI	Receber as informações solicitadas no documento de RFI dos fornecedores que se habilitarem para o fornecimento da solução.
1.2.4.1.5	Seleção de Fornecedores Habilitados	Selecionar fornecedores habilitados para o envio de RFP.
1.2.4.2	RFP	
1.2.4.2.1	Definição dos Requisitos	Realizar o levantamento da lista de requisitos atuais e futuros da organização.
1.2.4.2.2	Definição dos Critérios de Avaliação dos Requisitos	Criar o sistema de avaliação dos requisitos, definir critérios claros e pesos para a avaliação.
1.2.4.2.3	Desenvolvimento do Documento de RFP	Desenvolver documento de RFP para envio para fornecedores.
1.2.4.2.4	Envio de Documento de RFP	Enviar documento de RFP para fornecedores selecionados.
1.2.4.2.5	Recebimento das Propostas	Receber as propostas enviadas pelos fornecedores selecionados.
1.2.4.2.6	Análise de Custo Total de Propriedade	Realizar a análise do Custo Total de Propriedade, considerando os custos diretos e indiretos.
1.2.4.2.7	Prova de Conceito	Participar juntamente com as partes interessadas, de apresentações guiadas das soluções de ERP.
1.2.4.2.8	Pesquisa com Clientes dos Fornecedores	Realizar pesquisa com clientes dos fornecedores e realizar visitas para verificar a utilização dos sistemas.
1.2.4.3	Definição do parceiro estratégico de tecnologia.	
1.2.4.3.1	Análise das Informações	Realizar a análise de forma detalhada dos fornecedores finalistas.
1.2.4.3.2	Alinhamentos em Relação ao Contrato	Analisar detalhadamente o contrato de prestação de serviço e realizar a inclusão das tratativas da RFP no

EAP	Tarefa	Atividade
		contrato.
1.2.4.3.3	Escolha do Fornecedor	Escolher o parceiro estratégico de fornecimento de tecnologia.
1.2.4.3.4	Assinatura do Contrato	Oficializar a contratação do parceiro estratégico de fornecimento de tecnologia.
1.2.5	Preparação da Equipe do Projeto	Realizar o planejamento de alocação da equipe para a implantação do projeto.
1.2.6	Detalhamento do Projeto de Implantação	Realizar o detalhamento do projeto de implantação do ERP.
1.3	Implantação	
1.3.1	Preparação do projeto.	Realizar a organização do projeto. Definir as frentes de trabalho, os recursos que serão alocados, a matriz de responsabilidade, a estratégia de implantação.
1.3.2	Desenho da solução.	Fazer o detalhamento da solução: funcionalidades, interface, melhorias, dados, migração de dados, relatórios e etc.
1.3.3	Validação da solução.	Fazer a validação da solução com as partes interessadas.
1.3.4	Desenvolvimento da solução.	Executar as instalações e configurações de hardware e de software, parametrização, customizações, cadastros e conversões de dados para migração.
1.3.5	Testes e homologação.	Executar os testes e a homologação do sistema em ambiente de homologação.
1.3.6	Preparação final.	
1.3.6.1	Treinamentos.	
1.3.6.1.1	Desenvolvimento de material de treinamento.	Desenvolver materiais de treinamento para os usuários e para a equipe de suporte interno.
1.3.6.1.2	Treinamento dos usuários.	Realizar o treinamento dos usuários do sistema de acordo com seus processos dentro da organização.
1.3.6.1.3	Treinamento da equipe de suporte técnico interno.	Realizar o treinamento da equipe que irá prestar suporte técnico interno do

EAP	Tarefa	Atividade
		sistema.
1.3.7	Preparação do Ambiente de Produção	
1.3.7.1	Transferência de Dados Para o Ambiente de Produção	Executar a transferência da solução para o ambiente de produção e realizar a carga dos dados.
1.3.7.2	Testes Finais	Realização dos testes finais no ambiente de produção.
1.3.8	GO LIVE	Entrada em produção do sistema ERP.
1.4	Pós-Implantação	
1.4.1	Análise dos resultados.	Analisar os resultados da implantação do sistema.
1.4.2	Correção de erros e bugs.	Realizar a correção dos bugs e erros encontrados pelos usuários na utilização do sistema.

3.7 Principais Entregas do Projeto

Quadro 2 - Entregas do Projeto

EAP	Etapa	Entrega
1.1.1.1	Termo de Abertura	Documento do termo de abertura do projeto para aprovação.
1.1.1.3	Plano de Gerenciamento	Documento do plano de gerenciamento do projeto para aprovação.
1.2.2	Decisão	Definição pela implantação do novo ERP ou permanência do atual.
1.2.3	Análise de viabilidade do projeto de implantação.	Documento do plano de negócios e definição e viabilidade do projeto.
1.2.4.3	Definição do parceiro estratégico de tecnologia.	Fornecedor escolhido.
1.2.6	Detalhamento do Projeto de Implantação	Documento atualizado do plano de gerenciamento do projeto com detalhamento da etapa de Implantação do ERP.
1.3.2	Desenho da solução.	Documento de especificação

EAP	Etapa	Entrega
		funcional do sistema.
1.3.4	Desenvolvimento da solução.	Sistema implementado no ambiente de homologação.
1.3.6.1	Treinamentos.	Treinamento dos funcionários.
1.3.7	Preparação do Ambiente de Produção	Sistema implementado no ambiente de produção.

3.8 Frequência de Avaliação do Plano de Gerenciamento do Escopo e Linha de Base do escopo

O Plano de Gerenciamento do Escopo, bem como a Linha de Base do Escopo serão avaliados semanalmente pelo gerente do projeto, juntamente com a equipe do projeto, considerando que conforme o projeto avança é possível obter um maior refinamento do escopo do projeto e do produto do projeto. Caso seja necessário, serão propostas alterações nos prazos do cronograma.

3.9 Alterações no Plano de Gerenciamento do Escopo e Linha de Base do Escopo

Toda e qualquer alteração no Plano de Gerenciamento do Escopo e na Linha de Base do Escopo deve ser avaliada pelo gerente do projeto, que é responsável pela gestão integrada de mudanças do projeto, ao executar a gestão integrada de mudanças do projeto, o gerente do projeto deve avaliar os impactos das alterações nas demais áreas do projeto. As alterações propostas devem ser aprovadas pelo patrocinador do projeto. Assim, as alterações aprovadas devem ser formalmente comunicadas às partes interessadas do projeto através dos canais de comunicação do mesmo.

3.10 Histórico de Alterações do Plano de Gerenciamento do Escopo

Versão	Data	Modificado por	Descrição
1	26/09/15	Klaus Böesch	Criação do plano de gerenciamento do escopo.

4 PLANO DE GERENCIAMENTO DO CRONOGRAMA

O objetivo do Plano de Gerenciamento do Cronograma do Projeto é estabelecer como as atividades serão definidas e sequenciadas, como serão estimados os recursos e a duração de cada atividade e de que forma o cronograma será desenvolvido e controlado. Também será apresentado o cronograma do projeto e o gráfico de Gantt referente ao cronograma do projeto.

4.1 Cronograma

Quadro 3 - Cronograma do projeto

#	EAP	Nome da tarefa	Duração	Início	Término	Pred.
1	1	Pré-Implantação e Implantação de ERP	316,5 d	19/10/2015	03/01/2017	
2	1.1	Gerenciamento do Projeto	14,5 d	19/10/2015	06/11/2015	
3	1.1.1	Plano de Projeto	13,5 d	19/10/2015	05/11/2015	
4	1.1.1.1	Termo de Abertura	2 d	19/10/2015	20/10/2015	
5	1.1.1.2	Aprovação do Termo de Abertura	0 d	20/10/2015	20/10/2015	4
6	1.1.1.3	Plano de Gerenciamento	9 d	21/10/2015	02/11/2015	5
7	1.1.1.3.1	Escopo	1 d	21/10/2015	21/10/2015	
8	1.1.1.3.2	Cronograma	1 d	22/10/2015	22/10/2015	7
9	1.1.1.3.3	Custos	1 d	23/10/2015	23/10/2015	8
10	1.1.1.3.4	Qualidade	1 d	26/10/2015	26/10/2015	9
11	1.1.1.3.5	Recursos	1 d	27/10/2015	27/10/2015	10
12	1.1.1.3.6	Comunicação	1 d	28/10/2015	28/10/2015	11
13	1.1.1.3.7	Riscos	1 d	29/10/2015	29/10/2015	12
14	1.1.1.3.8	Aquisições	1 d	30/10/2015	30/10/2015	13
15	1.1.1.3.9	Partes Interessadas	1 d	02/11/2015	02/11/2015	14
16	1.1.1.4	Elaboração da Apresentação do Pano do Projeto	2 d	03/11/2015	04/11/2015	15
17	1.1.1.5	Apresentação do Plano do Projeto	4 h	05/11/2015	05/11/2015	16
18	1.1.1.6	Aprovação do Plano do	0 d	05/11/2015	05/11/2015	17

#	EAP	Nome da tarefa	Duração	Início	Término	Pred.
		Projeto				
19	1.1.2	Kick-off	1 d	05/11/2015	06/11/2015	3
20	1.1.2.1	Reunião de Apresentação da Equipe	4 h	05/11/2015	05/11/2015	
21	1.1.2.2	Apresentação do Projeto à Equipe	4 h	06/11/2015	06/11/2015	20
22	1.2	Pré-Implantação	65 d	06/11/2015	05/02/2016	2
23	1.2.1	Alinhamento Estratégico	4 d	06/11/2015	12/11/2015	
24	1.2.1.1	Reunião com o Patrocinador	1 d	06/11/2015	09/11/2015	
25	1.2.1.2	Reunião com a Direção	1 d	09/11/2015	10/11/2015	24
26	1.2.1.3	Reunião com a Gerência	1 d	10/11/2015	11/11/2015	25
27	1.2.1.4	Reunião Operacional	1 d	11/11/2015	12/11/2015	26
28	1.2.2	Decisão	5 d	12/11/2015	19/11/2015	23
29	1.2.2.1	Análise dos Processos de Negócio	3 d	12/11/2015	17/11/2015	
30	1.2.2.2	Análise do ERP Atual	2 d	17/11/2015	19/11/2015	29
31	1.2.2.3	Tomada de Decisão	0 d	19/11/2015	19/11/2015	30
32	1.2.3	Análise de viabilidade do projeto de implantação.	5 d	19/11/2015	26/11/2015	28
33	1.2.3.1	Desenvolvimento do Business Case - Plano de Negócios	5 d	19/11/2015	26/11/2015	
34	1.2.3.2	Definição de Viabilidade	0 d	26/11/2015	26/11/2015	33
35	1.2.4	Seleção de Fornecedores	26 d	26/11/2015	01/01/2016	32
36	1.2.4.1	RFI	8 d	26/11/2015	08/12/2015	
37	1.2.4.1.1	Desenvolvimento de Documento de RFI	1 d	26/11/2015	27/11/2015	
38	1.2.4.1.2	Seleção de Fornecedores para Envio de RFI	1 d	27/11/2015	30/11/2015	37
39	1.2.4.1.3	Envio de Documento de RFI	1 d	30/11/2015	01/12/2015	38
40	1.2.4.1.4	Recebimento de Informações Solicitadas no RFI	4 d	01/12/2015	07/12/2015	39
41	1.2.4.1.5	Seleção de Fornecedores Habilitados	1 d	07/12/2015	08/12/2015	40

#	EAP	Nome da tarefa	Duração	Início	Término	Pred.
42	1.2.4.2	RFP	14 d	08/12/2015	28/12/2015	36
43	1.2.4.2.1	Definição dos Requisitos	1 d	08/12/2015	09/12/2015	
44	1.2.4.2.2	Definição dos Critérios de Avaliação dos Requisitos	1 d	09/12/2015	10/12/2015	43
45	1.2.4.2.3	Desenvolvimento do Documento de RFP	2 d	10/12/2015	14/12/2015	44
46	1.2.4.2.4	Envio de Documento de RFP	1 d	14/12/2015	15/12/2015	45
47	1.2.4.2.5	Recebimento das Propostas	4 d	15/12/2015	21/12/2015	46
48	1.2.4.2.6	Análise de Custo Total de Propriedade	1 d	21/12/2015	22/12/2015	47
49	1.2.4.2.7	Prova de Conceito	2 d	22/12/2015	24/12/2015	48
50	1.2.4.2.8	Pesquisa com Clientes dos Fornecedores	2 d	24/12/2015	28/12/2015	49
51	1.2.4.3	Definição do parceiro estratégico de tecnologia.	4 d	28/12/2015	01/01/2016	42
52	1.2.4.3.1	Análise das Informações	1 d	28/12/2015	29/12/2015	
53	1.2.4.3.2	Alinhamentos em Relação ao Contrato	1 d	29/12/2015	30/12/2015	52
54	1.2.4.3.3	Escolha do Fornecedor	1 d	30/12/2015	31/12/2015	53
55	1.2.4.3.4	Assinatura do Contrato	1 d	31/12/2015	01/01/2016	54
56	1.2.5	Preparação da Equipe do Projeto	5 d	01/01/2016	08/01/2016	51
57	1.2.6	Detalhamento do Projeto de Implantação	20 d	08/01/2016	05/02/2016	56
58	1.3	Implantação	197 d	05/02/2016	08/11/2016	22
59	1.3.1	Preparação do projeto.	20 d	05/02/2016	04/03/2016	
60	1.3.2	Desenho da solução.	30 d	04/03/2016	15/04/2016	59
61	1.3.3	Validação da solução.	5 d	15/04/2016	22/04/2016	60
62	1.3.4	Desenvolvimento da solução.	100 d	22/04/2016	09/09/2016	61
63	1.3.5	Testes e homologação.	20 d	09/09/2016	07/10/2016	62
64	1.3.6	Preparação final.	15 d	07/10/2016	28/10/2016	63
65	1.3.6.1	Treinamentos.	15 d	07/10/2016	28/10/2016	

#	EAP	Nome da tarefa	Duração	Início	Término	Pred.
66	1.3.6.1.1	Desenvolvimento de material de treinamento.	5 d	07/10/2016	14/10/2016	
67	1.3.6.1.2	Treinamento dos usuários.	5 d	14/10/2016	21/10/2016	66
68	1.3.6.1.3	Treinamento da equipe de suporte técnico interno.	5 d	21/10/2016	28/10/2016	67
69	1.3.7	Preparação do Ambiente de Produção	7 d	28/10/2016	08/11/2016	64
70	1.3.7.1	Transferência de Dados Para o Ambiente de Produção	5 d	28/10/2016	04/11/2016	
71	1.3.7.2	Testes Finais	2 d	04/11/2016	08/11/2016	70
72	1.3.8	GO LIVE	0 d	28/10/2016	28/10/2016	68
73	1.4	Pós-Implantação	40 d	08/11/2016	03/01/2017	58
74	1.4.1	Análise dos resultados.	20 d	08/11/2016	06/12/2016	
75	1.4.2	Correção de erros e bugs.	20 d	06/12/2016	03/01/2017	74

