

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS

UNIDADE ACADÊMICA DE PÓS-GRADUAÇÃO

MBA EM GESTÃO DE PROJETOS

Lucas Breier Trindade

PLANO DE PROJETO

EVOLUÇÃO DE PORTAL DE NOTÍCIAS

Porto Alegre

Maio de 2015

Lucas Breier Trindade

PLANO DE PROJETO:
EVOLUÇÃO DE PORTAL DE NOTÍCIAS

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

Orientador: Prof. Ms. Ivan Brasil Galvão dos Santos, PMP

Porto Alegre

2015

FOLHA DE APROVAÇÃO

Lucas Breier Trindade

PLANO DE PROJETO:

EVOLUÇÃO DE PORTAL DE NOTÍCIAS VISANDO AUMENTO DE RECEITA

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

Aprovado em

BANCA EXAMINADORA

Orientador Professor Ivan Brasil

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

“A web não está completamente pronta, ela é apenas a ponta do iceberg. Estou convencido que as novas mudanças vão balançar mundo ainda mais.”

Tim Berners-Lee

RESUMO

Este trabalho tem como principal objetivo apresentar o plano de projeto para evolução de um portal de notícias. O projeto apresentado está de acordo com as necessidades de um portal de notícias real, qual seja, portal Terra e que servirá de base para criação de todos os itens inclusos neste documento. O plano de projeto segue as boas práticas e contempla itens sugeridos pelo guia PMBOK, utilizando suas principais estruturas: gerenciamento da integração, escopo, tempo, custos, recursos, qualidade, comunicações, aquisições e riscos.

Palavras-chave: Plano de Gerenciamento do Projeto. Portal de Notícias. Rentabilidade. Publicidade on-line.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Curva S.....	46
--------------------------------	-----------

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura analítica do projeto.....	22
Figura 2: Gráfico de Gantt de controle.....	38
Figura 3: Organograma do projeto.....	52
Figura 4: Estrutura analítica de risco.....	80

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Cronograma do projeto resumido por fases.....	18
Tabela 2: Abertura de declaração de escopo do projeto.....	20
Tabela 3: Dicionário da EAP.....	28
Tabela 4: Marcos de projeto.....	31
Tabela 5: Cronograma detalhado do projeto.....	37
Tabela 6: Recursos e unidades de medida.....	42
Tabela 7: Estimativas de custos do projeto.....	46
Tabela 8: Papéis e responsabilidades.....	50
Tabela 9: Contatos da equipe do projeto.....	51
Tabela 10: Matriz de responsabilidades.....	55
Tabela 11: Métricas de desempenho do projeto.....	59
Tabela 12: Métricas de desempenho do produto.....	61
Tabela 13: Relação das partes interessadas.....	67
Tabela 14: Cronograma de eventos de comunicação.....	72
Tabela 15: Mapa de aquisições.....	75
Tabela 16: Mapa de responsabilidades dos riscos.....	77
Tabela 17: Impacto sobre os principais objetivos do projeto.....	78
Tabela 18: Matriz de probabilidade x impacto.....	79
Tabela 19: Riscos identificados.....	81
Tabela 20: Análise qualitativa dos riscos.....	83
Tabela 21: Análise quantitativa dos riscos.....	84
Tabela 22: Plano de resposta aos riscos.....	88

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 OBJETIVOS.....	13
2.1 Objetivo geral	13
2.2 Objetivos específicos	13
3 JUSTIFICATIVA DO TEMA	14
4 GESTÃO DA INTEGRAÇÃO	16
4.1 Termo de abertura.....	16
4.1.1 Objetivo do Projeto	16
4.1.2 Partes interessadas.....	16
4.1.3 Gerente do Projeto	16
4.1.4 Descrição Preliminar do Produto do Projeto:.....	17
4.1.5 Cronograma de projeto – resumo por fases	17
4.1.6 Premissas	18
4.1.6.1 Premissas de produto.....	18
4.1.6.2 Premissas de projeto.....	19
4.1.7 Restrições	19
4.1.7.1 Restrições de produto	19
4.1.7.2 Restrições de projeto.....	19
5 GERENCIAMENTO DE ESCOPO	20
5.1 Declaração de escopo do projeto.....	20
5.1.1 Levantamento dos Requisitos do Projeto	20
5.1.2 Conteúdo do projeto	20
5.1.3 Resultados do projeto / Objetivos quantificáveis	21
5.1.4 O que fica fora do projeto.....	21
5.2 Estrutura analítica do projeto – EAP	22
5.2.1 Dicionário da EAP	23
6 GERENCIAMENTO DE TEMPO.....	29
6.1 Descrição dos processos de gerenciamento do tempo.....	29
6.2 Controle e mudança de prazo	29
6.3 Administração do plano de gerenciamento do tempo	29
6.4 Marcos de projeto.....	30
6.5 Cronograma do projeto.....	32
6.5.1 Cronograma detalhado	32
6.5.2 Gráfico de Gantt	38

7 GERENCIAMENTO DE CUSTOS.....	39
7.1 Descrição dos processos de gerenciamento de custos.....	39
7.2 Controle de custos	39
7.3 Orçamento e unidade de medida	40
7.4 Estimativa de custo	42
7.5 Curva S	46
7.6 Reserva de custos.....	46
7.7 Mudanças dos custos do projeto.....	47
7.8 Frequência de avaliação no plano de gerenciamento de custos.....	47
8 GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	48
8.1 Papéis e responsabilidades.....	48
8.2 Contatos da equipe	50
8.3 Organograma do projeto	51
8.4 Matriz de responsabilidades.....	52
8.5 Modificações de equipe.....	55
8.6 Avaliações de resultados do time do projeto.....	55
8.7 Bonificação.....	56
9 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	57
9.1 Políticas de qualidade	57
9.2 Fatores ambientais (normas aplicáveis).....	57
9.3 Métricas da qualidade	59
9.3.1 Desempenho do projeto	59
9.3.2 Desempenho do produto.....	60
9.3.3 Controle da qualidade.....	62
9.3.4 Garantia da qualidade.....	62
10 GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO.....	64
10.1 Plano de gerenciamento da comunicação.....	64
10.2. Relação das partes interessadas	64
10.3 Eventos de comunicação	68
10.3.1 Reunião de Kickoff.....	68
10.3.2 Reunião de Entrega.....	68
10.3.3 Reunião de Acompanhamento.....	69
10.3.4 Reunião de Encerramento	69
10.4 Cronograma de eventos de comunicação	70
10.5 Atas de reunião	72

10.6 Relatórios de projeto	73
10.7 Divulgação do projeto.....	73
11 GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES.....	74
11.1 Análise do Fazer ou Comprar.....	74
11.2 Mapa de aquisições	75
11.3 Critérios de seleção.....	76
11.4 Contratos.....	76
12 GERENCIAMENTO DE RISCOS.....	77
12.1 Metodologia de gerenciamento de riscos.....	77
12.2 Identificação dos riscos	79
12.2.1 Análise qualitativa e quantitativa dos riscos	81
12.3 Plano de respostas aos riscos.....	85
12.4 Mudança no plano de gerenciamento de riscos.....	89
13 CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
BIBLIOGRAFIA	91

1 INTRODUÇÃO

Devido a ascensão das redes sociais e buscadores de conteúdos, principalmente *Facebook* e *Google*, o acesso aos grandes portais de notícias tem sofrido uma queda de audiência via acesso direto, ou seja, via capa do portal. Este fato está diretamente relacionado ao novo comportamento dos usuários, que dispensam a maior parte do seu tempo utilizando estas novas ferramentas de interação e, a partir de indicações de amigos ou por resultados de busca mais relevantes, acabam consumindo conteúdos totalmente ligados a seu próprio perfil.

Segundo a pesquisa “*Brazil Digital Future in Focus*” (2014) do *Comscore*, os brasileiros gastam em média 29,7 horas por mês na internet, sendo que quase 50% deste tempo é dispensado nas redes sociais. Esta pesquisa aponta, também, a supremacia do *Google* como provedor de informações na internet, sendo porta de entrada para a grande maioria dos usuários atualmente.

Estes dados podem ser facilmente vistos, também, nas ferramentas de coleta de dados destes grandes portais. O acesso direto tem caído substancialmente, ao passo que as entradas via *Google* e *Facebook* mostram-se muito mais representativas que em anos anteriores. O portal Terra, atualmente, possui apenas 18% das entradas via acesso direto, contra 50% de entradas orgânicas em buscadores e 25% através de redes sociais¹.

O modelo de negócios dos grandes portais sempre se baseou na sua capa como fonte de audiência e, conseqüentemente, receita. Desta forma, busca-se alternativas para aumentar esta receita, em específico da página de artigo e galeria de fotos, diminuindo a taxa de rejeição e aumentando o tempo médio gasto de cada usuário no portal.

¹ Dados coletados no *Google Analytics* referentes ao período entre 27/04/2015 a 03/05/2015

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Implementação de melhorias na capa de um portal de notícias e reformulação de suas páginas de artigos e galerias de fotos, buscando novas formas de comercialização destas páginas e o aumento do número de usuários diários.

2.2 Objetivos específicos

- Segmentar os usuários de acordo com seu perfil de navegação, entregando conteúdo e publicidade personalizados.
- Aumentar o inventário qualificado de publicidade nas páginas de conteúdo;
- Criar novos formatos de publicidade nativa, buscando diminuir a interrupção na navegação do usuário;
- Melhorar a experiência do usuário, tornando a navegação mais fluida e intuitiva;
- Aperfeiçoar o desempenho das páginas de artigo e galeria de fotos, facilitando o acesso para usuários com restrições tecnológicas;
- Conceber um novo desenho das páginas de artigo e galeria de fotos, buscando maior imersão dos usuários e menores interrupções durante a navegação;
- Ofertar conteúdo relacionado ao perfil do usuário, aumentando a navegação em mais páginas do portal;

3 JUSTIFICATIVA DO TEMA

O cenário da publicidade digital vem se transformando nos últimos anos e tende a sofrer uma grande revolução nos próximos. Os usuários estão, cada vez mais, incomodados pela interrupção no seu fluxo de navegação com anúncios que não lhes apresentam valor, gerando rejeição aos sites ou até mesmo a instalação de bloqueadores de publicidade. Segundo o site *The Verge* (2015), grandes empresas do mercado têm fechado acordos com os desenvolvedores de bloqueadores para terem suas peças publicitárias exibidas. Em contrapartida, o investimento em publicidade online tende a crescer 14% em 2015, segundo estudo do IAB Brasil (2015).

Diante deste panorama, é muito importante que os portais de notícias busquem soluções que permitam brigarem por estas verbas, destacando-se no mercado e encontrando novos modelos de negócios que possam garantir a saúde financeira das empresas que os mantêm. Para atingir o sucesso, é importante que os usuários sejam considerados como peça-chave na construção da solução que melhor os atenda, visando entregar no momento correto os conteúdos e, até mesmo, peças publicitárias que sejam relevantes.

Diante deste panorama, o Portal Terra realizou um projeto de remodelação de todas as suas páginas, que durou aproximadamente seis meses. Pelo curto prazo, não foi possível abranger todos os conceitos pensados inicialmente e, desta forma:

- Não foi possível atingir todos os objetivos e, principalmente, contornar a queda de audiência sofrida nos últimos anos. Pelo contrário, houve uma acentuação na queda, diminuindo em 15% o acesso de visitantes únicos mensais.
- A entrega realizada possui diversos problemas que devem ser sanados, como desempenho e usabilidade que afetam a navegação dos usuários e, conseqüentemente, causam abandono.
- Todos os espaços publicitários estão vendidos, porém a receita está abaixo do esperado. Desta forma, necessita-se agregar valor aos

espaços já existentes e também criar novas oportunidades de negócios, buscando maior faturamento;

- A taxa de conversão das publicidades, apesar do crescimento, ainda está abaixo do esperado.

4 GESTÃO DA INTEGRAÇÃO

4.1 Termo de abertura

4.1.1 Objetivo do Projeto

Este projeto visa implementar melhorias na capa do Terra e reformular suas páginas de artigos e galerias de fotos, buscando novas formas de comercialização destas páginas e o aumento do número de usuários diários.

4.1.2 Partes interessadas

- Cristiano Rech Perozzo, Gerente de Produtos;
- André Marquardt, Gerente de Tecnologia;
- Anelise Nascente, Diretora Comercial;
- Hélio Gomes, Diretor de Conteúdo;
- Fernando Sanchez, Diretor de Produto Publicitário;
- Luciana Burger, Diretora de Operação de Publicidade;
- Rafael Kuhn, Chief Technology Officer;
- Luciane Aquino, Chief Media Officer;
- Paulo Castro, CEO;
- Usuário final;
- Mercado anunciante: agências e pequenas empresas.

4.1.3 Gerente do Projeto

Nome: Lucas Breier Trindade:

Atribuições: Garantir o andamento e utilização do método de trabalho definido pela empresa; Garantir a realização do escopo planejado no início do projeto; Realizar a gestão tempo e custos; Fornecer relatório quinzenal de andamento do projeto aos *stakeholders*; Fornecer dados para a alta gestão da empresa, auxiliando na tomada de decisão estratégica; Garantir que o projeto esteja alinhado ao planejamento estratégico da empresa;

4.1.4 Descrição Preliminar do Produto do Projeto:

Ao final deste projeto, pretende-se entregar:

- Implantação do novo sistema de segmentação de usuários;
- Nova página de artigos, com oferta de conteúdo fluido e sem interrupções;
- Nova página de galeria de fotos, com navegação mais imersiva e sem interrupções de publicidade;
- Melhora no código das páginas, visando melhores posições nas páginas de resultado dos principais buscadores.
- Área fixa para destaque de coberturas especiais na capa do portal;
- Área fixa para destaque de notícias cotidianas na capa do portal;
- Área fixa para destaque de notícias personalizadas de acordo com o perfil do usuário na capa do portal;
- Formato de publicidade social, com possibilidade de integração de redes sociais do anunciante;
- Formato de publicidade nativa, através de conteúdos patrocinados;
- Novas áreas de publicidade na capa do portal;
- Páginas com melhor desempenho, segundo indicadores de tempo de carga, quantidade de requisições e volume de bytes;
- Melhor montagem das páginas, eliminando o efeito visual da montagem atual;
- Páginas mais intuitivas e fáceis de navegar;
- Agrupamento de conteúdos mais efetivos;
- Oferta de conteúdos relacionados e personalizados durante a leitura dos artigos.

