

UNIVERSIDADE DO VALE DOS SINOS

Elton Pereira Macedo

CONTROLE DE ATIVOS

Porto Alegre

2015

Elton Pereira Macedo

CONTROLE DE ATIVOS:
Projeto de indicadores de controle

Projeto de Pesquisa apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de especialista em Gestão de projetos pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: **Ivan Brasil Galvão dos Santos**

Porto Alegre

2015

DEDICATÓRIA

Dedico esta pesquisa a toda minha família em especial a minha esposa e meu filho Felipe;

“100% de esforço onde tiver 1% de chance...”

AGRADECIMENTO

Agradeço a minha esposa e meu filho pelo apoio em mais esse obstáculo ultrapassado, pois foram dois anos onde muita coisa aconteceu ao mesmo tempo e eles sempre me apoiando e entendendo a dedicação por mim exercida.

Amo demais vocês!

Abstract. *The aim of this study is to describe the implementation of a project asset tracking indicators, using tools of BI (Business Intelligence) with all its resources and data presentation dimensions for data analysis including reports and graphs. It proposes a research methodology based on academic references and market so that you can describe the subject so that they are clear gains and points of attention this new way of using these concepts.*

Resumo. O objetivo desse trabalho é descrever a implantação de um projeto de indicadores de controle de ativos, utilizando ferramentas de BI (*Business Intelligence*) com todos seus recursos e dimensões de apresentação dos dados para análise incluindo relatórios e gráficos. Propõe-se uma metodologia de investigação baseado nas referências acadêmica e de mercado para que seja possível descrever este assunto de forma que fiquem claro os ganhos e pontos de atenção deste novo modo de utilização destes conceitos.

Palavras-chave: Business Intelligence, data warehouse, Implatação.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 OBJETIVO DO PROJETO	11
2.1 Objetivos gerais.....	11
2.2 Objetivos específicos.....	12
3 GERENCIAMENTO DE INTEGRAÇÃO.....	12
3.1 Termo de abertura	12
3.1.1 Título do projeto.....	12
3.1.2 Patrocinador	12
3.1.3 Cliente.....	12
3.1.4 Justificativa.....	12
3.1.5 Descrição do produto do projeto.....	13
3.1.6 Gerente de projeto.....	13
3.1.7 Estimativa de custos	14
3.1.8 Cronograma básico do projeto.....	15
3.1.9 Partes interessadas	15
3.1.10 Premissas.....	15
3.1.11 Restrições	16
3.1.13 Recursos	16
3.1.14 Gestão de mudanças.....	17
4 GERENCIAMENTO DE ESCOPO.....	18
4.1 Declaração de escopo.....	18
4.1.1 Objetivo do projeto	18
4.1.2 Justificativa do projeto	18
4.1.3 Descrição do escopo do projeto e do produto	18
4.1.4 Equipe de projeto	19
4.1.5 Cronograma.....	19
4.1.6 Entregáveis.....	21
4.1.7 Critérios de aceitação.....	22

4.1.8 Fatores de sucesso do projeto	22
4.1.9 Estrutura analítica do projeto	23
4.1.10 Dicionário da EAP	24
5 GERENCIAMENTO DE TEMPO	26
5.1 Descrição dos processos de gerenciamento de tempo	26
5.2 Sequência de priorização na mudança de prazos	26
5.3 Sistema de mudanças de prazos	27
5.4 Datas alvos – millestones	27
6 GERENCIAMENTO DE CUSTOS	28
6.1 Considerações iniciais	28
6.2 Composição dos custos	28
6.3 Frequência de avaliação do orçamento e atualização dos custos	28
6.4 Orçamento	28
6.5 Análise financeira do projeto	29
7 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	31
7.1 Plano de gerenciamento da qualidade	31
7.2 Política de qualidade	31
7.3 Fatores ambientais	31
7.4 Métricas de qualidade	32
7.5 Controle da qualidade	32
7.5.1 Fluxograma	33
7.5.2 Checklist	33
7.5.3 Check List Técnico de Software	39
7.6 Garantia da qualidade	45
8 GERENCIAMENTO DOS RECURSOS	45
8.1 Recursos humanos	45
8.2 Organograma	46
8.3 Diretório do time do projeto	46
8.4 Matriz raci de responsabilidades	47
8.4 Novos recursos, realocação e substituição de membros do time	48
8.5 Treinamentos	48
8.6 Avaliação do desempenho	49
8.6 Bonificação	49
8.7 Frequência de avaliação consolidada dos resultados do time	49

8.8 Alocação financeira para o gerenciamento de RH	49
8.9 Administração do plano de gerenciamento de recursos humanos.....	49
8.10 Responsável pelo plano.....	49
8.11 Frequência de atualização do plano de gerenciamento de RH.....	50
9 GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES.....	50
9.1 Processo de gerenciamento das comunicações	50
9.2 Informações gerais	50
9.3 Partes interessadas.....	51
9.3 Dados de contato das partes interessadas.....	52
9.4 Identificação dos requisitos e estratégia de comunicação	52
9.5 Ferramentas e tecnologia de comunicação utilizada pelo projeto	54
10 GERENCIAMENTO DE RISCOS	55
10.1 Metodologia	55
10.2 Responsabilidades pelo Gerenciamento de Riscos	56
10.3 Estrutura Analítica de Riscos – EAR	57
10.4 Matriz Impacto sobre os principais objetivos do projeto	57
10.5 Registros de riscos por Tarefas da EAP	58
10.6 Análise Qualitativa dos Riscos.....	60
11 GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES.....	61
11.1 Descrição.....	61
11.2 Estrutura de Suprimentos do Projeto.....	61
11.3 Análise Fazer ou Comprar.....	61
11.4 Tipo de contrato	61
11.5 Critérios de seleção	62
11.6 Estimativa de prazo	62
11.7 Estimativa de custos	62
11.8 Mapa de Aquisições	63

Tabela 1 - Estimativa de custo.....	14
Tabela 2 - Duração por fase	15
Tabela 3- Gestão de mudança.....	17
Tabela 4 – Escopo do produto.....	19
Tabela 5 - Equipe de projeto	19
Tabela 6 - Cronograma	19
Tabela 7 - Entregáveis	21
Tabela 8 - Dicionário EAP	24
Tabela 9 - Gerenciamento de status.....	26
Tabela 10 - Sequência de priorização.....	27
Tabela 11 - Millestones	27
Tabela 12 - Análise financeira	29
Tabela 13 - Funções dos recursos	45
Tabela 14 - Horas extras.....	46
Tabela 15 - Dados recursos	46
Tabela 16 - RACI	47
Tabela 17 - Informações gerais	50
Tabela 18 - Partes interessadas.....	51
Tabela 19 - Dados de contato	52
Tabela 20 - Documentos de comunicação	53
Tabela 21 - Frequência reuniões.....	54
Tabela 22 - Ferramentas	54
Tabela 23 - Metodologia	55
Tabela 24 - Sequencia plano de risco.....	56
Tabela 25 - Responsabilidade Riscos.....	56
Tabela 26 - Matriz de impacto	57
Tabela 27 - Registros de riscos por Tarefas da EAP.....	58
Tabela 28 - Estimativa de custo.....	62

Figura 1 - EAP Custo	29
Figura 2 - Fluxo controle de qualidade.....	33
Figura 3 – Organograma.....	46
Figura 4 - EAR	57

1 INTRODUÇÃO

A EPM distribuidora de energia S/A, é uma empresa de distribuição elétrica com clientes na região sul do país. De acordo com a situação atual do mercado, as regras do setor elétrico introduziram profunda mudança no foco das distribuidoras de energia. Tornou-se fundamental a gestão e controle dos ativos elétricos, visto que são os fatores chave para o atingimento das metas de negócio. A gestão de ativos envolve um conjunto de atividades associados à segurança, confiabilidade, disponibilidade, infraestrutura e custo.

Após a conclusão da Revisão Tarifária do 3º Ciclo da EPM, mais especificamente em relação a determinação da Base de Remuneração Regulatória, identificou-se uma série de oportunidades de melhorias que, em linhas gerais, objetivam o gerenciamento abrangente, otimizado e sustentável para todo o ciclo de vida dos ativos da empresa assim como a disseminação da cultura da gestão de ativos.

Porem atualmente este controle vem sendo executados através de planilhas eletrônicas gerando uma demanda de tempo grande para sua análise, pois atualmente não existe um sistema que trabalhe com estas informações de forma ágil e estratégica.

Dentro da estratégia da empresa de revisão tarifaria e utilização de software de analise estratégica de indicadores e como a ANEEL (*Agência Nacional de Energia Elétrica*) exige que dados de gestão de ativos sejam gerados e analisados em um sistema de informação homologado com no mínimo três meses de uso no momento de auditoria de homologação. Neste sentido, foi verificado pela área de negócio e sugerido pela área de Tecnologia da Informação que o software que atende as necessidades seria um sistema de BI (*Business intelligence*) pois com este tipo de software podemos analisar dados de forma estratégica de diversas formas, cruzando os dados e gerando indicadores para análise e verificação da performance da empresa.

2 OBJETIVO DO PROJETO

2.1 Objetivos gerais

O produto do projeto consiste em uma solução de BI que permita a visualização de indicadores de performance, alinhados com a estratégia organizacional, através da ferramenta SAP BW, já utilizado na empresa.

2.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral da pesquisa, foram criados os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as partes interessadas
- Levantar as necessidades de informações para o acompanhamento da estratégia
- Desenvolver indicadores de performance
- Definir uma arquitetura de geração de informações para análise

3 GERENCIAMENTO DE INTEGRAÇÃO

3.1 Termo de abertura

3.1.1 Título do projeto

Projeto de implantação indicadores de gestão de ativos com o nome “Gestão de indicadores”.

3.1.2 Patrocinador

O patrocinador é a EPM distribuidora de energia S/A, empresa que solicitou o desenvolvimento do objetivo do projeto.

O sponsor do projeto é o senhor João da Silva, diretor do departamento de ativos e o principal líder do projeto, onde os gerentes reportam direto para ele.

3.1.3 Cliente

Área de gestão de ativos da própria empresa EPM distribuidora de energia S/A.

3.1.4 Justificativa

A Diretoria de Gestão de Ativos possui um modelo de gestão baseado nos seguintes fundamentos: indicadores, monitoramento, atividades de controle, levantamento de pontos críticos (riscos).

É necessário conectar as decisões sobre os ativos aos objetivos estratégicos da empresa, considerar os sistemas e não somente suas partes, ter em perspectiva todo o ciclo de vida, considerar e gerenciar as incertezas e levar aos “stakeholders” alternativas de decisões que possam ser entendidas.

Visto que a organização tem a necessidade do controle de ativos e com base nas tecnologias já utilizadas no seu dia a dia, verificamos que o ideal para organização e a utilização de uma ferramenta de BI, que no caso é a SAP BW, para atender as expectativas da área de negócio utilizando uma ferramenta já conhecida na organização e a principal da organização. Além disso, o ERP utilizado é o SAP ECC, onde as comunicações entre os sistemas são nativas deixando o processo mais seguro.

3.1.5 Descrição do produto do projeto

O produto do projeto consiste em uma solução de BI que permita a visualização de indicadores de performance, alinhados com a estratégia organizacional, através da ferramenta SAP BW, já utilizado na empresa.

3.1.6 Gerente de projeto

Nomeado o Sr. Elton Pereira Macedo, que tem a responsabilidade de planejar e controlar a execução do projeto, em todas as suas etapas e integrá-las, definir o escopo e suas alterações, gerir e controlar prazo, custo, recursos e qualidade.

De acordo áreas do conhecimento, as atividades do gerente são as seguintes:

- Gerenciamento da Integração
- Gerenciamento do Escopo
- Gerenciamento do Tempo
- Gerenciamento dos Custos
- Gerenciamento da Qualidade
- Gerenciamento dos Recursos Humanos
- Gerenciamento das Comunicações
- Gerenciamento dos Riscos
- Gerenciamento das Aquisições
- Gerenciamento das Partes Interessadas

Além disso, o gerente exerce as seguintes atividades:

- Garantir a metodologia
- Coordenar reuniões de caráter técnico ou executivo e documentá-las de forma a formalizar os assuntos tratados.
- Controlar o cronograma de atividades, garantindo o cumprimento dos trabalhos dentro do prazo, do escopo e com qualidade.
- Administrar as atividades e recursos alocados ao projeto.
- Apoiar tecnicamente os consultores na execução das tarefas, podendo solicitar ajuda ou substituição de recursos à empresa, com o objetivo de ganhar produtividade.
- Encerrar as etapas intermediárias e finais, sempre junto a Gerência do Projeto por parte do Cliente.

