

UNIVERSIDADE DO VALE DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO
MBA EM GESTÃO DE PROJETOS

JONATÁ GUILHERME DA SILVA

PROJETO IMPLANTAÇÃO DE SOFTWARE PARA O GERENCIAMENTO DE
PEDIDOS

SÃO LEOPOLDO

2017

JONATÁ GUILHERME DA SILVA

PROJETO IMPLANTAÇÃO DE SOFTWARE PARA O GERENCIAMENTO DE
PEDIDOS

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

Orientador: Prof. Esp. Felipe José Nardi Gomes

SÃO LEOPOLDO

2017

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo apresentar o plano de projeto da implantação de um software para o gerenciamento de pedidos de uma microempresa situada na cidade de São Leopoldo/RS. O projeto visa sanar os problemas enfrentados pela empresa quanto ao recebimento adequado dos pedidos. Assim reduzindo retrabalhos, mantendo os prazos de entrega, melhorando o processo produtivo e provendo da qualidade. O plano de projeto será elaborado tendo como base as melhores práticas do Guia PMBOK 5ª edição. O projeto desenvolvido está alinhado com as necessidades e expectativas estabelecidas pelo patrocinador do projeto, bem como pela equipe participante. O plano de projeto será composto pelos planos de gerenciamento da integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, partes interessadas, riscos e aquisições.

Palavras-chave: Gestão de Projetos, Gerenciamento de Pedidos, Pedidos, Melhores práticas PMBOK.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Estrutura Analítica do Projeto (EAP) | 20 |
| Figura 2 – Curva S | 47 |
| Figura 3 – Organograma do Projeto | 55 |
| Figura 4 – Modelo de ata de reunião | 66 |
| Figura 5 – Estrutura de Suprimentos do projeto | 68 |
| Figura 6 – Estrutura Analítica dos Riscos do Projeto | 81 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 – Cronograma Reduzido | 12 |
| Tabela 2 – Aceitação das entregas | 20 |
| Tabela 3 – Dicionário da EAP | 21 |
| Tabela 4 – Datas Alvo | 28 |
| Tabela 5 – Cronograma do Projeto | 29 |
| Tabela 6 – Orçamento por recurso | 44 |
| Tabela 7 – Planilha de Custos das Atividades | 44 |
| Tabela 8 – Desempenho do Projeto | 49 |
| Tabela 9 – Desempenho do Produto | 51 |
| Tabela 10 – Funções e Descrição dos recursos | 56 |
| Tabela 11 – Matriz de influências | 56 |
| Tabela 12 – Matriz de responsabilidades RACI | 57 |
| Tabela 13 – Dados das partes interessadas | 64 |
| Tabela 14 - Itens da Comunicação | 64 |
| Tabela 15 - Análise fazer ou comprar | 69 |
| Tabela 16 - Mapa de Aquisições | 70 |
| Tabela 17 - Critérios de aquisição | 71 |
| Tabela 18 – Registro das partes interessadas | 73 |
| Tabela 19 – Registro de responsabilidades | 74 |
| Tabela 20 – Registro de requisitos e expectativas das partes interessadas | 74 |
| Tabela 21 – Matriz de interesse x poder impacto | 76 |
| Tabela 22 – Registro de engajamento das partes interessadas | 77 |
| Tabela 23 – Registro de estratégia de engajamento das partes interessadas | 77 |
| Tabela 24 – Responsabilidade das Partes Interessadas | 80 |
| Tabela 25 – Identificação dos Riscos | 81 |
| Tabela 26 – Classificação dos Riscos | 84 |
| Tabela 27 – Avaliação dos riscos | 84 |
| Tabela 28 – Matriz de Vulnerabilidade | 85 |
| Tabela 29 – Análise Qualitativa dos Riscos | 86 |
| Tabela 30 – Análise Quantitativa dos Riscos | 88 |
| Tabela 31 – Plano de respostas aos Riscos | 89 |