4.1.5 Cronograma de projeto – resumo por fases

Data	Evento
01/12/2014	Levantamento de requisitos;

29/12/2014	Finalização do plano de projeto
01/01/2015	Reunião de <i>kickoff</i> com <i>stakeholders</i>
10/03/2014	Início pacote de Segmentação de usuários
24/03/2015	Implantação Segmentação de usuários
24/03/2015	Início pacote de Página de Conteúdo
19/05/2015	Implantação Página de Conteúdo
19/05/2015	Início pacote de Galeria de Fotos
26/06/2015	Implantação Galeria de Fotos
29/06/2015	Início pacote de Melhorias de Capa
30/07/2015	Implantação Melhorias de Capa
30/07/2015	Início pacote de Novos Formatos Publicitários
07/09/2015	Implantação Novos Formatos Publicitários
21/09/2015	Fechamento do Projeto e lições aprendidas

Tabela 1: cronograma do projeto resumido por fases

Fonte: elaborada pelo autor

4.1.6 Premissas

4.1.6.1 Premissas de produto

- Ser fácil e intuitivo;
- Pensar primeiro para dispositivos móveis (celulares);
- Ser multiplataforma;
- Estar conectado às redes sociais;
- Publicidade sempre visível, carregada apenas quando em área visível pelo usuário;
- Considerar o desempenho;

- Contabilizar métricas de audiência;
- Fácil operação editorial, considerando cenário de uso local, regional e global;

4.1.6.2 Premissas de projeto

- O time alocado para o projeto deverá estar alocado em tempo integral para o cumprimento dos prazos do projeto;
- O escopo não poderá ser alterado sem revisão de prazos e custos, e para tal, será necessária a aprovação dos patrocinadores do projeto;

4.1.7 Restrições

4.1.7.1 Restrições de produto

- Todas as novas funcionalidades devem ser aprovadas com os gestores de produtos;
- Ao colocar em produção, toda nova funcionalidade deve ser avaliada pela equipe de desempenho para garantir que não esteja afetando negativamente o desempenho do portal;
- Não disponibilizar nenhum formato publicitário que não esteja no *mediakit*;
- Não devemos desenvolver novos produtos editoriais que não oportunizem a entrega de inventário publicitário;
- Não devem ser publicadas quaisquer modificações que estejam em desacordo com as regras vigentes nos países em que o Terra atua;

4.1.7.2 Restrições de projeto

- O projeto está restrito a desenvolvimento de melhorias na página inicial, página de artigo e galeria de fotos;
- O projeto deverá ser concluído até dezembro de 2015;

5 GERENCIAMENTO DE ESCOPO

5.1 Declaração de escopo do projeto

Gerente do projeto: Lucas Breier Trindade	Data de Início: 01/01/2015
Patrocinador: Terra Networks	Data de Término: 21/09/2015
Aprovado por: Cristiano Rech Perozzo	Data da Aprovação: 29/12/2014

Tabela 2: abertura de declaração de escopo do projeto

Fonte: elaborada pelo autor

5.1.1 Levantamento dos Requisitos do Projeto

- Tornar o portal mais intuitivo, acessível e com melhor desempenho;
- Fornecer maior gama de recursos para o trabalho dos editores;
- Oferecer produtos diferenciados para que a equipe comercial possa vendê-los no mercado;
- Incrementar a audiência para tornar nosso produto publicitário competitivo no mercado.
- Garantir alinhamento com as leis de todos os países de atuação do portal;
- Garantir a entrega de publicidade somente quando posicionada na janela do navegador.

5.1.2 Conteúdo do projeto

- Seleção, compra e implantação de ferramenta de segmentação de usuários, utilizado para oferta de conteúdo e publicidade personalizadas de acordo com o perfil de cada usuário;
- Criação de novos formatos publicitários: formato de boas-vindas, formato social (peça integrada com redes sociais dos anunciantes), formato de conteúdo publicitário;

- Novo desenho e desenvolvimento da página de conteúdo com foco em usabilidade, acessibilidade, performance e ranqueamento em buscadores;
- Novo desenho e desenvolvimento da galeria de fotos com foco em usabilidade, acessibilidade, *performance* e ranqueamento em buscadores;
- Melhoria na capa do portal, oferecendo áreas fixas com conteúdos personalizados com foco em usabilidade, acessibilidade, *performance* e ranqueamento em buscadores;
- Novos formatos de oferta de conteúdos relacionados ou personalizados.

5.1.3 Resultados do projeto / Objetivos quantificáveis

- Aumentar em 15% a entrega de inventário de publicidade;
- Aumentar em 10% a taxa de publicidade vista;
- Aumentar em 5% a taxa de clique em publicidade;
- Aumentar em 10% o número de visualizações de páginas vistas por usuário único;
- Diminuir em 3% a taxa de rejeição.

5.1.4 O que fica fora do projeto

- Troca de ferramenta de publicação de conteúdos;
- Troca de servidor de publicidade;
- Diminuição da frequência de entrega de publicidade;
- Remoção da peça publicitária "*parallax*";
- Implantação de ferramenta de semântica;
- Contratação de novas agências de conteúdo;
- Contratação de novos colaboradores.

5.2 Estrutura analítica do projeto – EAP

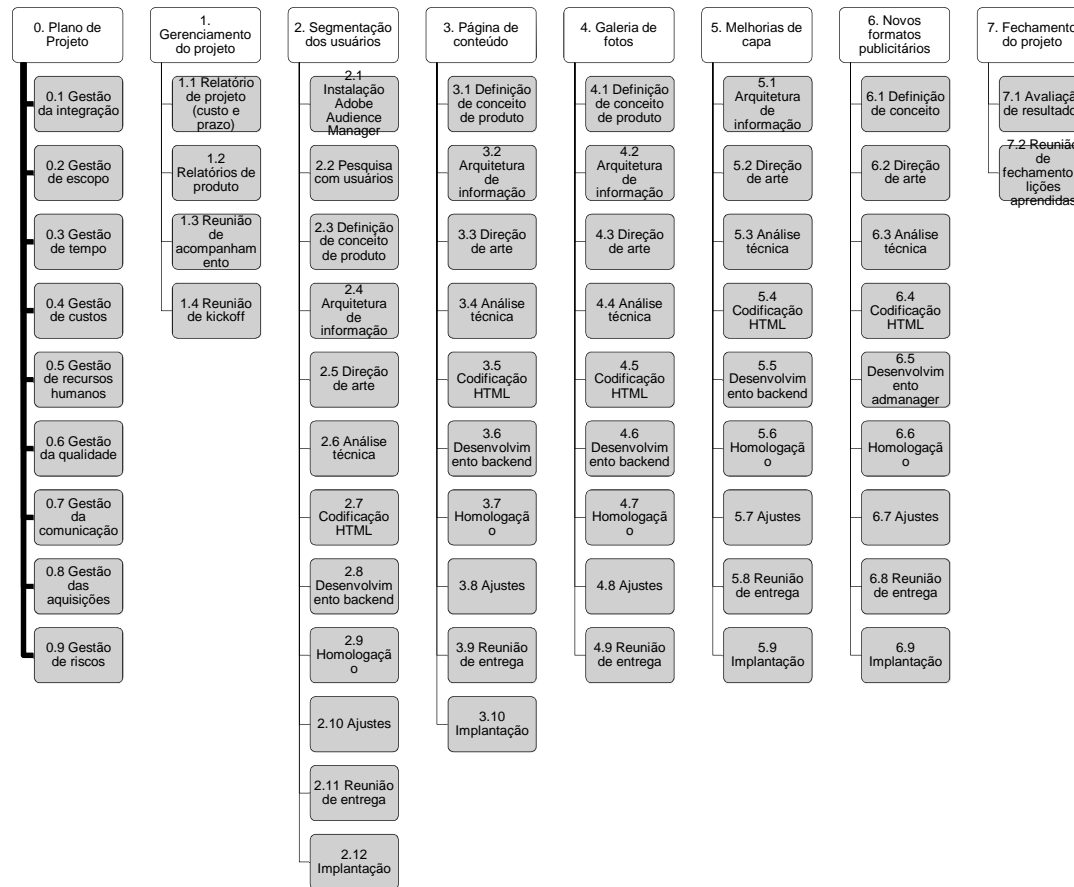


Figura 1: estrutura analítica do projeto

Fonte: elaborada pelo autor

5.2.1 Dicionário da EAP

ID	Nome da tarefa	Descrição
0.	Plano de projeto	
0.1	Gestão da integração	Produção do termo de abertura do projeto, com definição de objetivos, partes interessadas, descrição preliminar de escopo e cronograma; Premissas e restrições de produto e de projeto.
0.2	Gestão de escopo	Declaração do escopo do projeto, requisitos, conteúdo do projeto e resultados esperados; Construção da Estrutura Analítica do Projeto - EAP.
0.3	Gestão de tempo	Descrição dos processos de gerenciamento de tempo, construção do cronograma do projeto e gráfico de Gantt.
0.4	Gestão de custos	Descrição dos processos de controle, mudança e frequência de avaliação no plano de custos; Orçamentação e estimativas de custos; Definição da curva S e reserva de custos;
0.5	Gestão de recursos humanos	Definição de papéis e responsabilidades, equipe e organograma do projeto; Detalhamento de processo para mudança de equipe, avaliações e bonificações.
0.6	Gestão da qualidade	Apresentação da política de qualidade da empresa, controle e garantia da qualidade; definição das métricas de qualidade e de desempenho do produto e do projeto.
0.7	Gestão da comunicação	Definição do plano de comunicação, listando as partes interessadas e todos os eventos de comunicação;
0.8	Gestão das aquisições	Analisar compra ou desenvolvimento interno; definir mapa de aquisições,

		critérios de seleção de fornecedores e contratos.
0.9	Gestão de riscos	Definição da metodologia de gerenciamento dos riscos, identificação e análise quantitativa e qualitativa de riscos; planejar resposta aos riscos.
1	Gerenciamento do projeto	
1.1	Relatório de projeto (custo e prazo)	Produção de relatório para entrega aos patrocinadores com informações do andamento do custo e prazo do projeto.
1.2	Relatórios de produto	Produção de relatório para entrega aos patrocinadores com informações das métricas do produto do projeto.
1.3	Reunião de acompanhamento	Reunião quinzenal para acompanhamento do projeto junto aos patrocinadores.
1.4	Reunião de kickoff	Reunião para dar início ao projeto e levar ao conhecimento de toda a equipe os objetivos de negócio.
2	Segmentação dos usuários	
2.1	Instalação Adobe Audience Manager	Análise técnica e implantação da ferramenta para segmentação dos usuários.
2.2	Pesquisa com usuários	Pesquisa qualitativa com usuários para definição de perfis de uso do portal.
2.3	Definição de conceito de produto	Planejamento e concepção de visão macro de produto.
2.4	Arquitetura de informação	Definição de interfaces e categorização de conteúdo.
2.5	Direção de arte	Definição de interface gráfica e comportamentos do produto.
2.6	Análise técnica	Detalhamento técnico de <i>frontend</i> e

		<i>backend</i>
2.7	Codificação HTML	Codificação da interface para usuário final.
2.8	Desenvolvimento backend	Integração da interface com sistemas de publicação, entrega de conteúdo e demais sistemas necessários.
2.9	Homologação	Criação de cenários de teste e rodada de homologação completa.
2.10	Ajustes	Ajustes de bugs de desenvolvimento relatados após a homologação.
2.11	Reunião de entrega	Reunião de apresentação do produto final ao Gerente do Projeto e ao Coordenador de Produtos.
2.12	Implantação	Definição e execução de roteiro de implantação de produto, com cenários de teste e plano de <i>rollback</i> .
3.	Página de conteúdo	
3.1	Definição de conceito de produto	Planejamento e concepção de visão macro de produto.
3.2	Arquitetura de informação	Definição de interfaces e categorização de conteúdo.
3.3	Direção de arte	Definição de interface gráfica e comportamentos do produto.
3.4	Análise técnica	Detalhamento técnico de <i>frontend</i> e <i>backend</i>
3.5	Codificação HTML	Codificação da interface para usuário final.
3.6	Desenvolvimento backend	Integração da interface com sistemas de publicação, entrega de conteúdo e demais sistemas necessários.
3.7	Homologação	Criação de cenários de teste e rodada de homologação completa.
3.8	Ajustes	Ajustes de bugs de desenvolvimento

		relatados após a homologação.
3.9	Reunião de entrega	Reunião de apresentação do produto final ao Gerente do Projeto e ao Coordenador de Produtos.
3.10	Implantação	Definição e execução de roteiro de implantação de produto, com cenários de teste e plano de <i>rollback</i> .
4.	Galeria de fotos	
4.1	Definição de conceito de produto	Planejamento e concepção de visão macro de produto.
4.2	Arquitetura de informação	Definição de interfaces e categorização de conteúdo.
4.3	Direção de arte	Definição de interface gráfica e comportamentos do produto.
4.4	Análise técnica	Detalhamento técnico de <i>frontend</i> e <i>backend</i>
4.5	Codificação HTML	Codificação da interface para usuário final.
4.6	Desenvolvimento backend	Integração da interface com sistemas de publicação, entrega de conteúdo e demais sistemas necessários.
4.7	Homologação	Criação de cenários de teste e rodada de homologação completa.
4.8	Ajustes	Ajustes de bugs de desenvolvimento relatados após a homologação.
4.9	Reunião de entrega	Reunião de apresentação do produto final ao Gerente do Projeto e ao Coordenador de Produtos.
4.10	Implantação	Definição e execução de roteiro de implantação de produto, com cenários de teste e plano de <i>rollback</i> .
5.	Melhorias de capa	

5.1	Arquitetura de informação	Definição de interfaces e categorização de conteúdo.
5.2	Direção de arte	Definição de interface gráfica e comportamentos do produto.
5.3	Análise técnica	Detalhamento técnico de <i>frontend</i> e <i>backend</i>
5.4	Codificação HTML	Codificação da interface para usuário final.
5.5	Desenvolvimento backend	Integração da interface com sistemas de publicação, entrega de conteúdo e demais sistemas necessários.
5.6	Homologação	Criação de cenários de teste e rodada de homologação completa.
5.7	Ajustes	Ajustes de bugs de desenvolvimento relatados após a homologação.
5.8	Reunião de entrega	Reunião de apresentação do produto final ao Gerente do Projeto e ao Coordenador de Produtos.
5.9	Implantação	Definição e execução de roteiro de implantação de produto, com cenários de teste e plano de <i>rollback</i> .
6.	Novos formatos publicitários	
6.1	Definição de conceito	Planejamento e concepção de visão macro de produto.
6.2	Direção de arte	Definição de interface gráfica e comportamentos do produto.
6.3	Análise técnica	Detalhamento técnico de <i>frontend</i> e <i>backend</i>
6.4	Codificação HTML	Codificação da interface para usuário final.
6.5	Desenvolvimento admanager	Integração da interface com sistema de entrega de publicidade.