3.1.7 Estimativa de custos

O projeto tem a estimativa de custo de **R\$ 623.946,67** (Seiscentos e vinte e três mil novecentos e quarenta e seis reais e sessenta e sete centavos), detalhada abaixo:

Tabela 1 - Estimativa de custo

Quantidade	Produtos/Serviços	Valor
405,33 hrs	Gerente de projeto	R\$ 60.800,00
1.077,33 hrs	Consultor BW Sênior 1	R\$ 150.826,67
696 hrs	Consultor BW Sênior 2	R\$ 97.440,00
352 hrs	Consultor BW Pleno	R\$ 42.240,00
752 hrs	Consultor ABAP	R\$ 90.240,00
376 hrs	Consultor BASIS	R\$ 52.640,00
248 hrs	Consultor Portal	R\$ 60.800,00
Total		R\$ 549.009,52
	Gastos diversos	R\$ 100.000,00

Total		R\$ 649.009,52
--------------	--	-----------------------

3.1.8 Cronograma básico do projeto

O cronograma base tem como meta de conclusão de 151 dias uteis, dividido no resumo das seguintes fases:

Tabela 2 - Duração por fase

Fase	Duração
Fase I - Project Preparation	14 dias
Fase II - Business Blueprint	44 dias
Fase III - Realization	83 dias
Fase IV - Final Preparation	5 dias
Fase V - Go Live e Acompanhamento	5 dias

3.1.9 Partes interessadas

- Diretoria de ativos
- Área de negocio
- TI

3.1.10 Premissas

- Ambiente instalado e configurados corretamente
- Os testes integrados serão realizados pelas clientes internos da empresa, onde o não cumprimento desta tarefa poderá impactar o cronograma cabendo renegociação de valores em comum acordo
- É de responsabilidade do cliente a manutenção, atualização e aplicação de notas (Basis) em todos os ambientes. A EPM IT é responsável por notificar as aplicações necessárias caso ocorram.
- Todo trabalho de BASIS, bem como atividades para preparação dos ambientes DEV, HOM e Produção serão realizadas pela equipe do cliente. Atrasos na entrega destas atividades podem incorrer na revisão do cronograma e impactos no projeto que serão estimados e custeados a parte

- É responsabilidade do cliente disponibilizar sempre que necessário o consultor Basis para realização dessa proposta
- Será utilizado o Tema atual do Portal
- É de responsabilidade do cliente, disponibilizar os ambientes de QAS com os dados necessários que possibilitem a execução dos testes requeridos.
- Os itens de infraestrutura a serem disponibilizados pela AES Sul são:
 - Sala(s) com mesas de trabalho e ramal telefônico.
 - Acesso aos sistemas ou dados que façam parte do escopo do projeto
 - Acesso à Internet e e-mail (interno e externo) e material de escritório.
 - Ambientes de desenvolvimento, homologação e produção.
 - Estações de trabalho
- Considera que o projeto será realizado de acordo com horário comercial (segunda a sexta-feira – 8 horas diárias). As horas excedentes, aplicadas ao projeto por solicitação do cliente, serão cobradas do cliente

3.1.11 Restrições

- Não é de responsabilidade do projeto ajustes em objetos fora do escopo previsto no desenho da solução
- Serviços de dimensionamento, venda e cotação de equipamentos ou software necessários para a realização desta proposta.
- Serviços de consultoria tecnológica para telecomunicações, redes, etc.
- Projeto de segurança física – Rede, Firewall, roteadores.
- Serviços de limpeza e armazenamento de dados histórico.
- Instalação e configuração de produtos SAP.
- Desenvolvimento do Modulo de entrada de indicadores manual no SAP BW
- Manutenção e instalação de sistemas outros que não os explicitados neste documento, antes, durante e depois do término do projeto.
- Outros perfis de consultores que não estejam mencionados, caso seja necessário o apoio de outros perfis de recursos, estes deverão ser orçados a parte.

3.1.13 Recursos

Para atender o projeto serão necessários os seguintes recursos:

- Gerente de projeto
- Consultor BW Sênior
- Consultor BW Pleno
- Consultor ABAP
- Consultor BASIS
- Consultor Portal

3.1.14 Gestão de mudanças

Tabela 3- Gestão de mudança

Solicitação de Mudança	A solicitação de mudança do escopo do projeto, como inclusão e exclusão de subprodutos, pode ser encaminhada por qualquer membro do projeto ou por pessoa externa ao projeto. Esta solicitação deve ser encaminhada formalmente ao Gerente do Projeto, por e-mail, informando as razões da solicitação e os benefícios esperados.
Avaliação do Impacto no Projeto	A avaliação do impacto da mudança solicitada (como impacto no cronograma, custos etc.) deve ser realizada pelo gerente do projeto e este deve apresentar um parecer ao sponsor do projeto em até 07 dias .
Classificação da Prioridade	As solicitações de mudança de escopo do projeto devem ser analisadas e classificadas conforme informações fornecidas pelos seus requisitantes. Terão maior prioridade as solicitações que apresentarem maior benefício, com um custo de desenvolvimento menor. O Gerente do Projeto é responsável por apresentar estas informações.
Processo de Aprovação	A aprovação ou não das solicitações de mudança de escopo encaminhadas ao projeto deve ser feita pelo Time de Validação do Projeto, com base nas informações de custo / benefício definidas para cada solicitação. O Comitê Executivo deverá apresentar seu parecer nas reuniões do comitê . O gerente do projeto é responsável por fornecer o parecer final ao requisitante da alteração.

4 GERENCIAMENTO DE ESCOPO

4.1 Declaração de escopo

4.1.1 Objetivo do projeto

O objetivo do projeto consiste em desenvolver uma solução de BI que permita a visualização de indicadores de performance, alinhados com a estratégia organizacional, através da ferramenta SAP BW, já utilizado na empresa.

Para que isso seja possível, será necessário identificar as partes interessadas levantando as necessidades de informações para o acompanhamento da estratégia e definir uma arquitetura de geração de informações para análise.

4.1.2 Justificativa do projeto

O objetivo do Projeto é possibilitar o monitoramento dos processos de controle dos investimentos na rede elétrica através da apuração de custos e prazos e a análise da aderência dos indicadores levantados, em relação aos padrões da ANEEL. Onde o resultado é uma certificação ISO.

Este objetivo possibilita:

- Maior controle das estratégias
- Diferentes formas de análise
- Verificação de pontos de atenção
- Novos mercados a investir
- Diferencial em relação a concorrência
- Trabalho mais eficiente e ágil
- Respeita a normativa

4.1.3 Descrição do escopo do projeto e do produto

O escopo do projeto é desenvolver 45 indicadores que serão demonstrados através de painéis, relatórios e gráficos por meio do Portal utilizando as funcionalidades SAP BW. Segue abaixo quadro contendo escopo do produto:

Tabela 4 – Escopo do produto

Indicadores	Qtd
Cockpit gerencial	44
Indicadores de Desempenho	42
Relatórios Operacionais	2

4.1.4 Equipe de projeto

Para atender a necessidade do projeto, será necessária e seguinte equipe:

Tabela 5 - Equipe de projeto

Recurso	Quantidade
Gerente de projeto	1
Consultor BW Sênior	2
Consultor BW Pleno	1
Consultor ABAP	1
Consultor BASIS	1
Consultor Portal	1

4.1.5 Cronograma

Tabela 6 - Cronograma

Task Name	Duration	Start	Finish
MBA - Gestão de Projetos	151 days	Tue 19/01/16	Tue 16/08/16
Indicadores Diretoria de Gestão de Ativos	151 days	Tue 19/01/16	Tue 16/08/16
Fase I - Project Preparation	14 days	Tue 19/01/16	Fri 05/02/16
ISP - Initialize Software Project	14 days	Tue 19/01/16	Fri 05/02/16
Gerenciamento da Integração	1 day	Tue 19/01/16	Tue 19/01/16
Desenvolver termo de Abertura	0,5 days	Tue 19/01/16	Tue 19/01/16
Desenvolver plano de gerenciamento do projeto	0,5 days	Tue 19/01/16	Tue 19/01/16
Gerenciamento do Escopo	2 days	Wed 20/01/16	Thu 21/01/16
Planejar o Gerenciamento do Escopo	0,5 days	Wed 20/01/16	Wed 20/01/16
Coletar os Requisitos	0,5 days	Wed 20/01/16	Wed 20/01/16
Definir o Escopo	0,5 days	Thu 21/01/16	Thu 21/01/16
Criar a EAP	0,5 days	Thu 21/01/16	Thu 21/01/16
Gerenciamento do Tempo	3 days	Fri 22/01/16	Tue 26/01/16
Planejar o Gerenciamento do Cronograma	0,5 days	Fri 22/01/16	Fri 22/01/16
Definir as Atividades	0,5 days	Fri 22/01/16	Fri 22/01/16
Sequenciar as Atividades	0,5 days	Mon 25/01/16	Mon 25/01/16
Estimar os Recursos das Atividades	0,5 days	Mon 25/01/16	Mon 25/01/16
Estimar as Durações das Atividades	0,5 days	Tue 26/01/16	Tue 26/01/16
Desenvolver o Cronograma	0,5 days	Tue 26/01/16	Tue 26/01/16

Gerenciamento dos Custos	2 days	Wed 27/01/16	Thu 28/01/16
Planejar o Gerenciamento dos Custos	0,5 days	Wed 27/01/16	Wed 27/01/16
Estimar os Custos	1 day	Wed 27/01/16	Thu 28/01/16
Determinar o Orçamento	0,5 days	Thu 28/01/16	Thu 28/01/16
Gerenciamento da Qualidade	0,5 days	Fri 29/01/16	Fri 29/01/16
Planejar o Gerenciamento da qualidade	0,5 days	Fri 29/01/16	Fri 29/01/16
Gerenciamento dos Recursos Humanos	0,5 days	Fri 29/01/16	Fri 29/01/16
Planejar o Gerenciamento dos Recursos Humanos	0,5 days	Fri 29/01/16	Fri 29/01/16
Gerenciamento das Comunicações	0,5 days	Mon 01/02/16	Mon 01/02/16
Planejar o Gerenciamento das Comunicações	0,5 days	Mon 01/02/16	Mon 01/02/16
Gerenciamento dos Riscos	2,5 days	Mon 01/02/16	Wed 03/02/16
Planejar o Gerenciamento dos riscos	0,5 days	Mon 01/02/16	Mon 01/02/16
Identificar os Riscos	0,5 days	Tue 02/02/16	Tue 02/02/16
Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos	0,5 days	Tue 02/02/16	Tue 02/02/16
Realizar a análise Quantitativa dos Riscos	0,5 days	Wed 03/02/16	Wed 03/02/16
Planejar as Respostas aos Riscos	0,5 days	Wed 03/02/16	Wed 03/02/16
Gerenciamento das Aquisições	0,5 days	Thu 04/02/16	Thu 04/02/16
Planejar as Aquisições	0,5 days	Thu 04/02/16	Thu 04/02/16
Gerenciamento das Partes Interessadas	0,5 days	Thu 04/02/16	Thu 04/02/16
Planejar o GerenciamentoPlanejar o Gerenciamento	0,5 days	Thu 04/02/16	Thu 04/02/16
Kick Off	1 day	Fri 05/02/16	Fri 05/02/16
Reunião de apresentação da equipe	0,5 days	Fri 05/02/16	Fri 05/02/16
Apresentação do projeto a equipe	0,5 days	Fri 05/02/16	Fri 05/02/16
Project Preparation finalizado	0 days	Fri 05/02/16	Fri 05/02/16
Fase II - Business Blueprint	44 days	Mon 08/02/16	Thu 07/04/16
ASR - Analyse Solution Requiriments	14 days	Mon 08/02/16	Thu 25/02/16
Definição dos requerimentos de negócio	11 days	Mon 08/02/16	Mon 22/02/16
Esboço da Matriz Semântica	3 days	Tue 23/02/16	Thu 25/02/16
EDW - Enterprise Data Warehouse Modeling	21 days	Fri 26/02/16	Fri 25/03/16
Preenchimento da Matriz Semântica (Levantamento dos Requisitos)	10 days	Fri 26/02/16	Thu 10/03/16
Modelagem Lógica e Física	8 days	Thu 10/03/16	Mon 21/03/16
Desenho dos processos ETL	4 days	Tue 22/03/16	Fri 25/03/16
DFE - Develop Funtional Specification	5 days	Mon 28/03/16	Fri 01/04/16
Especificações funcionais	5 days	Mon 28/03/16	Fri 01/04/16
STC - Specify Test Case	6,67 days	Thu 24/03/16	Fri 01/04/16
Definição do Plano de Testes	6,67 days	Thu 24/03/16	Fri 01/04/16
Documentação e validação do Blueprint	4 days	Mon 04/04/16	Thu 07/04/16
Business Blueprint finalizado	0 days	Thu 07/04/16	Thu 07/04/16
Fase III - Realization	83 days	Fri 08/04/16	Tue 02/08/16
DFM - Develop Phisical Model	6 days	Fri 08/04/16	Fri 15/04/16
Modelagem Física	6 days	Fri 08/04/16	Fri 15/04/16
DET - Develop ETL	53 days	Mon 18/04/16	Wed 29/06/16
Desenvolvimento dos processos ETL	53 days	Mon 18/04/16	Wed 29/06/16
DFE - Develop Front End	47 days	Mon 18/04/16	Tue 21/06/16
Desenvolvimento dos Relatórios	30 days	Mon 18/04/16	Fri 27/05/16
Desenvolvimento dos Painéis	13 days	Mon 30/05/16	Wed 15/06/16
Portal	4 days	Thu 16/06/16	Tue 21/06/16
DSP - Develop Security Profile	20 days	Wed 25/05/16	Tue 21/06/16
Desenvolvimento dos perfis de segurança	20 days	Wed 25/05/16	Tue 21/06/16
SUT - Specify User Training	4 days	Wed 06/07/16	Mon 11/07/16
Preparação do material de treinamento	4 days	Wed 06/07/16	Mon 11/07/16
PUT - Performance Unit Test	14 days	Thu 16/06/16	Tue 05/07/16
Testes unitários	14 days	Thu 16/06/16	Tue 05/07/16
UAT - User Acceptance Testing	16 days	Tue 12/07/16	Tue 02/08/16
Testes integrados	16 days	Tue 12/07/16	Tue 02/08/16
Fase IV - Final Preparation	5 days	Wed 03/08/16	Tue 09/08/16
DPS - Delivery Project Solution	5 days	Wed 03/08/16	Tue 09/08/16
Execução do plano de entrada em produção (Cutover)	5 days	Wed 03/08/16	Tue 09/08/16
DUT - Delivery User Training	4 days	Wed 03/08/16	Mon 08/08/16
Aplicação do treinamento	4 days	Wed 03/08/16	Mon 08/08/16
Realization Finalizada	0 days	Mon 08/08/16	Mon 08/08/16