Figura 5 - Gráfico de Gantt do projeto - Parte 2

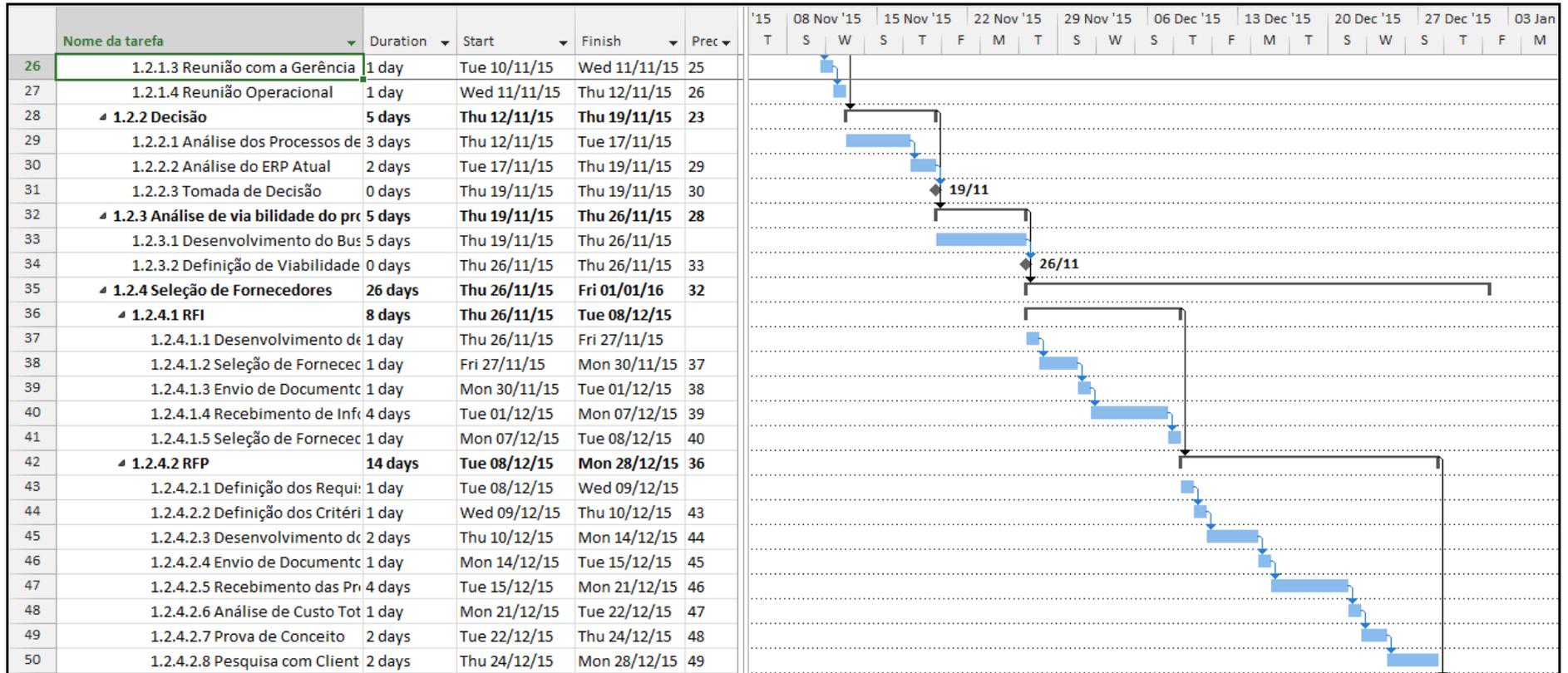
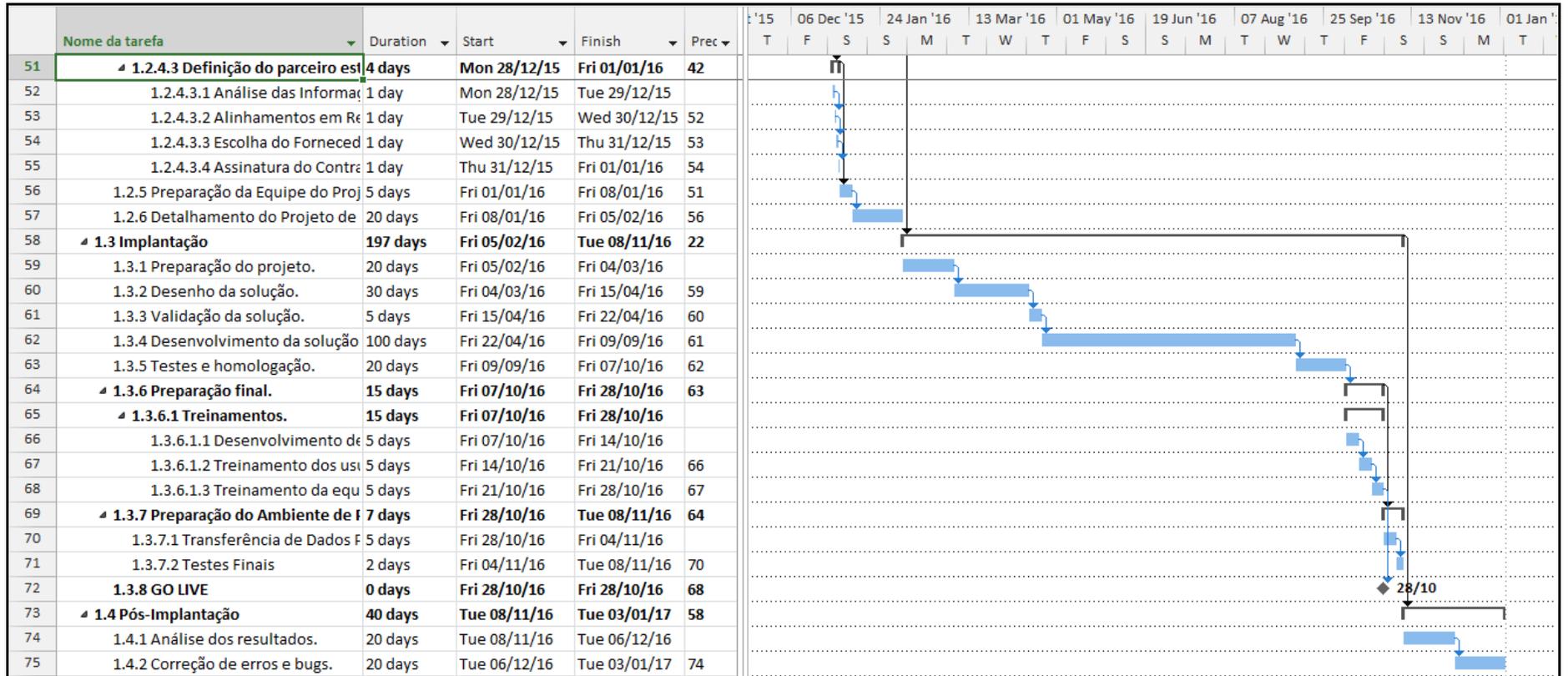


Figura 6 - Gráfico de Gantt do projeto - Parte 3



4.3 Definição Das Atividades

Considerando-se que este projeto é dividido em duas etapas principais (pré-implantação e implantação), e que um maior detalhamento da segunda etapa será possível após a realização da primeira etapa, a definição das atividades será realizada por planejamento em ondas sucessivas. Assim, conforme o avanço do projeto, serão feitas reuniões periódicas com a equipe do projeto e especialistas/consultores contratados, quando necessário, para o refinamento em maior detalhe do escopo do projeto e do produto do projeto, e a decomposição dos pacotes de trabalho e entregas nas atividades necessárias para sua realização.

4.4 Sequenciamento das Atividades

O sequenciamento das atividades será realizado utilizando-se o método do diagrama de precedência, com o auxílio da ferramenta Microsoft Project.

4.5 Estimativa dos Recursos das Atividades

A definição dos recursos necessários para cada atividade será realizada com o auxílio de especialistas / consultores contratados. Para os recursos humanos necessários será dada prioridade à utilização de recursos já contratados na empresa e avaliada a necessidade de treinamento e qualificação para a execução das atividades.

4.6 Estimativa da Duração das Atividades

A duração das atividades será estimada juntamente com a equipe do projeto e especialistas/consultores contratados, quando necessário, com base nas estimativas dos recursos das atividades e requisitos dos recursos das atividades e calendários dos recursos. Para a obtenção do tempo estimado (tE) de cada atividade será utilizada preferencialmente a estimativa de três pontos com distribuição em Beta, onde:

$$tE = (tO + 4tM + tP)/6$$

- tM (Mais provável): Estimativa baseada na duração da atividade, dados dos recursos prováveis de serem designados, sua produtividade, expectativas realistas de disponibilidade para executar a atividade, dependência de outros participantes e interrupções.
- tO (Otimista): A duração da atividade é baseada na análise do melhor cenário para a atividade.
- tP (Pessimista): A duração da atividade é baseada na análise do pior cenário para a atividade.

4.7 Desenvolvimento do Cronograma

O cronograma será desenvolvido utilizando-se a ferramenta Microsoft Project, com base na lista de atividades definidas, diagrama de rede do cronograma, recursos estimados de atividades e duração estimada das atividades. Serão utilizados os recursos do Microsoft Project para a otimização do cronograma do projeto.

4.8 Controle do Cronograma

O controle do cronograma será executado com o auxílio do software Microsoft Project, sobre a última linha de base aprovada do cronograma. Para atividades com duração menor do que uma semana, seus percentuais de conclusão devem ser informados ao gerente do projeto através dos canais de comunicação do projeto quando forem concluídos, ou quando o tempo de trabalho gasto para a execução da atividade for superior ao tempo estimado para a atividade e a mesma ainda não tiver sido concluída. Os percentuais de conclusão de atividades com duração de uma semana ou mais devem ser informados ao gerente do projeto nas reuniões semanais de acompanhamento do projeto.

A análise de desempenho do cronograma utilizada será a o Gerenciamento do Valor Agregado.

O GVA desenvolve e monitora três dimensões chave para cada pacote de trabalho, sendo eles: Valor Planejado (VP), Valor Agregado (VA) e Custo Real (CR).

- Valor Planejado: É o orçamento autorizado designado ao trabalho a ser executado para uma atividade ou componente da EAP.

- Valor Agregado: É o orçamento associado ao trabalho autorizado que foi concluído, sendo o custo orçado do trabalho realizado.
- Custo Real: É o custo total incorrido na execução do trabalho que o VA mediu, sendo o custo real do trabalho realizado.

As variações a partir da linha de base aprovada também serão monitoradas:

- Variação de Prazos (VPR): É a quantidade de adiantamento ou atraso de do projeto em relação à data de entrega planejada, em um determinado momento. É igual ao Valor Agregado menos o Valor Planejado. Um valor de VPR negativo indica que o cronograma está atrasado. Equação: $VPR = VA - VP$.
- Índice de Desempenho de Prazos (IDP): O índice de desempenho de prazos é uma medida de eficiência do cronograma, expressa como a relação Valor Agregado/Valor Planejado. O IDP mede o grau de eficiência do uso do tempo pela equipe do projeto. Um valor de IDP maior que 1 (um) indica que mais trabalho foi executado do que o planejado. Equação: $IDP = VA/VP$.

4.9 Frequência de Avaliação do Plano de Gerenciamento do Cronograma e Linha de Base do Cronograma

O Plano de Gerenciamento do Cronograma, assim como a Linha de Base do Cronograma serão avaliados semanalmente pelo gerente do projeto, juntamente com a equipe do projeto, considerando os dados de andamento das atividades e riscos envolvidos no projeto. Caso seja necessário, serão propostas alterações no Plano de Gerenciamento do Cronograma e na Linha de Base do Cronograma.

4.10 Alterações no Plano de Gerenciamento do Cronograma e na Linha de Base do Cronograma

Toda e qualquer alteração no Plano de Gerenciamento do Cronograma e na Linha de Base do Cronograma do projeto deve ser avaliada pelo gerente do projeto, que é responsável pela gestão integrada de mudanças do projeto, ao executar a gestão integrada de mudanças do projeto, o gerente do projeto deve avaliar os impactos das alterações nas demais áreas do projeto. As alterações propostas

devem ser aprovadas pelo patrocinador do projeto, passando então a compor a nova Linha de Base do Cronograma do projeto, estas alterações devem ser formalmente comunicadas às partes interessadas do projeto através dos canais de comunicação do mesmo.

4.11 Histórico de Alterações do Plano de Gerenciamento do Cronograma

Versão	Data	Modificado por	Descrição
1	26/09/15	Klaus Böesch	Criação do plano de gerenciamento do cronograma.

5 PLANO DE GERENCIAMENTO DOS CUSTOS

O objetivo do Plano de Gerenciamento dos Custos do Projeto é definir de que forma os custos do projeto serão estimados, como será determinado o orçamento do projeto e de que forma os custos do projeto serão controlados. Também será apresentada a linha de base dos custos do projeto.

5.1 Estimativa dos Custos

Os custos do projeto serão estimados em função da linha de base do escopo do projeto e da linha de base do cronograma do projeto, assim, os custos do projeto serão estimados em função de cada tipo e quantidade de recursos, a quantidade de tempo que os recursos serão aplicados para completar o trabalho do projeto e seus valores unitários.

Como principais ferramentas para a obtenção dos custos serão utilizadas a Estimativa Paramétrica e a Análise de Proposta de Fornecedores. A estimativa de custos do projeto será realizada com o auxílio da ferramenta Microsoft Project.

Os tipos de custos previstos no projeto e suas respectivas unidades estão resumidos na tabela abaixo:

Quadro 4 - Tipos de recursos e unidades de medida

Recursos	Unidades
Mão-de-obra	R\$/hora
Consultores	R\$/hora
Equipamentos	R\$/unidade
Materiais	R\$/unidade

5.2 Custos Estimados

Quadro 5 - Custos do projeto por atividade

EAP	Nome da tarefa	Início	Término	Custo
1	Pré-Implantação e Implantação de ERP	19/10/2015	03/01/2017	R\$ 657.560,00
1.1	Gerenciamento do Projeto	19/10/2015	06/11/2015	R\$ 25.080,00
1.1.1	Plano de Projeto	19/10/2015	05/11/2015	R\$ 23.040,00