6.6	Homologação	Criação de cenários de teste e rodada de homologação completa.
6.7	Ajustes	Ajustes de bugs de desenvolvimento relatados após a homologação.
6.8	Reunião de entrega	Reunião de apresentação do produto final ao Gerente do Projeto e ao Coordenador de Produtos.
6.9	Implantação	Definição e execução de roteiro de implantação de produto, com cenários de teste e plano de <i>rollback</i> .
7.	Fechamento do projeto	
7.1	Avaliação de resultados	Levantamento de resultados de projeto e de produto e análise de dados.
7.2	Reunião de fechamento e lições aprendidas	Apresentação dos resultados levantados na etapa anterior e dinâmica para levantamento de lições aprendidas.

Tabela 3: dicionário da EAP

Fonte: elaborada pelo autor

6 GERENCIAMENTO DE TEMPO

6.1 Descrição dos processos de gerenciamento do tempo

O gerenciamento de tempo deste projeto será realizado pelo gerente de projeto através da ferramenta *MS Project*. Através dele poderá ser controlado o cronograma detalhado do projeto e também visualizado o gráfico de gantt e diagrama de redes.

6.2 Controle e mudança de prazo

O controle dos prazos será realizado pelo gerente de projeto e, qualquer mudança que afete os marcos de projeto ou a entrega final deverá ser informada ao mesmo, que será responsável por obter a autorização dos patrocinadores para prosseguimento do novo prazo. As mudanças deverão ser documentadas, informando os motivos e impactos, em custo, tempo ou escopo, através de e-mail para os patrocinadores.

Será realizado acompanhamento quinzenal do projeto, através de reunião com a equipe técnica, para verificar o cumprimento das tarefas, buscando constatar se existem possíveis riscos no cumprimento dos prazos estabelecidos. Ao final desta reunião, será responsabilidade do gerente de projeto informar status atualizado aos patrocinadores.

Caso haja qualquer modificação em escopo, os prazos deverão ser reavaliados e revalidados pelos patrocinadores, que deverão dar aceite formal ao novo escopo, prazos e custos.

6.3 Administração do plano de gerenciamento do tempo

A administração do plano de gerenciamento de tempo será realizada quinzenalmente, após a reunião de acompanhamento. Quando necessárias alterações de prazos, custo ou escopo, a atualização dos documentos de projeto deverá ocorrer somente após a aprovação dos patrocinadores.

6.4 Marcos de projeto

Serão considerados marcos deste projeto todos os eventos de entrega ou eventos que necessitem ser comunicados aos patrocinadores. A tabela abaixo exhibe os marcos de projetos pré-estabelecidos.

Fase	Marco	Data
Segmentação dos usuários	Pesquisa com usuários – entrega e apresentação dos resultados obtidos através da pesquisa com os usuários;	23/01/2015
Segmentação dos usuários	Reunião de entrega – apresentação das funcionalidades desenvolvidas, prontas para serem implantadas;	23/03/2015
Página de conteúdo	Definição de conceito de produto – apresentação da exploração e novo conceito que será utilizado para as páginas de conteúdo a serem concebidas;	31/03/2015
Página de conteúdo	Reunião de entrega – apresentação das funcionalidades desenvolvidas, prontas para serem implantadas;	18/05/2015
Galeria de fotos	Definição de conceito de produto – apresentação da exploração e novo conceito que será utilizado para as novas	22/05/2015

	galerias de fotos que serão concebidas;	
Galeria de fotos	Reunião de entrega – apresentação das funcionalidades desenvolvidas, prontas para serem implantadas;	25/06/2015
Melhorias da capa	Reunião de entrega – apresentação das funcionalidades desenvolvidas, prontas para serem implantadas;	29/07/2015
Novos formatos publicitários	Definição de conceito de produto – apresentação da exploração e novo conceito que balizará a concepção dos novos formatos publicitários;	06/08/2015
Novos formatos publicitários	Reunião de entrega – apresentação das funcionalidades desenvolvidas, prontas para serem implantadas;	04/09/2015
Fechamento do projeto	Reunião de fechamento – apresentação do resultado final do projeto, resultados parciais do produto do projeto e lições aprendidas;	15/09/2015

Tabela 4: marcos de projeto

Fonte: elaborada pelo autor

6.5 Cronograma do projeto

6.5.1 Cronograma detalhado

Nome da tarefa	Duração	Início	Término
1. Gerenciamento do projeto			
1.1 Relatório de projeto (custo e prazo)			
1.1 Relatório de projeto (custo e prazo) 1	4 hrs	Seg 05/01/15	Seg 05/01/15
1.1 Relatório de projeto (custo e prazo) 2	4 hrs	Seg 19/01/15	Seg 19/01/15
1.1 Relatório de projeto (custo e prazo) 3	4 hrs	Seg 02/02/15	Seg 02/02/15
1.1 Relatório de projeto (custo e prazo) 4	4 hrs	Seg 16/02/15	Seg 16/02/15
1.1 Relatório de projeto (custo e prazo) 5	4 hrs	Seg 02/03/15	Seg 02/03/15
1.1 Relatório de projeto (custo e prazo) 6	4 hrs	Seg 16/03/15	Seg 16/03/15
1.1 Relatório de projeto (custo e prazo) 7	4 hrs	Seg 30/03/15	Seg 30/03/15
1.1 Relatório de projeto (custo e prazo) 8	4 hrs	Seg 13/04/15	Seg 13/04/15
1.1 Relatório de projeto (custo e prazo) 9	4 hrs	Seg 27/04/15	Seg 27/04/15
1.1 Relatório de projeto (custo e prazo) 10	4 hrs	Seg 11/05/15	Seg 11/05/15
1.1 Relatório de projeto (custo e prazo) 11	4 hrs	Seg 25/05/15	Seg 25/05/15
1.1 Relatório de projeto (custo e prazo) 12	4 hrs	Seg 08/06/15	Seg 08/06/15

1.1 Relatório de projeto (custo e prazo) 13	4 hrs	Seg 22/06/15	Seg 22/06/15
1.2 Relatórios de produto			
1.2 Relatórios de produto 1	8 hrs	Seg 05/01/15	Seg 05/01/15
1.2 Relatórios de produto 2	8 hrs	Seg 19/01/15	Seg 19/01/15
1.2 Relatórios de produto 3	8 hrs	Seg 02/02/15	Seg 02/02/15
1.2 Relatórios de produto 4	8 hrs	Seg 16/02/15	Seg 16/02/15
1.2 Relatórios de produto 5	8 hrs	Seg 02/03/15	Seg 02/03/15
1.2 Relatórios de produto 6	8 hrs	Seg 16/03/15	Seg 16/03/15
1.2 Relatórios de produto 7	8 hrs	Seg 30/03/15	Seg 30/03/15
1.2 Relatórios de produto 8	8 hrs	Seg 13/04/15	Seg 13/04/15
1.2 Relatórios de produto 9	8 hrs	Seg 27/04/15	Seg 27/04/15
1.2 Relatórios de produto 10	8 hrs	Seg 11/05/15	Seg 11/05/15
1.2 Relatórios de produto 11	8 hrs	Seg 25/05/15	Seg 25/05/15
1.2 Relatórios de produto 12	8 hrs	Seg 08/06/15	Seg 08/06/15
1.2 Relatórios de produto 13	8 hrs	Seg 22/06/15	Seg 22/06/15
1.3 Reunião de acompanhamento			
1.3 Reunião de acompanhamento 1	4 hrs	Sex 09/01/15	Sex 09/01/15
1.3 Reunião de acompanhamento 2	4 hrs	Sex 23/01/15	Sex 23/01/15
1.3 Reunião de acompanhamento 3	4 hrs	Sex 06/02/15	Sex 06/02/15
1.3 Reunião de acompanhamento 4	4 hrs	Sex 20/02/15	Sex 20/02/15
1.3 Reunião de acompanhamento	4 hrs	Sex 06/03/15	Sex 06/03/15

5			
1.3 Reunião de acompanhamento 6	4 hrs	Sex 20/03/15	Sex 20/03/15
1.3 Reunião de acompanhamento 7	4 hrs	Sex 03/04/15	Sex 03/04/15
1.3 Reunião de acompanhamento 8	4 hrs	Sex 17/04/15	Sex 17/04/15
1.3 Reunião de acompanhamento 9	4 hrs	Sex 01/05/15	Sex 01/05/15
1.3 Reunião de acompanhamento 10	4 hrs	Sex 15/05/15	Sex 15/05/15
1.3 Reunião de acompanhamento 11	4 hrs	Sex 29/05/15	Sex 29/05/15
1.3 Reunião de acompanhamento 12	4 hrs	Sex 12/06/15	Sex 12/06/15
1.3 Reunião de acompanhamento 13	4 hrs	Sex 26/06/15	Sex 26/06/15
1.4 Reunião de kickoff	8 hrs	Qui 01/01/15	Qui 01/01/15
2. Segmentação dos usuários			
2.1 Instalação Adobe Audience Manager	120 hrs	Sex 02/01/15	Sex 23/01/15
2.2 Pesquisa com usuários	124 hrs	Sex 02/01/15	Sex 23/01/15
2.3 Definição de conceito de produto	40 hrs	Seg 26/01/15	Sex 30/01/15
2.4 Arquitetura de informação	40 hrs	Seg 02/02/15	Seg 09/02/15
2.5 Direção de arte	40 hrs	Seg 09/02/15	Seg 16/02/15
2.6 Análise técnica	8 hrs	Seg 09/02/15	Ter 10/02/15
2.7 Codificação HTML	80 hrs	Seg 16/02/15	Seg 02/03/15
2.8 Desenvolvimento backend	120 hrs	Seg 16/02/15	Ter 10/03/15

2.9 Homologação	24 hrs	Ter 10/03/15	Sex 13/03/15
2.10 Ajustes	44 hrs	Sex 13/03/15	Sex 20/03/15
2.11 Reunião de entrega	4 hrs	Seg 23/03/15	Seg 23/03/15
2.12 Implantação	8 hrs	Seg 23/03/15	Ter 24/03/15
3. Página de conteúdo			
3.1 Definição de conceito de produto	40 hrs	Ter 24/03/15	Ter 31/03/15
3.2 Arquitetura de informação	20 hrs	Ter 31/03/15	Qui 02/04/15
3.3 Direção de arte	40 hrs	Sex 03/04/15	Sex 10/04/15
3.4 Análise técnica	8 hrs	Sex 03/04/15	Seg 06/04/15
3.5 Codificação HTML	80 hrs	Sex 10/04/15	Sex 24/04/15
3.6 Desenvolvimento backend	120 hrs	Sex 10/04/15	Seg 04/05/15
3.7 Homologação	36 hrs	Seg 04/05/15	Sex 08/05/15
3.8 Ajustes	40 hrs	Seg 11/05/15	Sex 15/05/15
3.9 Reunião de entrega	4 hrs	Seg 18/05/15	Seg 18/05/15
3.10 Implantação	8 hrs	Seg 18/05/15	Ter 19/05/15
4. Galeria de fotos			
4.1 Definição de conceito de produto	24 hrs	Ter 19/05/15	Sex 22/05/15
4.2 Arquitetura de informação	16 hrs	Sex 22/05/15	Ter 26/05/15
4.3 Direção de arte	32 hrs	Ter 26/05/15	Seg 01/06/15
4.4 Análise técnica	8 hrs	Ter 26/05/15	Qua 27/05/15
4.5 Codificação HTML	100 hrs	Qua 27/05/15	Seg 15/06/15
4.6 Desenvolvimento backend	60 hrs	Qua 27/05/15	Seg 08/06/15

4.7 Homologação	32 hrs	Ter 16/06/15	Sex 19/06/15
4.8 Ajustes	24 hrs	Seg 22/06/15	Qua 24/06/15
4.9 Reunião de entrega	4 hrs	Qui 25/06/15	Qui 25/06/15
4.10 Implantação	12 hrs	Qui 25/06/15	Sex 26/06/15
5. Melhorias de capa			
5.1 Arquitetura de informação	24 hrs	Seg 29/06/15	Qua 01/07/15
5.2 Direção de arte	24 hrs	Qui 02/07/15	Seg 06/07/15
5.3 Análise técnica	8 hrs	Ter 07/07/15	Ter 07/07/15
5.4 Codificação HTML	60 hrs	Qua 08/07/15	Sex 17/07/15
5.5 Desenvolvimento backend	40 hrs	Qua 08/07/15	Ter 14/07/15
5.6 Homologação	24 hrs	Sex 17/07/15	Qua 22/07/15
5.7 Ajustes	36 hrs	Qua 22/07/15	Ter 28/07/15
5.8 Reunião de entrega	4 hrs	Qua 29/07/15	Qua 29/07/15
5.9 Implantação	8 hrs	Qua 29/07/15	Qui 30/07/15
6. Novos formatos publicitários			
6.1 Definição de conceito	44 hrs	Qui 30/07/15	Qui 06/08/15
6.2 Direção de arte	32 hrs	Sex 07/08/15	Qua 12/08/15
6.3 Análise técnica	8 hrs	Qui 13/08/15	Qui 13/08/15
6.4 Codificação HTML	44 hrs	Sex 14/08/15	Sex 21/08/15
6.5 Desenvolvimento admanager	44 hrs	Sex 21/08/15	Sex 28/08/15
6.6 Homologação	24 hrs	Seg 31/08/15	Qua 02/09/15

6.7 Ajustes	8 hrs	Qui 03/09/15	Qui 03/09/15
6.8 Reunião de entrega	4 hrs	Sex 04/09/15	Sex 04/09/15
6.9 Implantação	8 hrs	Sex 04/09/15	Seg 07/09/15
7. Fechamento do projeto			
7.1 Avaliação de resultados	44 hrs	Seg 07/09/15	Seg 14/09/15
7.2 Reunião de fechamento e lições aprendidas	36 hrs	Ter 15/09/15	Seg 21/09/15