Fase V - Go Live e Acompanhamento	5 days	Wed 10/08/16	Tue 16/08/16
Go live	1 day	Wed 10/08/16	Wed 10/08/16
Acompanhamento	4 days	Thu 11/08/16	Tue 16/08/16
Projeto Finalizado	0 days	Tue 16/08/16	Tue 16/08/16

4.1.6 Entregáveis

Tabela 7 - Entregáveis

Fase do Projeto	Descrição da Entrega
Fase I - Project Preparation	<p>Documento de Gerenciamento da Integração</p> <p>Documento de Gerenciamento do Escopo</p> <p>Documento de Gerenciamento do Tempo</p> <p>Documento de Gerenciamento dos Custos</p> <p>Documento de Gerenciamento da Qualidade</p> <p>Documento de Gerenciamento dos Recursos Humanos</p> <p>Documento de Gerenciamento das Comunicações</p> <p>Documento de Gerenciamento dos Riscos</p> <p>Documento de Gerenciamento das Aquisições</p> <p>Documento de Gerenciamento das Partes Interessadas</p>
Fase II - Business Blueprint	<p>Requerimentos de negócio</p> <p>Matriz Semântica</p> <p>Documento da modelagem Lógica e Física</p> <p>Desenho dos processos ETL</p> <p>Especificações funcionais</p> <p>Definição do Plano de Testes</p> <p>Business Blueprint</p>
Fase III - Realization	<p>Relatório</p> <p>Gráficos</p> <p>Painéis</p> <p>Documentos de homologação teste unitário</p>

	Documentos de homologação teste Integrado
Fase IV - Final Preparation	Documento de plano de cutover
	Material de treinamento
Fase V - Go Live e Acompanhamento	Documentos de aceite da entrega do projeto

4.1.7 Critérios de aceitação

Como critério de aceitação do projeto, serão respeitadas as seguintes etapas:

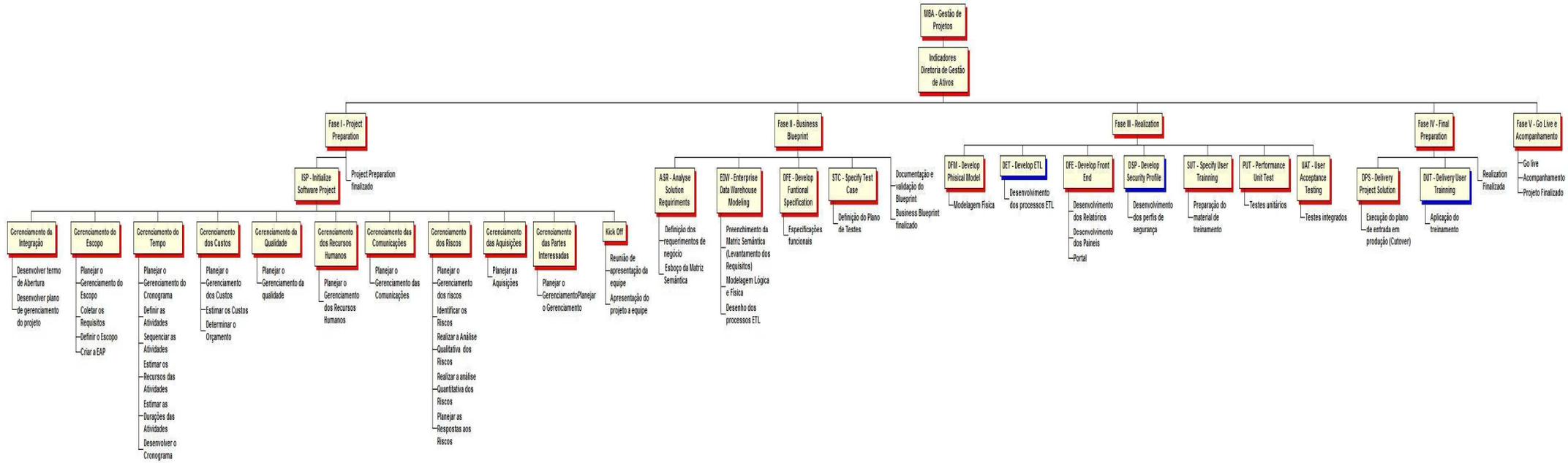
1. Fase de desenvolvimentos
 - a. Elaborar especificação técnica e funcional
 - b. Elaboração do plano de testes Unitário
 - c. Desenvolver conforme os requisitos da especificação
 - d. Teste unitário com base no plano de teste para atender todas premissas do projeto
 - e. Formalizar documento de homologação unitário do produto
2. Fase de teste
 - a. Elaboração do plano de testes Integrado
 - b. Teste unitário com base no plano de teste para atender todas premissas do projeto
 - c. Formalizar documento de homologação integrado do produto
3. Fase de entrada em produção
 - a. Formalizar documento de aceite da solução conforme desejado

4.1.8 Fatores de sucesso do projeto

Como fatores de sucesso do projeto, podemos citar:

- Dedicção exclusiva para o projeto da equipe
- Ter bem claro as atividades e suas durações no projeto
- Atender as necessidades e premissas levantadas pelo ou para o projeto
- Cordialidade entre os componentes da equipe
- Equipe do projeto com capacidade de exercer suas funções
- Gerenciar os riscos com agilidade
- Gerenciamento bilateral entre consultoria e empresa
- Comunicar a empresas todas a conclusões de etapas

4.1.9 Estrutura analítica do projeto



4.1.10 Dicionário da EAP

Tabela 8 - Dicionário EAP

Linha	Tarefa	Atividade
1	Indicadores Diretoria de Gestão de Ativos	
1.1	Fase I - Project Preparation	
1.1.1	ISP - Initialize Software Project	
1.1.1.1	Gerenciamento da Integração	
1.1.1.1.1	Desenvolver termo de Abertura	Criar termo de abertura do projeto
1.1.1.1.2	Desenvolver plano de gerenciamento do projeto	Criar plano de gerenciamento do projeto
1.1.1.2	Gerenciamento do Escopo	
1.1.1.2.1	Planejar o Gerenciamento do Escopo	Planejar o Gerenciamento do Escopo
1.1.1.2.2	Coletar os Requisitos	Coletar os Requisitos
1.1.1.2.3	Definir o Escopo	Definir o Escopo
1.1.1.2.4	Criar a EAP	Criar a EAP
1.1.1.3	Gerenciamento do Tempo	
1.1.1.3.1	Planejar o Gerenciamento do Cronograma	Planejar o Gerenciamento do Cronograma
1.1.1.3.2	Definir as Atividades	Definir as Atividades
1.1.1.3.3	Sequenciar as Atividades	Sequenciar as Atividades
1.1.1.3.4	Estimar os Recursos das Atividades	Estimar os Recursos das Atividades
1.1.1.3.5	Estimar as Durações das Atividades	Estimar as Durações das Atividades
1.1.1.3.6	Desenvolver o Cronograma	Desenvolver o Cronograma
1.1.1.4	Gerenciamento dos Custos	
1.1.1.4.1	Planejar o Gerenciamento dos Custos	Planejar o Gerenciamento dos Custos
1.1.1.4.2	Estimar os Custos	Estimar os Custos
1.1.1.4.3	Determinar o Orçamento	Determinar o Orçamento
1.1.1.5	Gerenciamento da Qualidade	
1.1.1.5.1	Planejar o Gerenciamento da qualidade	Planejar o Gerenciamento da qualidade
1.1.1.6	Gerenciamento dos Recursos Humanos	
1.1.1.6.1	Planejar o Gerenciamento dos Recursos Humanos	Planejar o Gerenciamento dos Recursos Humanos
1.1.1.7	Gerenciamento das Comunicações	
1.1.1.7.1	Planejar o Gerenciamento das Comunicações	Planejar o Gerenciamento das Comunicações
1.1.1.8	Gerenciamento dos Riscos	
1.1.1.8.1	Planejar o Gerenciamento dos riscos	Planejar o Gerenciamento dos riscos
1.1.1.8.2	Identificar os Riscos	Identificar os Riscos
1.1.1.8.3	Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos	Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos
1.1.1.8.4	Realizar a análise Quantitativa dos Riscos	Realizar a análise Quantitativa dos Riscos
1.1.1.8.5	Planejar as Respostas aos Riscos	Planejar as Respostas aos Riscos
1.1.1.9	Gerenciamento das Aquisições	
1.1.1.9.1	Planejar as Aquisições	Planejar as Aquisições
1.1.1.10	Gerenciamento das Partes Interessadas	