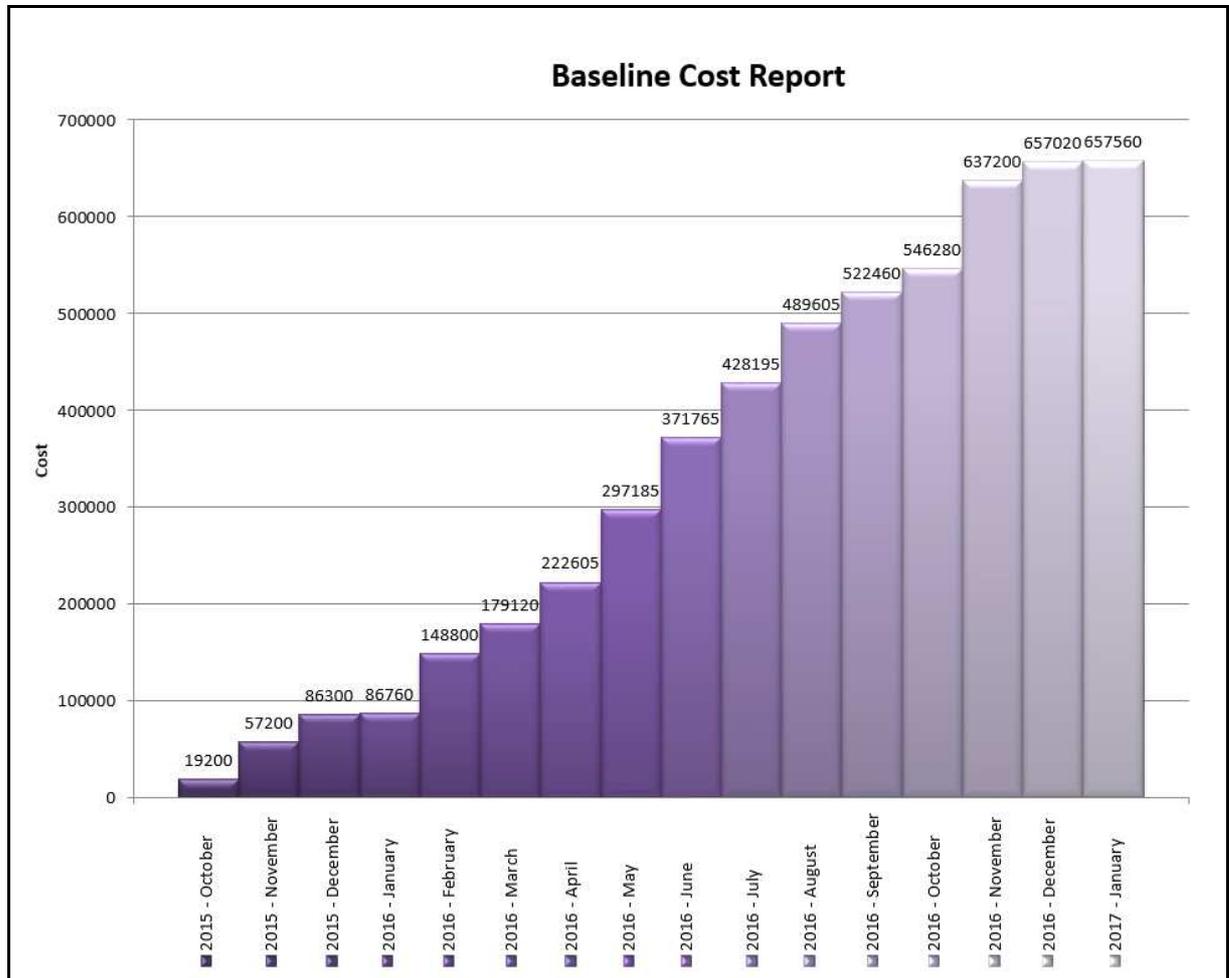
EAP	Nome da tarefa	Início	Término	Custo
1.1.1.1	Termo de Abertura	19/10/2015	20/10/2015	R\$ 1.280,00
1.1.1.2	Aprovação do Termo de Abertura	20/10/2015	20/10/2015	R\$ 0,00
1.1.1.3	Plano de Gerenciamento	21/10/2015	02/11/2015	R\$ 20.160,00
1.1.1.3.1	Escopo	21/10/2015	21/10/2015	R\$ 2.240,00
1.1.1.3.2	Cronograma	22/10/2015	22/10/2015	R\$ 2.240,00
1.1.1.3.3	Custos	23/10/2015	23/10/2015	R\$ 2.240,00
1.1.1.3.4	Qualidade	26/10/2015	26/10/2015	R\$ 2.240,00
1.1.1.3.5	Recursos	27/10/2015	27/10/2015	R\$ 2.240,00
1.1.1.3.6	Comunicação	28/10/2015	28/10/2015	R\$ 2.240,00
1.1.1.3.7	Riscos	29/10/2015	29/10/2015	R\$ 2.240,00
1.1.1.3.8	Aquisições	30/10/2015	30/10/2015	R\$ 2.240,00
1.1.1.3.9	Partes Interessadas	02/11/2015	02/11/2015	R\$ 2.240,00
1.1.1.4	Elaboração da Apresentação do Pano do Projeto	03/11/2015	04/11/2015	R\$ 1.280,00
1.1.1.5	Apresentação do Plano do Projeto	05/11/2015	05/11/2015	R\$ 320,00
1.1.1.6	Aprovação do Plano do Projeto	05/11/2015	05/11/2015	R\$ 0,00
1.1.2	Kick-off	05/11/2015	06/11/2015	R\$ 2.040,00
1.1.2.1	Reunião de Apresentação da Equipe	05/11/2015	05/11/2015	R\$ 320,00
1.1.2.2	Apresentação do Projeto à Equipe	06/11/2015	06/11/2015	R\$ 1.720,00
1.2	Pré-Implantação	06/11/2015	05/02/2016	R\$ 61.680,00
1.2.1	Alinhamento Estratégico	06/11/2015	12/11/2015	R\$ 8.960,00
1.2.1.1	Reunião com o Patrocinador	06/11/2015	09/11/2015	R\$ 2.240,00
1.2.1.2	Reunião com a Direção	09/11/2015	10/11/2015	R\$ 2.240,00
1.2.1.3	Reunião com a Gerência	10/11/2015	11/11/2015	R\$ 2.240,00
1.2.1.4	Reunião Operacional	11/11/2015	12/11/2015	R\$ 2.240,00
1.2.2	Decisão	12/11/2015	19/11/2015	R\$ 13.800,00
1.2.2.1	Análise dos Processos de Negócio	12/11/2015	17/11/2015	R\$ 8.280,00
1.2.2.2	Análise do ERP Atual	17/11/2015	19/11/2015	R\$ 5.520,00
1.2.2.3	Tomada de Decisão	19/11/2015	19/11/2015	R\$ 0,00

EAP	Nome da tarefa	Início	Término	Custo
1.2.3	Análise de viabilidade do projeto de implantação.	19/11/2015	26/11/2015	R\$ 3.200,00
1.2.3.1	Desenvolvimento do Business Case - Plano de Negócios	19/11/2015	26/11/2015	R\$ 3.200,00
1.2.3.2	Definição de Viabilidade	26/11/2015	26/11/2015	R\$ 0,00
1.2.4	Seleção de Fornecedores	26/11/2015	01/01/2016	R\$ 35.720,00
1.2.4.1	RFI	26/11/2015	08/12/2015	R\$ 9.680,00
1.2.4.1.1	Desenvolvimento de Documento de RFI	26/11/2015	27/11/2015	R\$ 2.760,00
1.2.4.1.2	Seleção de Fornecedores para Envio de RFI	27/11/2015	30/11/2015	R\$ 3.080,00
1.2.4.1.3	Envio de Documento de RFI	30/11/2015	01/12/2015	R\$ 640,00
1.2.4.1.4	Recebimento de Informações Solicitadas no RFI	01/12/2015	07/12/2015	R\$ 2.560,00
1.2.4.1.5	Seleção de Fornecedores Habilitados	07/12/2015	08/12/2015	R\$ 640,00
1.2.4.2	RFP	08/12/2015	28/12/2015	R\$ 20.800,00
1.2.4.2.1	Definição dos Requisitos	08/12/2015	09/12/2015	R\$ 2.760,00
1.2.4.2.2	Definição dos Critérios de Avaliação dos Requisitos	09/12/2015	10/12/2015	R\$ 2.760,00
1.2.4.2.3	Desenvolvimento do Documento de RFP	10/12/2015	14/12/2015	R\$ 5.520,00
1.2.4.2.4	Envio de Documento de RFP	14/12/2015	15/12/2015	R\$ 640,00
1.2.4.2.5	Recebimento das Propostas	15/12/2015	21/12/2015	R\$ 2.560,00
1.2.4.2.6	Análise de Custo Total de Propriedade	21/12/2015	22/12/2015	R\$ 640,00
1.2.4.2.7	Prova de Conceito	22/12/2015	24/12/2015	R\$ 2.960,00
1.2.4.2.8	Pesquisa com Clientes dos Fornecedores	24/12/2015	28/12/2015	R\$ 2.960,00
1.2.4.3	Definição do parceiro estratégico de tecnologia.	28/12/2015	01/01/2016	R\$ 5.240,00
1.2.4.3.1	Análise das Informações	28/12/2015	29/12/2015	R\$ 2.760,00
1.2.4.3.2	Alinhamentos em Relação ao Contrato	29/12/2015	30/12/2015	R\$ 920,00
1.2.4.3.3	Escolha do Fornecedor	30/12/2015	31/12/2015	R\$ 640,00
1.2.4.3.4	Assinatura do Contrato	31/12/2015	01/01/2016	R\$ 920,00

EAP	Nome da tarefa	Início	Término	Custo
1.2.5	Preparação da Equipe do Projeto	01/01/2016	08/01/2016	R\$ 0,00
1.2.6	Detalhamento do Projeto de Implantação	08/01/2016	05/02/2016	R\$ 0,00
1.3	Implantação	05/02/2016	08/11/2016	R\$ 488.400,00
1.3.1	Preparação do projeto.	05/02/2016	04/03/2016	R\$ 75.200,00
1.3.2	Desenho da solução.	04/03/2016	15/04/2016	R\$ 26.400,00
1.3.3	Validação da solução.	15/04/2016	22/04/2016	R\$ 15.600,00
1.3.4	Desenvolvimento da solução.	22/04/2016	09/09/2016	R\$ 303.000,00
1.3.5	Testes e homologação.	09/09/2016	07/10/2016	R\$ 20.000,00
1.3.6	Preparação final.	07/10/2016	28/10/2016	R\$ 7.800,00
1.3.6.1	Treinamentos.	07/10/2016	28/10/2016	R\$ 7.800,00
1.3.6.1.1	Desenvolvimento de material de treinamento.	07/10/2016	14/10/2016	R\$ 2.600,00
1.3.6.1.2	Treinamento dos usuários.	14/10/2016	21/10/2016	R\$ 2.600,00
1.3.6.1.3	Treinamento da equipe de suporte técnico interno.	21/10/2016	28/10/2016	R\$ 2.600,00
1.3.7	Preparação do Ambiente de Produção	28/10/2016	08/11/2016	R\$ 40.400,00
1.3.7.1	Transferência de Dados Para o Ambiente de Produção	28/10/2016	04/11/2016	R\$ 38.400,00
1.3.7.2	Testes Finais	04/11/2016	08/11/2016	R\$ 2.000,00
1.3.8	GO LIVE	28/10/2016	28/10/2016	R\$ 0,00
1.4	Pós-Implantação	08/11/2016	03/01/2017	R\$ 82.400,00
1.4.1	Análise dos resultados.	08/11/2016	06/12/2016	R\$ 75.200,00
1.4.2	Correção de erros e bugs.	06/12/2016	03/01/2017	R\$ 7.200,00

5.3 Curva S

Quadro 6 - Curva S do Projeto



5.4 Reservas de Custos

5.4.1 Reserva de Contingência

A Reserva de Contingência do projeto está prevista em 30% do valor total do projeto e será reservada para mudanças não planejadas no escopo e custos do projeto, em resposta aos riscos identificados decorrentes das incertezas do projeto.

A utilização da Reserva de Contingência ficará a critério do Gerente do Projeto e deverá ser utilizada na ocorrência dos riscos mapeados do projeto.

5.4.2 Reserva Gerencial

A Reserva Gerencial do projeto está prevista em 10% do valor total do projeto e será reservada para mudanças não planejadas no escopo e custos do projeto, em resposta aos riscos não identificados para o projeto.

A utilização da Reserva Gerencial do projeto será feita mediante aprovação do patrocinador do projeto.

5.5 Determinação do Orçamento

O orçamento do projeto será determinado pela Agregação dos Custos dos pacotes de trabalho da EAP, dos níveis mais baixos para os níveis mais altos, obtendo-se a estimativa de custos total das atividades. Será considerada também a Análise de Reservas do projeto para a determinação do orçamento.

Para a determinação do orçamento será utilizado como ferramenta auxiliar o Microsoft Project e todos os valores serão utilizados em reais.

Abaixo segue o orçamento do projeto:

Quadro 7 - Orçamento do projeto

Custo dos Pacotes de Trabalho	R\$ 657.560,00
Reserva de Contingência	R\$ 197.268,00
Reserva Gerencial	R\$ 65.756,00
Orçamento Total do Projeto	R\$ 920.584,00

5.6 Controle dos Custos

O controle dos custos do projeto será feito com o auxílio da ferramenta Microsoft Project e é de responsabilidade do Gerente do Projeto, que deverá atualizar semanalmente as informações do trabalho realizado e demais custos incorridos.

A avaliação de desempenho do projeto será realizada através da metodologia de Gerenciamento do Valor Agregado (GVA), que combina escopo, cronograma e medições de recursos para avaliar o desempenho e progresso do projeto.

O GVA desenvolve e monitora três dimensões chave para cada pacote de trabalho, sendo eles: Valor Planejado (VP), Valor Agregado (VA) e Custo Real (CR).

- Valor Planejado: É o orçamento autorizado designado ao trabalho a ser executado para uma atividade ou componente da EAP.
- Valor Agregado: É o orçamento associado ao trabalho autorizado que foi concluído, sendo o custo orçado do trabalho realizado.
- Custo Real: É o custo total incorrido na execução do trabalho que o VA mediu, sendo o custo real do trabalho realizado.

As variações a partir da linha de base aprovada também serão monitoradas:

- Variação de Custos (VC): É a quantidade de déficit ou excedente de orçamento em um determinado momento, expressa como a diferença entre o Valor Agregado (VA) e o Custo Real (CR). Assim, um VC negativo significa um estouro no orçamento aprovado. Equação: $VC = VA - CR$.
- Índice de Desempenho de Custos (IDC): É uma medida da eficiência de custos dos recursos orçados expressa como a relação Valor Agregado/Custo Real. Um valor de IDP menor do que 1 (um) indica um excesso de custo para o trabalho executado. Equação: $IDC = VA/CR$.

5.7 Frequência de Avaliação do Plano de Gerenciamento dos Custos e do Orçamento do Projeto

O Plano de Gerenciamento dos Custos, a Linha de Base dos Custos e o Orçamento do projeto serão avaliados quinzenalmente pelo gerente do projeto, juntamente com a equipe do projeto, considerando os dados de andamento das atividades e riscos envolvidos no projeto. Caso seja necessário, serão propostas alterações.

5.8 Alterações no Plano de Gerenciamento dos Custos e no Orçamento do Projeto

Toda e qualquer alteração no Plano de Gerenciamento dos Custos e na linha de Base dos Custos do projeto deve ser avaliada pelo gerente do projeto, que é responsável pela gestão integrada de mudanças do projeto, ao executar a gestão integrada de mudanças do projeto, o gerente do projeto deve avaliar os impactos das alterações nas demais áreas do projeto. As alterações propostas devem ser

aprovadas pelo patrocinador do projeto, estas alterações devem ser formalmente comunicadas às partes interessadas do projeto através dos canais de comunicação do mesmo.

5.9 Histórico de Alterações do Plano de Gerenciamento dos Custos

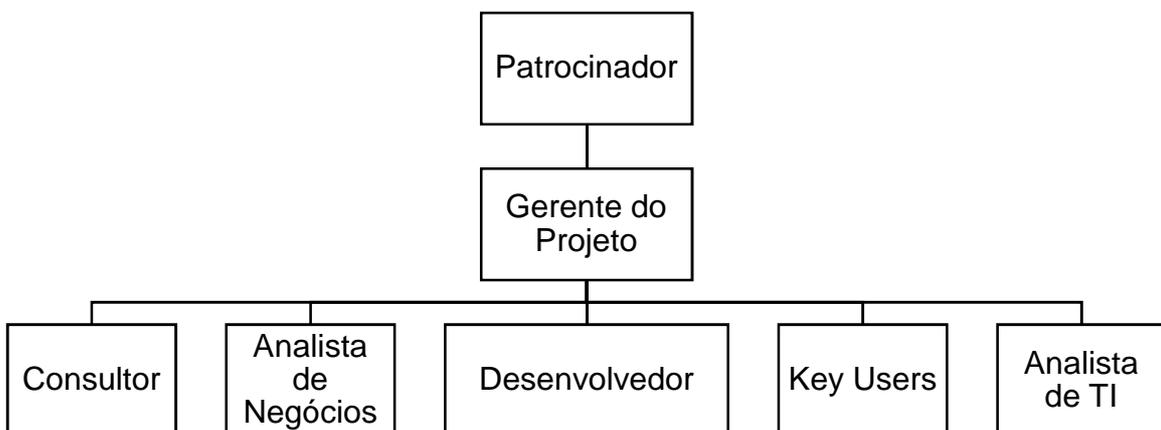
Versão	Data	Modificado por	Descrição
1	26/09/15	Klaus Böesch	Criação do plano de gerenciamento dos custos.