Tabela 5: cronograma detalhado do projeto

Fonte: elaborada pelo autor

6.5.2 Gráfico de Gantt

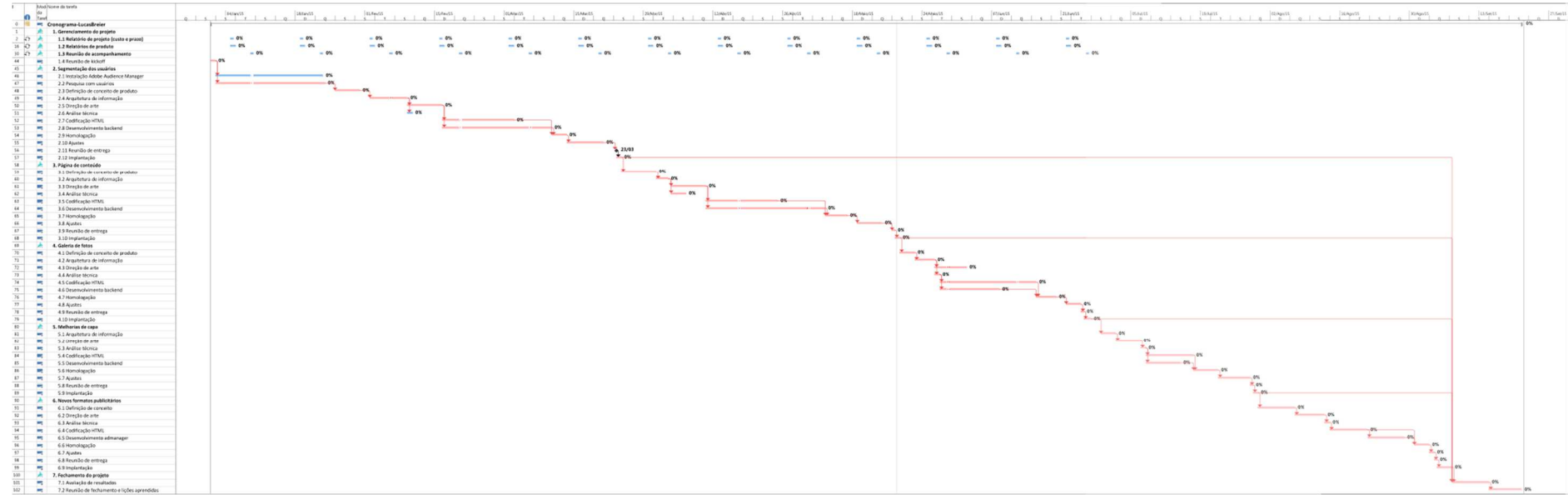


Figura 2: gráfico de Gantt de controle
 Fonte: elaborada pelo autor

7 GERENCIAMENTO DE CUSTOS

7.1 Descrição dos processos de gerenciamento de custos

O gerenciamento de custos será realizado através do *software TraceGP*. Através deste programa será possível visualizar os recursos, custos alocados e custos efetivos em todas as tarefas da EAP do projeto. Deverá ser dada devida visibilidade dos custos nas reuniões de acompanhamento com os patrocinadores que ocorrerão quinzenalmente.

Será de responsabilidade do gerente do projeto alimentar o *TraceGP* com todas as tarefas da EAP, bem como garantir que toda equipe alocada possua acesso ao software e tenha conhecimento pleno para alocação de horas. O gerente do projeto deverá incentivar e cobrar a utilização do software, com a alocação de horas utilizadas nas tarefas do projeto. Caso algum recurso não efetue a alocação diária de horas no software, deverá ser reportado ao seu gestor técnico/funcional para que proceda com orientações ao seu funcionário.

O gerenciamento está baseado no orçamento previsto para o projeto, que foi realizado contemplando todas as despesas de recursos humanos e contratações de serviços/produtos externos. Para efeitos de custos de projeto não estão sendo considerados materiais de escritório e infraestrutura.

7.2 Controle de custos

Os custos serão controlados a partir do comparativo entre valor planejado, valor agregado e custo real do projeto. A partir desta análise será possível verificar o desempenho do projeto em relação ao cumprimento dos objetivos e orçamento inicial. Este controle será realizado através do software *TraceGP* e poderá ser acessado pelo gerente do projeto e pelos patrocinadores – por isso a importância da alocação diária das horas trabalhadas nas tarefas do projeto.

Sempre que houver alteração de escopo, prazo ou recursos, os custos de projeto deverão ser revisados. Qualquer alteração neste sentido deverá ser aprovada com os patrocinadores, que deverão dar aceite formal para seguimento do projeto.

Será responsabilidade do gerente do projeto apontar as tarefas concluídas no cronograma do *MS Project* semanalmente, para que este documento mantenha-se atualizado e seja base de controle de prazo e recursos.

7.3 Orçamento e unidade de medida

Recurso	Unidade de medida	Taxa padrão	Técnica de estimativa
Daiane Cardoso	Hora	R\$ 65,00	Estimativa paramétrica: valor considerado de acordo com estimativa de horas a serem trabalhadas
Mariana S.Thiago	Hora	R\$ 35,00	Estimativa paramétrica: valor considerado de acordo com estimativa de horas a serem trabalhadas
Diego Hainzenreder	Hora	R\$ 65,00	Estimativa paramétrica: valor considerado de acordo com estimativa de horas a serem trabalhadas
Alexandre Conrado	Hora	R\$ 43,75	Estimativa paramétrica: valor considerado de acordo com estimativa de horas a serem trabalhadas

Giuliano Griffante	Hora	R\$ 55,00	Estimativa paramétrica: valor considerado de acordo com estimativa de horas a serem trabalhadas
Jaydson Gomes	Hora	R\$ 55,00	Estimativa paramétrica: valor considerado de acordo com estimativa de horas a serem trabalhadas
Leonardo Bellini	Hora	R\$ 55,00	Estimativa paramétrica: valor considerado de acordo com estimativa de horas a serem trabalhadas
Otávio Sobrinho	Hora	R\$ 35,00	Estimativa paramétrica: valor considerado de acordo com estimativa de horas a serem trabalhadas
Lucas Breier Trindade	Hora	R\$ 65,00	Estimativa paramétrica: valor considerado de acordo com estimativa de horas a serem trabalhadas
Roberto Fermann	Hora	R\$ 65,00	Estimativa paramétrica: valor considerado de acordo com estimativa de horas a serem trabalhadas
Software de segmentação de usuários	Orçamento	R\$ 500.000,00	Proposta de fornecedores: valor fixo.
Dados de	Orçamento	R\$ 20.000,00	Proposta de fornecedores:

usuários			valor fixo.
Plataforma de recomendação de conteúdo	Orçamento	R\$ 24.000,00	Proposta de fornecedores: valor fixo.

Tabela 6: recursos e unidades de medida

Fonte: elaborada pelo autor

7.4 Estimativa de custo

A tabela abaixo exhibe as estimativas de custos de cada pacote de trabalho, suas respectivas tarefas no projeto e também dos produtos/serviços que serão adquiridos para atender as necessidades do projeto. O custo está baseado no valor/hora dos profissionais envolvidos no desenvolvimento de cada atividade e as horas estimadas estão validadas com os gestores técnicos/funcionais de cada colaborador alocado para o projeto.

Nome da tarefa	Custo
1. Gerenciamento do projeto	R\$ 40.105,00
1.1 Relatório de projeto (custo e prazo) (13 ocorrências)	R\$ 3.380,00
1.2 Relatórios de produto (13 ocorrências)	R\$ 6.760,00
1.3 Reunião de acompanhamento (13 ocorrências)	R\$ 28.015,00
1.4 Reunião de kickoff	R\$ 1.950,00
2. Segmentação dos usuários	R\$ 76.105,00
2.1 Instalação Adobe Audience Manager	R\$ 18.450,00
2.2 Pesquisa com usuários	R\$ 15.600,00
2.3 Definição de conceito de produto	R\$ 2.600,00

2.4 Arquitetura de informação	R\$ 2.600,00
2.5 Direção de arte	R\$ 2.600,00
2.6 Análise técnica	R\$ 880,00
2.7 Codificação HTML	R\$ 7.200,00
2.8 Desenvolvimento backend	R\$ 11.850,00
2.9 Homologação	R\$ 3.960,00
2.10 Ajustes	R\$ 6.600,00
2.11 Reunião de entrega	R\$ 1.895,00
2.12 Implantação	R\$ 1.870,00
3. Página de conteúdo	R\$ 46.650,00
3.1 Definição de conceito de produto	R\$ 6.600,00
3.2 Arquitetura de informação	R\$ 1.300,00
3.3 Direção de arte	R\$ 2.600,00
3.4 Análise técnica	R\$ 790,00
3.5 Codificação HTML	R\$ 7.200,00
3.6 Desenvolvimento backend	R\$ 11.850,00
3.7 Homologação	R\$ 5.940,00
3.8 Ajustes	R\$ 6.795,00
3.9 Reunião de entrega	R\$ 1.895,00
3.10 Implantação	R\$ 1.680,00
4. Galeria de fotos	R\$ 35.860,00

4.1 Definição de conceito de produto	R\$ 3.960,00
4.2 Arquitetura de informação	R\$ 1.040,00
4.3 Direção de arte	R\$ 2.080,00
4.4 Análise técnica	R\$ 720,00
4.5 Codificação HTML	R\$ 9.000,00
4.6 Desenvolvimento backend	R\$ 5.925,00
4.7 Homologação	R\$ 5.280,00
4.8 Ajustes	R\$ 4.530,00
4.9 Reunião de entrega	R\$ 1.895,00
4.10 Implantação	R\$ 1.430,00
5. Melhorias de capa	R\$ 27.470,00
5.1 Arquitetura de informação	R\$ 2.400,00
5.2 Direção de arte	R\$ 1.560,00
5.3 Análise técnica	R\$ 790,00
5.4 Codificação HTML	R\$ 5.400,00
5.5 Desenvolvimento backend	R\$ 3.950,00
5.6 Homologação	R\$ 3.960,00
5.7 Ajustes	R\$ 6.795,00
5.8 Reunião de entrega	R\$ 1.895,00
5.9 Implantação	R\$ 720,00
6. Novos formatos publicitários	R\$ 24.495,00

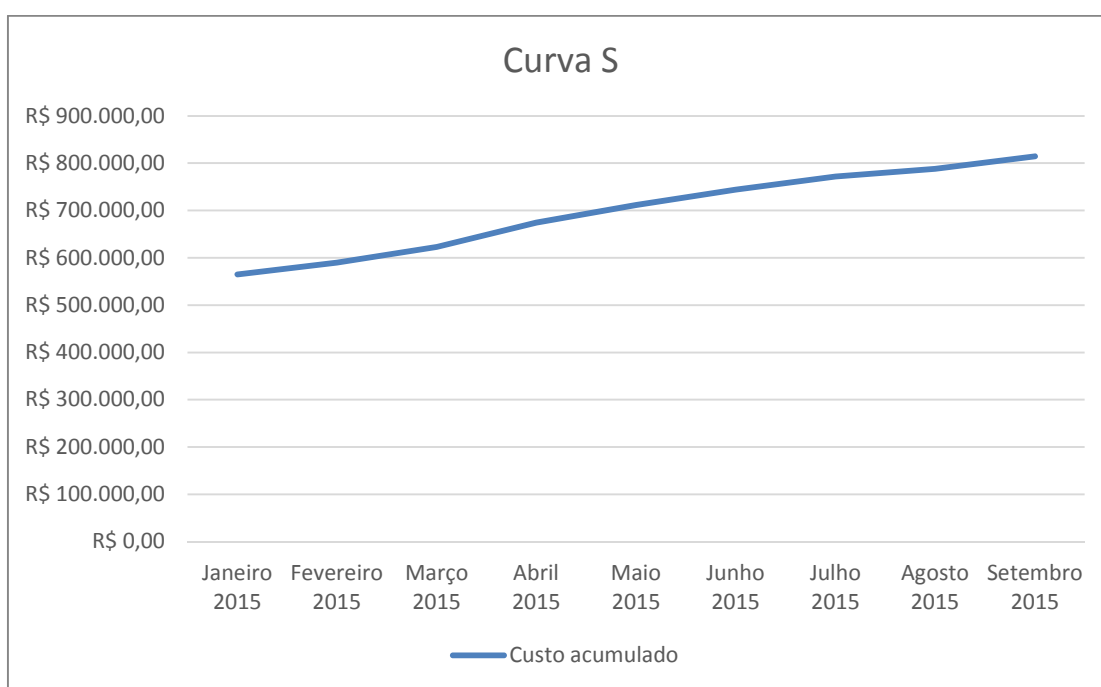
6.1 Definição de conceito	R\$ 7.260,00
6.2 Direção de arte	R\$ 2.080,00
6.3 Análise técnica	R\$ 880,00
6.4 Codificação HTML	R\$ 3.960,00
6.5 Desenvolvimento admanager	R\$ 2.420,00
6.6 Homologação	R\$ 3.960,00
6.7 Ajustes	R\$ 1.160,00
6.8 Reunião de entrega	R\$ 1.895,00
6.9 Implantação	R\$ 880,00
7. Fechamento do projeto	R\$ 19.915,00
7.1 Avaliação de resultados	R\$ 2.860,00
7.2 Reunião de fechamento e lições aprendidas	R\$ 17.055,00
Sub total:	R\$ 270.600,00
Software de segmentação de usuários	R\$ 500.000,00
Dados de usuários	R\$ 20.000,00
Plataforma de recomendação de conteúdo	R\$ 24.000,00
Sub total:	R\$ 544.000,00
Total (sem reserva financeira):	R\$ 814.600,00
Reserva gerencial (5% do valor do projeto)	R\$ 40.730,00
Reserva contingencial	R\$ 73.400,00
Total (com reserva financeira):	R\$ 928.730,00

Tabela 7: estimativas de custos do projeto

Fonte: elaborada pelo autor

7.5 Curva S

O gráfico abaixo exibe a curva S do projeto. Importante ressaltar que a curva demonstra um grande investimento inicial para que o projeto tenha valor de negócio – este valor é devido a implantação do sistema de segmentação de usuários, peça-chave para atingimento da meta.

**Gráfico 1: curva S**

Fonte: elaborada pelo autor

7.6 Reserva de custos

Como reserva gerencial, estimou-se 5% do valor total do projeto, totalizando R\$ 40.730,00. Este valor não poderá ser utilizado sem a aprovação dos patrocinadores, ou seja, o gerente do projeto não possui autonomia para resgate deste valor. Caso seja necessário, o gerente do projeto deverá

apresentar aos patrocinadores os relatórios de projeto e as causas que geraram a necessidade de utilização da reserva gerencial.

Como reserva de contingência, estima-se o valor de R\$ 73.400,00, detalhado no plano de gerenciamento de riscos neste mesmo documento. A mesma regra para uso/resgate da reserva gerencial se aplica para a regra de contingência.

7.7 Mudanças dos custos do projeto

Os custos do projeto só deverão ser alterados mediante aprovação do patrocinador. A alteração de custos só pode ser solicitada através do gerente do projeto, que deverá apresentar plano de mudança de custos, com justificativa e ações que demonstrem a necessidade de mudança no orçamento.