1.1.1.10.1	Planejar o Gerenciamento	Planejar o Gerenciamento
1.1.1.11	Kick Off	
1.1.1.11.1	Reunião de apresentação da equipe	Reunir e integrar os colaboradores necessários para realização do projeto
1.1.1.11.2	Apresentação do projeto a equipe	Realizar apresentação do plano do projeto a sua equipe
1.1.2	Project Preparation finalizado	Marco de finalização da etapa
1.2	Fase II - Business Blueprint	
1.2.1	ASR - Analyse Solution Requirements	
1.2.1.1	Definição dos requerimentos de negócio	Análise e levantamento de documento de requerimento de negócio contendo dos os requisitos necessário
1.2.1.2	Esboço da Matriz Semântica	Elaborar a matriz para construção dos indicadores
1.2.2	EDW - Enterprise Data Warehouse Modeling	
1.2.2.1	Preenchimento da Matriz Semântica (Levantamento dos Requisitos)	Delaborar o documento final da matriz semantica do projeto
1.2.2.2	Modelagem Lógica e Física	Descrever e documentar a modelagem necessário para o projeto
1.2.2.3	Desenho dos processos ETL	Descrever e documentar todos os processo ETL necessário para o projeto.
1.2.3	DFE - Develop Funtional Specification	
1.2.3.1	Especificações funcionais	Elaborar e documentar a especificação funcional dos objetos a desenvolver.
1.2.4	STC - Specify Test Case	
1.2.4.1	Definição do Plano de Testes	Defini o plano de teste utilizado na etapa de teste integrado
1.2.5	Documentação e validação do Blueprint	Juntar todos os documentos elaborados nas etapas anterior e um único para validação e assinatura do desenho da solução.
1.2.6	Business Blueprint finalizado	Marco de finalização da etapa
1.3	Fase III - Realization	
1.3.1	DFM - Develop Phisical Model	
1.3.1.1	Modelagem Física	Executar a modelagem fisica no ambiente
1.3.2	DET - Develop ETL	
1.3.2.1	Desenvolvimento dos processos ETL	Desenvolver os ETL no ambiente
1.3.3	DFE - Develop Front End	
1.3.3.1	Desenvolvimento dos Relatórios	Desenvolver todos relatorios necessário para o projeto
1.3.3.2	Desenvolvimento dos Painéis	Desenvolver todos paineis necessário para o projeto
1.3.3.3	Portal	Adicionar os objetos desenvolvidos no portal já utilizado atualmente no cliente
1.3.4	DSP - Develop Security Profile	
1.3.4.1	Desenvolvimento dos perfis de segurança	Criar um perfil de acesso necessário para utilização e restrição dos objetos criados e enviar para criação deste perfil.
1.3.5	SUT - Specify User Training	
1.3.5.1	Preparação do material de treinamento	Elaborar material de treinamento a ser utilizado na passagem de conhecimento com o cliente
1.3.6	PUT - Performance Unit Test	
1.3.6.1	Testes unitários	Executar e documentar testes separadamente
1.3.7	UAT - User Acceptance Testing	
1.3.7.1	Testes integrados	Executar e documentar testes integrados
1.4	Fase IV - Final Preparation	
1.4.1	DPS - Delivery Project Solution	

1.4.1.1	Execução do plano de entrada em produção (Cutover)	Executar todas atividades necessarios para atulização dos objetos criados
1.4.2	DUT - Delivery User Training	
1.4.2.1	Aplicação do treinamento	Executar treinamento com os usuarios.
1.4.3	Realization Finalizada	Marco de finalização da etapa
1.5	Fase V - Go Live e Acompanhamento	
1.5.1	Go live	Entrada em produção
1.5.2	Acompanhamento	Acompanhamento dos objetos no ambiente de produção
1.5.3	Projeto Finalizado	Marco de finalização da etapa

5 GERENCIAMENTO DE TEMPO

5.1 Descrição dos processos de gerenciamento de tempo

O apontamento do progresso das tarefas do cronograma ficará a cargo do gerente do projeto e dos membros do time autorizados por ele. Para tanto, deverão ser realizadas reuniões semanais, das quais participarão todos os membros dessa equipe de projeto, que estejam envolvidos com os produtos em discussão.

O reporte de progresso deverá ter periodicidade de atualização semanal no mínimo, e é esperado que toda quarta-feira o progresso seja apontado com status da terça-feira anterior.

Para facilitar um entendimento comum, serão padronizadas as seguintes medidas de progresso para cada uma das atividades descritas no cronograma:

Tabela 9 - Gerenciamento de status

Status	% progresso	Quando deve ser utilizado
Não iniciada	0%	Utilizado quando a atividade a ser realizada ainda não foi iniciada.
Em andamento	01% a 90%	Indica que o trabalho está sendo realizado.
Em aprovação	90%	Indica que o trabalho foi finalizado e está passando pelo processo de aprovação quando necessário.
Finalizado	100%	Indica que a atividade foi finalizada e validada.

5.2 Sequência de priorização na mudança de prazos

Tabela 10 - Sequência de priorização

Percentual de atraso	Prioridade associada	Ação a ser tomada
≥ 30%	1	Consiste em tarefas que fazem parte do caminho crítico do projeto, onde se faz necessário plano de ação imediato proposto pelo gerente de projeto ou coordenador onde se faz necessário a comunicação a diretoria da empresa.
≥ 10% E < 30%	2	Consiste em tarefas que não fazem parte do caminho crítico do projeto, onde o gerente de projeto irá realizar reuniões com as pessoas envolvidas para estudar o motivo do atraso de onde sairá um plano de ação.
< 10%	3	Consiste em tarefas que não fazem parte do caminho crítico do projeto, que será tratada com a realocação de recursos e folgas do cronograma para correção do atraso.

5.3 Sistema de mudanças de prazos

Ao final do planejamento de prazos, após a validação do cronograma pelo gerente de projetos e pelo comitê executivo, o gerente do projeto deverá salvar o baseline do projeto.

A partir deste momento, caso haja alguma necessidade de alteração que impacta a data fim do projeto ou tenha impacto em custo, o gerente do projeto deverá gerar uma solicitação de alteração que só poderá ser processada depois da aprovação do comitê executivo e do patrocinador.

O processamento da alteração aprovada também será realizado pelo gerente do projeto. Uma vez alterado, deverá ser preparado um memorando interno de comunicação para toda a equipe do projeto. Este memorando deverá trazer detalhes sobre os motivos da alteração e os impactos da mesma em termos de prazos, custos e alocação de pessoal.

5.4 Datas alvos – milestones

Tabela 11 - Milestones

Task Name	Duration	Start	Finish
MBA - Gestão de Projetos	151 days	Tue 19/01/16	Tue 16/08/16
Indicadores Diretoria de Gestão de Ativos	151 days	Tue 19/01/16	Tue 16/08/16

Fase I - Project Preparation	14 days	Tue 19/01/16	Fri 05/02/16
Project Preparation finalizado	0 days	Fri 05/02/16	Fri 05/02/16
Fase II - Business Blueprint	44 days	Mon 08/02/16	Thu 07/04/16
Business Blueprint finalizado	0 days	Thu 07/04/16	Thu 07/04/16
Fase IV - Final Preparation	5 days	Wed 03/08/16	Tue 09/08/16
Realization Finalizada	0 days	Mon 08/08/16	Mon 08/08/16
Fase V - Go Live e Acompanhamento	5 days	Wed 10/08/16	Tue 16/08/16
Projeto Finalizado	0 days	Tue 16/08/16	Tue 16/08/16

6 GERENCIAMENTO DE CUSTOS

6.1 Considerações iniciais

O gerenciamento de custo, tem como objetivo assegurar que o projeto seja terminado dentro do orçamento aprovado, sendo eles diretos ou indiretos e fixos e variáveis. Este custo depende diretamente do produto e do projeto, ou seja, devemos ter a completa identificação dos requisitos do produto e a definição do escopo para verificar o custo do projeto.

Neste capítulo iremos descrever estes custos e mapeá-los para que fique claro do para todos do projeto nosso custo dentro do projeto. Esta visão é necessária para que possamos identificar possíveis desvio de custo e poder tomar ações corretivas.

6.2 Composição dos custos

A composição do custo e a seguintes:

- Direto: e o cálculo entre valor hora x escopo por recurso, onde teremos o custo total;
- Indireto: maquinas, material de escritório, passagem e estadia.

6.3 Frequência de avaliação do orçamento e atualização dos custos

A avaliação será executada pelo gerente de sempre que necessário ou toda terça feira antes da reunião de status do projeto. Caso exista desvio de custo, é levado para o comitê executivo para aprovação e atualizado o custo no projeto.

6.4 Orçamento

O orçamento do projeto será demonstrado por fase de acordo com a EAP abaixo:



Figura 1 - EAP Custo

6.5 Análise financeira do projeto

Tabela 12 - Analise financeira

Task Name	Cost
MBA - Gestão de Projetos	R\$ 623.946,67
Indicadores Diretoria de Gestão de Ativos	R\$ 623.946,67
Fase I - Project Preparation	R\$ 23.040,00
ISP - Initialize Software Project	R\$ 23.040,00
Gerenciamento da Integração	R\$ 1.200,00
Desenvolver termo de Abertura	R\$ 600,00
Desenvolver plano de gerenciamento do projeto	R\$ 600,00
Gerenciamento do Escopo	R\$ 2.400,00
Planejar o Gerenciamento do Escopo	R\$ 600,00
Coletar os Requisitos	R\$ 600,00
Definir o Escopo	R\$ 600,00
Criar a EAP	R\$ 600,00
Gerenciamento do Tempo	R\$ 3.600,00
Planejar o Gerenciamento do Cronograma	R\$ 600,00
Definir as Atividades	R\$ 600,00
Sequenciar as Atividades	R\$ 600,00
Estimar os Recursos das Atividades	R\$ 600,00
Estimar as Durações das Atividades	R\$ 600,00
Desenvolver o Cronograma	R\$ 600,00
Gerenciamento dos Custos	R\$ 2.400,00
Planejar o Gerenciamento dos Custos	R\$ 600,00
Estimar os Custos	R\$ 1.200,00
Determinar o Orçamento	R\$ 600,00
Gerenciamento da Qualidade	R\$ 600,00
Planejar o Gerenciamento da qualidade	R\$ 600,00
Gerenciamento dos Recursos Humanos	R\$ 600,00
Planejar o Gerenciamento dos Recursos Humanos	R\$ 600,00
Gerenciamento das Comunicações	R\$ 600,00
Planejar o Gerenciamento das Comunicações	R\$ 600,00
Gerenciamento dos Riscos	R\$ 3.000,00
Planejar o Gerenciamento dos riscos	R\$ 600,00
Identificar os Riscos	R\$ 600,00
Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos	R\$ 600,00
Realizar a análise Quantitativa dos Riscos	R\$ 600,00
Planejar as Respostas aos Riscos	R\$ 600,00
Gerenciamento das Aquisições	R\$ 600,00
Planejar as Aquisições	R\$ 600,00
Gerenciamento das Partes Interessadas	R\$ 600,00
Planejar o GerenciamentoPlanejar o Gerenciamento	R\$ 600,00
Kick Off	R\$ 7.440,00
Reunião de apresentação da equipe	R\$ 3.720,00
Apresentação do projeto a equipe	R\$ 3.720,00
Project Preparation finalizado	R\$ 0,00

Fase II - Business Blueprint	R\$ 68.586,67
ASR - Analyse Solution Requiriments	R\$ 15.680,00
Definição dos requerimentos de negócio	R\$ 12.320,00
Esboço da Matriz Semântica	R\$ 3.360,00
EDW - Enterprise Data Warehouse Modeling	R\$ 23.360,00
Preenchimento da Matriz Semântica (Levantamento dos Requisitos)	R\$ 11.200,00
Modelagem Lógica e Física	R\$ 7.680,00
Desenho dos processos ETL	R\$ 4.480,00
DFE - Develop Funtional Specification	R\$ 4.800,00
Especificações funcionais	R\$ 4.800,00
STC - Specify Test Case	R\$ 15.466,67
Definição do Plano de Testes	R\$ 15.466,67
Documentação e validação do Blueprint	R\$ 9.280,00
Business Blueprint finalizado	R\$ 0,00
Fase III - Realization	R\$ 373.120,00
DFM - Develop Phisical Model	R\$ 6.720,00
Modelagem Física	R\$ 6.720,00
DET - Develop ETL	R\$ 110.240,00
Desenvolvimento dos processos ETL	R\$ 110.240,00
DFE - Develop Front End	R\$ 52.000,00
Desenvolvimento dos Relatórios	R\$ 33.600,00
Desenvolvimento dos Paineis	R\$ 14.560,00
Portal	R\$ 3.840,00
DSP - Develop Security Profile	R\$ 22.400,00
Desenvolvimento dos perfis de segurança	R\$ 22.400,00
SUT - Specify User Trainning	R\$ 4.480,00
Preparação do material de treinamento	R\$ 4.480,00
PUT - Performance Unit Test	R\$ 58.240,00
Testes unitários	R\$ 58.240,00
UAT - User Acceptance Testing	R\$ 119.040,00
Testes integrados	R\$ 119.040,00
Fase IV - Final Preparation	R\$ 31.280,00
DPS - Delivery Project Solution	R\$ 26.800,00
Execução do plano de entrada em produção (Cutover)	R\$ 26.800,00
DUT - Delivery User Training	R\$ 4.480,00
Aplicação do treinamento	R\$ 4.480,00
Realization Finalizada	R\$ 0,00
Fase V - Go Live e Acompanhamento	R\$ 27.920,00
Go live	R\$ 6.480,00
Acompanhamento	R\$ 21.440,00
Projeto Finalizado	R\$ 0,00
Reunião de status report	R\$ 0,00
Reunião de status report 1	R\$ 0,00
Reunião de status report 2	R\$ 0,00
Reunião de status report 3	R\$ 0,00
Reunião de status report 4	R\$ 0,00
Reunião de status report 5	R\$ 0,00
Reunião de status report 6	R\$ 0,00
Reunião de status report 7	R\$ 0,00
Reunião de status report 8	R\$ 0,00
Reunião de status report 9	R\$ 0,00
Reunião de status report 10	R\$ 0,00
Reunião de status report 11	R\$ 0,00
Reunião de status report 12	R\$ 0,00
Reunião de status report 13	R\$ 0,00
Reunião de status report 14	R\$ 0,00
Reunião de status report 15	R\$ 0,00
Reunião de status report 16	R\$ 0,00
Reunião de status report 17	R\$ 0,00
Reunião de status report 18	R\$ 0,00
Reunião de status report 19	R\$ 0,00
Reunião de status report 20	R\$ 0,00