SUMÁRIO

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 9 |
| 2 | OBJETIVOS | 10 |
| 2.1 | OBJETIVO GERAL | 10 |
| 2.2 | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 10 |
| 3 | PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO | 11 |
| 3.1 | GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO | 11 |
| 3.2 | TERMO DE ABERTURA..... | 11 |
| 3.2.1 | Objetivo do projeto..... | 11 |
| 3.2.2 | Justificativa | 11 |
| 3.2.3 | Descrição preliminar do produto | 12 |
| 3.2.4 | Designação do Gerente de Projeto | 12 |
| 3.2.5 | Cronograma Básico de Projeto | 12 |
| 3.2.6 | Orçamento | 16 |
| 3.2.7 | Partes Interessadas | 16 |
| 3.2.8 | Premissas | 16 |
| 3.2.9 | Restrições..... | 17 |
| 3.2.10 | Exclusões do Projeto..... | 17 |
| 3.2.11 | Riscos iniciais do Projeto | 17 |
| 3.2.12 | Histórico de alterações no Termo de abertura do projeto..... | 18 |
| 4 | GERENCIAMENTO DO ESCOPO | 19 |
| 4.1 | DECLARAÇÃO DE ESCOPO..... | 19 |
| 4.1.1 | Objetivo do Projeto | 19 |
| 4.1.2 | Principais Entregas do Projeto..... | 19 |
| 4.1.3 | Critérios de Aceitação do Produto | 20 |
| 4.1.4 | Estrutura Analítica do Projeto (EAP) | 20 |
| 4.1.5 | Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto..... | 21 |
| 4.1.1 | Histórico de alterações no Plano de Gerenciamento de Escopo..... | 26 |
| 5 | GERENCIAMENTO DE TEMPO | 27 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 5.1 | PLANO DE GERENCIAMENTO DE TEMPO..... | 27 |
| 5.1.1 | Descrição dos Processos de Gerenciamento de Tempo | 27 |
| 5.1.2 | Sistema de Controle de Mudanças de Prazo | 28 |
| 5.1.3 | Frequência de Avaliações de Prazos | 28 |
| 5.1.4 | Administração do Plano de Gerenciamento de Tempo..... | 28 |
| 5.1.5 | Datas Alvo (Millestones) | 28 |
| 5.1.6 | Cronograma | 29 |
| 5.1.7 | Gráfico de Gantt | 34 |
| 5.1.8 | Histórico de alterações no Plano de Gerenciamento de Tempo | 41 |
| 6 | GERENCIAMENTO DE CUSTOS | 42 |
| 6.1 | PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS..... | 42 |
| 6.1.1 | Descrição dos Processos de Gerenciamento de Custos..... | 42 |
| 6.1.2 | Controle de desempenho | 42 |
| 6.1.3 | Frequência de avaliação do orçamento | 43 |
| 6.1.4 | Reservas de custos | 43 |
| 6.1.5 | Reserva de Contingência..... | 43 |
| 6.1.6 | Reserva Gerencial..... | 43 |
| 6.1.7 | Custos Unitários..... | 43 |
| 6.1.8 | Estimativa de Custos por atividade | 44 |
| 6.1.9 | Curva S | 46 |
| 6.1.10 | Histórico de alterações no Plano de Gerenciamento de Custos..... | 47 |
| 7 | GERENCIAMENTO DE QUALIDADE | 48 |
| 7.1 | PLANO DE GERENCIAMENTO DE QUALIDADE..... | 48 |
| 7.1.1 | Política de Qualidade do Projeto..... | 48 |
| 7.1.2 | Fatores Ambientais..... | 49 |
| 7.1.3 | Métricas de Qualidade | 49 |
| 7.1.4 | Desempenho do projeto..... | 49 |
| 7.1.5 | Desempenho do produto | 51 |
| 7.1.6 | Controle de Qualidade | 52 |
| 7.1.7 | Garantia de Qualidade..... | 53 |
| 7.1.8 | Histórico de alterações no Plano de Gerenciamento de Qualidade | 54 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 8 | GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS..... | 55 |
| 8.1 | PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS | 55 |
| 8.1.1 | Organograma do Projeto | 55 |
| 8.1.2 | Equipe participante, Funções e Responsabilidades..... | 56 |
| 8.1.3 | Matriz estratégica de influências | 56 |
| 8.1.1 | Matriz de responsabilidade | 57 |
| 8.1.1 | Treinamentos | 60 |
| 8.1.1 | Mobilização de pessoal | 61 |
| 8.1.2 | Plano de liberação de pessoal – Método e ocasião | 61 |
| 8.1.3 | Reconhecimento e recompensas | 61 |
| 8.1.4 | Políticas e procedimentos de segurança..... | 62 |
| 8.1.5 | Histórico de alterações no Plano de Gerenciamento de Recursos..... | 62 |
| 9 | GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES | 63 |
| 9.1 | PLANO DE GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO..... | 63 |
| 9.1.1 | Processos de Gerenciamento das comunicações | 63 |
| 9.1.2 | Dados de contatos das partes interessadas | 64 |
| 9.1.3 | Itens da Comunicação | 64 |
| 9.1.1 | Estrutura de distribuição e armazenamento de informações..... | 65 |
| 9.1.2 | Modelo de Ata de reunião | 66 |
| 9.1.3 | Administração do plano de gerenciamento da comunicação | 67 |
| 9.1.4 | Histórico de alterações no Plano de Gerenciamento das Comunicações..... | 67 |
| 10 | GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES | 68 |
| 10.1 | PLANO DE GERENCIAMENTO DE DAS AQUISIÇÕES | 68 |
| 10.1.1 | Estrutura de Suprimentos do Projeto..... | 68 |
| 10.1.2 | Análise fazer ou comprar..... | 69 |
| 10.1.3 | Responsabilidades..... | 70 |
| 10.1.4 | Mapa de Aquisições..... | 70 |
| 10.1.5 | Detalhamento dos critérios de aquisição | 70 |
| 10.1.6 | Contratos | 71 |
| 10.1.7 | Desempenho | 71 |
| 10.1.8 | Encerramento dos contratos..... | 72 |
| 10.1.9 | Histórico de alterações no Plano de Gerenciamento dos Riscos | 72 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 11 | GERENCIAMNETO DAS PARTES INTERESSADAS | 73 |
| 11.1 | PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS | 73 |
| 11.1.1 | Identificação das partes interessadas..... | 73 |
| 11.1.2 | Responsabilidades de cada membro do projeto | 74 |
| 11.1.3 | Requisitos e expectativas das partes interessadas | 74 |
| 11.1.4 | Matriz de interesse x Poder x Impacto | 76 |
| 11.1.5 | Engajamento das partes interessadas..... | 77 |
| 11.1.6 | Estratégia de engajamento das partes interessadas | 77 |
| 11.1.7 | Histórico de alterações no Plano de Gerenciamento das partes interessadas. | 78 |
| | | |
| 12 | GERENCIAMENTO DE RISCOS..... | 79 |
| 12.1 | PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS | 79 |
| 12.1.1 | Metodologia..... | 79 |
| 12.1.2 | Responsabilidades..... | 79 |
| 12.1.3 | Estrutura analítica de riscos (EAR)..... | 81 |
| 12.1.4 | Identificação dos Riscos | 81 |
| 12.1.5 | Classificação dos Riscos | 84 |
| 12.1.6 | Análise Qualitativa dos Riscos | 86 |
| 12.1.1 | Análise Quantitativa dos Riscos | 88 |
| 12.1.2 | Processo de controle e mudança de riscos | 89 |
| 12.1.3 | Plano de Resposta aos Riscos..... | 89 |
| 12.1.4 | Reserva de contingência..... | 91 |
| 12.1.5 | Administração do plano de gerenciamento de riscos | 91 |
| 12.1.6 | Histórico de alterações no Plano de Gerenciamento dos Riscos | 91 |
| | | |
| 13 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 92 |
| | | |
| | REFERÊNCIAS | 93 |