7.8 Frequência de avaliação no plano de gerenciamento de custos

A avaliação do plano de gerenciamento de custos será realizada quinzenalmente pelo gerente de projeto e deverá ser apresentada na reunião de acompanhamento com os patrocinadores. Nesta reunião serão discutidas possíveis mudanças e, se aprovadas, deverão ser formalizadas por e-mail entre o gerente do projeto e os patrocinadores.

8 GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

O gerenciamento de recursos humanos será de responsabilidade dos gestores técnicos-funcionais das equipes envolvidas no projeto. O Gerente de Projetos será responsável por solicitar os recursos necessários para cumprimento do escopo, devendo ser atendido pelos gestores técnicos-funcionais dos colaboradores requeridos. Caso não haja recursos disponíveis de acordo com os perfis necessários para a entrega do escopo, o Gerente de Projetos deverá informar os patrocinadores, que deverão optar entre contratar novos recursos, alterar escopo ou tempo de projeto.

8.1 Papéis e responsabilidades

Nome	Função	Descrição
Daiane Cardoso	Arquiteta de Informação	Responsável pela criação de conceito de produtos, definição de comportamentos de interface, definição de cenários de teste, homologação, análise de arquitetura macro, análise de benchmark, pesquisa com usuários;
Mariana S.Thiago	Analista de Produtos	Responsável pela criação de conceito de produtos, definição de cenários de teste, homologação, ativação de produto, treinamentos, alinhamento com equipes editoriais;
Diego Hainzenreder	Designer	Responsável pela criação de conceito de produtos, definição de layout, definição de cenários de teste, homologação;
Alexandre Conrado	Analista de Desenvolvimento - <i>Backend</i>	Responsável pela análise, avaliação de viabilidade e desenvolvimento de produtos; integração de ferramentas; utilização de padrões pré-

		estabelecidos;
Giuliano Griffante	Analista de Desenvolvimento - <i>Backend</i>	Responsável pela análise, avaliação de viabilidade e desenvolvimento de produtos; integração de ferramentas; utilização de padrões pré-estabelecidos;
Jaydson Gomes	Analista de Desenvolvimento - <i>ADServer</i>	Responsável pela análise, avaliação de viabilidade e desenvolvimento de novos formatos publicitários; integração do portal com o servidor de publicidade;
Leonardo Bellini	Analista de Desenvolvimento - <i>HTML</i>	Responsável pela análise, avaliação de viabilidade e codificação HTML de produtos;
Otávio Sobrinho	Analista de Desenvolvimento - <i>HTML</i>	Responsável pela análise, avaliação de viabilidade e codificação HTML de produtos;
Lucas Breier Trindade	Gerente de Projeto	Responsável pelo andamento e utilização do método de trabalho definido pela empresa; Deve garantir a realização do escopo planejado no início do projeto; Responsável por Realizar a gestão tempo e custos; Deverá fornecer relatório quinzenal de andamento do projeto aos <i>stakeholders</i> ; Deverá fornecer dados para a alta gestão da empresa, auxiliando na tomada de decisão estratégica; Responsável por garantir que o projeto esteja alinhado ao planejamento estratégico da empresa;
Roberto Fermann	Coordenador de Produtos	Responsável pela coleta de dados de audiência, acompanhamento de métricas de produtos, análises de

		melhorias de produto, propostas de mudanças de escopo de acordo com resultados parciais do projeto;
Cristiano Perozzo	Gerente de Produtos	Responsável por capacitar e prover recursos técnicos para o desenvolvimento do escopo do projeto;
André Marquardt	Gerente de Tecnologia	Responsável por capacitar e prover recursos técnicos para o desenvolvimento do escopo do projeto;
Rafael Kuhn, Luciane Aquino, Paulo Castro, CEO.	Patrocinadores	Responsáveis pela aprovação de prazos, custos e escopo do projeto.

Tabela 8: papéis e responsabilidades

Fonte: elaborada pelo autor

8.2 Contatos da equipe

Nome	E-mail	Celular	Skype
Daiane Cardoso	daiane@corp.terra.com.br	51 96911500	daianecardoso
Mariana S.Thiago	mariana@corp.terra.com.br	51 96911501	marianasthiago
Diego Hainzenreder	diego@corp.terra.com.br	51 96911502	diegohainz
Alexandre Conrado	alexandre@corp.terra.com.br	51 96911503	alexconrado
Giuliano Griffante	giuliano@corp.terra.com.br	51 96911504	giulianogriffante
Jaydson Gomes	jaydson@corp.terra.com.br	51 96911505	jaydsongomes

Leonardo Bellini	leonadro@corp.terra.com.br	51 96911506	bellini
Otávio Sobrinho	otavio@corp.terra.com.br	51 96911507	otaviosobrinho
Lucas Breier Trindade	lucas@corp.terra.com.br	51 96911508	lucasbreier
Roberto Fermmn	roberto@corp.terra.com.br	51 96911509	Robertofermman

Tabela 9: contatos da equipe do projeto

Fonte: elaborada pelo autor

8.3 Organograma do projeto

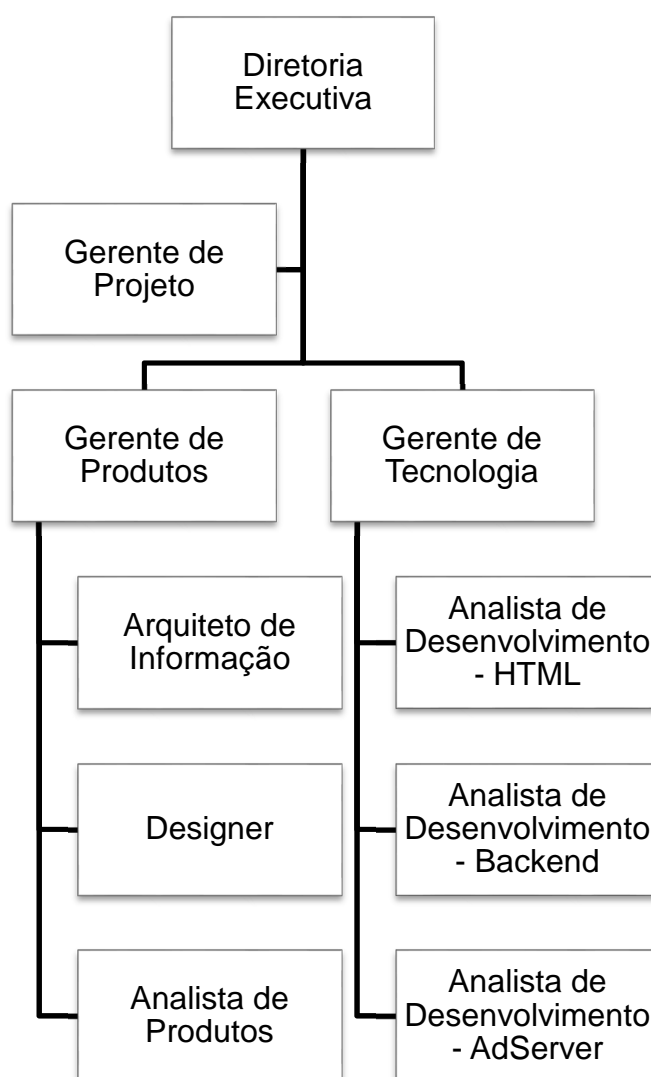


Figura 3: organograma do projeto

Fonte: elaborada pelo autor

8.4 Matriz de responsabilidades

EAP / Tarefas	Recursos												
	Daiane Cardoso	Mariana S.Thiago	Diego Hainzenreder	Alexandre Conrado	Giuliano Grifante	Jaydson Gomes	Leonardo Bellini	Otávio Sobrinho	Lucas Breier	Roberto Ferrman	André Marquardt	Cristiano Perozzo	Patrocinadores
1. Segmentação dos usuários													
1.1 Instalação Adobe Audience Manager	C	C	C	R	R	C	C	C	I	I	C	C	I
1.2 Pesquisa com usuários	R	R	R	I	I	I	I	I	I	C	C	C	I
1.3 Definição de conceito de produto	R	R	R	I	I	I	I	I	I	C	C	C	I
1.4 Arquitetura de informação	R	C	C	I	I	I	I	I	I	C	I	I	I
1.5 Direção de arte	C	C	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
1.6 Análise técnica	I	I	I	R	R	R	R	R	I	I			
1.7 Codificação HTML	I	I	I	I	I	I	R	R	I				
1.8 Desenvolvimento backend	I	I	I	R	R	R	I	I	I				
1.9 Homologação	R	R	R	I	I	I	I	I	I				
1.10 Ajustes	I	I	I	R	R	R	R	R	I				
1.11 Reunião de entrega	R	R	R	R	R	R	R	R	R	I	I	I	I

1.12 Implantação	I	R	I	R	R	R	R	R	R	I	I	I	I	I
2. Página de conteúdo														
2.1 Definição de conceito de produto	R	R	R	I	I	I	I	I	I	C	C	C	I	
2.2 Arquitetura de informação	R	C	C	I	I	I	I	I	I	C	I	I	I	
2.3 Direção de arte	C	C	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	
2.4 Análise técnica	I	I	I	R	R	R	R	R	R	I	I			
2.5 Codificação HTML	I	I	I	I	I	I	R	R	I					
2.6 Desenvolvimento backend	I	I	I	R	R	I	I	I	I					
2.7 Homologação	R	R	R	I	I	I	I	I	I					
2.8 Ajustes	I	I	I	R	R	R	R	R	R	I				
2.9 Reunião de entrega	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	I	I	I	I
2.10 Implantação	I	R	I	R	R	R	R	R	R	I	I	I	I	I
3. Galeria de fotos														
3.1 Definição de conceito de produto	R	R	R	I	I	I	I	I	I	C	C	C	I	
3.2 Arquitetura de informação	R	C	C	I	I	I	I	I	I	C	I	I	I	
3.3 Direção de arte	C	C	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	
3.4 Análise técnica	I	I	I	R	R	R	R	R	R	I	I			
3.5 Codificação HTML	I	I	I	I	I	I	R	R	I					
3.6 Desenvolvimento backend	I	I	I	R	R	I	I	I	I					
3.7 Homologação	R	R	R	I	I	I	I	I	I					
3.8 Ajustes	I	I	I	R	R	R	R	R	R	I				

3.9 Reunião de entrega	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	I	I	I	I
3.10 Implantação	I	R	I	R	R	R	R	R	R	I	I	I	I	I
4. Melhorias de capa														
4.1 Arquitetura de informação	R	C	C	I	I	I	I	I	I	C	I	I	I	I
4.2 Direção de arte	C	C	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
4.3 Análise técnica	I	I	I	R	R	R	R	R	R	I	I			
4.4 Codificação HTML	I	I	I	I	I	I	R	R	I					
4.5 Desenvolvimento backend	I	I	I	R	R	I	I	I	I					
4.6 Homologação	R	R	R	I	I	I	I	I	I					
4.7 Ajustes	I	I	I	R	R	R	R	R	R	I				
4.8 Reunião de entrega	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	I	I	I	I
4.9 Implantação	I	R	I	R	R	R	R	R	R	I	I	I	I	I
5. Novos formatos publicitários														
5.1 Definição de conceito	R	R	R	I	I	I	I	I	I	C	C	C	C	I
5.2 Direção de arte	C	C	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
5.3 Análise técnica	I	I	I	R	R	R	R	R	R	I	I			
5.4 Codificação HTML	I	I	I	I	I	I	R	R	I					
5.5 Desenvolvimento admanager	I	I	I	I	I	R	I	I	I					
5.6 Homologação	R	R	R	I	I	I	I	I	I					
5.7 Ajustes	I	I	I	R	R	R	R	R	R	I				
5.8 Reunião de entrega	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	I	I	I	I
5.9 Implantação	I	R	I	R	R	R	R	R	R	I	I	I	I	I

6. Fechamento do projeto														
6.1 Avaliação de resultados										R	R	I	I	I
6.2 Reunião de fechamento e lições aprendidas	C	C	C	C	C	C	C	C	C	R	R	I	I	I

Tabela 10: matriz de responsabilidades

Fonte: elaborada pelo autor

Legenda matriz de responsabilidades: R – Responsável; A – Aprovador; C – consultado; I – informado.

8.5 Modificações de equipe

Toda e qualquer modificação de equipe deverá ser previamente informada ao Gerente de Projeto e só poderá ser realizada por recurso com perfil similar ao colaborador substituído. O Gerente de Produtos e o Gerente de Tecnologia serão os únicos responsáveis por solicitar este tipo de alteração.

Caso seja necessária a remoção de algum recurso e não haja substituição, os patrocinadores deverão ser informados e as devidas alterações de custo, escopo ou prazo serão informadas. Será responsabilidade dos gestores técnicos-funcionais as negociações para reposição de recursos.

8.6 Avaliações de resultados do time do projeto

A avaliação de resultados do time de projeto será feita através do sistema de avaliação individual fornecido pela Telefônica Digital. No início do projeto serão cadastradas as metas individuais e de equipe. Cada colaborador deverá concordar com as três metas inseridas, que serão avaliadas ao final do projeto em notas de 1 a 5 (onde “1” significa não atingida e “5” significa meta atingida e ultrapassada).

Em paralelo a isto, o Gerente de projetos deverá fornecer *feedbacks* da equipe aos gestores técnico-funcionais, informando o cumprimento dos prazos, qualidade do trabalho, postura perante o grupo.

8.7 Bonificação

A bonificação dos colaboradores será realizada anualmente, de acordo com o atingimento das metas pessoais, de equipe e somadas à meta global da companhia. Caso o resultado seja positivo, os colaboradores receberão bonificação monetária de acordo com seu cargo e salário.

9 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

9.1 Políticas de qualidade

A empresa Terra Networks não possui, de maneira formal, política ou normativa de qualidade de projetos. A qualidade é avaliada de forma individual, de acordo com as necessidades específicas do projeto em questão.

A responsabilidade de entrega do projeto com qualidade é do Coordenador de Produtos em conjunto com o Gerente de Projetos. Estes dois profissionais lideram a condução de qualquer projeto dentro da companhia, buscando entregar novos produtos ao público externo com traços de inovação e máxima qualidade. O Gerente de Projetos está diretamente ligado às métricas de sucesso do projeto, dentre elas e, principalmente, o custo e prazo. O Coordenador de Produtos verifica métricas de sucesso do produto, e, aqui, trabalham-se muitas métricas específicas que são definidas em etapa de levantamento de requisitos com as áreas de negócio.