Reunião de status report 21	R\$ 0,00
Reunião de status report 22	R\$ 0,00
Reunião de status report 23	R\$ 0,00
Reunião de status report 24	R\$ 0,00
Reunião de status report 25	R\$ 0,00
Reunião de status report 26	R\$ 0,00
Reunião de status report 27	R\$ 0,00
Reunião de status report 28	R\$ 0,00
Reunião de status report 29	R\$ 0,00
Reunião de status report 30	R\$ 0,00
Reunião de status report 31	R\$ 0,00

7 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

7.1 Plano de gerenciamento da qualidade

Este capítulo tem como objetivo descrever o gerenciamento e controle da qualidade do projeto com base no escopo definido no desenho de solução, sua forma de trabalho será descrito nos próximos capítulos.

7.2 Política de qualidade

A política de qualidade tem como pilar os seguintes itens:

- Desenvolver o produto aderente e de acordo com a necessidade do projeto.
- Implantar de forma ágil e com qualidade
- Ser claro e transparente com o escopo do projeto
- Gerenciar as expectativas do cliente de forma que se sinta confortável com o que este sendo desenvolvido
- Utilizar os melhores recursos tecnológicos disponíveis para atender as necessidades do projeto
- Executar uma análise detalhada das necessidades expondo aos stackholder o produto final para aprovação com clareza
- Obedecer às melhores práticas de gerenciamento do mercado (PMBOK)

7.3 Fatores ambientais

Os fatores ambientais que podem influenciar na qualidade deste projeto estão ligados ao ambiente interno e externo da empresa. No ambiente interno está se referindo ao não entendimento das necessidades e metodologia aplicada refletindo na diretamente na qualidade do projeto e no ambiente externo a não aceitação dos clientes da nova tecnologia aplicada.

7.4 Métricas de qualidade

Índice	Meta	Valor Meta	Método de Verificação	Responsável
Aderência do desenho da solução	Atingir 95% das necessidades do projeto na fase de levantamento.	Muito importante	Reuniões de verificações com equipe e cliente, confrontando os entendimentos.	Gerente de projeto e líderes técnicos
Atender o projeto dentro do escopo definido	Atingir 80% do tempo estimado	Muito importante	Verificação periódica do cronograma	Gerente de projeto
Número de entregas do projeto	Atingir 90% definido no projeto.	Muito importante	Reuniões batendo escopo e tempo para verificar as entregas	Gerente de projeto e líderes técnicos
Nível de satisfação do cliente	Atingir 90%.	Muito importante	Validar com o cliente a satisfação.	Gerente de projeto e cliente.

7.5 Controle da qualidade

Esta capítulo irá descrever a forma de controle de qualidade do projeto em geral, onde detalhamos cada item para um melhor entendimento.

7.5.1 Fluxograma

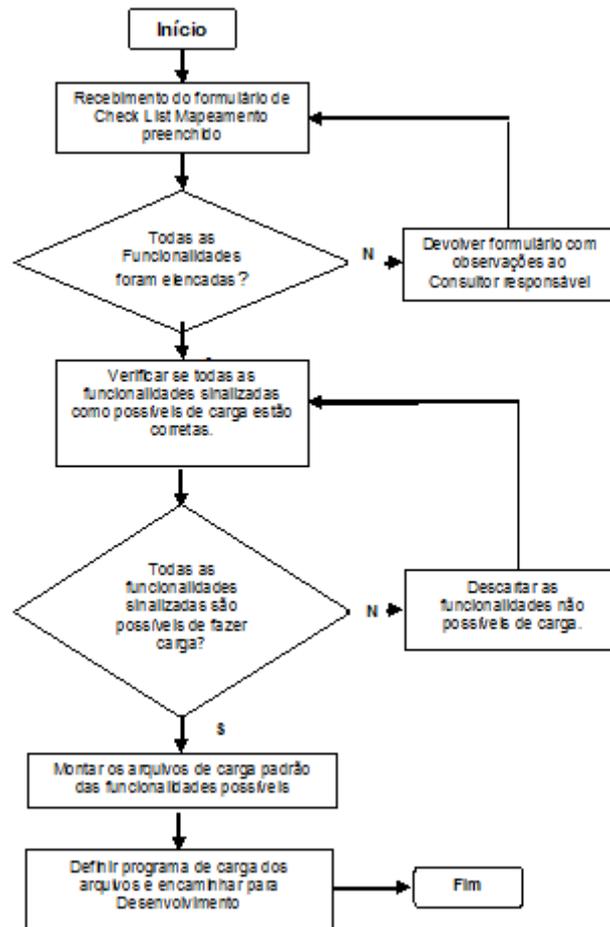


Figura 2 - Fluxo controle de qualidade

7.5.2 Checklist

Será utilizado o checklist abaixo na fase de realização:

Componente	Classe / Formulário	Total de Horas
Objetivo	Esta Ferramenta tem como Objetivo de Garantir a Qualidade dos Produtos	
Instruções	<ul style="list-style-type: none"> • Não deve ser revisada mais de uma categoria ao mesmo tempo. • Ao termino da Verificação de cada item, marque a opção correspondente. • No caso da opção "Erro", realize a Correção e em Seguida marque "OK" confirmando a correção. • No caso de o Item não ser aplicado a Atividade desenvolvida, marque "N/A". 	

Categoria	Itens	OK	Erro	N/A
Geral	Verificar as propriedades do projeto (Nome, versão, etc.).			
	Certificar-se que todos os arquivos foram encerrados corretamente.			
	Certificar-se que todos os objetos foram destruídos.			
	Utilizar a Ferramenta Multilíngue para a correção dos caminhos das mensagens de formulários e classes.			
	Certificar-se que não exista Labels , Mensagens, Títulos ou Relatórios com erros de ortografia, e que estes estejam iniciando com letra maiúscula.			
	Verificar que não sejam exibidas mensagens na 2ª camada, estas devem ser repassadas para a camada de visualização. O mesmo para a Geração de Arquivos.			
Lógica	Verificar se todos “Loops” foram inicializados, incrementados e finalizados.			
	Examinar os comandos condicionais (If e Case). Todas as possibilidades.			
	Analisar entrada e saída de informações dos Métodos criados.			
Variáveis	Verificar se o tipo de dado alocado em uma variável é coerente com o dado nela armazenada (Ex: Caso de Overflow de uma variável Integer).			
Categoria	Itens	OK	Erro	N/A
Banco de Dados	Verificar se as instruções SQL estão escritas em maiúsculo.			
	Verificar se todos cursores foram fechados.			
	Se Possível testar comando em Diferentes bases (Oracle,SqlServer Etc..)			
	Verificar se os Joins dos Comandos SQL são implementados corretamente, respeitando o modelo ER.			
	Verificar se os Comandos ORDER BY e GROUP BY estão implementados corretamente.			
	Certificar-se que é executado commit ou roolback no final do processo.			
	Certificar-se se é feito tratamento correto para Unions, no caso da coluna existir em um comando e no outro não.			

	Certificar-se que as instruções SQL estão de acordo com o padrão ODBC ou direcionado para cada SGBD.			
Formulário	Dar clique no botão gravar sem dados - deve dar mensagem solicitando campos obrigatórios (repetir 'n' vezes informando um a um os campos até que não dê mensagem e grave dados (utilizar CTRL G).			
	Dar clique no botão gravar sem dados - deve dar mensagem solicitando campos obrigatórios (repetir 'n' vezes informando um a um dos campos com DADOS ERRADOS até que não dê mensagem e grave dados (utilizar CTRL G).			
	Preencher a tela com dados; eliminar uma a um de cada vez na ordem inversa a solicitada e clicar no botão gravar - deve dar mensagem solicitando campos obrigatórios (utilizar CTRL G).			
	Dar clique no botão excluir sem dados - deve dar mensagem.			
	Verificar se a descrição das Tabs, Campos, Grids, Frames está coerente com seu conteúdo, e em todo caso, de acordo com o Dicionário de Dados.			
	Verificar se os campos foram inicializados com os valores “default”.			
	Verificar se os campos chaves/obrigatórios estão identificadas.			
	Avaliar alinhamento e Tamanho dos Campos.			
	Verificar a Ordem de Tabulação.			
	Certificar-se que campos domínio estão carregando as informações Corretas.			
	Verificar os Atalhos (Teclas de Atalho, Botão Direito etc.)			
	Verificar se esta implementada o Tabular e Tabular com seleção.			
Data	Certificar-se que o formato da data na programação, (Campos, nos Relatórios, Comandos SQL, Etc.) seja como “dd/mm/yyyy”.			
	Certificar-se que não aceita data anterior a 1800 e datas absurdas (Ex:99/99/9999).			
	Verificar que o período inicial deve ser menor que o período final.			

Categoria	Itens	OK	Erro	N/A
Quantidades & Valores	Conferir Quantidade de Decimais, Valor Mínimo/Máximo, e se aceita valor negativo.			
	Verificar se o valor deve estar editado. Ex: 1.234.			
	Verificar se só aceita números.			
Listas & Grids	Verificar se as Listas/Grids estão funcionando			
	Verificar se a largura e tipos estão de acordo com os dados do Grid.			
	Verificar se o cabeçalho está de acordo com o Dicionário de Dados, e se necessário verificar o Uso de Ordenação.			
	Exclusivo para Grids - Certificar-se que com um clique do Botão Esquerdo seleciona, e duplo clique do mesmo edita o registro. Verificar também que com o clique do botão Direito seja visualizado o menu com as opções incluir, editar etc.			
Tool Bar	Testar se os botões da barra de ferramentas estão funcionando.			
	Inicializa Os dados devem ser todos inicializados			
	Gravar Atalho (Ctrl+G) & Mensagem solicitando campos obrigatórios.			
	Deletar Verifique se está exigindo apenas a informação de campos chave.			
Teste de Integração	Verificar se os parâmetros implementados no pacote estão sendo tratados nas duas camadas, e valor Default no caso de não-Obrigatoriedade.			
Relatórios	Verificar se versão do Crystal é coerente com a tecnologia utilizada.			
	Se utilizar RPT, retirar do SetLocation o DNS e Nome do usuário da frente do nome das tabelas.			
	Verificar se os campos do tipo numérico possuem o alinhamento Right (Direito).			
	Se utilizar RecordSet desconectado (Command ou ADO) verificar se a ordem, tipo e tamanho dos campos estão iguais a da tabela virtual correspondente.			
	Testar o relatório em diferentes Gerenciadores de Banco SQL SERVER, Oracle.			
	Verificar que não esta sendo impresso valores como -1 ou 0 em campos booleanos, utilizar a descrição correta em todo caso.			

Verificar se as Quebras do relatório se estão implementadas na ordem correta.			
No Caso de Relatórios de Grandes Volumes (uma média de 20mil registros), utilizar Conexão ODBC.			
Certifique-se de que não há programação desnecessária dentro do Crystal (uso de variáveis de controle).			
Verificar se o parâmetro de orientação do relatório foi informado.			
Utilizar formatação Crystal da .Glb nas fórmulas passadas da Classe(.Cls) para o relatório(.dsr).			
Se utilizar RecordSet desconectado (Command ou ADO) verificar se os campos estão na mesma ordem e são do mesmo tipo e tamanho da Tabela virtual correspondente.			
Verificar se o parâmetro de orientação do relatório foi informado.			