1 INTRODUÇÃO

O presente projeto tem como objetivo a implantação de um software que gerencie os pedidos em uma Microempresa de produção de artigos da cultura gaúcha localizada na cidade de São Leopoldo/RS.

A empresa Arte Couros Gaúcho atua há 30 anos no ramo produtivo de artigos da cultura gaúcha e embora apresente um crescimento constante de sua produção, por decisão da direção não expandiu seu desenvolvimento econômico mantendo-se no patamar de microempresa. Recentemente a empresa passou por uma reformulação dos processos organizacionais, por meio da implantação de um sistema ERP *Open Source* (é um programa de código aberto e gratuito). Entretanto um problema recorrente continuou a preocupar, a ordem de pedidos. Eles normalmente são realizados de forma manual, dispostos em folhas de papel. Os registros de pedidos são recebidos por telefone o que envolve diversos passos manuais e repetitivos. Alguns deles, são recebidos via e-mail ou WhatsApp. Tais fatores geram a falta de centralização de informações, retrabalho para digitação de pedidos no sistema, perda ou extravio das ordens de pedido, pedidos ilegíveis, etc. Pode se destacar alguns problemas decorrentes, como: dificuldade de entendimento dos pedidos, extravio de pedidos, erros de digitação, dificuldade dos clientes em repassar pedidos corretamente e de forma clara, inconsistência nos pedidos, erros que ocasionam retrabalho e atrasos nas entregas.