Neste projeto trabalharemos, portanto, com métricas de sucesso de projeto e produto, visando garantir o máximo desempenho do produto final quando entregue, e efetuiremos o controle de qualidade de forma contínua e incremental durante a execução e também após a entrega do projeto.

9.2 Fatores ambientais (normas aplicáveis)

Neste projeto deverão ser observadas, considerando a atuação do portal Terra em países latino-americanos, Estados Unidos e Espanha, leis específicas de cada território. No Brasil, além da legislação vigente, deverá ter-se em conta o Marco Civil da Internet, principalmente em suas questões de privacidade do usuário.

Em relação a fatores externos é importante observar que a utilização de internet através de dispositivos móveis está em ascensão, enquanto a internet acessada via computadores está estagnada. Em contra-partida, o mercado de

anunciantes ainda não está investindo em anúncios para dispositivos móveis pois não encontrou-se ainda uma forma inovadora de atingir o público-alvo nestas plataformas.

9.3 Métricas da qualidade

9.3.1 Desempenho do projeto

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Método de verificação/ controle	Periodicidade	Responsável
Custo	Custo planejado x custo real do projeto.	<p>Ótimo: custo real abaixo do planejado;</p> <p>Bom: custo real = custo planejado;</p> <p>Regular: custo real acima do planejado.</p>	Software TraceGP	Quinzenal	Lucas Breier Trindade: Gerente de Projeto
Prazo	Prazo planejado x andamento do projeto.	<p>Ótimo: índice de velocidade do projeto acima do esperado;</p> <p>Bom: índice de velocidade do projeto igual ao esperado;</p> <p>Regular: índice de velocidade do projeto abaixo do esperado.</p>	Software TraceGP	Quinzenal	Lucas Breier Trindade: Gerente de Projeto

Tabela 11: métricas de desempenho do projeto

Fonte: elaborada pelo autor

9.3.2 Desempenho do produto

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Método de verificação/ controle	Periodicidade	Responsável
Audiência	Crescimento da audiência de usuários únicos.	Ótimo: 50% de crescimento; Bom: 25% de crescimento; Regular: 5% de crescimento.	Google Analytics	Mensal	Roberto Fermann: Coordenador de Produtos
Performance	Níveis de performance para entrega do portal aos usuários.	Ótimo: diminuir em 30% o peso em Kbytes; Bom: diminuir em 10% o peso em kbytes; Regular: manter o mesmo peso em kbytes.	Software Semon	Mensal	Roberto Fermann: Coordenador de Produtos

Aceitação dos usuários	Percepção dos usuários em relação à nova interface.	<p>Ótimo: diminuir em 15% a taxa de rejeição;</p> <p>Bom: diminuir em 5% a taxa de rejeição;</p> <p>Regular: manter o mesmo índice de rejeição.</p>	Adobe Omniture	Mensal	Roberto Fermann: Coordenador de Produtos
Receita	Entrada de receita via novos espaços publicitários.	<p>Ótimo: 30% de aumento;</p> <p>Bom: 20% de aumento;</p> <p>Regular: 5% de aumento.</p>	Salesforce	Mensal	Roberto Fermann: Coordenador de Produtos

Tabela 12: métricas de desempenho do produto

Fonte: elaborada pelo autor

9.3.3 Controle da qualidade

O controle de qualidade será realizado através de ferramentas para verificação das métricas definidas neste documento. O Gerente de Projetos será responsável por verificar as métricas de projeto e apresentar relatórios quinzenais para a diretoria da empresa. Caso haja qualquer alteração que possa afetar negativamente as métricas definidas, o Gerente de Projetos deverá apresentar plano com causa e problema em conjunto com ações para mitigar os impactos previstos.

Por outro lado, o Coordenador de Produtos deverá acompanhar as métricas de produtos, em conjunto com as áreas de negócio envolvidas no projeto, para verificar o atingimento das metas definidas. Caso verifique-se o não cumprimento das metas, o Coordenador de Produtos possui autonomia para mudança de escopo e replanejamento das atividades junto com a equipe, buscando sempre atingir as métricas acordadas nas fases iniciais do projeto. Se ocorrer qualquer alteração de escopo ou replanejamento, o Gerente de Projetos deverá ser informado, para que possa informar à diretoria as mudanças e os impactos sofridos, atualizando o plano de projetos e todos os documentos adjacentes.

9.3.4 Garantia da qualidade

A garantia da qualidade dos projetos e produtos é responsabilidade da Telefônica Digital, empresa que comanda o Terra Networks. Neste sentido, a Telefônica Digital realiza auditorias nos projetos realizados de forma aleatória e amostral, onde são verificadas apenas as métricas de projeto.

O responsável pela auditoria acessa os documentos de projeto apresentados pelo Gerente de Projetos e verifica os dados nas ferramentas de métricas utilizadas pela companhia. Além disto, são verificadas as decisões tomadas ao longo do projeto e as mudanças de escopo ou alterações no

processo, buscando identificar se há qualquer deficiência na execução ou não conformidade com os objetivos da empresa.

Ao final, é apresentado o relatório de auditoria, onde o responsável exhibe suas conclusões em relação às boas práticas de processos e também os itens que estão fora do padrão estabelecido pela empresa. Com este documento, são solicitadas alterações no plano de projeto para que fique adequado às normas e padrões da companhia.

10 GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO

10.1 Plano de gerenciamento da comunicação

O objetivo do gerenciamento da comunicação é manter todas as partes interessadas informadas e atualizadas e garantir que suas expectativas estejam sendo atendidas. A comunicação é peça-chave dentro do projeto e, aqui, serão descritas as informações que serão transmitidas, quem será o responsável por enviar e quem as receberá.

É de inteira responsabilidade do Gerente do Projeto acompanhar o todas as etapas do projeto, buscando informações atualizadas com a equipe para assegurar que todas as partes interessadas estejam informadas e cientes do status. É seu dever, também, manter e garantir que todos os itens de comunicação sejam seguidos.

Toda e qualquer atualização no plano de comunicações deverá ser solicitada ao Gerente de Projetos que avaliará os impactos e informará as partes interessadas.

10.2. Relação das partes interessadas

Paulo Castro – CEO, São Paulo; paulo@corp.terra.com.br

Principais interesses: Aumentar a receita da empresa, garantindo sua saúde financeira; posicionar a empresa como líder no setor de notícias na internet;

Expectativas: Garantir aumento de 20% no faturamento anual da empresa; reverter a curva de queda de audiência registrada desde 2011.

Manter satisfeito;

Luciane Aquino – CMO (*Chif Media Officer*), Porto Alegre;

luciane@corp.terra.com.br

Principais interesses: Manter a veia de inovação, marca registrada da empresa

desde o seu lançamento; aumentar a receita da empresa, garantindo sua saúde financeira; manter a empresa como líder no setor de notícias na internet;

Expectativas: Projetar melhorias e novas funcionalidades alinhadas com as expectativas dos usuários jovens; garantir que o novo portal esteja alinhado ao novo conceito editorial; garantir aumento de 20% no faturamento anual da empresa; reverter a curva de queda de audiência registrada desde 2011.

Manter satisfeito;

Rafael Kuhn – CTO (*Chief Technology Officer*), Porto Alegre;

rafael@corp.terra.com.br

Principais interesses: Utilizar boas práticas de desenvolvimento; desenvolver de forma que garanta fácil manutenção; aumentar a receita da empresa, garantindo sua saúde financeira; manter a empresa como líder no setor de notícias na internet;

Expectativas: Estar alinhado com as melhores práticas de desenvolvimento do mercado; garantir aumento de 20% no faturamento anual da empresa; reverter a curva de queda de audiência registrada desde 2011.

Manter satisfeito;

Anelise Nascente – Diretora Comercial, São Paulo; anelise@corp.terra.com.br

Principais interesses: Publicidade visível para aumento de taxa de cliques; aumentar a receita da empresa, garantindo sua saúde financeira; manter a empresa como líder no setor de notícias na internet;

Expectativas: Garantir a entrega de publicidade visível na área de janela em que o usuário está inserido; trabalhar formatos reconhecidos mundialmente no mercado de publicidade; garantir aumento de 20% no faturamento anual da empresa; reverter a curva de queda de audiência registrada desde 2011.

Manter satisfeito;

Cristiano Rech Perozzo – Gerente de Produtos, Porto Alegre;

cristiano@corp.terra.com.br

Principais interesses: Garantir a qualidade das entregas da equipe de produtos; Garantir alinhamento da equipe de produtos com as áreas comercial, conteúdo e tecnologia; Manter a veia de inovação, marca registrada da empresa desde o seu lançamento; aumentar a receita da empresa, garantindo sua saúde financeira; manter a empresa como líder no setor de notícias na internet;

Expectativas: Entregar o projeto no prazo e qualidade, de forma inovadora que seja referência no mercado; Projetar novas funcionalidades alinhadas com as expectativas dos usuários jovens; garantir que o novo portal esteja alinhado ao novo conceito editorial; garantir aumento de 20% no faturamento anual da empresa; reverter a curva de queda de audiência registrada desde 2011.

Gerenciar de perto;

Andre Marquardt – Gerente de Tecnologia Portal, Porto Alegre;

andre.marquardt@corp.terra.com.br

Principais interesses: Garantir a qualidade das entregas das equipes de tecnologia; Garantir alinhamento da equipe de tecnologia com áreas comercial, conteúdo e produtos; Utilizar boas práticas de desenvolvimento; desenvolver de forma que garanta fácil manutenção; aumentar a receita da empresa, garantindo sua saúde financeira; manter a empresa como líder no setor de notícias na internet;

Expectativas: Entregar o projeto no prazo e qualidade, de forma inovadora que seja referência no mercado; Estar alinhado com as melhores práticas de desenvolvimento do mercado; garantir aumento de 20% no faturamento anual da empresa; reverter a curva de queda de audiência registrada desde 2011.

Gerenciar de perto;

Fernando Sanchez – Diretor de Produto Publicitário, Cidade do México;

fernando@corp.terra.com.br

Principais interesses: Novos pacotes publicitários que possibilitem uma venda diferenciada; Publicidade visível para aumento de taxa de cliques; aumentar a

receita da empresa, garantindo sua saúde financeira; manter a empresa como líder no setor de notícias na internet;

Expectativas: Poder vender pacotes comerciais baseados na entrega de clusters de usuários nas páginas de conteúdo e galeria de fotos; Garantir a entrega de publicidade visível na área de janela em que o usuário está inserido; trabalhar formatos reconhecidos mundialmente no mercado de publicidade; garantir aumento de 20% no faturamento anual da empresa; reverter a curva de queda de audiência registrada desde 2011.

Gerenciar de perto;

Hélio Gomes – Diretor de Conteúdo, São Paulo; helio.gomes@corp.terra.com.br

Principais interesses: Garantir que a nova proposta de conteúdo editorial esteja atendida no projeto da nova página de conteúdo;

Expectativas: nova página de conteúdo que possibilite inserção de listas, vídeos, galerias de fotos e enquetes de forma contínua, sem quebra de layout e integrada com a publicidade.

Gerenciar de perto;

Luciana Burger – Diretora de Operações de Publicidade, São Paulo;

luciana.burger@corp.terra.com.br

Principais interesses: Novos pacotes publicitários que possibilitem venda diferenciada; Publicidade visível para aumento de taxa de cliques; aumentar a receita da empresa, garantindo sua saúde financeira; manter a empresa como líder no setor de notícias na internet;

Expectativas: Garantir a entrega de publicidade visível na área de janela em que o usuário está inserido; trabalhar formatos reconhecidos mundialmente no mercado de publicidade; garantir aumento de 20% no faturamento anual da empresa; reverter a curva de queda de audiência registrada desde 2011.

Monitorar;

Tabela 13: relação das partes interessadas

Fonte: elaborada pelo autor

10.3 Eventos de comunicação

O projeto contará com os eventos de comunicação listados abaixo, que terão por objetivo coletar informações e dar visibilidade do andamento do projeto para os patrocinadores.

10.3.1 Reunião de Kickoff

Este encontro tem como objetivo apresentar o plano de projeto à equipe e partes interessadas, buscando dar visibilidade do escopo, prazo e custos. É o marco inicial, onde os recursos serão apresentados ao projeto e poderão dar início aos trabalhos.

Ao final da reunião, todos deverão estar cientes do objetivo do projeto, metas, suas principais entregas, prazos definidos e custos orçados. É importante que o Gerente do Projeto garanta o entendimento geral de todos estes pontos.

O responsável pela condução deste encontro será o Gerente de Projeto, que deverá agendar sala, verificar videoconferência (caso necessário) e convidar todos os colaboradores envolvidos no projeto.

10.3.2 Reunião de Entrega

Ao final de cada etapa do projeto ocorrerá uma reunião de entrega, onde a equipe do projeto deverá apresentar e validar com o Gerente do Projeto e com o Gerente de Produtos o trabalho realizado.

O objetivo desta reunião será atingido quando o Gerente do Projeto e o Gerente do Produto tiverem dado aceite ou não aceite formal nas entregas realizadas pelo time.

O responsável pela condução deste encontro será o Gerente de Projeto, que deverá agendar sala, verificar videoconferência (caso necessário) e convidar todos os colaboradores envolvidos no projeto.

10.3.3 Reunião de Acompanhamento

A reunião de acompanhamento ocorrerá em dois momentos. O primeiro momento será realizado com a equipe do projeto, que passará status atualizado das tarefas em andamento e previsão de entrega para o Gerente do Projeto. O objetivo, aqui, será alertar sobre possíveis riscos ou necessidades de mudanças de prazo ou escopo.

O segundo momento será realizado com as partes interessadas e patrocinadores, que terão participação opcional na reunião. O objetivo deste segundo momento será apresentar a todos o andamento do projeto com os principais acontecimentos quinzenais e, caso necessário, solicitar autorização para mudanças de prazos, custo ou escopo.

O responsável pela condução deste encontro será o Gerente de Projeto, que deverá agendar sala, verificar videoconferência (caso necessário) e convidar todos os colaboradores envolvidos no projeto.

10.3.4 Reunião de Encerramento

A reunião de encerramento ocorrerá ao final do projeto e terá como objetivo apresentar às partes interessadas os resultados do projeto, como custos, prazos cumpridos, escopo entregue. Após a primeira etapa da reunião, a equipe será guiada em uma dinâmica para levantamento de lições aprendidas, que deverão ser documentadas para utilização em próximos projetos.

O responsável pela condução deste encontro será o Gerente de Projeto, que deverá agendar sala, verificar videoconferência (caso necessário) e convidar todos os colaboradores envolvidos no projeto.