Para a fase de Documentação será utilizado manual do usuário, e a qualidade será garantida através da revisão técnica feita pela utilização de formato padrão e o responsável será o analista de sistemas do produto. Abaixo modelo do manual padrão.

Manual do Usuário				
Sistema	Módulo	Versão	Funcionalidade	Data
1. DEFINIÇÃO CONCEITUAL/NECESSIDADE:				
2. TRATAMENTO NO SISTEMA/SOLUÇÃO:				
3. DEFINIÇÕES CONCEITUAIS PRELIMINARES:				
4. PROCEDIMENTOS DE IMPLANTAÇÃO/INSTALAÇÃO:				
4.1 Atualizando a base de dados:				
4.2 Atualizando os componentes da aplicação:				
4.3 Cadastrando os Menus de Navegação				
5. PREPARAÇÃO/PARAMETRIZAÇÃO INICIAL:				
6. EXECUÇÃO DO PROCESSO/ROTINA DO DIA-A-DIA:				
7. CONSIDERAÇÕES GERAIS:				

Para a fase de Homologação será utilizado roteiro contendo a descrição dos testes de software, e a qualidade será garantida através da revisão técnica feita por um checklist e o responsável será o homologado. Abaixo modelo do manual padrão.

7.5.3 Check List Técnico de Software

Nome da Funcionalidade	
-------------------------------	--

Remessa	Recebida	Iniciada	Finalizada	Remetida	Status	Observação
1						
2						
Atividade						Total de Horas
Desenvolvimento						
Aplicação						

Legenda : S = Sim N = Não

Apresentação da Funcionalidade (opcional)					
Aparência	OK?	OK?	OK?	OK?	OK?
Título do Formulário					
“Descrições” de códigos em preto (descrição da conta, pessoa)					
Títulos de campos e frames em preto					
Checar com layout proposto					
Verificar a ordem dos campos conforme necessidade da funcionalidade					
Campos chaves identificados com seta azul					
Campos obrigatórios					
Default de campos					
Abrir combos e listas com F3 ou F4					
Selecionar na lista com F4					
Teclas de atalho da barra de ferramenta padrão					
Minimizar e restaurar					
Os campos estão alinhados					
Botões de lista estão junto ao campo					
Nomes de campos não truncam					

Campos bem distribuídos no formulário					
Campos LOCKED – tem cor amarela / cinza no fundo					
Aparência	OK?	OK?	OK?	OK?	OK?
Campos não tem caractere _ (Underline)					
Tamanho dos campos – não são tão pequenos					
Capacidade de armazenamento - só aceita tamanho máxima do DD					
Ordem dos campos por TAB está OK					
Todo o botão tem tecla de atalho					
Todos os TABS tem atalho					
Captions					
Todas palavras iniciam por maiúscula					
Todas tem : ou ? no final					
GRIDS					
Os cabeçalhos de colunas correspondem ao conteúdo					
Tem barra de rolagem vertical e horizontal					
Monta com duplo clique					
Pode-se mover pelo grid com as teclas de setas ↑↓					
Um clique seleciona o registro para edição					
O Menu apresentado pelo botão direito do mouse tem funções pertinentes					
As funções do Menu apresentado pelo botão direito do mouse funcionam ok					
Data					
Só aceita números					
Tem formato dd/mm/yyyy					
Não aceita 99/99/9999					
Não aceita 29/02/1999					
Aceita 29/02/2000					
Não aceita data anterior a 1800 (Sybase só aceita datas após 1753)					
Só data válida					

Só de períodos cadastrados					
Se vinculada a período – deve aceitar datas apenas do período					
Período Inicial deve ser menor que período final					
Data Inicial e final deve pertencer a período					
Se referente a período – e não for dia 1 do mês converter para tal					
Quantidades					
Só aceita números					
Não aceita decimais					
Não aceita valor negativo					
Edita valor 1.234					
Aceita zero					
Valores					
Só aceita números					
Aceita 1.23 e 1,23					
Aceita valor negativo					
Edita valor 1.234,67					
Aceita centavos 0,01 e 0,99					
Não aceita zero					
Listas					
Os cabeçalhos de colunas correspondem ao conteúdo					
Só traz disponíveis					
Só traz disponíveis por data					
Aparência	OK?	OK?	OK?	OK?	OK?
Em ordem de código					
Com descrição e outros dados importantes					
F4 ativa listas					

Barra de Ferramenta padrão						
CTRL G – ativa o botão gravar						
CTRL D – ativa o botão exclusão						
CTRL I - ativa o botão de inicialização						
CTRL J - ativa o botão de help						
CTRL Q – ativa a consulta						
CTRL N – Exibir tabular de dados						
CTRL B – Exibir tabular seletivo de dados						
CTRL A – Menu complementar						
CTRL L – Visualizar						
Botão gravar com mouse OK						
Botão exclusão com mouse OK						
Botão de inicialização com mouse OK						
Botão de help com mouse OK						
Botão consultar com mouse OK						
Botão tabular dados com mouse OK						
Botão tabular seletivo com mouse OK						
Botão menu complementar com mouse OK						
Botão visualizar com mouse OK						
SGBDR onde aplicar PT	<input type="checkbox"/> Oracle <input type="checkbox"/> SQLServer <input type="checkbox"/> _____					

Teste Específico					
Testes Específicos	OK?	OK?	OK?	OK?	OK?
Inclusão					
Ex.: Não aceitar lançamentos em conta bloqueada.					
Alteração					

...e clicar no botão Gravar...									
Saída1	Saída2	Saída3	Resultado Esperado						
Observações:									
Critérios de Aceitação									
Critério						Obrigatório	Desejável	OK?	
Performance: Processar 700.000 em 30min							Sim		
Multiempresa: Deve permitir processar mais de uma empresa simultaneamente						Sim			

Modificações Necessárias				
Item	Modificação necessária		Prioridade	OK?

7.6 Garantia da qualidade

Este plano de qualidade tem por objetivo principal reger os processos de criação da metodologia de implantação rápida para sistemas contábil e financeiro com o intuito de garantir a execução de todas as fases dentro dos requisitos solicitados pelo cliente.

Não será avaliada a qualidade das outras metodologias existentes e nem feitas comparações com a metodologia proposta.

Durante o projeto serão executadas medições e inspeções de cada fase e uma auditoria geral no encerramento da execução do projeto.

8 GERENCIAMENTO DOS RECURSOS

8.1 Recursos humanos

Este plano de gerenciamento define quando e como os recursos humanos serão alocados e retirados da equipe de projeto. Este gerenciamento de recursos humanos é uma atividade que está sempre em análise e revisão, onde pode ser alterada a qualquer momento sempre que necessário. O horário de trabalho do projeto é segunda-feira a sexta-feira das 08:00 horas as 17:00 com 1 hora de almoço.

Abaixo segue a planilha com a descrição das funções e responsabilidades dos membros do projeto.

Tabela 13 - Funções dos recursos

Função	Descrição
Patrocinador	Responsável pelo patrocínio do projeto
Gerente de projeto	Responsável pelo controle da execução das atividades prevista no projeto.
Líder técnico	Responsável pelo controle e sequenciamento das atividades da equipe técnica.
Desenvolvedor	Executa as atividades envidadas pela liderança técnica
Testador	Responsável pela execução do plano de testes

Fica definido que as horas extras, só poderão ser efetuadas mediante autorização expressa por parte da gerência do projeto. Nesta autorização será previamente definida a responsabilidade e custo das mesmas. Caso este custo seja da EPM distribuidora de energia S/A, o mesmo será cobrado através de aditivo de acordo com o estipulado na proposta comercial.

Tabela 14 - Horas extras

Horário Extra	Sobre Tarifa
Seg.-feira à Sexta 2 horas primeiras horas adicionais a jornada de trabalho	75%
Seg.-feira à Sexta as horas excedentes às 2 horas iniciais.	100%
Sábados, Domingos e Feriados	100%
Todos os dias entre 22:01h as 05:59h acresce adicional noturno	30%

8.2 Organograma

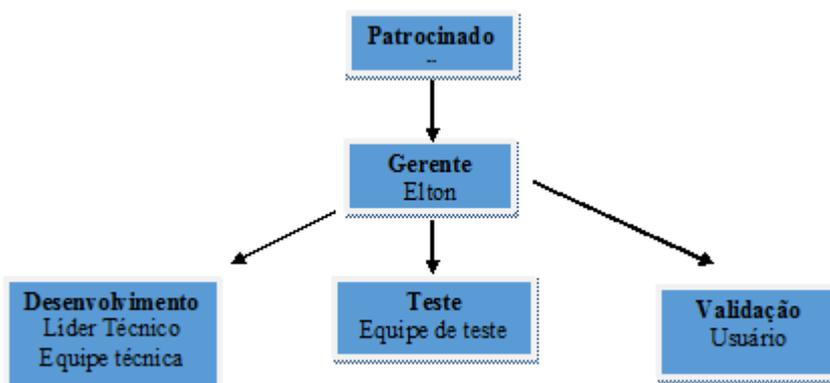


Figura 3 – Organograma

8.3 Diretório do time do projeto

Tabela 15 - Dados recursos

No	Nome	Área	E-mail	Telefone
1	Elton Macedo	Gerente de Projeto	epmacedo@gmail.com	51 8888-8888
2	Marcos	Líder técnico	marc@bla.com	51 8111-1111
3	Floriano	Desenvolvedor	f@bla.com	51 8222-2222
4	Dionas	Desenvolvedor	d@bla.com	51 9999-9999

5	Vilmar	Líder técnico da empresa	v@bla.com	51 7777-7777
6	Anderson	Diretor de segmento	A@bla.com	51 8787-8787

8.4 Matriz raci de responsabilidades

Tabela 16 - RACI

Sequencia	Tarefa	Recurso do projeto							
		GP	BW1	BW2	BW3	ABAP	Portal	BASIS	Cliente
1.1.1.1.1	Desenvolver termo de Abertura	R							A
1.1.1.1.2	Desenvolver plano de gerenciamento do projeto	R							A
1.1.1.2.1	Planejar o Gerenciamento do Escopo	R							A
1.1.1.2.2	Coletar os Requisitos	R							A
1.1.1.2.3	Definir o Escopo	R							A
1.1.1.2.4	Criar a EAP	R							A
1.1.1.3.1	Planejar o Gerenciamento do Cronograma	R							A
1.1.1.3.2	Definir as Atividades	R							A
1.1.1.3.3	Sequenciar as Atividades	R							A
1.1.1.3.4	Estimar os Recursos das Atividades	R							A
1.1.1.3.5	Estimar as Durações das Atividades	R							A
1.1.1.3.6	Desenvolver o Cronograma	R							A
1.1.1.4.1	Planejar o Gerenciamento dos Custos	R							A
1.1.1.4.2	Estimar os Custos	R							A
1.1.1.4.3	Determinar o Orçamento	R							A
1.1.1.5.1	Planejar o Gerenciamento da qualidade	R							A
1.1.1.6.1	Planejar o Gerenciamento dos Recursos Humanos	R							A
1.1.1.7.1	Planejar o Gerenciamento das Comunicações	R							A
1.1.1.8.1	Planejar o Gerenciamento dos riscos	R							A
1.1.1.8.2	Identificar os Riscos	R							A
1.1.1.8.3	Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos	R							A
1.1.1.8.4	Realizar a análise Quantitativa dos Riscos	R							A
1.1.1.8.5	Planejar as Respostas aos Riscos	R							A
1.1.1.9.1	Planejar as Aquisições	R							A
1.1.1.10.1	Planejar o Gerenciamento Planejar o Gerenciamento	R							A
1.1.1.11.1	Reunião de apresentação da equipe	R	I	I	I	I	I	I	A
1.1.1.11.2	Apresentação do projeto a equipe	R	I	I	I	I	I	I	A
1.2.1.1	Definição dos requerimentos de negócio	C	R	R	C	C	C	C	A
1.2.1.2	Esboço da Matriz Semântica	C	R	R	C	C	C	C	A
1.2.2.1	Preenchimento da Matriz Semântica (Levantamento dos Requisitos)	C	R	R	C	C	C	C	A
1.2.2.2	Modelagem Lógica e Física	C	R	R	C	C	C	C	A
1.2.2.3	Desenho dos processos ETL	C	R	R	C	C	C	C	A
1.2.3.1	Especificações funcionais	C	R	R	C	C	C	C	A

1.2.4.1	Definição do Plano de Testes	C	R	R	C	C	C	C	A
1.2.5	Documentação e validação do Blueprint	A	R	R	C	C	C	C	A
1.3.1.1	Modelagem Física	C	R	I	I	I	I	I	C
1.3.2.1	Desenvolvimento dos processos ETL	C	R	R	I	R	I	I	I
1.3.3.1	Desenvolvimento dos Relatórios	I	R	R	R	I	I	I	I
1.3.3.2	Desenvolvimento dos Paineis	I	I	I	R	I	I	I	I
1.3.3.3	Portal	I	I	I	I	I	R	I	I
1.3.4.1	Desenvolvimento dos perfis de segurança	I	I	I	I	I	I	R	I
1.3.5.1	Preparação do material de treinamento	C	C	I	R				C
1.3.6.1	Testes unitários	C	R	R	R	R	R	R	
1.4.1.1	Execução do plano de entrada em produção (Cutover)	C	R	R	R	R	R	R	R
1.4.2.1	Aplicação do treinamento	A	R	I	I	I	I	I	A
1.5.1	Go live	C	I	I	R	I	I	I	A
1.5.2	Acompanhamento	R	R	R	R	R	R	R	R
1.5.3	Projeto Finalizado	A	R						A

R – Responsável A – Aprovador C – Consultado/Faz Junto I – Informado

8.4 Novos recursos, realocação e substituição de membros do time

De acordo com a necessidade ou aviso de desligamento, o gerente de projeto é responsável pela troca de recurso, onde será substituído pela mesmo perfil e nível de conhecimentos.