6 PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS

O objetivo do Plano de Gerenciamento dos Recursos Humanos do Projeto é definir de que forma a equipe do projeto será mobilizada, como será promovido o desenvolvimento da equipe de projeto e como será feito o gerenciamento da equipe do projeto. Também serão apresentados os papéis desempenhados no projeto e a matriz de responsabilidades referente às atividades do projeto.

6.1 Organograma do Projeto

Figura 7 - Organograma do projeto



6.2 Definição de Papéis

Quadro 8 - Definição dos papéis do projeto

Nome	Função	Atribuição
Klaus B.	Gerente do Projeto	Desenvolver o planejamento do projeto e gerenciar toda a execução do projeto garantindo que sejam adotadas a melhores práticas.
A ser definido.	Consultor	Auxiliar na definição e desenho da solução de tecnologia que será utilizada, auxiliar a capacitação da equipe do projeto.
Rafael S.	Desenvolvedor	Desenhar e desenvolver a solução de tecnologia (sistema) que será utilizada e realizar a parametrização e customização do sistema.

Nome	Função	Atribuição
Alex L.	Analista de TI	Instalar a infraestrutura (hardware e software) necessária para a execução do projeto.
A serem definidos.	Key Users	Auxiliar no mapeamento de processos e desenho da solução que será utilizada. Realizar a homologação da solução desenvolvida. Participar dos treinamentos.
André A.	Analista de Negócios	Trabalhar no mapeamento e desenho da solução de tecnologia (sistema) que será utilizada.

6.3 Mobilização da Equipe do Projeto

A mobilização da equipe do projeto será realizada na fase de Pré-Implantação e será feita através da negociação de recursos com os gerentes funcionais da empresa, para a designação de recursos humanos internos da empresa. Os recursos internos serão selecionados de acordo com os requisitos de recursos do projeto e a disponibilidade, experiência e capacidade, conhecimento e habilidades de cada recurso humano da empresa.

Para as atividades que não existir recursos internos com disponibilidade, experiência, conhecimento, habilidade e/ou capacidade de execução, serão contratados recursos externos para a realização de tais atividades. Também serão contratados consultores/especialistas externos quando houver necessidade.

6.4 Definição de Responsabilidades

A Matriz de Responsabilidades (MR) do projeto será desenvolvida na fase de Pré-Implantação do projeto, onde serão alocados os recursos humanos do projeto e definidas. A Matriz de Responsabilidades utilizada neste projeto será a Matriz RACI, onde para cada atividade será definido o responsável pela execução, o responsável pela aprovação, quem deve ser consultado e quem deve ser informado.

A Matriz RACI deverá ser preenchida com o nome de cada atividade do projeto e os papéis deverão ser substituídos pelo nome dos recursos (humanos) do projeto, o preenchimento das responsabilidades deverá ser feito como segue:

- R** - Responsável pela execução;
- A** – Responsável pela aprovação;
- C** – Deve ser consultado.
- I** – Deve ser informado.

6.5 Matriz de Responsabilidades (Matriz RACI)

Quadro 9 - Matriz RACI do projeto

Matriz RACI									
EAP	Atividade	Recurso							
		Gerente do Projeto	Patrocinador	Consultor	Desenvolvedor	Analista de Negócios	Analista de TI	Comprador	Key Users
1	Pré-Implantação e Implantação de ERP								
1.1	Gerenciamento do Projeto								
1.1.1	Plano de Projeto								
1.1.1.1	Termo de Abertura	R	C/A	C	I	I	I	I	I
1.1.1.3	Plano de Gerenciamento								
1.1.1.3.1	Escopo	R	A	C	C	C	C		C
1.1.1.3.2	Cronograma	R	A	C	C	C	C		
1.1.1.3.3	Custos	R	A	C				C	
1.1.1.3.4	Qualidade	R	A	C					
1.1.1.3.5	Recursos	R	A	C					

Matriz RACI									
EAP	Atividade	Recurso							
		Gerente do Projeto	Patrocinador	Consultor	Desenvolvedor	Analista de Negócios	Analista de TI	Comprador	Key Users
1.1.1.3.6	Comunicação	R	A	C					
1.1.1.3.7	Riscos	R	A	C					
1.1.1.3.8	Aquisições	R	A	C					
1.1.1.3.9	Partes Interessadas	R	A	C					
1.1.1.4	Elaboração da Apresentação do Pano do Projeto	R	A	C					
1.1.1.5	Apresentação do Plano do Projeto	R	A	C	I	I	I	I	I
1.1.2	Kick-off								
1.1.2.1	Reunião de Apresentação da Equipe	R	A	C	I	I	I	I	I
1.1.2.2	Apresentação do Projeto à Equipe	R	A	I	I	I	I	I	I
1.2	Pré-Implantação								
1.2.1	Alinhamento Estratégico								
1.2.1.1	Reunião com o Patrocinador	R	A	C					
1.2.1.2	Reunião com a Direção	R	A	C					

Matriz RACI									
EAP	Atividade	Recurso							
		Gerente do Projeto	Patrocinador	Consultor	Desenvolvedor	Analista de Negócios	Analista de TI	Comprador	Key Users
1.2.1.3	Reunião com a Gerência	R	A	C					
1.2.1.4	Reunião Operacional	R	A	C					
1.2.2	Decisão								
1.2.2.1	Análise dos Processos de Negócio	R	A	C		R			C
1.2.2.2	Análise do ERP Atual	R	A	C		R			
1.2.2.3	Tomada de Decisão	R	A	C		C			C
1.2.3	Análise de viabilidade do projeto de implantação.								
1.2.3.1	Desenvolvimento do Business Case - Plano de Negócios	R	A	C					
1.2.3.2	Definição de Viabilidade	R	A	C	I	I	I	I	I
1.2.4	Seleção de Fornecedores								
1.2.4.1	RFI								
1.2.4.1.1	Desenvolvimento de Documento de RFI	R	A	C		R			C
1.2.4.1.2	Seleção de Fornecedores para Envio de RFI	R	A	C		C			I

Matriz RACI									
EAP	Atividade	Recurso							
		Gerente do Projeto	Patrocinador	Consultor	Desenvolvedor	Analista de Negócios	Analista de TI	Comprador	Key Users
1.3.6.1	Treinamentos.								
1.3.6.1.1	Desenvolvimento de material de treinamento.	A	I	C	C	R	C		I
1.3.6.1.2	Treinamento dos usuários.	A	I	C	I	R	I		I
1.3.6.1.3	Treinamento da equipe de suporte técnico interno.	A	I	C	C	C	R		I
1.3.7	Preparação do Ambiente de Produção								
1.3.7.1	Transferência de Dados Para o Ambiente de Produção	A	I	C	R	C	R		I
1.3.7.2	Testes Finais	A	I	C	C	R	C		R
1.3.8	GO LIVE								
1.4	Pós-Implantação								
1.4.1	Análise dos resultados.	R	A	C	I	R	I		C
1.4.2	Correção de erros e bugs.	A	I	C	R	C	I		I

6.6 Desenvolvimento da Equipe do Projeto

Após a mobilização da equipe do projeto, os membros da equipe serão capacitados através de treinamentos necessários para a realização das atividades para as quais forem designados.

As necessidades de treinamentos serão levantadas juntamente com a equipe do projeto, seus gestores e consultores/especialistas contratados.

O desempenho dos recursos humanos internos do projeto, durante a execução do projeto será considerado na avaliação de desempenho dos funcionários, que é utilizada na determinação da participação dos lucros dos funcionários da empresa.

6.7 Gerenciamento da Equipe do Projeto

O gerenciamento da equipe do projeto é de responsabilidade do Gerente do projeto e será feito através de observação e conversas com a equipe do projeto, avaliação do desempenho do projeto onde serão fornecidos feedbacks para os membros da equipe em relação ao seu desempenho, esclarecimento de papéis e responsabilidades, desenvolvimento de planos de treinamentos individuais necessários e o estabelecimento de metas específicas.

O gerenciamento dos conflitos que venham a surgir durante a execução do projeto e que possam prejudicar o andamento do mesmo, também é de responsabilidade do Gerente do Projeto.

6.8 Frequência de Atualização do Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos

O plano de gerenciamento de recursos humanos, bem como a alocação de recursos serão avaliados semanalmente pelo gerente do projeto, considerando os dados de andamento das atividades, desempenho dos recursos e riscos envolvidos no projeto. Caso seja necessário, serão propostas alterações nos recursos humanos e definição de papéis e responsabilidades.

6.9 Realocação e Substituição de Membros da Equipe

O Gerente do Projeto é responsável pela alocação de recursos humanos e gerenciamento da equipe do projeto. Caso seja necessário, o Gerente do Projeto pode realocar e substituir os membros da equipe do projeto. Estas realocações e substituições podem ser feitas pelo Gerente do Projeto sem a necessidade de aprovação do Patrocinador do Projeto, porém, tais alterações devem ser comunicadas ao Patrocinador e demais Partes Interessadas, que seja necessário.

6.10 Alterações no Plano de Gerenciamento d Recursos Humanos

Toda e qualquer alteração no plano de gerenciamento de recursos humanos do projeto deve ser avaliada pelo gerente do projeto, que é responsável pela gestão integrada de mudanças do projeto, ao executar a gestão integrada de mudanças do projeto, o gerente do projeto deve avaliar os impactos das alterações nas demais áreas do projeto. As alterações propostas devem ser aprovadas pelo patrocinador do projeto e após aprovadas, devem ser formalmente comunicadas às partes interessadas do projeto através dos canais de comunicação do mesmo.

6.11 Histórico de Alterações do Plano de Gerenciamento dos Recursos Humanos

Versão	Data	Modificado por	Descrição
1	26/09/15	Klaus Böesch	Criação do plano de gerenciamento dos recursos humanos.

7 PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

O objetivo do Plano de Gerenciamento da Qualidade do Projeto é descrever as políticas da qualidade adotadas no projeto, apresentar as métricas da qualidade do projeto, assim como estabelecer de que forma serão realizados o controle da qualidade e a garantia da qualidade.

7.1 Políticas da Qualidade

As Empresas do Grupo empenham-se para assegurar que os requisitos determinados pelos seus clientes sejam atendidos de forma satisfatória. Tendo como referência seu planejamento estratégico, utiliza métodos e ferramentas de gestão alinhadas aos atuais modelos internacionais e padrões documentados e auditados periodicamente para garantir qualidade de processos, e melhorias nos resultados. Seu sistema de gestão utiliza a metodologia baseada na ISO 9001:2008 para oferecer ao mercado produtos e serviços com níveis de qualidade compatíveis a com os padrões internacionais.

As políticas de qualidade do projeto seguirão as mesmas diretrizes de qualidade adotadas pelo Grupo, de forma a entregar um produto que atenda aos requisitos das partes interessadas. O projeto deverá ser executado dentro dos critérios de desempenho de prazos e custos estabelecido neste plano, bem como o produto do projeto deverá satisfazer os critérios de aceitação definidos neste plano, a fim de satisfazer as partes interessadas.

7.2 Métricas da Qualidade

7.2.1 Desempenho do Projeto

Quadro 10 - Métricas da qualidade do projeto

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação	Periodicidade	Responsável
Cronograma	Verificar se as entregas do projeto estão dentro dos prazos estimados na linha de base do cronograma	Cumprimento do cronograma com variação máxima de 10%	Será utilizado o relatório do MS Project, os dados de % de conclusão dos trabalhos devem ser alimentados pelo Gerente do Projeto.	Semanal	Gerente do Projeto
Custos	Verificar se os custos do projeto estão de acordo com os custos estimados na linha de base dos custos	Cumprimento do planejamento de custos com variação máxima de 10%	Comparação entre custos previstos (VA) e custos realizados (CR).	Quinzenal	Gerente do Projeto

7.2.2 Desempenho do Produto

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação	Periodicidade	Responsável
Escopo do produto	Alterações na especificação do escopo do produto	Alteração na especificação técnica aprovada de no máximo 5%.	A equipe do projeto deve reportar ao GP alterações no escopo durante a implementação do sistema por inviabilidade técnica. Tais alterações serão avaliadas pelo GP.	Na ocorrência do evento.	Gerente do Projeto.
Disponibilidade do sistema	Disponibilidade do sistema para utilização dos usuários em horário de trabalho.	Tolerar no máximo 1 (uma) hora de indisponibilidade do sistema no horário de trabalho.	A equipe de TI irá monitorar a disponibilidade do sistema.	Na ocorrência do evento.	Departamento de TI.
Verificação funcional do	Número de erros ou bugs do	O número de defeitos críticos do sistema deve	Após o GO LIVE do projeto, será verificado	Após o GO LIVE do projeto	Gerente do Projeto.

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação	Periodicidade	Responsável
software	sistema.	ser zero. O número de defeitos aceitáveis será de no máximo 2.	se o funcionamento do sistema está de acordo com o escopo final do produto.	e teste funcional de cada módulo.	
Migração de dados	Volume de dados carregados no sistema de forma automática, migrados dos sistemas antigos.	No mínimo 95% do volume dos dados exportados dos sistemas antigos devem ser exportados de forma automática para o novo sistema, sem a necessidade de inserção manual.	Medição do volume de dados em Bytes.	Após a carga de dados no sistema.	Gerente do Projeto.
Satisfação dos usuários	Satisfação percebida pelo usuário durante a utilização do sistema.	Satisfação percebida dos usuários em relação à aderência do sistema aos processos de no mínimo 70%.	Pesquisa de satisfação por escrito com usuários chave dos setores envolvidos.	Após o GO LIVE do sistema e treinamentos.	Gerente do Projeto.

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação	Periodicidade	Responsável
Satisfação dos treinamentos	Satisfação dos usuários com as informações apresentadas, didática e material fornecido nos treinamentos.	Satisfação percebida pelos usuários de pelo menos 80% em relação aos treinamentos fornecidos.	Pesquisa de satisfação por escrito com usuários chave dos setores envolvidos.	Após a realização dos treinamentos de usuários.	Gerente do Projeto.
Eficiência dos treinamentos	Avaliação dos usuários após participarem dos treinamentos.	Nota mínima de 80% em avaliação.	Aplicação de prova prática e/ou escrita nos usuários do sistema.	Após a realização dos treinamentos dos usuários.	Gerente do Projeto.

7.3 Controle da Qualidade

O controle da qualidade consiste no monitoramento e registro dos resultados da execução das atividades de qualidade para avaliar o desempenho e recomendar mudanças necessárias. Este controle será feito através do monitoramento das métricas da qualidade estabelecidas neste plano. A verificação destes indicadores será feita de acordo com o especificado nos itens 7.2.1 e 7.2.2.