Assim propõe-se a implantação de um software, afim de contribuir para a melhoria do processo produtivo como um todo. E, para que este projeto promova um melhor aproveitamento foi proposto usufruir do conjunto de boas práticas preconizado pelo *Project Management Institute - PMI*, visando difundir metodologias que, bem aplicadas, promovam a garantia das entregas dos projetos dentro dos parâmetros definidos.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

O Objetivo geral deste projeto é apresentar o plano de projeto da implantação de um software para o gerenciamento dos pedidos, que gerencie os pedidos recebidos de forma prática e funcional, possibilitando a empresa e ao vendedor/cliente a organização dos pedidos, a facilidade de acesso e a possibilidade de acessar o pedido a qualquer momento.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A partir do objetivo geral estabelecido neste projeto, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar e listar os requisitos necessários para o software de gerenciamento de pedidos que atenda às necessidades da empresa;
- b) Solucionar de maneira satisfatória os problemas atuais da empresa em relação ao processo de vendas;
- c) Realizar testes exaustivos para verificar o atendimento do sistema;
- d) Desenvolver a documentação do projeto;
- e) Incorporar os novos processos do sistema aos manuais da empresa de procedimentos padrões.

3 PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO

3.1 GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO

3.2 TERMO DE ABERTURA

| Arte Couros Gaúcho | |
|---|------------------|
| Nome do Projeto: Implantação de software para gerenciamento de pedidos | |
| Termo de Abertura do Projeto | |
| Elaborado por: Jonatá G. da Silva | Data: 06/07/2017 |
| Aprovado por: Ana M. da Silva | Versão: 01 |

3.2.1 Objetivo do projeto

O Objetivo geral deste projeto é apresentar o plano de projeto da implantação de um software para o gerenciamento dos pedidos, de forma a gerenciar os pedidos recebidos de forma prática e funcional, possibilitando a empresa e ao vendedor/cliente a organização dos pedidos, a facilidade de acesso e possibilidade de acessar o pedido a qualquer momento.

3.2.2 Justificativa

É facilmente possível se identificar a grande difusão e uso de aplicativos em dispositivos móveis atualmente. Tendo por base este notório crescimento neste sentido e que alguns clientes da empresa já se utilizam do WhatsApp para a realização de pedidos o presente projeto propõe o desenvolvimento do plano de projeto da implantação de um software para o gerenciamento adequado dos pedidos recebidos.

Desta forma os clientes poderão de forma rápida e segura realizar seus pedidos, tendo a garantia do recebimento em tempo real e de que o mesmo será entregue conforme solicitado no pedido.

3.2.3 Descrição preliminar do produto

Neste projeto serão desenvolvidas todas as etapas condizentes ao processo de implantação de um software. Partindo do planejamento e gerenciamento do projeto, seguindo todas as etapas necessárias a uma implantação eficiente e de qualidade.

O projeto será conduzido paralelamente as atividades normais da empresa, devido a equipe do projeto ser composta de colaboradores da empresa, por meio de reuniões semanais com a equipe responsável.

3.2.4 Designação do Gerente de Projeto

O Gerente do Projeto, Jonatá Guilherme da Silva, será responsável por conduzir a equipe, dar suporte e agir preventivamente, assegurando a realização das atividades planejadas, visando o alcance dos objetivos do projeto, dentro do prazo, custo e escopo estabelecidos. Através das diretrizes descritas será também de sua responsabilidade manter os envolvidos atualizados a respeito do andamento do projeto, e por informar para o patrocinador toda a alteração referente aos custos e cronograma envolvidos. Além de, possuir a autoridade para convocar reuniões com a equipe do projeto e corresponder-se com empresas externas e fornecedores de material e serviço com objetivo de atender as necessidades do projeto.

3.2.5 Cronograma Básico de Projeto

O projeto de implantação de um software de gerenciamento de pedidos terá a duração de aproximadamente 6 meses, iniciando em 06 de julho de 2017, com entrega prevista para 05 de janeiro de 2018, seguindo as especificações da Tabela 1.