Ficando as seguintes regras:

- Esta substituição tem um prazo de máximo de 10 dias uteis;
- Cada novo recurso será feito dois dias de KT
- A realocação e mediante a uma solicitação formal pelo cliente

8.5 Treinamentos

Com base no que está previsto no projeto, não será necessário o treinamento da equipe onde se refere a técnicos, testadores e gestores. O treinamento está direcionado ao usuário chave do projeto que também será o replicador, de acordo com as seguintes regras:

- Usuário terá que participar de todas as etapas do projeto;
- Não será treinado a ferramenta e sim o que foi desenvolvido
- Este treinamento e direcionado ao usuário chave
- Não será autorizado demais usuário da empresa este treinamento
- A replicação do conhecimento e feito pelo usuário chave

8.6 Avaliação do desempenho

A avaliação do time do projeto é periódica onde a equipe de RH fará entrevistas com o cliente para verificação do clima do projeto e seus componentes.

Além disso já existe internamente um departamento específico para apoio ao time de projeto onde é responsável pela verificação do índice de desempenho.

8.6 Bonificação

A bonificação será norteada com o índice do projeto, onde cada componente receber indicações positivas necessárias para maiores cargos ou salários no plano de cargo e salários.

No departamento comercial será entregue um prêmio de delivery pelo acompanhamento do projeto e sucesso.

8.7 Frequência de avaliação consolidada dos resultados do time

O resultado do time é avaliado pelos líderes com base na metodologia da empresa baseada nas melhores práticas, onde pontos de check são utilizados para verificação do andamento dos recursos.

8.8 Alocação financeira para o gerenciamento de RH

Já está contido no valor do projeto sem acréscimo na alteração decorrente a alterações futuras no projeto, pois este gerenciamento pode ser alterado a qualquer momento.

8.9 Administração do plano de gerenciamento de recursos humanos

A administração do plano é feita pelo comitê executivo do projeto com reuniões quinzenais

8.10 Responsável pelo plano

- Gerente de projeto
- Analista de RH
- Líder técnico

8.11 Frequência de atualização do plano de gerenciamento de RH

O plano é atualizado sobre demanda e com a autorização do comitê executivo.

9 GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

9.1 Processo de gerenciamento das comunicações

O plano de Gerenciamento das comunicações engloba a identificação das informações e comunicações que os stakeholders necessitam: quem requer qual informação, quando ela será necessária, como será fornecida e por quem.

9.2 Informações gerais

Tabela 17 - Informações gerais

Total de Stakeholders do Projeto	12 pessoas
Total de Stakeholders Internos	12 pessoas
Duração do Projeto	10 meses
Ambiente do Projeto	Sala de projeto com capacidade de 20 pessoas Conexão wi-fy 1 Impressora 1 Telefone 1 Bebedouro 1 Mesa 25 cadeiras
Responsável pelo Plano de Comunicação	Alessandro / Elton
Equipe de Comunicação	Será comunicado entre os componentes do projeto pela Leticia sobre responsabilidade do Alessandro. Esta comunicação será via e-mail contendo as apresentações.

Premissas de Comunicação	Atender todas as demandas para poder comunicar a todos as alterações.
Restrições de comunicação, políticas e regras de comunicações da empresa, leis e demais normas (ISO, Certificações, etc.)	A política de comunicação deve respeitar a política da empresa referente a troca de informação confidencial da empresa.
Repositório ou local onde as comunicações são armazenadas	Será criado um diretório na rede para guardar as apresentações de comunicação, assim como no site sempre conterà a última apresentação.

9.3 Partes interessadas

Tabela 18 - Partes interessadas

#	Parte Interessada	Empresa	Setor	Cargo/Função	Atribuições e responsabilidades
1	Simone	XPTO	TI	Diretora	Responsável pelo planejamento e acompanhamento do projeto.
2	Adriana	XPTO	Ativos	Diretora	Responsável pelo planejamento e acompanhamento do projeto.
3	Alexandre	XPTO	TI	GP	Responsável pela equipe do projeto, irá atuar junto ao Gerente de projetos/Eng. Mec.
4	Elton Macedo	EPM	Consultoria	GP	Responsável pela equipe do projeto, irá atuar junto ao Gerente de projetos/Eng. Mec.
5	Leticia	XPTO	Ativos	Supervisora	Responsável pela execução das atividades propostas para a finalização do projeto.
6	Robson	XPTO	Ativos	Assessor	Responsável pela execução das atividades propostas para a finalização do projeto.
7	Maira	XPTO	TI	Líder técnico	Responsável pela execução das atividades propostas para a finalização do projeto.
8	Marcio	EPM	Consultoria	Líder técnico	Responsável pela execução das atividades propostas para a finalização do projeto.
9	Diego	EPM	Consultoria	Técnico	Executar as atividades do projeto descrito no desenho da solução.

10	Fabio	EPM	Consultoria	Técnico	Executar as atividades do projeto descrito no desenho da solução.
11	Max	MLC	Arquitetura	Líder	Responsável pela manutenção do ambiente e sua sustentação.

9.3 Dados de contato das partes interessadas

Tabela 19 - Dados de contato

#	Parte Interessada	Fone Comercial e Ramal Interno	Celular DDD+Nro	Email	Skype
1	Simone	51 33303330	51 99999900	Simone@xpto.com	Simone.skp
2	Adriana	51 33303330	51 99999901	Adriana@xpto.com	Adriana.skp
3	Alexandre	51 33303330	51 99999902	Alexandre@xpto.com	Alexandre.skp
4	Elton Macedo	51 33303333	51 99999903	Elton@epm.com	Elton.skp
5	Leticia	51 33303330	51 99999904	Leticia@xpto.com	Leticia.skp
6	Robson	51 33303330	51 99999905	Robson@xpto.com	Robson.skp
7	Maira	51 33303330	51 99999906	Maira@xpto.com	Maira.skp
8	Marcio	51 33303333	51 99999907	Marcio@epm.com	Marcio.skp
9	Diego	51 33303333	51 99999908	Diego@epm.com	Diego.skp
10	Fabio	51 33303333	51 99999909	Fabio@epm.com	Fabio.skp
11	Max	51 33303333	51 99999910	Max@mlc.com	Max.skp

9.4 Identificação dos requisitos e estratégia de comunicação

Na tabela a seguir estão definidos os principais documentos que serão utilizados neste projeto, a sua função, quando e para quem será emitido. Os documentos deverão ser arquivados em diretório da rede a ser divulgado posteriormente.

Tabela 20 - Documentos de comunicação

Documento	Função	Frequência	Responsável	Destinatário
Plano do Projeto	Registro dos principais pontos referentes ao processo de planejamento do projeto	Início do projeto	Gerente do Projeto	<i>Stakeholders</i>
Relatório de Desempenho (Status Report)	Contempla todos os indicadores de desempenho do projeto e comentários pertinentes ao projeto	Semanal	Gerente do Projeto	<i>Stakeholders</i>
Atas de Reunião	Registro dos resultados de reuniões de decisão do projeto, como: ações definidas, responsáveis, prazos etc.	Sempre que houver uma reunião	Equipe de Projeto	Envolvidos e interessados no tema da reunião
Solicitação de Alteração de Escopo - CCB	Descreve a alteração proposta e os benefícios esperados (pode ser por e-mail)	Conforme necessidade	Requisitante	Gerente do Projeto
Campanha de divulgação do Projeto	Gerar expectativas positivas quanto às mudanças e transmitir os benefícios do projeto a todos os envolvidos	Conforme Necessidade	Gestão da Mudança	Público impactado por mudanças em seus processos

A tabela a seguir define o plano de reuniões previstas do projeto, descrevendo a finalidade, a frequência e os participantes destas reuniões.

Tabela 21 - Frequência reuniões

Reunião	Finalidade	Frequência	Participantes
Kick-off	Definição do início do projeto, apresentação do Plano de Projeto, estabelecimento e alinhamento de objetivos.	Início do projeto	Todos envolvidos com o Projeto
Fórum Executivo do Projeto	Apresentação do andamento do projeto; aprovação de alteração de escopo; decisões estratégicas, decisões referentes ao cronograma, custos e outros assuntos pertinentes ao projeto	Sob demanda	Membros Comitê Executivo, Patrocinador do Projeto, Líderes de Frente, Gerentes do Projeto e convidados
Acompanhamento Gerencial e de Status do Projeto	Levantamento das informações do projeto junto à equipe do projeto e discussão de pontos críticos.	Todas as quartas-feiras (10:00h – 11:00h)	Gerentes do Projeto, Equipe do Projeto e convidados
Definição de Ações Corretivas e Riscos	Proposta de ações corretivas quando houver necessidade de correção das atividades do projeto e análise de riscos.	Conforme necessidade	Gerente do Projeto, Equipe do Projeto e convidados
Outras Reuniões	Comunicações ou ações em Geral.	Conforme necessidade	Pessoas envolvidas

9.5 Ferramentas e tecnologia de comunicação utilizada pelo projeto

Tabela 22 - Ferramentas

#	Ferramenta Utilizada	Local	Objetivo/Propósito do Uso	Quando será usado?
1	E-mail	Servidor de e-mail	Comunicação oficial do projeto	Sempre que necessário
2	Apresentações	Local na máquina	Apresentar status	Nas reuniões de status
3	Conferencia	Sala de projeto	Alinhar ocorrência do projeto	Sempre que necessário

10 GERENCIAMENTO DE RISCOS

10.1 Metodologia

O plano de gerenciamento de riscos do projeto descreve como será feita a estruturação e a execução das atividades de identificação, análise, comunicação e monitoração dos riscos durante o ciclo de vida do projeto. Todo o risco identificado deverá ser analisado pelo Coordenador do Projeto em conjunto com os demais envolvidos no assunto.

O risco deverá ser analisado em termos de:

- **Impacto:** identifica a dimensão dos danos caso o risco se concretize. Os valores utilizados neste projeto serão 1, 2 e 3.
 - **1 – Baixo Impacto:** o projeto termina com pendências administráveis, sem nenhuma variação de orçamento e escopo;
 - **2 – Médio Impacto:** o projeto termina com pendências administráveis, com variações sensíveis de orçamento ou escopo;
 - **3 – Alto Impacto:** o projeto não termina ou termina sem atingir todas as suas metas.
- **Probabilidade:** identifica a possibilidade do risco acontecer. Os valores variam de 0% (o risco não vai se concretizar) a 100% (o risco já se concretizou). Definido os valores para este projeto: 0%, 25%, 50%, 75% e 100%.
- **Severidade:** identifica o grau de atenção que o gerente de projeto deverá dedicar ao tratamento do risco. É resultado da multiplicação do Impacto (1 a 3) pela Probabilidade (0 a 1). Pode variar de 0 a 3. A tabela a seguir ilustra como o gerente de projeto deverá agir em cada situação de severidade.