7.4 Garantia Da Qualidade

Serão realizadas auditorias mensais nos processos de trabalho do projeto a fim de garantir a qualidade do projeto. As auditorias serão realizadas internamente pela equipe de Gestão da Qualidade

7.5 Frequência de Atualização do Plano de Gerenciamento da Qualidade

O plano de gerenciamento da qualidade, bem como as métricas da qualidade serão avaliados mensalmente pelo gerente do projeto, considerando os dados de desempenho do projeto e resultados das auditorias realizadas. Caso seja necessário, serão propostas alterações no plano de gerenciamento da qualidade e/ou nas métricas da qualidade.

7.6 Alterações no Plano de Gerenciamento da Qualidade

Toda e qualquer alteração no plano de gerenciamento da qualidade do projeto deve ser avaliada pelo gerente do projeto, que é responsável pela gestão integrada de mudanças do projeto, ao executar a gestão integrada de mudanças do projeto, o gerente do projeto deve avaliar os impactos das alterações nas demais áreas do projeto. As alterações propostas devem ser aprovadas pelo patrocinador do projeto e após aprovadas, devem ser formalmente comunicadas às partes interessadas do projeto através dos canais de comunicação do mesmo.

7.7 Histórico de Alterações do Plano de Gerenciamento da Qualidade

Versão	Data	Modificado por	Descrição
1	26/09/15	Klaus Böesch	Criação do plano de gerenciamento da qualidade.

8 PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RISCOS

O objetivo do Plano de Gerenciamento dos Riscos do Projeto é definir as responsabilidades pelo gerenciamento dos riscos do projeto, identificar os riscos envolvidos no projeto, apresenta uma metodologia para a classificação, qualificação e quantificação dos riscos, assim como definir a forma como os riscos serão controlados e propor um plano de resposta aos riscos identificados.

8.1 Responsabilidades

A responsabilidade pelo desenvolvimento do plano de gerenciamento dos riscos é do Gerente do Projeto, que contará com o auxílio das demais partes interessadas para realizar o gerenciamento dos riscos do projeto.

As demais partes interessadas também terão responsabilidade pelo gerenciamento dos riscos do projeto. Desta forma, as responsabilidades pelo gerenciamento dos riscos foram atribuídas de acordo com a tabela abaixo:

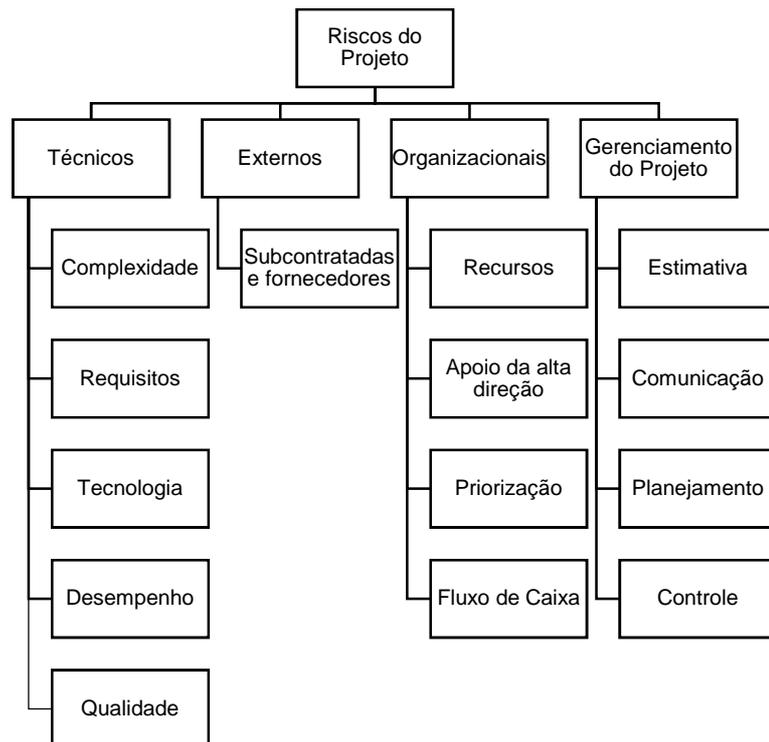
Quadro 11 -Matriz de responsabilidades do gerenciamento de riscos

Processo	Alta Gerência	Gerente do Projeto	Outras Partes Interessadas	Equipe do Projeto	Proprietário do risco
Planejamento do Gerenciamento de Riscos	X	X			
Identificação dos Riscos	X	X	X	X	X
Análise Qualitativa dos Riscos		X		X	
Análise Quantitativa dos Riscos		X		X	
Planejamento de Resposta aos Riscos	X	X		X	X
Monitoramento e Controle dos Riscos		X			X

8.2 Estrutura Analítica de Riscos

De forma a auxiliar na identificação e no agrupamento das possíveis causas de riscos envolvidos no projeto, foi desenvolvida uma Estrutura Analítica dos Riscos (EAR). Os riscos foram classificados como Técnico, Externo, Organizacional e de Gerenciamento de Projetos.

Figura 8 - Estrutura Analítica dos Riscos



8.3 Definição de Probabilidades e Impactos dos Riscos do Projeto

Para fins de análise e priorização dos riscos identificados no projeto foram definidos os níveis de probabilidade e impacto dos riscos, para sua classificação. Neste plano serão abordados apenas riscos que possam causar impactos negativos nos objetivos do projeto, ou seja, riscos considerados como ameaças aos objetivos do projeto.

8.4 Escala de Probabilidade dos Riscos

As probabilidades de ocorrência de eventos ou condições de incerteza, que se ocorrerem, provocarão efeitos negativos em um ou mais dos objetivos do projeto foram classificados de acordo com a tabela abaixo:

Quadro 12 - Probabilidades de ocorrência dos riscos

CLASSIFICAÇÃO	PROBABILIDADE
Muito Baixa (MB)	0,1
Baixa (B)	0,3
Média (M)	0,5
Alta (A)	0,7
Muito Alta (MA)	0,9

8.4.1 Matriz de Impacto Sobre os Principais Objetivos do Projeto

Os impactos negativos que podem ameaçar os principais objetivos do projeto foram classificados de forma a auxiliar a avaliação dos impactos dos riscos do projeto, conforme segue abaixo.

Quadro 13 - Matriz de impactos sobre os principais objetivos do projeto

Objetivos do Projeto	Condições definidas para escalas de impacto de um risco em objetivos importantes do projeto (somente impactos negativos)				
	Muito baixo 0,05	Baixo 0,1	Moderado 0,2	Alto 0,4	Muito alto 0,8
Custo	Aumento insignificante de custo	<5% de aumento do custo	5 – 10% de aumento do custo	10 – 20% de aumento no custo	>20% de aumento no custo
Tempo	Aumento insignificante do tempo	< 5% de aumento no tempo	5 – 10% de aumento do tempo	10 – 20% de aumento no tempo	>20% de aumento no tempo
Escopo	Diminuição pouco notável do escopo	Áreas secundárias do escopo afetadas	Áreas principais do escopo afetadas	Redução do escopo inaceitável para o patrocinador	Produto final do projeto é efetivamente inútil
Qualidade	Degradação pouco notável da qualidade	Somente aplicações muito	Redução da qualidade requer	Redução da qualidade inaceitável	Produto final do projeto é efetivamente

Objetivos do Projeto	Condições definidas para escalas de impacto de um risco em objetivos importantes do projeto (somente impactos negativos)				
	Muito baixo 0,05	Baixo 0,1	Moderado 0,2	Alto 0,4	Muito alto 0,8
		exigentes são afetadas	aprovação do patrocinador	para o patrocinador.	inútil

8.4.2 Classificação dos Riscos pela Probabilidade e Impacto

Os riscos serão classificados de acordo com sua probabilidade de ocorrência e impacto em um objetivo, se ele realmente ocorrer. As combinações de impacto e probabilidade estão classificadas em Alto Risco, Risco Moderado e Baixo Risco.

Na Matriz de Probabilidade e Impacto abaixo, podem ser visualizadas as combinações de probabilidades e impactos agrupadas de acordo com o risco, onde:

- Área verde: O risco é considerado baixo (pontuação entre 0,005 e 0,049);
- Área amarela: O risco é considerado moderado (pontuação entre 0,050 e 0,0149);
- Área vermelha: O risco é considerado alto (pontuação entre 0,150 e 0,720).

Quadro 14 - Classificação dos riscos pela probabilidade e impacto

Pontuação para riscos específicos					
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

8.4.3 Estratégias de Respostas aos Riscos

As estratégias de respostas aos riscos que serão preferencialmente utilizadas neste projeto foram definidas em função de sua classificação em relação à probabilidade e ao impacto, conforme segue.

- Baixo Risco – Aceitar e/ou Plano de Contingência;

- Risco Moderado – Mitigar;
- Alto Risco – Prevenir ou Transferir.

8.5 Identificação dos Riscos

O processo de identificação dos riscos é iterativo, pois novos riscos devem surgir ou se tornar evidentes durante o ciclo de vida do projeto.

Todas as partes interessadas do projeto serão envolvidas na identificação dos riscos, em menor ou maior grau. A identificação dos riscos do projeto será feita com o auxílio de ferramentas como Brainstorming, Entrevistas, Análise de Diagramas de Causa e Efeito e Análise SWOT. Também será utilizada a Opinião de Especialistas / Consultores contratados.

Todos os riscos identificados no projeto, que possam ameaçar os objetivos do projeto deverão ser registrados na Lista de Riscos Identificados.

8.5.1 Riscos Identificados

Quadro 15 - Riscos identificados do projeto

Categoria	Descrição do Risco
Técnico	Mapeamento inadequado dos processos.
	Problemas na migração dos dados e falta de acurácia dos dados as serem migrados.
	Testes insuficientes.
	Erros do sistema após Go Live.
	Escolha inadequada do fornecedor do ERP.
	Dimensionamento inadequado do hardware necessário para a implantação do sistema.
	Colaboradores envolvidos com a customização do sistema não estarem capacitados para a sua alta complexidade.
Externo	Consultoria desqualificada.
	Falta de disponibilidade dos consultores.
	Falência do fornecedor do software de ERP.
	Falência da consultoria externa durante a implantação.
Organizacional	Falta de apoio da Alta Direção.
	Falta de recursos financeiros.

Categoria	Descrição do Risco
	Falta de motivação dos membros da equipe.
	Resistência dos colaboradores à implantação do sistema.
Gerenciamento do Projeto	Escopo mal definido.
	Recursos humanos insuficientes.
	Falta de comunicação.
	Orçamento inadequado.
	Cronograma inadequado.

8.6 Análise Qualitativa dos Riscos

A priorização dos riscos será avaliada através da análise qualitativa dos riscos identificados através da avaliação e combinação de suas probabilidades de ocorrência e impactos correspondentes nos objetivos do projeto se esses riscos ocorrerem.

Para a realização da Análise Qualitativa dos Riscos e de forma a reduzir a parcialidade nas análises, serão utilizados os níveis de probabilidade definidos no item 8.3.1 e níveis de impacto definido no item 8.4.1 e a classificação dos riscos estabelecida no item 8.4.2.

Quadro 16 - Análise qualitativa dos riscos

Risco	Descrição dos riscos	Avaliação qualitativa									
		Impacto					Probabilidade	Impacto X Probabilidade	Prioridade do Risco		
		Custo	Cronograma	Escopo	Qualidade	Geral			Alta	Média	Baixa
1	Mapeamento inadequado dos processos.	0,1	0,2	0,4	0,2	0,4	0,5	0,2			
2	Problemas na migração dos dados e falta de acurácia dos	0,05	0,05	0,2	0,2	0,2	0,3	0,06			

Risco	Descrição dos riscos	Avaliação qualitativa											
		Impacto					Probabilidade	Impacto X Probabilidade	Prioridade do Risco				
		Custo	Cronograma	Escopo	Qualidade	Geral			Alta	Média	Baixa		
	dados as serem migrados.												
3	Testes insuficientes.	0,05	0,05	0,1	0,2	0,2	0,5	0,1					
4	Erros do sistema após Go Live.	0,2	0,2	0,2	0,4	0,4	0,3	0,12					
5	Escolha inadequada do fornecedor do ERP.	0,8	0,1	0,1	0,2	0,8	0,3	0,24					
6	Dimensionamento inadequado do hardware necessário para a implantação do sistema.	0,1	0,05	0,1	0,2	0,2	0,3	0,06					
7	Colaboradores envolvidos com a customização do sistema não estarem capacitados para a sua alta complexidade.	0,2	0,8	0,2	0,2	0,8	0,5	0,4					
8	Consultoria desqualificada.	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,7	0,14					
9	Falta de disponibilidade dos consultores.	0,05	0,8	0,05	0,05	0,8	0,1	0,08					
10	Falência do fornecedor do software de ERP.	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,1	0,08					
11	Falência da consultoria externa durante a	0,1	0,1	0,05	0,05	0,1	0,1	0,01					

8.7 Análise Quantitativa dos Riscos

Para os riscos identificados no projeto e que forem priorizados pela Análise Qualitativa dos Riscos como tendo impacto potencial e substancial nos objetivos do projeto, deverá ser realizada a Análise Quantitativa dos Riscos.

Para a realização da Análise Quantitativa dos Riscos será feito um levantamento dos dados que serão utilizados como base para todas as demonstrações estatísticas. Para quantificar as probabilidades e os impactos dos riscos nos objetivos dos projetos, serão realizadas entrevistas com as partes interessadas e com especialistas contratados. Nas entrevistas serão consideradas a experiência e dados históricos de projetos anteriores realizados pelos entrevistados.

A técnica utilizada para a análise será a Análise do Valor Monetário Esperado (VME), que é um conceito estatístico que calcula o resultado esperado quando o futuro inclui cenários em situações de incerteza. O VME do projeto é obtido multiplicando-se o valor de cada resultado possível pela sua probabilidade de ocorrência e somando esses produtos.

Quadro 17 - Análise quantitativa dos riscos

Identificação dos Riscos		Análise Quantitativa		
Risco	Descrição dos riscos	Prob.	Impacto Financeiro	Valor Monetário Esperado
1	Mapeamento inadequado dos processos.	0,5	R\$ 16.439,00	R\$ 8.219,50
2	Problemas na migração dos dados e falta de acurácia dos dados as serem migrados.	0,3	R\$ 3.287,80	R\$ 986,34
3	Testes insuficientes.	0,5	R\$ 3.287,80	R\$ 1.643,90
4	Erros do sistema após Go Live.	0,3	R\$ 49.317,00	R\$ 14.795,10
5	Escolha inadequada do fornecedor do ERP.	0,3	R\$ 131.512,00	R\$ 39.453,60
6	Dimensionamento inadequado do hardware necessário para a implantação do sistema.	0,3	R\$ 16.439,00	R\$ 4.931,70
7	Colaboradores envolvidos com a customização do sistema não estarem capacitados para a sua alta complexidade.	0,5	R\$ 49.317,00	R\$ 24.658,50

Identificação dos Riscos		Análise Quantitativa		
Risco	Descrição dos riscos	Prob.	Impacto Financeiro	Valor Monetário Esperado
8	Consultoria desqualificada.	0,7	R\$ 16.439,00	R\$ 11.507,30
9	Falta de disponibilidade dos consultores.	0,1	R\$ 3.287,80	R\$ 328,78
10	Falência do fornecedor do software de ERP.	0,1	R\$ 131.512,00	R\$ 13.151,20
11	Falência da consultoria externa durante a implantação.	0,1	R\$ 16.439,00	R\$ 1.643,90
12	Falta de apoio da Alta Direção.	0,3	R\$ 16.439,00	R\$ 4.931,70
13	Falta de recursos financeiros.	0,1	R\$ 3.287,80	R\$ 328,78
14	Falta de motivação dos membros da equipe.	0,5	R\$ 49.317,00	R\$ 24.658,50
15	Resistência dos colaboradores à implantação do sistema.	0,3	R\$ 3.287,80	R\$ 986,34
16	Escopo mal definido.	0,1	R\$ 16.439,00	R\$ 1.643,90
17	Recursos humanos insuficientes.	0,1	R\$ 49.317,00	R\$ 4.931,70
18	Falta de comunicação.	0,5	R\$ 3.287,80	R\$ 1.643,90
19	Orçamento inadequado.	0,1	R\$ 131.512,00	R\$ 13.151,20
20	Cronograma inadequado.	0,3	R\$ 49.317,00	R\$ 14.795,10
Valor Monetário Esperado Total				R\$ 188.390,94

8.8 Planejamento das Respostas aos Riscos

De forma a reduzir a ameaças aos objetivos do projeto será desenvolvido um Plano de Resposta aos Riscos. O Plano de Resposta aos Riscos e a priorização dos riscos serão feitos com base na Análise Qualitativa dos Riscos.