Tabela 1 – Cronograma Reduzido

| EDT | Nome da tarefa | Início | Término | Trabalho | Duração |
|--------------|---|---------------------|---------------------|----------------|--------------------|
| 0 | Implantação Software de Gerenciamento de Pedidos | Qui 06/07/17 | Sex 05/01/18 | 790 hrs | 136,87 dias |
| 1 | Planejamento e Gerenciamento do Projeto | Qui 06/07/17 | Sex 28/07/17 | 79 hrs | 14,06 dias |
| 1.1 | Plano de Gerenciamento do Projeto | Qui 06/07/17 | Qui 27/07/17 | 74 hrs | 13,94 dias |
| 1.1.1 | Gerenciamento da integração | Qui 06/07/17 | Qui 06/07/17 | 10 hrs | 0,61 dias |
| 1.1.1.1 | Reunião de abertura do projeto | Qui 06/07/17 | Qui 06/07/17 | 6 hrs | 0,22 dias |
| 1.1.1.2 | Desenvolver o termo de abertura | Qui 06/07/17 | Qui 06/07/17 | 2 hrs | 0,22 dias |

| | | | | | |
|---------------|---|---------------------|---------------------|---------------|------------------|
| 1.1.1.3 | Identificar as partes interessadas | Qui 06/07/17 | Qui 06/07/17 | 2 hrs | 0,22 dias |
| 1.1.2 | Gerenciamento do escopo | Qui 06/07/17 | Qui 13/07/17 | 15 hrs | 4,28 dias |
| 1.1.2.1 | Planejar o gerenciamento de Escopo | Qui 06/07/17 | Qui 06/07/17 | 2 hrs | 0,22 dias |
| 1.1.2.2 | Coletar os requisitos | Sex 07/07/17 | Sex 07/07/17 | 2 hrs | 0,22 dias |
| 1.1.2.3 | Definir o escopo | Sex 07/07/17 | Sex 07/07/17 | 3 hrs | 0,33 dias |
| 1.1.2.4 | Criar EAP | Sex 07/07/17 | Qui 13/07/17 | 8 hrs | 0,44 dias |
| 1.1.2.5 | Concluir Gerenciamento de escopo | Qui 13/07/17 | Qui 13/07/17 | 0 hrs | 0 dias |
| 1.1.3 | Gerenciamento do tempo | Sex 14/07/17 | Qui 20/07/17 | 11 hrs | 3,56 dias |
| 1.1.3.1 | Planejar o gerenciamento do cronograma | Sex 14/07/17 | Sex 14/07/17 | 4 hrs | 0,22 dias |
| 1.1.3.2 | Definir e sequenciar as atividades | Sex 14/07/17 | Sex 14/07/17 | 4 hrs | 0,22 dias |
| 1.1.3.3 | Estimar recursos e duração das atividades | Sex 14/07/17 | Sex 14/07/17 | 1 hr | 0,11 dias |
| 1.1.3.4 | Desenvolver o cronograma | Sex 14/07/17 | Qui 20/07/17 | 2 hrs | 0,22 dias |
| 1.1.4 | Gerenciamento dos custos | Qui 20/07/17 | Qui 20/07/17 | 8 hrs | 0,39 dias |
| 1.1.4.1 | Planejar o gerenciamento dos custos | Qui 20/07/17 | Qui 20/07/17 | 2 hrs | 0,22 dias |
| 1.1.4.2 | Estimar os custos | Qui 20/07/17 | Qui 20/07/17 | 4 hrs | 0,22 dias |
| 1.1.4.3 | Determinar o orçamento | Qui 20/07/17 | Qui 20/07/17 | 2 hrs | 0,11 dias |
| 1.1.5 | Gerenciamento da qualidade | Qui 20/07/17 | Qui 20/07/17 | 2 hrs | 0,06 dias |
| 1.1.5.1 | Planejar o Gerenciamento da Qualidade | Qui 20/07/17 | Qui 20/07/17 | 2 hrs | 0,22 dias |
| 1.1.6 | Gerenciamento dos recursos humanos | Qui 13/07/17 | Qui 13/07/17 | 2 hrs | 0,17 dias |
| 1.1.6.1 | Planejar o gerenciamento dos recursos humanos | Qui 13/07/17 | Qui 13/07/17 | 2 hrs | 0,22 dias |
| 1.1.7 | Gerenciamento de comunicações | Qui 13/07/17 | Qui 13/07/17 | 2 hrs | 0,17 dias |
| 1.1.7.1 | Planejar o gerenciamento das comunicações | Qui 13/07/17 | Qui 13/07/17 | 2 hrs | 0,22 dias |
| 1.1.8 | Gerenciamento dos riscos | Sex 21/07/17 | Qui 27/07/17 | 18 hrs | 3,78 dias |
| 1.1.8.1 | Planejar o gerenciamento dos riscos | Sex 21/07/17 | Sex 21/07/17 | 4 hrs | 0,22 dias |
| 1.1.8.2 | Identificar os Riscos | Qui 27/07/17 | Qui 27/07/17 | 2 hrs | 0,11 dias |
| 1.1.8.3 | Realizar a análise qualitativa dos riscos | Qui 27/07/17 | Qui 27/07/17 | 4 hrs | 0,22 dias |
| 1.1.8.4 | Realizar a análise quantitativa dos riscos | Qui 27/07/17 | Qui 27/07/17 | 4 hrs | 0,22 dias |
| 1.1.8.5 | Planejar as respostas aos riscos | Qui 27/07/17 | Qui 27/07/17 | 4 hrs | 0,22 dias |
| 1.1.9 | Gerenciamento das aquisições | Qui 13/07/17 | Qui 13/07/17 | 2 hrs | 0,17 dias |
| 1.1.9.1 | Planejar o gerenciamento das aquisições | Qui 13/07/17 | Qui 13/07/17 | 2 hrs | 0,22 dias |
| 1.1.10 | Gerenciamento das partes interessadas | Sex 21/07/17 | Qui 27/07/17 | 4 hrs | 4 dias |