10.4 Cronograma de eventos de comunicação

Evento	Duração	Data
1.1 Relatório de projeto (custo e prazo)		
1.1 Relatório de projeto (custo e prazo) 1	4 hrs	Seg 05/01/15
1.1 Relatório de projeto (custo e prazo) 2	4 hrs	Seg 19/01/15
1.1 Relatório de projeto (custo e prazo) 3	4 hrs	Seg 02/02/15
1.1 Relatório de projeto (custo e prazo) 4	4 hrs	Seg 16/02/15
1.1 Relatório de projeto (custo e prazo) 5	4 hrs	Seg 02/03/15
1.1 Relatório de projeto (custo e prazo) 6	4 hrs	Seg 16/03/15
1.1 Relatório de projeto (custo e prazo) 7	4 hrs	Seg 30/03/15
1.1 Relatório de projeto (custo e prazo) 8	4 hrs	Seg 13/04/15
1.1 Relatório de projeto (custo e prazo) 9	4 hrs	Seg 27/04/15
1.1 Relatório de projeto (custo e prazo) 10	4 hrs	Seg 11/05/15
1.1 Relatório de projeto (custo e prazo) 11	4 hrs	Seg 25/05/15
1.1 Relatório de projeto (custo e prazo) 12	4 hrs	Seg 08/06/15
1.1 Relatório de projeto (custo e prazo) 13	4 hrs	Seg 22/06/15
1.2 Relatórios de produto		

1.2 Relatórios de produto 1	8 hrs	Seg 05/01/15
1.2 Relatórios de produto 2	8 hrs	Seg 19/01/15
1.2 Relatórios de produto 3	8 hrs	Seg 02/02/15
1.2 Relatórios de produto 4	8 hrs	Seg 16/02/15
1.2 Relatórios de produto 5	8 hrs	Seg 02/03/15
1.2 Relatórios de produto 6	8 hrs	Seg 16/03/15
1.2 Relatórios de produto 7	8 hrs	Seg 30/03/15
1.2 Relatórios de produto 8	8 hrs	Seg 13/04/15
1.2 Relatórios de produto 9	8 hrs	Seg 27/04/15
1.2 Relatórios de produto 10	8 hrs	Seg 11/05/15
1.2 Relatórios de produto 11	8 hrs	Seg 25/05/15
1.2 Relatórios de produto 12	8 hrs	Seg 08/06/15
1.2 Relatórios de produto 13	8 hrs	Seg 22/06/15
1.3 Reunião de acompanhamento		
1.3 Reunião de acompanhamento 1	4 hrs	Sex 09/01/15
1.3 Reunião de acompanhamento 2	4 hrs	Sex 23/01/15
1.3 Reunião de acompanhamento 3	4 hrs	Sex 06/02/15
1.3 Reunião de acompanhamento 4	4 hrs	Sex 20/02/15
1.3 Reunião de acompanhamento 5	4 hrs	Sex 06/03/15
1.3 Reunião de acompanhamento 6	4 hrs	Sex 20/03/15
1.3 Reunião de acompanhamento 7	4 hrs	Sex 03/04/15

1.3 Reunião de acompanhamento 8	4 hrs	Sex 17/04/15
1.3 Reunião de acompanhamento 9	4 hrs	Sex 01/05/15
1.3 Reunião de acompanhamento 10	4 hrs	Sex 15/05/15
1.3 Reunião de acompanhamento 11	4 hrs	Sex 29/05/15
1.3 Reunião de acompanhamento 12	4 hrs	Sex 12/06/15
1.3 Reunião de acompanhamento 13	4 hrs	Sex 26/06/15
1.4 Reunião de kickoff	8 hrs	Qui 01/01/15

Tabela 14: cronograma de eventos de comunicação

Fonte: elaborada pelo autor.

10.5 Atas de reunião

O Terra não possui modelos formais de documentação de reuniões, mas as boas práticas de projeto indicam que deverão ser documentados os seguintes itens das reuniões:

- a) Local;
- b) Data;
- c) Participantes;
- d) Objetivo da reunião;
- e) Pauta;
- f) Assuntos discutidos;
- g) Decisões tomadas;
- h) Pendências e responsáveis;
- i) Aprovações.

10.6 Relatórios de projeto

Será de responsabilidade do Gerente do Projeto e do Coordenador de Produtos gerar e enviar os relatórios de projeto aos patrocinadores e partes interessadas. Estes relatórios deverão ser apresentados na reunião de acompanhamento e posteriormente enviados por e-mail para que possam apreciar com detalhes. Abaixo estão listadas as informações contidas nos relatórios.

- a) Custo planejado x Custo real – responsável: Gerente do Projeto;
- b) Prazo planejado x Prazo real – responsável: Gerente do Projeto;
- c) Audiência – responsável: Coordenador de Produtos;
- d) Performance – responsável: Coordenador de Produtos;
- e) Aceitação dos usuários – responsável: Coordenador de Produtos;
- f) Receita – responsável: Coordenador de Produtos;

10.7 Divulgação do projeto

A principal ferramenta de comunicação interna durante o projeto entre a equipe será o e-mail corporativo e o Skype. O contato com os patrocinadores deverá ser realizado pessoalmente ou via telefone e, posteriormente, formalizado por e-mail. Todos os e-mails trocados que contenham algum tipo de decisão deverão ser armazenados no diretório específico do projeto da rede interna do Terra, bem como todos os documentos de projeto.

11 GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

O plano de gerenciamento de aquisições tem por objetivo definir regras para aquisições de bens e serviços necessários para a execução do projeto, desde a criação de documentos para solicitação de propostas de fornecedores até a finalização dos contratos.

Neste plano já estão descritos alguns serviços / produtos que serão adquiridos de fornecedores externos, considerando a EAP do projeto. Aquisições não descritas neste documento deverão ser solicitadas ao Gerente de Projetos, que será o responsável por encaminhar ao departamento de compras, acompanhar o andamento, informar os prazos e custos.

11.1 Análise do Fazer ou Comprar

A empresa possui conhecimento técnico para desenvolver o escopo detalhado neste documento, mas para isso será necessário adquirir algumas ferramentas que darão suporte ao desenvolvimento. A decisão entre desenvolver soluções internamente ou comprar de um fornecedor externo será baseada nos seguintes quesitos:

- a) Disponibilidade de recursos;
- b) Custo de desenvolvimento interno x custo de aquisição externa;
- c) Capacidade técnica;
- d) Oferta de fornecedores no mercado;

11.2 Mapa de aquisições

Item	Descrição	Tipo de Contrato	Critério de Seleção	Orçamento Estimado	Duração Prevista	Fornecedores Qualificados
1	Software de segmentação de usuários	Preço fixo	Técnica	R\$ 500.000,00	12 meses	Adobe Audience Manager;
2	Dados de usuários	Preço fixo	Técnica e preço	R\$ 20.000,00	12 meses	Navegg; Outbrain
3	Plataforma de recomendação de conteúdo	Preço fixo	Técnica	R\$ 24.000,00	12 meses	Outbrain;

Tabela 15: mapa de aquisições

Fonte: elaborada pelo autor.

11.3 Critérios de seleção

Os critérios de seleção serão baseados em técnica e preço, podendo ser utilizados em conjunto ou separadamente, dependendo do serviço / produto que for adquirido. Quando utilizados em conjunto, o critério de técnica possuirá maior valor em relação ao preço, ficando com 60% do peso de avaliação.

Antes da avaliação técnica de fornecedores, que será de responsabilidade das equipes do projeto, deverá ser analisada sua credibilidade perante o mercado e também sua carta de clientes.

11.4 Contratos

A redação dos contratos ficará a cargo do departamento jurídico, que deverá receber informações do departamento de compras e das equipes técnicas para compor as cláusulas contratuais.

A duração de contrato será definida de acordo com a natureza do serviço / produto adquirido e poderá variar entre diferentes tipos: tempo e material, preço fixo, reembolsável.

Os contratos só poderão ser cancelados antecipadamente pela empresa caso o fornecedor não cumpra com as exigências estabelecidas ou não efetue as entregas necessárias para o andamento do projeto.

12 GERENCIAMENTO DE RISCOS

12.1 Metodologia de gerenciamento de riscos

O gerenciamento de riscos de projeto é de responsabilidade do gerente do projeto em conjunto com o coordenador de produtos, os gestores técnico/funcionais e os patrocinadores. Para definir os riscos do projeto, foi realizada uma reunião em conjunto com todos os envolvidos para discutir possíveis riscos e obter uma matriz de responsabilidades, análise quantitativa e uma análise qualitativa dos riscos.

	Gerente do Projeto	Coordenador de Produtos	Equipe do projeto	Patrocinadores	Gestores Técnico/ Funcionais
Planejamento do gerenciamento de riscos	X	X		X	
Identificação dos riscos	X	X	X	X	X
Análise qualitativa dos riscos	X	X	X		
Análise quantitativa dos riscos	X	X	X		
Planejamento de resposta aos riscos	X	X	X		
Monitoramento e controle dos riscos	X	X	X	X	X

Tabela 16: mapa de responsabilidades dos riscos

Fonte: elaborada pelo autor.

Os riscos identificados foram avaliados em uma escala de muito baixo – 0,1 – a muito alto – a 0,8 – considerando seu impacto nos principais objetivos do projeto, quais sejam, custo, escopo, tempo e qualidade de projeto.

Objetivos do Projeto	Classificação				
	Muito Baixo 0,1	Baixo 0,3	Moderado 0,5	Alto 0,7	Muito Alto 0,9
Custo	Aumento de custo não significativo	Aumento de custo < 5%	Aumento de custo de 5% a 15%	Aumento de custo de 15% a 25%	Aumento de custo > 25%
Tempo	Aumento de tempo não significativo	Aumento de tempo <10%	Aumento de tempo de 10% a 15%	Aumento de tempo de 15% a 20%	Prazo final não atende a necessidade de negócio e deixa de entregar valor
Escopo	Diminuição quase imperceptível no escopo.	Áreas de pouca importância no escopo são afetadas	Poucas áreas importantes do escopo são afetadas	Muitas áreas importantes do escopo são afetadas e necessitam validação do patrocinador	Produto entregue não entrega valor mínimo para ser publicado
Qualidade	Diminuição quase imperceptível da qualidade	Pequena redução de qualidade	Redução de qualidade que necessita de validação do patrocinador	Redução de qualidade inaceitável para o patrocinador	Produto entregue sem possibilidade de ser publicado

Tabela 17: impacto sobre os principais objetivos do projeto

Fonte: elaborada pelo autor.

Após a definição da escala de impacto, apresenta-se a matriz de probabilidade versus impacto, que determina o impacto dos riscos em razão da probabilidade de ocorrerem. O produto da probabilidade com o impacto será categorizado da seguinte maneira:

- **Verde – 0,01 a 0,15:** risco baixo; estratégia: aceitar.
- **Amarelo – 0,21 a 0,31:** risco médio; estratégia: mitigar
- **Vermelho – 0,45 a 0,81:** alto risco; estratégia: evitar.

Probabilidade	Impacto				
	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
0,9	0,09	0,27	0,45	0,63	0,81
0,7	0,07	0,31	0,35	0,49	0,63
0,5	0,05	0,15	0,25	0,35	0,45
0,3	0,03	0,09	0,15	0,21	0,27
0,1	0,01	0,03	0,05	0,07	0,09

Tabela 18: matriz de probabilidade x impacto

Fonte: elaborada pelo autor.

12.2 Identificação dos riscos

Para mapear os riscos de projeto, apresenta-se a estrutura analítica dos riscos – EAR.

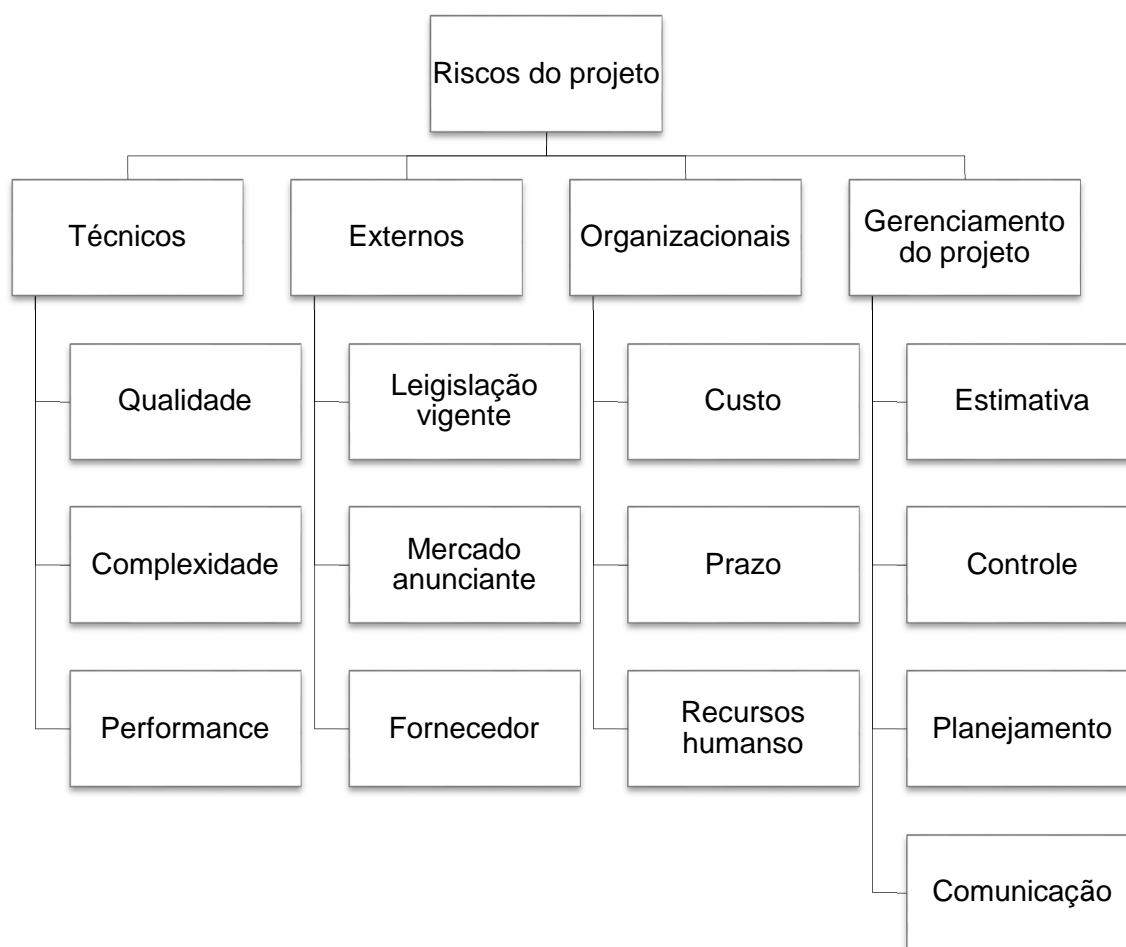


Figura 4: estrutura analítica de riscos

Fonte: elaborada pelo autor.