Para cada risco identificado e avaliado será definida uma estratégia, uma ação a ser tomada em resposta e um responsável pelo risco. A estratégia de resposta aos riscos utilizada seguirá preferencialmente a definição do item 8.4.3.

Abaixo segue a descrição de cada estratégia:

- Prevenir – A prevenção dos riscos é uma estratégia em que a equipe do projeto deverá agir para eliminar a ameaça ou proteger o projeto contra seus

impactos. Esta estratégia envolve a alteração do plano de gerenciamento do projeto para eliminar totalmente a ameaça;

- Transferir – A transferência de riscos é uma estratégia de resposta ao risco em que a equipe do projeto transfere o impacto de uma ameaça para terceiros, juntamente com a responsabilidade pela sua resposta. Transferir o risco simplesmente passa a responsabilidade de gerenciamento para outra parte, mas não o elimina. A transferência do risco quase sempre envolve o pagamento de um prêmio à parte que irá assumir o risco;
- Mitigar – A mitigação de riscos é uma estratégia de resposta ao risco em que a equipe do projeto age para reduzir a probabilidade de ocorrência ou o impacto do risco para dentro de limites aceitáveis;
- Aceitar – A aceitação do risco é uma estratégia de resposta pela qual a equipe do projeto decide reconhecer a existência do risco e não agir, a menos que o risco ocorra. Essa estratégia indica que a equipe do projeto decidiu não alterar o plano de gerenciamento do projeto para lidar com um risco, ou não conseguiu identificar outra estratégia de resposta adequada;
- Plano de Contingência – Para alguns riscos, é apropriado que a equipe de projeto desenvolva um plano de respostas que só será executado sob determinadas condições predefinidas, caso acredite-se que haverá alerta suficiente para implementar o plano. Os eventos que acionam a resposta de contingência devem ser definidos e acompanhados, de forma a colocar o plano em ação quando necessário.

8.8.1 Plano de Resposta aos Riscos

Quadro 18 - Plano de resposta aos riscos

Descrição dos riscos	Prioridade	Estratégia	Ação	Responsável
Mapeamento inadequado dos processos.	Alta	Prevenir	Garantir o mapeamento prévio dos processos atuais da organização antes da Implantação do ERP (durante a Pré-Implantação), envolvendo o Analista de Negócios, o Sistema de Gestão e os Key Users de cada processo, além de consultores/especialistas.	Gerente do Projeto
Problemas na migração dos dados e falta de acurácia dos dados as serem migrados.	Média	Mitigar	Fazer estudo detalhado da qualidade dos dados atuais apresentados pelo sistema antes da implantação e realizar um planejamento prévio do processo de migração dos dados.	Analista de TI
Testes insuficientes.	Média	Mitigar	Criar um planejamento detalhado e robusto dos testes.	Desenvolvedor
Erros do sistema após Go Live.	Média	Mitigar	Realizar auditorias na execução dos testes e envolver os Key Users nos testes em ambiente de homologação.	Gerente do Projeto
Escolha inadequada do fornecedor do ERP.	Alta	Prevenir	Utilizar uma comparação de alternativas de critérios e pesos para a escolha do possível fornecedor.	Gerente do Projeto

Descrição dos riscos	Prioridade	Estratégia	Ação	Responsável
Dimensionamento inadequado do hardware necessário para a implantação do sistema.	Média	Mitigar	Fazer um estudo junto ao fornecedor do ERP dos requisitos de hardware necessários para suportar o novo sistema, prevendo atualizações e aumento no número de usuário e analisar a relação custo benefício das opções de hardware.	Analista de TI
Colaboradores envolvidos com a customização do sistema não estarem capacitados para a sua alta complexidade.	Alta	Prevenir	Submeter os colaboradores envolvidos a treinamentos oficiais do fornecedor do ERP e/ou de outros profissionais / entidades certificados; e estimular os colaboradores a buscarem certificações.	Patrocinador
Consultoria desqualificada.	Média	Mitigar	Buscar referências sobre os possíveis consultores externos, definir nível de certificação adequado.	Gerente do Projeto
Falta de disponibilidade dos consultores.	Média	Mitigar	Estabelecer contratos com quantidade mínima de horas e considerar alternativas de consultores qualificados.	Gerente do Projeto
Falência do fornecedor do software de ERP.	Média	Mitigar	Selecionar fornecedores de ERP com posições sólidas no mercado e realizar estudo prévio da saúde financeira dos fornecedores pré-selecionados.	Gerente do Projeto

Descrição dos riscos	Prioridade	Estratégia	Ação	Responsável
Falência da consultoria externa durante a implantação.	Baixa	Aceitar	Utilizar consultorias qualificadas alternativas.	Gerente do Projeto
Falta de apoio da Alta Direção.	Alta	Prevenir	Apresentar previamente para a alta direção os benefícios da implantação do sistema buscando seu apoio político e mantê-los informados do status do projeto.	Patrocinador
Falta de recursos financeiros.	Média	Mitigar	Realizar estudo de viabilidade do projeto, planejar os descaixes monetários e estudar alternativas de financiamento juntamente do o departamento financeiro.	Gerente do Projeto
Falta de motivação dos membros da equipe.	Alta	Prevenir	Garantir o reconhecimento da equipe do projeto e da importância do projeto perante a organização. Realizar a gestão dos recursos humanos do projeto e acompanhar os trabalhos realizados dando feedbacks aos membros da equipe.	Gerente do Projeto
Resistência dos colaboradores à implantação do sistema.	Alta	Prevenir	Promover a conscientização dos colaboradores sobre as vantagens da utilização do sistema e envolvê-los no projeto conforme seu potencial de contribuição.	Gerente do Projeto

Descrição dos riscos	Prioridade	Estratégia	Ação	Responsável
Escopo mal definido.	Média	Mitigar	Desenvolver a declaração de escopo do projeto com auxílio de especialistas e submeter à aprovação das partes interessadas. Realizar o controle e revisão do escopo periodicamente durante o projeto.	Gerente do Projeto
Recursos humanos insuficientes.	Média	Mitigar	Analisar os recursos humanos da empresa, em relação à sua capacidade, experiência, conhecimento e disponibilidade e avaliar a necessidade de contratação de terceiros para a execução do projeto.	Gerente do Projeto
Falta de comunicação.	Média	Mitigar	Desenvolver o plano de gerenciamento da comunicação do projeto, executar e controlar as comunicações. Manter as partes interessadas informadas sobre o status do projeto e riscos envolvidos.	Gerente do Projeto
Orçamento inadequado.	Média	Mitigar	Desenvolver o plano de gerenciamento dos custos do projeto juntamente com especialistas e com base em um escopo detalhado do projeto. Realizar o controle dos custos do projeto e utilizar as reservas de forma adequada.	Gerente do Projeto

Descrição dos riscos	Prioridade	Estratégia	Ação	Responsável
Cronograma inadequado.	Alta	Prevenir	Desenvolver o cronograma com o auxílio de especialistas e com base no escopo detalhado, considerando os riscos envolvidos em cada etapa do projeto. Desenvolver planos de contingência para a utilização de horas extras e/ou alocação de novos recursos no projeto no caso de atraso das tarefas do caminho crítico do cronograma e executar o controle do cronograma disparando a execução dos planos quando necessário.	Gerente do Projeto

8.9 Controle dos Riscos

O controle dos riscos é de responsabilidade do Gerente do Projeto e consiste na implementação dos planos de resposta aos riscos, acompanhamento dos riscos identificados, monitoramento dos riscos residuais, identificação de novos riscos e avaliação da eficácia do processo de riscos durante o projeto. As respostas planejadas aos riscos que estão incluídas no registro dos riscos serão executadas durante o ciclo de vida do projeto.

O trabalho do projeto será continuamente monitorado em busca de riscos novos, modificados e desatualizados. Durante a execução do projeto os riscos serão reavaliados em reuniões periódicas, com a equipe do projeto e o auxílio de especialistas, quando necessário.

Serão executadas auditorias de riscos, com a finalidade de examinar e documentar a eficácia das respostas aos riscos para lidar com os riscos identificados e suas causas principais, bem como a eficácia do processo de gerenciamento dos riscos. As auditorias de riscos serão realizadas com o auxílio da equipe de Gestão da Qualidade.

Também será realizada a análise de reservas, para comparar a quantidade restante de reservas para contingências com a quantidade de risco restante a qualquer momento do projeto (identificação de novos riscos, reavaliação de riscos e utilização das reservas) a fim de determinar se as reservas restantes são adequadas ao projeto.

8.10 Frequência de Atualização do Plano de Gerenciamento dos Riscos

O plano de gerenciamento dos riscos, bem como os riscos identificados, análise dos riscos e planos de resposta serão avaliados semanalmente pelo gerente do projeto, considerando os dados de desempenho do projeto, resultados das auditorias realizadas e aparecimento de novos cenários não mapeados anteriormente. Caso seja necessário, serão propostas alterações no plano de gerenciamento dos riscos, riscos identificados, análise dos riscos e plano de resposta aos riscos.

8.11 Alterações no Plano de Gerenciamento dos Riscos

Toda e qualquer alteração no plano de gerenciamento dos riscos do projeto deve ser avaliada pelo gerente do projeto, que é responsável pela gestão integrada de mudanças do projeto, ao executar a gestão integrada de mudanças do projeto, o gerente do projeto deve avaliar os impactos das alterações nas demais áreas do projeto. As alterações propostas devem ser aprovadas pelo patrocinador do projeto e após aprovadas, devem ser formalmente comunicadas às partes interessadas do projeto através dos canais de comunicação do mesmo.

8.12 Histórico de Alterações do Plano de Gerenciamento dos Riscos

Versão	Data	Modificado por	Descrição
1	26/09/15	Klaus Böesch	Criação do plano de gerenciamento dos riscos.

9 PLANO DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

O objetivo do Plano de Gerenciamento das Aquisições do Projeto é apresentar a estrutura de suprimentos utilizada no projeto, realizar a análise fazer ou comprar, apresentar o mapa de aquisições do projeto e definir a forma que as aquisições serão conduzidas, controladas e encerradas.

9.1 Estrutura de Suprimentos do Projeto

A estrutura de suprimentos do projeto será centralizada, utilizando a estrutura funcional de uma das empresas. O setor de suprimentos da empresa é composto por 1 (um) Gerente de Suprimentos e 6 (seis) compradores, que serão alocados parcialmente no projeto, conforme necessário.

A seleção de fornecedores será feita pelo Gerente do Projeto, com o auxílio da equipe do projeto, durante a fase de Seleção de Fornecedores. A equipe de suprimentos irá atuar na negociação de preços, formas de pagamento e demais questões burocráticas necessárias para efetuar as aquisições.

9.2 Análise Fazer ou Comprar

Os itens abaixo serão comprados pois não existe a alternativa de fazer internamente:

- Servidores;
- Sistemas operacionais;
- Bancos de dados.

Abaixo seguem os itens que serão adquiridos e as razões para sua aquisição:

- ERP – Existência de um mercado especializado e confiável. O fornecedor é mais eficiente.
- Consultoria e treinamento para o desenho e desenvolvimento da solução – Falta de capacidade técnica ou gerencial para elaborar o item.

Abaixo seguem os itens que serão feitos internamente e as razões para fazê-los.

- Desenho da solução – Existe força de trabalho disponível na organização. Existe capacidade interna, tanto técnica como gerencial para elaborar o item. Custo de fazer com recursos próprios é menor. Os recursos serão previamente capacitados e o know-how será agregado à organização.
- Desenvolvimento (instalações, configurações, parametrizações e customizações) da solução - Existe força de trabalho disponível na organização. Existe capacidade interna, tanto técnica como gerencial para elaborar o item. Custo de fazer com recursos próprios é menor. Os recursos serão previamente capacitados e o know-how será agregado à organização.
- Treinamentos de usuários - Existe força de trabalho disponível na organização. Existe capacidade interna, tanto técnica como gerencial para elaborar o item. Custo de fazer com recursos próprios é menor. Os recursos serão previamente capacitados e o know-how será agregado à organização.

9.3 Mapa de Aquisições

Quadro 19 - Mapa de aquisições do projeto

Item	Descrição	Tipo de Contrato	Critério de Seleção	Orçamento Estimado (R\$)	Duração Prevista	Fornecedores Qualificados
1	Consultorias	Tempo e material.	Experiência prévia. Tempo de resposta à problemas. Preço.	70.000,00	350 horas	A definir na fase de seleção de fornecedores.
2	Treinamentos de capacitação para a implantação.	Tempo e material.	Experiência prévia. Preço.	40.000,00	200 horas	A definir na fase de seleção de fornecedores.
3	Aquisição de servidores	Preço fixo.	Tecnologia. Preço. Garantia. Prazo de entrega.	40.000,00	N/A	A definir na fase de seleção de fornecedores.
4	Aquisição de licenças do ERP (12 meses).	Preço fixo.	Tecnologia. Experiência prévia no fornecimento do item. Garantia. Saúde financeira da empresa.	200.000,00	12 meses	A definir na fase de seleção de fornecedores.

Item	Descrição	Tipo de Contrato	Critério de Seleção	Orçamento Estimado (R\$)	Duração Prevista	Fornecedores Qualificados
			Preço.			
5	Aquisição de licenças de banco de dados.	Preço fixo.	Compatibilidade com o ERP/Tecnologia. Garantia. Preço.	20.000,00	N/A	A definir na fase de seleção de fornecedores.
6	Aquisição de licenças de sistema operacional.	Preço fixo.	Compatibilidade com o ERP/Tecnologia. Garantia. Preço.	10.000,00	N/A	A definir na fase de seleção de fornecedores.

9.4 Detalhamento Critérios de Seleção

O detalhamento dos critérios de seleção de fornecedores será realizado durante a fase de Seleção de Fornecedores, prevista no escopo do projeto.

9.5 Condução das Aquisições

A condução das aquisições será realizada na etapa Seleção de Fornecedores, prevista no escopo deste projeto.

Primeiramente será enviado o documento RFI com as informações necessárias para os fornecedores pré-selecionados analisarem e se habilitarem para o processo. Após o recebimento das informações solicitadas, serão escolhidos 3 (três) fornecedores, de acordo com os critérios estabelecidos para a seleção preliminar.