Tabela 23 - Metodologia

Severidade	Entendimento	Ação
Igual a 0	Encerrado	Monitoração contínua
Menor ou igual a 1	Sob Controle	Ação Mitigadora
Maior que 1 e menor ou igual a 2	Risco Moderado	Ação Mitigadora e Acionamento do Time de Validação

Maior que 2	Risco Crítico	Ação Mitigadora e Acionamento do Time de Coordenação
-------------	---------------	---

O quadro a seguir mostra os detalhes do plano de gerenciamento de riscos.

Tabela 24 - Sequencia plano de risco

Identificação de Riscos	É de responsabilidade de todos os membros da equipe ou pessoas externas ao projeto que tenham identificado algum risco reportar ao Gerente do Projeto, para que possam ser feitas as devidas análises, bem como o planejamento de respostas quando necessário.
Classificação do Risco	O Gerente do Projeto deverá, em conjunto com os envolvidos na questão, classificar o risco de acordo com sua Severidade (Impacto X Probabilidade).
Comunicação do Risco Identificado	O Gerente do Projeto deverá comunicar a todos os envolvidos do projeto a existência de um risco e registrar no Relatório de Desempenho como um item relevante do projeto. Deverá acionar ao Time de Validação e Coordenação segundo regra estipulada anteriormente.
Plano de Respostas aos Riscos	O Gerente do Projeto deverá atualizar o plano de respostas aos riscos sempre que um novo risco for identificado e classificado, para tratamento de respostas.

10.2 Responsabilidades pelo Gerenciamento de Riscos

Tabela 25 - Responsabilidade Riscos

	Alta gerencia	Gerente do projeto	Outros stakeholders	Equipe	Proprietário do risco
Planejamento do Gerencia de Risco	X	X			
Identificação dos Riscos		X	X	X	X
Análise Qualitativa dos Riscos		X			X
Análise Quantitativa dos Riscos		X			X
Planejamento de Respostas aos Riscos		X	X	X	X
Monitoramento e Controle dos Riscos	X	X	X	X	X

10.3 Estrutura Analítica de Riscos – EAR

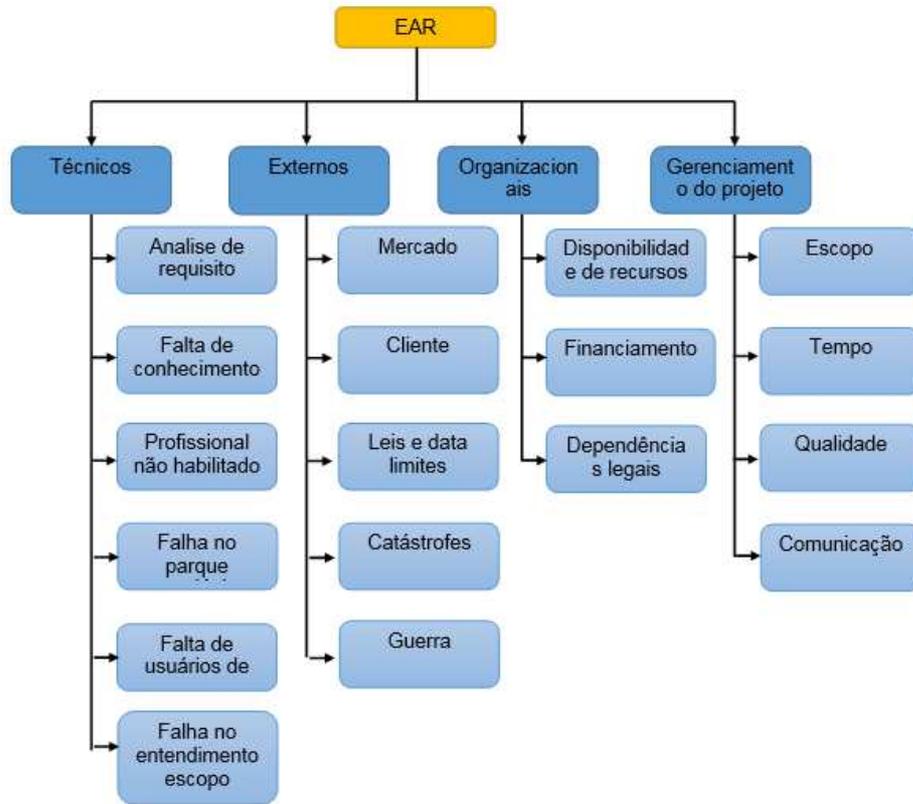


Figura 4 - EAR

10.4 Matriz Impacto sobre os principais objetivos do projeto

Tabela 26 - Matriz de impacto

Objetivos do projeto	Muito Baixo	Baixo	Moderado	Alto	Muito Alto
	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
Custo	Não significativo	10%	10% a 20%	20% a 40%	Mais de 40%
Tempo	Não significativo	5%	5% a 10%	10% a 20%	Mais de 20%
Escopo	Não significativo	5%	15%	Redução dos itens inaceitável no escopo	Item final sem utilização para o projeto

Qualidade	Não significativo	Não significativo	Requer aprovação do cliente	Redução da qualidade inaceitável para o patrocinador	Item final sem utilização para o projeto
------------------	-------------------	-------------------	-----------------------------	--	--

10.5 Registros de riscos por Tarefas da EAP

Tabela 27 - Registros de riscos por Tarefas da EAP

Categoria	Risco	Descrição do risco	Áreas do projeto afetados	Causa do risco	Impacto nos objetos
Técnico	Análise de requisito	Análise ineficiente dos requisitos de negócio	Projeto	Replanejamento do projeto	Escopo, tempo e custo.
	Falta de conhecimento	Usuário chave sem o conhecimento do negócio	Negócio e projeto	Sub dimensionamento do projeto	Retrabalho
	Profissional não habilitado	Profissional sem o conhecimento necessário para a tecnologia	Equipe técnica	Trabalho da equipe técnica	Atraso
	Falha no parque tecnológico	Problemas com as máquinas do projeto	Projeto	Parada do projeto	Atraso
	Falta de usuários de negócio	Time de negócio incompleto	Projeto	Atraso no projeto	Retrabalho
	Falha no entendimento escopo	Escopo mau definido	Projeto	Sub dimensionamento do projeto	Retrabalho
Externos	Mercado	Mercado em recesso	Projeto	Ações externas	Atraso no trabalho
	Cliente	Desconhecimento de suas necessidades	Projeto	Ações externas	Atraso no trabalho
	Leis e data limites	Data de entrega do projeto	Projeto	Ações externas	Atraso no trabalho
	Catástrofes	Parada por forças maiores	Projeto	Ações externas	Atraso no trabalho
	Guerra	Parada por zona de perigo	Projeto	Ações externas	Atraso no trabalho
Organizacionais	Disponibilidade de recursos	Falta de usuário chave	Projeto	Ações da organização	Atraso no trabalho
	Financiamento	Falta de budget	Projeto	Ações da organização	Atraso no trabalho
	Dependências legais	Leis	Projeto	Ações governamentais	Obrigações
	Escopo	Escopo não atendido	Projeto	Atraso no projeto	Objetos afetados

Gerenciamento do projeto	Tempo	Tempo mau dimensionado	Projeto	Atraso no projeto	Objetos afetados
	Qualidade	Qualidade a desejar	Projeto	Atraso no projeto	Objetos afetados
	Comunicação	Comunicação ineficiente	Projeto	Atraso no projeto	Objetos afetados

10.6 Análise Qualitativa dos Riscos

Análise de Risco											
Identificação do projeto: Indicadores de gestão											
Identificação do risco		Avaliação qualitativa do risco									
Risco	Descrição do risco	Impacto					Probabilidade	Impacto X Probabilidade	Prioridade de risco		
		Custo	Cronograma	Escopo	Qualidade	Geral			Alta	Média	Baixa
1	Análise de requisito	0,5	0,7	0,7	0,1	0,7	0,3	0,21			
2	Falta de conhecimento	0,3	0,5	0,3	0,3	0,5	0,3	0,15			
3	Profissional não habilitado	0,3	0,7	0,3	0,3	0,7	0,1	0,07			
4	Falha no parque tecnológico	0,9	0,9	0,9	0,1	0,9	0,1	0,09			
5	Falta de usuários de negocio	0,5	0,5	0,5	0,1	0,5	0,3	0,15			
6	Falha no entendimento escopo	0,3	0,5	0,5	0,1	0,5	0,5	0,25			
7	Mercado	0,5	0,7	0,3	0,1	0,7	0,3	0,21			
8	Cliente	0,3	0,7	0,3	0,3	0,7	0,3	0,21			
9	Leis e data limites	0,7	0,9	0,3	0,3	0,9	0,3	0,27			
10	Catástrofes	0,9	0,9	0,9	0,3	0,9	0,1	0,09			
11	Guerra	0,9	0,9	0,9	0,1	0,9	0,1	0,09			
12	Disponibilidade de recursos	0,7	0,3	0,3	0,1	0,7	0,1	0,07			
13	Financiamento	0,7	0,7	0,5	0,1	0,7	0,1	0,07			
14	Dependências legais	0,3	0,7	0,5	0,1	0,7	0,3	0,21			
15	Escopo	0,5	0,5	0,9	0,3	0,9	0,3	0,27			
16	Tempo	0,5	0,7	0,9	0,3	0,9	0,3	0,27			
17	Qualidade	0,5	0,5	0,3	0,9	0,9	0,3	0,27			
18	Comunicação	0,5	0,3	0,3	0,3	0,5	0,3	0,15			

11 GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES

11.1 Descrição

Este projeto tem como objetivo apoiar o processo decisório de gestão de ativos e aderência aos requisitos regulatórios através do monitoramento de diversos indicadores de desempenho, tornando o processo mais transparente e ágil para o negócio.

11.2 Estrutura de Suprimentos do Projeto

A estrutura a ser utilizada para este projeto é a que já existe na empresa, ou seja, estrutura centralizada. Como é a política da empresa a centralização de toda a aquisição independente de seu formato ou necessidade, o projeto irá utilizar o fluxo de aquisição já definido.

11.3 Análise Fazer ou Comprar

Para atender a necessidade do projeto foi definido que vamos comprar baseados nos seguintes pontos críticos:

- Projeto impactante no negócio da empresa
- Projeto com tempo e escopo fechado
- Não existe mão de obra especializada para atender este projeto dentro da empresa
- Existe produtos / serviços prontos no mercado
- Suporte a ferramenta
- Plantão 24 horas
- Fornecedores confiáveis e especializado
- Não é o core business da empresa

11.4 Tipo de contrato

De acordo com análise feita em conjunto com o comitê executivo do projeto, será utilizado o contrato com preço fechado, pois é uma demanda com escopo fechado e

atividade específicas bem detalhadas. Além disso, com este tipo de contrato conseguimos restringir possíveis adicionais por atraso no projeto.

11.5 Critérios de seleção

Os critérios de seleção foram os seguintes:

- Atender todas a necessidade do projeto
- Ser a menor cotação dos três concorrentes
- Não ter despesas de viagem e estadia
- Empresa parceira da SAP
- Ter recursos que contemplem a necessidade com excelência
- Não ter problema com cláusulas trabalhistas ou processos decorrentes a mau atendimento
- Empresa com escritório no Brasil, podendo ser multinacional

11.6 Estimativa de prazo

Este projeto tem o limite de entrega em 19/01/2016 por questões legais exigidas pelo órgão regulador, ou seja, o tempo estimado e de oito meses de projeto no total dando o limite de início 16/08/2016.

11.7 Estimativa de custos

De acordo com análises feitas com empresas que já executaram projeto similares no mercado, a estimativa do projeto é de:

Tabela 28 - Estimativa de custo

Custo	Valor
Projeto	R\$ 523.946,67
Operacionais	R\$ 100.000,00
Soma	R\$ 623.946,67

11.8 Mapa de Aquisições

Item	Descrição	Tipo de Contrato	Critério de Seleção	Orçamento Estimado	Duração Prevista	Fornecedores Qualificados
1	Fornecedor para atender a demanda do projeto	Fechado	Preço e qualificação	R\$ 523.946,67	Oito meses	Existe já um fornecedor qualificado na empresa, porem irá participar de licitação junto com mais fornecedores.
2	Aluguel de máquinas	Custo reembolsável	Preço	R\$ 30.000,00	Oito meses	Já existe fornecedor qualificado que será utilizado.
3	Material de escritório	Custo reembolsável	Preço	R\$ 70.000,00	Oito meses	Já existe fornecedor qualificado que será utilizado.