A partir da estrutura analítica dos riscos, pode-se identificar os riscos do projeto. A seguir estão listados todos os riscos já identificados. Durante o projeto poderão ser mapeados novos riscos que deverão ser acrescentados à esta tabela e deverão ser incorporados nas análises quantitativa e qualitativa de riscos.

Categoria	Subcategoria	Risco
Técnico	Qualidade	Falta de compromisso da equipe para efetuar uma entrega com a qualidade desejada;
		Falta de processo claro de homologação para identificação de problemas técnicos;
		Prazo curto para desenvolvimento de acordo com o escopo;

	Complexidade	O escopo é complexo para a equipe alocada no projeto;
	Performance	O produto concebido não permite desenvolvimento de solução que atenda os requisitos de performance para publicação;
Externo	Legislação vigente	O produto concebido não pode ser utilizado em algum dos países de atuação do Terra
	Mercado anunciante	O produto entregue não atende as expectativas dos anunciantes;
	Fornecedor	Fornecedor de sistema externo não cumprir o prazo de entrega; Fornecedor de sistema externo entregar com baixa qualidade
Organizacionais	Custo	Os custos do projeto extrapolam o orçamento inicial e a empresa não poderá patrocinar o restante do projeto;
	Prazo	O prazo final de entrega inviabiliza a publicação pois perde o timing de mercado;
	Recursos humanos	A equipe perdeu um colaborador e não há substituição; A equipe não recebe treinamentos e está aquém do esperado;
Gerenciamento do Projeto	Estimativa	Atraso no cronograma devido a estimativa equivocada no início do projeto;
		Estimativas de custo equivocadas no início do projeto;
	Controle	Atraso na atualização dos documentos de projeto;
	Planejamento	Escopo mal planejado;
	Comunicação	Falha na comunicação com os patrocinadores;
Falha na comunicação interna da equipe.		

Tabela 19: riscos identificados

Fonte: elaborada pelo autor.

12.2.1 Análise qualitativa e quantitativa dos riscos

A seguir é apresentada a análise qualitativa dos riscos baseado na matriz de probabilidade x impacto.

Risco	Impacto					Probabilidade	Pontuação	Classificação
	Custo	Tempo	Escopo	Qualidade	Geral			
Falta de compromisso da equipe para efetuar uma entrega com a qualidade desejada;	0,1	0,3	0,1	0,5	0,5	0,3	0,15	
Falta de processo claro de homologação para identificação de problemas técnicos;	0,1	0,5	0,1	0,5	0,5	0,5	0,25	
Prazo curto para desenvolvimento de acordo com o escopo;	0,3	0,7	0,7	0,1	0,7	0,1	0,07	
O escopo é complexo para a equipe alocada no projeto;	0,3	0,5	0,7	0,1	0,7	0,1	0,07	
O produto concebido não permite desenvolvimento de solução que atenda os requisitos de performance para publicação;	0,1	0,1	0,5	0,5	0,5	0,3	0,15	
O produto concebido não pode ser utilizado em algum dos países de atuação do Terra	0,1	0,1	0,9	0,1	0,9	0,1	0,09	
O produto entregue não atende as expectativas dos anunciantes;	0,1	0,1	0,9	0,1	0,9	0,3	0,27	
Fornecedor de sistema externo não cumprir o prazo de entrega;	0,1	0,5	0,1	0,1	0,5	0,3	0,15	
Fornecedor de sistema externo entregar com baixa qualidade	0,3	0,3	0,7	0,7	0,7	0,3	0,21	
Os custos do projeto extrapolam o orçamento inicial e a empresa não poderá patrocinar o restante do projeto;	0,9	0,5	0,5	0,5	0,9	0,5	0,45	
O prazo final de entrega inviabiliza a publicação pois perde o timing de mercado;	0,1	0,9	0,9	0,1	0,9	0,3	0,27	
A equipe perdeu um colaborador e não há substituição;	0,3	0,5	0,5	0,3	0,5	0,5	0,25	
A equipe não recebe treinamentos e está aquém do esperado;	0,3	0,5	0,1	0,7	0,7	0,5	0,35	
Atraso no cronograma devido a estimativa equivocada no início do projeto;	0,1	0,9	0,1	0,1	0,9	0,3	0,27	
Estimativas de custo equivocadas no início do projeto;	0,9	0,1	0,1	0,1	0,9	0,3	0,27	
Atraso na atualização dos documentos de projeto;	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,3	0,03	

Escopo mal planejado;	0,3	0,3	0,7	0,5	0,7	0,3	0,21	
Falha na comunicação com os patrocinadores;	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,01	
Falha na comunicação interna da equipe.	0,1	0,3	0,3	0,3	0,3	0,5	0,15	
Soma							3,67	
Risco geral							19%	

Tabela 20: análise qualitativa dos riscos

Fonte: elaborada pelo autor.

Conforme a tabela acima é possível verificar que existe 19% de chance dos riscos mapeados acontecerem. A seguir é apresentada a análise quantitativa dos riscos, que servirá de base para planejamento do impacto financeiro dos riscos sobre o projeto.

Riscos	Probabilidade	Impacto financeiro	Impacto x Probabilidade
Falta de compromisso da equipe para efetuar uma entrega com a qualidade desejada;	0,3	R\$ 10.000,00	R\$ 3.000,00
Falta de processo claro de homologação para identificação de problemas técnicos;	0,5	R\$ 10.000,00	R\$ 5.000,00
Prazo curto para desenvolvimento de acordo com o escopo;	0,1	R\$ 20.000,00	R\$ 2.000,00
O escopo é complexo para a equipe alocada no projeto;	0,1	R\$ 5.000,00	R\$ 500,00
O produto concebido não permite desenvolvimento de solução que atenda os requisitos de performance para publicação;	0,3	R\$ 10.000,00	R\$ 3.000,00
O produto concebido não pode ser utilizado em algum dos países de atuação do Terra	0,1	R\$ 30.000,00	R\$ 3.000,00
O produto entregue não atende as expectativas dos anunciantes;	0,3	R\$ 20.000,00	R\$ 6.000,00
Fornecedor de sistema externo não cumprir o prazo de entrega;	0,3	R\$ 2.000,00	R\$ 600,00
Fornecedor de sistema externo entregar com baixa qualidade	0,3	R\$ 2.000,00	R\$ 600,00
Os custos do projeto extrapolam o orçamento inicial e a empresa não	0,5	R\$20.000,00	R\$ 10.000,00

poderá patrocinar o restante do projeto;			
O prazo final de entrega inviabiliza a publicação pois perde o timing de mercado;	0,3	R\$ 10.000,00	R\$ 3.000,00
A equipe perdeu um colaborador e não há substituição;	0,5	R\$ 10.000,00	R\$ 5.000,00
A equipe não recebe treinamentos e está aquém do esperado;	0,5	R\$ 20.000,00	R\$ 10.000,00
Atraso no cronograma devido a estimativa equivocada no início do projeto;	0,3	R\$ 10.000,00	R\$ 3.000,00
Estimativas de custo equivocadas no início do projeto;	0,3	R\$ 20.000,00	R\$ 6.000,00
Atraso na atualização dos documentos de projeto;	0,3	R\$ 5.000,00	R\$ 1.500,00
Escopo mal planejado;	0,3	R\$ 20.000,00	R\$ 6.000,00
Falha na comunicação com os patrocinadores;	0,1	R\$ 2.000,00	R\$ 200,00
Falha na comunicação interna da equipe.	0,5	R\$ 10.000,00	R\$ 5.000,00
Total de reserva de contingência			R\$ 73.400,00

Tabela 21: análise quantitativa dos riscos

Fonte: elaborada pelo autor.

Conforme a tabela acima é possível verificar que o valor monetário esperado para contingência é de R\$ 73.400,00. O valor referente a um risco poderá ser realocado para outras atividades da EAP caso o risco seja invalidado ou a tarefa relativa ao risco seja concluída sem necessidade de uso do valor.

Apesar de pré-aprovada, para utilização do valor de contingência, o gerente do projeto deverá buscar aprovação dos patrocinadores, que deverão estar cientes do motivo pelo qual a reserva será utilizada.

12.3 Plano de respostas aos riscos

O plano de resposta aos riscos é apresentado através da tabela abaixo, onde são identificados os riscos, prioridade, estratégia, ação e responsável. Este plano tem por objetivo determinar possíveis ações corretivas para os possíveis riscos do projeto.

Risco	Prioridade	Estratégia	Ação	Responsável
Falta de compromisso da equipe para efetuar uma entrega com a qualidade desejada;		Mitigar	Reunião com gestores técnico/funcionais para buscar comprometimento da equipe;	Gerente do projeto e Coordenador de Produto
Falta de processo claro de homologação para identificação de problemas técnicos;		Mitigar	Definir junto à equipe de tecnologia e ativação um novo processo claro e consistente de homologação;	Coordenador de Produto e Gerente de Tecnologia
Prazo curto para desenvolvimento de acordo com o escopo;		Mitigar	Garantir que o prazo definido esteja acordado com as equipes que participarão do projeto;	Gerente do projeto
O escopo é complexo para a equipe alocada no projeto;		Mitigar	Negociar recursos com os gestores técnico/funcionais que possam atender o escopo planejado;	Gerente do projeto
O produto concebido não permite desenvolvimento de solução que atenda os requisitos de performance para publicação;		Mitigar	Realizar workshop de performance e deixar claro a necessidade de atender aos requisitos mínimos de performance para publicação dos produtos;	Gerente de tecnologia
O produto concebido não pode ser utilizado em algum dos países de atuação do Terra		Mitigar	Realizar workshop com apresentação das leis vigentes que tangem o negócio do Terra nos países de atuação;	Gerente do projeto
O produto entregue não atende as expectativas dos anunciantes;		Mitigar	Realizar rodadas de briefing com a equipe comercial para verificar requisitos que atendam os possíveis anunciantes no Terra;	Gerente do projeto
Fornecedor de sistema		Mitigar	Definir prazos viáveis de entrega e acordar com o	Gerente do

externo não cumprir o prazo de entrega;			fornecedor, utilizando cláusula de pagamento de multa caso haja atraso na entrega prevista;	projeto
Fornecedor de sistema externo entregar com baixa qualidade		Mitigar	Definir escopo e qualidade na contratação do fornecedor e utilizar cláusula de pagamento de multa caso haja entrega com baixa qualidade;	Gerente do projeto
Os custos do projeto extrapolam o orçamento inicial e a empresa não poderá patrocinar o restante do projeto;		Evitar	Definir os custos do projeto de acordo com as atividades da EAP e validar com as áreas técnicas, garantindo que o prazo, escopo e qualidade definidos estejam de acordo com o esperado;	Gerente do projeto
O prazo final de entrega inviabiliza a publicação pois perde o timing de mercado;		Mitigar	Deixar claro o prazo de entrega na reunião de kickoff, garantir que este prazo seja viável com as equipes e fomentar o engajamento da equipe através da política de benefícios da empresa;	Gerente do projeto
A equipe perdeu um colaborador e não há substituição;		Mitigar	Ter lista de recursos que poderão ser utilizados caso algum colaborador seja afastado do projeto.	Gerente técnico/funcional
A equipe não recebe treinamentos e está aquém do esperado;		Mitigar	Promover rodadas de treinamento interno e externo com a equipe.	Gerente técnico/funcional
Atraso no cronograma devido a estimativa equivocada no início do projeto;		Mitigar	Garantir que o prazo definido seja viável para as equipes do projeto;	Gerente do projeto
Estimativas de custo equivocadas no início do projeto;		Mitigar	Definir os custos do projeto de acordo com as atividades da EAP e validar com as áreas técnicas, garantindo que o prazo, escopo e qualidade definidos estejam de acordo com o esperado;	Gerente do projeto
Atraso na atualização dos		Aceitar	Atualizar os documentos do projeto;	Gerente do

documentos de projeto;				projeto
Escopo mal planejado;		Mitigar	Definição de escopo deverá ser validada com todas as partes interessadas antes da reunião de kickoff;	Gerente do projeto e Coordenador de produto
Falha na comunicação com os patrocinadores;		Aceitar	Marcar reuniões de acompanhamento com antecedência;	Gerente do projeto
Falha na comunicação interna da equipe.		Mitigar	Promover a interação entre membros da equipe e aloca-los em espaço físico único, se possível.	Gerente do projeto e gerentes técnico/funcionais

Tabela 22: plano de resposta aos riscos

Fonte: elaborada pelo autor.

12.4 Mudança no plano de gerenciamento de riscos

Qualquer alteração no plano de gerenciamento de riscos deverá ser solicitada ao gerente do projeto, que avaliará o risco e definirá, junto aos patrocinadores, a necessidade de inclusão no plano. Caso positivo, será responsabilidade do gerente do projeto atualizar o documento do plano de riscos, bem como as análises quantitativas e qualitativas e, por fim, verificar o valor monetário esperado e atualizá-lo no plano de gerenciamento de custos.

13 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este plano de projeto definiu todas as etapas necessárias para o desenvolvimento de melhorias que poderão levar o portal Terra a gerar mais receita a partir das suas páginas de conteúdo e galerias de fotos. Foram vistas, aqui, todas as áreas de conhecimento de gestão de projetos, quais sejam, gerenciamento de escopo, tempo, custos, recursos, qualidade, comunicações, aquisições e riscos.

O planejamento apresentado leva em consideração a situação atual da empresa e suas necessidades. Portanto, acredita-se que o projeto aqui detalhado, se executado, poderá apresentar um grande ganho de receita e audiência para o portal Terra.

BIBLIOGRAFIA

BRAZIL DIGITAL FUTURE IN FOCUS. 2014. em:

<<http://www.comscore.com/por/Imprensa-e-eventos/Apresentacoes-e-documentos/2014/2014-Brazil-Digital-Future-in-Focus-Webinar>> Acesso em 25/05/2015.

NÚMEROS DE INVESTIMENTO EM DIGITAL EM 2015. 2015. em:

<<http://iabbrasil.net/guias-e-pesquisas/mercado/numeros-de-investimento-em-digital-2015>> Acesso em 25/05/2015.

GOOGLE, MICROSOFT, AND AMAZON ARE PAYING TO GET AROUND ADBLOCK PLUS. 2015. em:

<<http://www.theverge.com/2015/2/2/7963577/google-ads-get-through-adblock>> Acesso em 25/05/2015.