Para os 3 (três) fornecedores selecionados, será enviado o documento de RFP, contendo os requisitos que precisam ser atendidos e que serão necessários para a avaliação das propostas

Após o recebimento, as propostas e os requisitos serão avaliados de acordo com os critérios estabelecidos para cada requisito. Em seguida os fornecedores deverão fazer apresentações guiadas (prova de conceito) do sistema. Também serão feitas visitas em clientes dos fornecedores, para verificar como o sistema é utilizado na rotina da empresa.

Finalmente serão analisados os contratos, e inseridas as tratativas da RFP. O preço final e as formas de pagamento serão negociadas pela equipe do setor de Suprimentos. Após a escolha do fornecedor, será assinado o contrato de aquisição do ERP assim como outros contratos necessários para o andamento do projeto.

9.6 Controle das Aquisições

Todos os pagamentos serão realizados pelo setor de contas a pagar e serão realizados conforme as formas de pagamento definidas nos contratos e negociadas pela equipe de suprimentos.

Pagamentos para consultores e especialistas, que serão pagos sobre as horas de prestação de serviços, deverão ser aprovados pelo Gerente do Projeto e somente serão efetuados após a liberação pelo mesmo.

9.7 Encerramento das Aquisições

Após serem feitas todas as entregas previstas em contrato, todos os contratos, possíveis aditivos, solicitações de mudanças e registros de aprovação de entregas serão arquivados no mínimo durante os prazos legais pertinentes.

Os dados de lições aprendidas, durante o planejamento, a condução e o controle das aquisições também serão registrados e arquivados, para utilização em aquisições futuras.

9.8 Frequência de Atualização do Plano de Gerenciamento das Aquisições

O plano de gerenciamento das aquisições será avaliado semanalmente pelo gerente do projeto. Caso seja necessário, serão propostas alterações no plano de gerenciamento das aquisições. O plano também será avaliado e atualizado em função da coleta de informações e definição de critérios durante a fase de seleção de fornecedores.

9.9 Alterações no Plano de Gerenciamento das Aquisições

Toda e qualquer alteração no de gerenciamento das aquisições do projeto deve ser avaliada pelo gerente do projeto, que é responsável pela gestão integrada de mudanças do projeto, ao executar a gestão integrada de mudanças do projeto, o gerente do projeto deve avaliar os impactos das alterações nas demais áreas do projeto. As alterações propostas devem ser aprovadas pelo patrocinador do projeto e após aprovadas, devem ser formalmente comunicadas às partes interessadas do projeto através dos canais de comunicação do mesmo.

9.10 Histórico de Alterações do Plano de Gerenciamento das Aquisições

Versão	Data	Modificado por	Descrição
1	26/09/15	Klaus Böesch	Criação do plano de gerenciamento das aquisições.

10 PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

O objetivo do Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto é a identificação e registrar das partes interessadas e suas informações de contato, requisitos e expectativas em relação ao projeto e ao produto do projeto, mapear o nível de engajamento atual e desejado de cada parte interessada, apresentar uma metodologia para a priorização das partes interessadas, e estabelecer de que forma será gerenciado e controlado seu engajamento no projeto.

10.1 Identificação das Partes Interessadas

O processo de identificação das partes interessadas consiste em identificar pessoas, grupos ou organizações que podem afetar, serem afetados ou sentirem-se afetados por uma decisão, atividade ou resultados do projeto e analisar e documentar informações relevantes relativas aos seus interesses, nível de engajamento, interdependências, influências e seu impacto potencial no êxito do projeto. As partes interessadas podem estar em diversos níveis da organização e ter diferentes níveis de autoridade, ou estar fora da organização executora do projeto.

A identificação e o registro das partes interessadas é de responsabilidade do Gerente do Projeto, que deverá registrar as informações de identificação, posição na organização, papel no projeto, contatos, requisitos essenciais, principais expectativas, poder de influência no projeto, nível de interesse, sua priorização e nível de engajamento atual e desejado. Este processo será executado pelo Gerente do Projeto no início do projeto, durante a fase de Pré-Implantação.

O Gerente do Projeto realizará a identificação e análise das partes interessadas do projeto em Reuniões de Análise de Perfis contando com o auxílio de especialistas/consultores, da alta administração e das principais partes interessadas previamente identificadas.

As principais partes interessadas deste projeto são:

- Patrocinador (CEO);
- Gerente do Projeto;
- Equipe do Projeto (Key Users, Desenvolvedores, Analista de TI, Analista de Negócios e etc.);
- Alta Direção;

- Usuários do Sistema;
- Fornecedores.

10.2 Registro das Partes Interessadas

O Gerente do Projeto deverá manter e atualizar o registro e as informações essenciais das partes interessadas do projeto.

10.3 Informações de Identificação

Na tabela abaixo deverá ser registrado pelo gerente do projeto o nome de cada parte interessada identificada no projeto, empresa a qual faz parte, seu respectivo setor, cargo ou função e as atribuições e responsabilidades no projeto.

Quadro 20 - Informações das partes interessadas

#	Nome	Empresa / Setor	Cargo / Função	Atribuições / Responsabilidades
1	Ricardo M.	Grupo / Presidência	CEO	Patrocinador do projeto, responsável pela aprovação, do termo de abertura, plano de projeto e aceite final do projeto.
2	Brad Y.	Grupo / Direção	Diretor Financeiro	Disponibilização de recursos financeiros para os gastos do projeto. Será ele quem irá liberar recursos ou não para o andamento do mesmo.
3	Klaus B.	Grupo / P&D	Coordenador de Projetos	Gerente do projeto. Responsável pelo planejamento do projeto, acompanhamento da execução dos trabalhos, controle do projeto e comunicações.
4	André A.	Grupo / TI	Analista de negócios	Analisar e mapear os processos, desenhar a solução de tecnologia

#	Nome	Empresa / Setor	Cargo / Função	Atribuições / Responsabilidades
				que será utilizada.
5	Rafael S.	Grupo / P&D	Analista de Sistemas	Auxiliar no desenho e desenvolver a solução de tecnologia que será utilizada e realizar a parametrização e customização do sistema.
6	Alex L.	Grupo / TI	Analista de TI	Instalar a infraestrutura (hardware e software) necessária para a execução do projeto.
7	Ricardo B.	Grupo / Suprimentos	Gerente de Suprimentos	Designar os usuários chave do setor de suprimentos.
8	Andressa V.	Grupo / Financeiro	Gerente Financeira	Designar os usuários chave do setor fiscal/financeiro.
9	Tiago O.	Grupo / Produção	Gerente de Produção	Designar os usuários chave do setor de produção.
10	Estela B.	Grupo / RH	Gerente de Recursos Humanos	Designar os usuários chave do setor de recursos humanos.

10.3.1 Informações De Contato

O Gerente do Projeto deverá registrar na tabela abaixo os dados de contato de cada parte interessada identificada no projeto, como telefones, e-mail principal e endereço para mensagens instantâneas.

Quadro 21 - Contatos das partes interessadas

#	Nome	Telefone / WhatsApp	E-mail / Skype
1	Ricardo M.	+55 51 929485	ricardo.m@grupo_p.com.br
2	Brad Y.	+55 51 929375	brad.y@grupo_p.com.br
3	Klaus B.	+55 51 920485	klaus.b@grupo_p.com.br
4	André A.	+55 51 928475	andre.a@grupo_p.com.br
5	Rafael S.	+55 51 924769	rafael.s@grupo_p.com.br

#	Nome	Telefone / WhatsApp	E-mail / Skype
6	Alex L.	+55 51 929486	alex.l@grupo_p.com.br
7	Ricardo B.	+55 51 929538	ricardo.b@grupo_p.com.br
8	Andressa V.	+55 51 920285	andressa.v@grupo_p.com.br
9	Tiago O.	+55 51 921054	tiago.o@grupo_p.com.br
10	Estela B.	+55 51 922849	estela.b@grupo_p.com.br

10.3.2 Priorização das Partes Interessadas

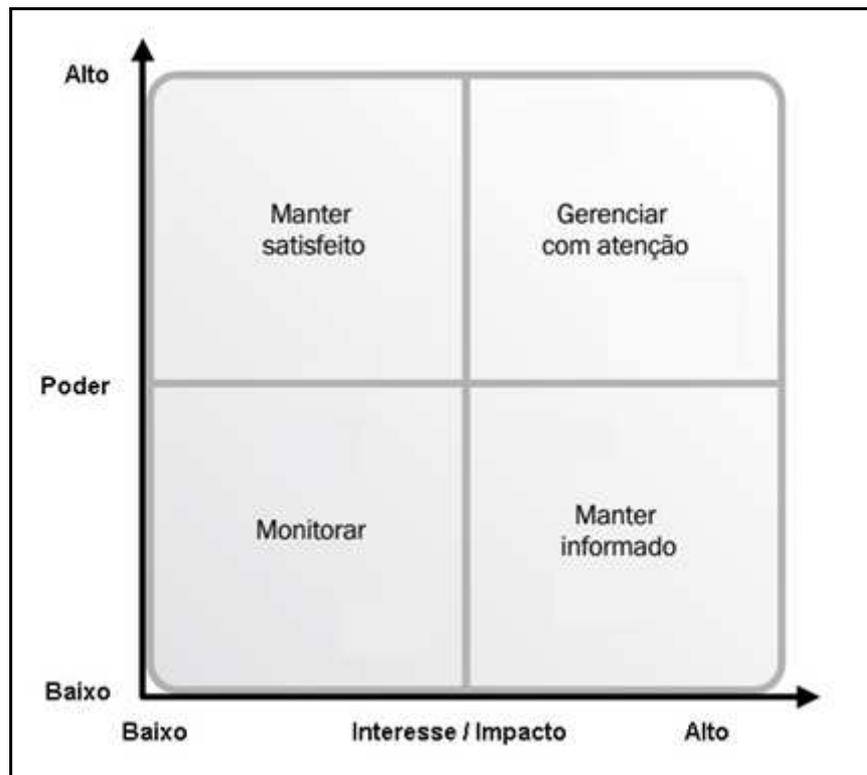
Na tabela abaixo o Gerente do Projeto deverá registrar os graus de poder, interesse e impacto, com base no nível de autoridade, no nível de preocupação em relação aos resultados do projeto e na habilidade de efetuar mudanças no planejamento ou na execução do projeto, respectivamente. O Gerente do Projeto também deverá registrar o enquadramento que será utilizado para a priorização das partes interessadas do projeto.

Os níveis de poder, interesse e impacto utilizados como referência no projeto serão os seguintes:

- A – Alto;
- M – Médio;
- B – Baixo.

O enquadramento das partes interessadas em relação ao seu interesse no projeto, seu poder formal ou de influência sobre o projeto e o nível de impacto da sua atuação será realizado de acordo com a figura abaixo:

Figura 9 - Enquadramento das partes interessadas



Desta forma as possibilidades de enquadramento que deverão ser utilizadas são:

- 1 – Gerenciar com atenção;
- 2 – Manter informado;
- 3 – Manter satisfeito;
- 4 – Monitorar.

Quadro 22 - Priorização das partes interessadas

#	Nome	Poder	Interesse	Impacto	Enquadramento
1	Ricardo M.	A	A	A	1 – Gerenciar com atenção
2	Brad Y.	A	M	B	3 – Manter satisfeito
3	Klaus B.	M	A	A	N/A
4	André A.	B	A	M	2 – Manter informado
5	Rafael S.	B	A	M	2 – Manter informado
6	Alex L.	B	A	M	2 – Manter

#	Nome	Poder	Interesse	Impacto	Enquadramento
					informado
7	Ricardo B.	M	M	A	2 – Manter informado
8	Andressa V.	A	A	A	1 – Gerenciar com atenção
9	Tiago O.	M	A	A	2 – Manter informado
10	Estela B.	M	B	B	3 – Manter satisfeito

10.3.3 Requisitos e Expectativas

Na tabela abaixo o Gerente do Projeto deverá registrar os requisitos e necessidades que cada parte interessada deseja ver atendido pelo projeto, assim como suas expectativas em relação ao projeto e/ou produto do projeto.

Quadro 23 - Requisitos e expectativas das partes interessadas

#	Nome	Requisitos e necessidades que deseja ver atendido pelo projeto	Expectativas em relação ao projeto e/ou produto do projeto
1	Ricardo M.	Possibilidade de monitorar o que está acontecendo na empresa em tempo real. Geração automática de relatórios.	Acredita que o sistema auxiliar na tomada de decisões e irá aumentar a eficiência da empresa e seus lucros.
2	Brad Y.	Deseja que o projeto seja executado com o menor custo possível.	Espera que o projeto seja executado dentro do prazo e custo especificados.
3	Klaus B.	N/A	N/A
4	André A.	Alta aderência entre os processos e sistema implantado.	Espera que o sistema escolhido atenda ao modelo de negócio das empresas com o mínimo de customizações.
5	Rafael S.	Sem requisitos.	Espera ser capacitado para as tarefas de desenvolvimento do sistema.
6	Alex L.	Sem requisitos.	Espera receber capacitação para a execução de suas tarefas

#	Nome	Requisitos e necessidades que deseja ver atendido pelo projeto	Expectativas em relação ao projeto e/ou produto do projeto
			no projeto.
7	Ricardo B.	Controle dos estoques e acompanhamento de pedidos de insumos.	Espera ter maior controle de estoques e logística, de forma a diminuir os desperdícios e permitindo fazer uma programação mais assertiva das compras de insumos.
8	Andressa V.	Controle total dos custos e fluxo de caixa da empresa. Possibilidade de gerar relatórios financeiros.	Espera ter um controle mais preciso dos dados financeiros da empresa.
9	Tiago O.	Possibilidade de fazer e acompanhar o plano de produção e os estoques de produtos e insumos.	Ter um maior controle e confiabilidade sobre as informações referentes à produção aumentando o rendimento da produção.
10	Estela B.	Processamento de cartão ponto e de folha de pagamento e informações dos funcionários, capacitação e plano de carreira.	Facilidade e agilidade da inclusão e extração de informações do sistema.

10.3.4 Engajamento Atual e Desejado

O nível de engajamento de todas as partes interessadas identificadas deverá ser comparado com os níveis de envolvimento planejados e requeridos para a conclusão bem-sucedida do projeto. O nível de engajamento das partes interessadas será classificado como segue, e deverá ser registrado pelo Gerente do Projeto nas tabelas abaixo:

- Desinformado – Sem conhecimento do projeto e impactos potenciais;
- Resistente – Ciente do projeto, dos impactos potenciais e resistente à mudança;
- Neutro – Ciente do projeto e mesmo assim não dá apoio ou resiste;
- Dá apoio – Ciente do projeto e dos impactos potenciais e dá apoio à mudança;

- Lidera – Ciente do projeto, dos impactos potenciais e ativamente engajado em garantir o êxito do projeto.

Para o preenchimento da tabela devem ser utilizados os seguintes códigos:

- C – Engajamento corrente;
- D – Engajamento desejado.

Quadro 24 - Nível de engajamento das partes interessadas

#	Nome	Não Informado	Resistente	Neutro	Dá Apoio	Lidera
1	Ricardo M.				CD	
2	Brad Y.			C	D	
3	Klaus B.					CD
4	André A.				CD	
5	Rafael S.			C	D	
6	Alex L.			C	D	
7	Ricardo B.			C	D	
8	Andressa V.			C	D	
9	Tiago O.			C	D	
10	Estela B.			C	D	

10.4 Gerenciamento do Engajamento das Partes Interessadas

O gerenciamento do engajamento das partes interessadas é o processo de se comunicar e trabalhar com as partes interessadas para atender às suas necessidades/expectativas, abordar as questões à medida que elas ocorrem e promover o engajamento das partes interessadas nas atividades do projeto.

O Gerente do Projeto deverá identificar e analisar os gaps entre o nível de engajamento atual e desejado de cada parte interessada e propor estratégias para o engajamento das partes interessadas e executá-las de forma a aumentar a probabilidade de sucesso, garantindo que as partes interessadas entendam claramente as metas, os objetivos, os benefícios e os riscos do projeto.

O gerenciamento do engajamento das partes interessadas consiste em atividades como: promover o engajamento das partes interessadas nas etapas apropriadas do projeto para obter ou confirmar seu compromisso continuado com o êxito do projeto; gerenciar as expectativas das partes interessadas através da

negociação e comunicação a fim de assegurar o alcance das metas do projeto; abordar as preocupações potenciais que ainda não se tornaram problemas e antecipar problemas futuros que podem ser colocados pelas partes interessadas; esclarecer e solucionar as questões que forem identificadas.

10.4.1 Estratégia de Engajamento das Partes Interessadas

Após identificar os gaps entre o engajamento atual e o engajamento desejado de cada parte interessada do projeto, o Gerente do Projeto deverá elaborar e executar uma estratégia de forma a levar o engajamento da parte interessada para o nível desejado. As estratégias de engajamento das partes interessadas deverão ser definidas como base na priorização das partes interessadas, definidas no item 10.3.2.

Quadro 25 - Estratégias de engajamento das partes interessadas

#	Nome	Descrição da estratégia e abordagem para o engajamento da Parte Interessada
1	Ricardo M.	Manter sempre informado do andamento do projeto.
2	Brad Y.	Manter sempre informado do andamento do projeto, e eventuais riscos.
3	Klaus B.	N/A
4	André A.	Manter a participação ativa no projeto e auxiliar no engajamento das outras partes interessadas.
5	Rafael S.	Capacitar para a execução das suas atividades no projeto.
6	Alex L.	Capacitar para a execução das suas atividades no projeto.
7	Ricardo B.	Mostrar o valor agregado do sistema em seu processo, envolver nas etapas de planejamento e manter informado do andamento do projeto.
8	Andressa V.	Mostrar o valor agregado do sistema em seu processo, envolver nas etapas de planejamento e manter informada do andamento do projeto.
9	Tiago O.	Mostrar o valor agregado do sistema em seu processo, envolver nas etapas de planejamento e manter informado do andamento do projeto.
10	Estela B.	Mostrar o valor agregado do sistema em seu processo, envolver nas etapas de planejamento e manter informada do andamento do projeto.

10.4.2 Registro de Questões e Problemas

As questões e problemas identificados no decorrer do projeto deverão ser registrados pelo Gerente do Projeto, assim como a data de sua ocorrência, partes interessadas envolvidas, solução proposta ou utilizada e data da resolução.

Quadro 26 - Registro de questões e problemas

#	Problema ou questão	Data de ocorrência	Partes interessadas envolvidas	Descrição da estratégia ou abordagem a ser adotada ou solução empregada para a resolução da questão	Data de resolução
1					
2					
3					
4					
5					

10.5 Controle do Engajamento das Partes Interessadas

O controle do engajamento das partes interessadas é de responsabilidade do Gerente do Projeto e consiste em monitorar os relacionamentos das partes interessadas no projeto em geral, e ajustar as estratégias e planos para o gerenciamento das mesmas.

O nível de engajamento das partes interessadas será continuamente controlado pelo Gerente do Projeto que irá atualizar o Registro das Partes Interessadas quando houver mudanças nas informações das partes interessadas, quando forem identificadas novas partes interessadas, ou se partes interessadas registradas não estiverem mais envolvidas ou não forem mais afetadas pelo projeto. O Gerente do Projeto também irá atualizar o Registro de Questões e Problemas quando forem identificadas novas questões e questões atuais forem resolvidas.

10.6 Frequência de Atualização do Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas

O plano de gerenciamento das partes interessadas será avaliado semanalmente pelo gerente do projeto. Caso seja necessário, serão propostas alterações no plano de gerenciamento das partes interessadas.

10.7 Alterações no Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas

Toda e qualquer alteração no plano de gerenciamento das partes interessadas do projeto deve ser avaliada pelo gerente do projeto, que é responsável pela gestão integrada de mudanças do projeto, ao executar a gestão integrada de mudanças do projeto, o gerente do projeto deve avaliar os impactos das alterações nas demais áreas do projeto.

10.8 Histórico de Alterações do Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas

Versão	Data	Modificado por	Descrição
1	26/09/15	Klaus Böesch	Criação do plano de gerenciamento das partes interessadas.

11 PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

O objetivo do Plano de Gerenciamento das Comunicações do Projeto é identificar os requisitos de comunicação de cada parte interessadas do projeto e propor abordagens e estratégias para o cumprimento destes requisitos. Também serão apresentadas neste plano as ferramentas de comunicação utilizadas no projeto e os eventos de comunicação previstos, assim como a forma que as comunicações serão gerenciadas e controladas.

11.1 Requisitos e Estratégias de Comunicação

O Gerente do Projeto deverá analisar e registrar os requisitos de informação das partes interessadas do projeto, de modo a determinar as necessidades de informação de cada parte interessada. Os requisitos deverão ser definidos pela combinação do tipo e do formato das informações necessárias com uma análise do valor dessas informações.

Os recursos do projeto deverão ser utilizados apenas na comunicação de informações que contribuam para o êxito do projeto, ou quando a falta de comunicação puder ocasionar falhas. O Gerente do Projeto também irá elaborar uma estratégia de comunicação de acordo com os requisitos de informação das partes interessadas do projeto.

Na tabela abaixo o Gerente do Projeto deverá registrar o nome de cada parte interessada do projeto, seus requisitos de informação, a estratégia de comunicação que será utilizada, bem como a frequência e a urgência das comunicações.

Quadro 27- Requisitos e estratégias de comunicação

#	Nome	Requisitos de Informação	Estratégia / Abordagem / Método	Frequência	Urgência
1	Ricardo M.	Índice de desempenho do projeto e identificação de riscos.	Reuniões de status do projeto e relatórios.	Mensal	Média
2	Brad Y.	Informações de custos e orçamento do	Relatórios de linha de base dos custos e	Mensal	Média

#	Nome	Requisitos de Informação	Estratégia / Abordagem / Método	Frequência	Urgência
		projeto e utilização de reservas.	desenchaixes do projeto.		
3	Klaus B.	Conclusão das atividades e problemas encontrados	Reuniões de acompanhamento, e-mails e mensagens instantâneas.	Diária	Alta
4	André A.	Requisitos das partes interessadas e informações dos fornecedores.	Reuniões e e-mails.	Semanal	Alta
5	Rafael S.	Programação das atividades e feedbacks.	Reunião de acompanhamento e e-mails.	Semanal	Média
6	Alex L.	Programação das atividades e feedbacks.	Reunião de acompanhamento e e-mails.	Semanal	Média
7	Ricardo B.	Funcionalidades do ERP escolhido, necessidade de utilização de recursos do setor e status do projeto.	Reuniões e e-mails.	Mensal	Baixa
8	Andressa V.	Funcionalidades do ERP escolhido, necessidade de utilização de recursos do setor e status do projeto.	Reuniões e e-mails.	Mensal	Baixa
9	Tiago O.	Funcionalidades do ERP escolhido, necessidade de utilização de recursos do setor e status	Reuniões e e-mails.	Mensal	Baixa

#	Nome	Requisitos de Informação	Estratégia / Abordagem / Método	Frequência	Urgência
		do projeto.			
10	Estela B.	Funcionalidades do ERP escolhido, necessidade de utilização de recursos do setor e status do projeto.	Reuniões e e-mails.	Mensal	Baixa

11.2 Ferramentas de Comunicação

Abaixo segue a relação de ferramentas utilizadas para transferir informações entre as partes interessadas do projeto, as comunicações do projeto serão feitas através das ferramentas listadas, mas não se limitarão a elas.

Quadro 28 - Ferramentas de comunicação

#	Ferramenta	Objetivo	Quando será usado?
1	Reuniões	Realiza a comunicação interativa do projeto, garantindo o entendimento comum por todos os participantes.	Quando houver necessidade de troca de informações multidirecional entre uma ou mais partes sobre tópicos específicos.
2	Vídeo conferências	Realiza a comunicação interativa do projeto, garantindo o entendimento comum por todos os participantes.	Quando não houver a possibilidade de realizar uma reunião presencialmente.
3	Telefone	Realiza a comunicação interativa do projeto, garantindo o entendimento comum por todos os participantes.	Quando houver a necessidade de troca de informações multidirecionais entre duas partes, sem a necessidade de formalidade.
4	Mensagem Instantânea	Realiza a comunicação interativa do projeto, garantindo o	Quando houver a necessidade de troca de informações curtas

#	Ferramenta	Objetivo	Quando será usado?
		entendimento comum por todos os participantes.	multidirecionais entre duas ou mais partes sem a necessidade de formalidade e que precise de agilidade.
5	E-mail	Realizar a comunicação ativa do projeto, garantindo que as informações sejam encaminhadas para os destinatários específicos que precisam recebê-las.	Quando houver a necessidade de envio de informações para as partes interessadas, formalmente e sem um padrão definido.
6	Relatórios	Realizar a comunicação ativa do projeto, garantindo que as informações sejam encaminhadas para os destinatários específicos que precisam recebê-las.	Quando houver a necessidade de envio de informações para as partes interessadas, formalmente utilizando um padrão definido.
7	Apresentações	Realizar a comunicação ativa do projeto, garantindo que as informações sejam encaminhadas para os destinatários específicos que precisam recebê-las.	Quando houver a necessidade de apresentação formal do status e dados de desempenho do projeto.

11.3 Eventos de Comunicação

Os eventos de comunicação do projeto previstos estão registrados na tabela abaixo, bem como as partes interessadas relacionadas, as ferramentas utilizadas, o responsável e a frequência do evento.

Quadro 29 - Eventos de comunicação

#	Evento	Partes Interessadas	Ferramenta / Método	Informações	Responsável	Frequência
1	Kick-off	Gerente do Projeto. Equipe do	Reunião	Termo de Abertura Plano do	Gerente do Projeto	Uma vez

#	Evento	Partes Interessadas	Ferramenta / Método	Informações	Responsável	Frequência
		Projeto. Patrocinador.		Projeto		
2	Acompanha- mento do Projeto	Gerente do Projeto. Equipe do Projeto.	Reunião Relatório	Dados de desempenho do projeto. Questões e problemas.	Gerente do Projeto	Sema- nal
3	Encerra- mento	Gerente do Projeto. Equipe do Projeto. Patrocinador.	Reunião	Dados de desempenho do projeto. Lições aprendidas.	Gerente do Projeto	Uma vez
4	Planeja- mento	Gerente do Projeto. Equipe do Projeto. Patrocinador. Consultor.	Reunião	Termo de abertura. Plano do Projeto. Requisitos. Informações históricas e lições aprendidas.	Gerente do Projeto	Sema- nal
5	Alinhamento Estratégico	Gerente do Projeto. Patrocinador. Alta Direção. Gerência. Usuários.	Reunião	Plano do Projeto.	Gerente do Projeto	Uma vez
6	Acompanha- mento do Status do Projeto	Gerente do Projeto. Patrocinador. Alta Direção.	Reunião Relatório	Relatórios de desempenho do projeto.	Gerente do Projeto	Mensal

11.4 Gerenciamento das Comunicações

O gerenciamento das comunicações envolve as atividades requeridas para a criação, distribuição, confirmação e compreensão das informações. O gerenciamento das comunicações do projeto é de responsabilidade do Gerente do Projeto, assim, o Gerente do Projeto irá coletar as informações necessárias, organizá-las, registrá-las e distribuí-las ou divulga-las conforme as necessidades identificadas de cada parte interessada do projeto.

O Gerente do Projeto irá acompanhar os trabalhos do projeto, fazendo reuniões formais ou informais com a equipe do projeto, dará feedbacks à equipe do projeto e demais partes interessadas do projeto. Também serão feitas a atualização do plano de gerenciamento do projeto e nos documentos do projeto. O desenvolvimento de relatórios será feito pelo Gerente do Projeto, com base no andamento do projeto e projeções de término do projeto.

11.4.1 Relatórios do Projeto

O Gerente do Projeto publicará no diretório do projeto e enviará por e-mail para as partes interessadas os seguintes relatórios de acompanhamento do projeto:

- Trabalho concluído (atividades e percentuais) durante o período;
- Trabalho a ser concluído no próximo período;
- Análise de previsões do projeto (tempo e custo);
- Análise de desempenho (índices de desempenho);
- Situação atual dos riscos e questões;
- Resumo de mudanças aprovadas no período;
- Fluxo de caixa.

11.4.2 Armazenamento e Disponibilização de Informações

Para o armazenamento das informações do projeto será criado um diretório do projeto na rede corporativa, com os níveis de acessos definidos e configurados para cada parte interessada do projeto. O Gerente do Projeto terá a responsabilidade pela criação e atualização e disponibilização de todos os documentos referentes ao gerenciamento do projeto.

11.5 Controle das Comunicações

O Gerente do Projeto irá monitorar e controlar as comunicações do decorrer de todo o ciclo de vida do projeto, de forma a assegurar que as necessidades de informação das partes interessadas do projeto sejam atendidas. Serão discutidos e avaliados através de reuniões com a equipe do projeto e especialistas os impactos das comunicações do projeto, a necessidade de ações ou intervenção e as formas mais apropriadas de atualizar e comunicar o desempenho e responder solicitações de informações das partes interessadas.

11.6 Frequência de Atualização do Plano de Gerenciamento das Comunicações

O plano de gerenciamento das comunicações será avaliado semanalmente pelo gerente do projeto. Caso seja necessário, serão propostas alterações no plano de gerenciamento das comunicações.

11.7 Alterações no Plano de Gerenciamento das Comunicações

Toda e qualquer alteração no plano de gerenciamento das comunicações do projeto deve ser avaliada pelo gerente do projeto, que é responsável pela gestão integrada de mudanças do projeto, ao executar a gestão integrada de mudanças do projeto, o gerente do projeto deve avaliar os impactos das alterações nas demais áreas do projeto.

11.8 Histórico de Alterações do Plano de Gerenciamento das Comunicações

Versão	Data	Modificado por	Descrição
1	26/09/15	Klaus Böesch	Criação do plano de gerenciamento das comunicações.

12 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um projeto de implantação de ERP, dada sua complexidade, abrangência organizacional, custo elevado e riscos envolvidos, tem uma grande propensão ao insucesso, se não existir um planejamento consistente e não forem utilizadas boas práticas de gerenciamento de projetos, o fracasso será quase 100% garantido. Através deste plano de projeto foi possível definir um planejamento de forma a auxiliar o Gerente de Projeto e a Equipe do Projeto na execução e controle do projeto, abrangendo as áreas e boas práticas do gerenciamento de projetos abordadas no Guia PMBOK e aprendidas no curso de MBA em Gestão de Projetos, no intuito de garantir o sucesso do projeto.

O projeto está dividido em duas fases principais: pré-implantação e implantação. Sendo que a fase de pré-implantação apresenta inicialmente um detalhamento maior que a fase de implantação, pois será na fase de pré-implantação que será desenvolvido um maior detalhamento da fase de implantação, através da análise dos processos atuais das empresas, definição de requisitos do sistema e escolha de fornecedores e do sistema que será implantado.

13 REFERÊNCIAS

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (guia PMBOK®)**. Tradução de A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.