| | | | | | |
|------------|--|---------------------|---------------------|----------------|--------------------|
| 1.1.10.1 | Planejar o gerenciamento das partes interessadas | Sex 21/07/17 | Sex 21/07/17 | 4 hrs | 0,22 dias |
| 1.1.10.2 | Entregar Plano de Gerenciamento do Projeto | Qui 27/07/17 | Qui 27/07/17 | 0 hrs | 0 dias |
| 1.2 | Monitoramento e Controle | Qui 27/07/17 | Sex 28/07/17 | 5 hrs | 0,11 dias |
| 1.2.1 | Aprovação do Plano de Gerenciamento do Projeto | Qui 27/07/17 | Qui 27/07/17 | 2 hrs | 0,11 dias |
| 1.2.2 | Reunião de Kick-off | Sex 28/07/17 | Sex 28/07/17 | 3 hrs | 0,11 dias |
| 1.2.3 | Concluir Planejamento | Sex 28/07/17 | Sex 28/07/17 | 0 hrs | 0 dias |
| 2 | Diagnóstico | Sex 28/07/17 | Sex 06/10/17 | 144 hrs | 51,54 dias |
| 2.1 | Mapeamento dos processos | Sex 28/07/17 | Seg 21/08/17 | 12 hrs | 14,78 dias |
| 2.1.1 | Verificar problemas no recebimento de pedidos | Sex 28/07/17 | Qua 09/08/17 | 6 hrs | 0,67 dias |
| 2.1.2 | Caracterizar e mapear o processo atual de recebimento | Qui 10/08/17 | Seg 21/08/17 | 6 hrs | 0,67 dias |
| 2.2 | Análise do Histórico | Sáb 29/07/17 | Qua 23/08/17 | 32 hrs | 15,31 dias |
| 2.2.1 | Analisar tempo médio entre recebimento e entrega dos pedidos | Seg 21/08/17 | Ter 22/08/17 | 9 hrs | 1 dias |
| 2.2.2 | Analisar os problemas ocorridos ao longo de todo o processo | Sáb 29/07/17 | Dom 30/07/17 | 8 hrs | 0,44 dias |
| 2.2.3 | Analisar a gravidade dos problemas frente aos prejuízos acarretados ao longo do tempo | Seg 31/07/17 | Seg 31/07/17 | 12 hrs | 0,44 dias |
| 2.2.4 | Reunião de Acompanhamento e Validação de Diagnóstico | Ter 22/08/17 | Qua 23/08/17 | 3 hrs | 0,08 dias |
| 2.3 | Macroprocessos | Qua 23/08/17 | Sex 27/10/17 | 100 hrs | 52,13 dias |
| 2.3.1 | Propor nova organização no recebimento dos pedidos | Qua 23/08/17 | Sex 25/08/17 | 54 hrs | 2,72 dias |
| 2.3.2 | Criar e estruturar processo gerenciamento de pedidos | Sáb 26/08/17 | Ter 26/09/17 | 22 hrs | 2,44 dias |
| 2.3.3 | Estabelecer a obrigatoriedade da execução de relatórios semanais para acompanhamento da produção | Ter 26/09/17 | Qua 27/09/17 | 12 hrs | 0,94 dias |
| 2.3.4 | Reunião de Acompanhamento e Validação de Macroprocessos | Qua 27/09/17 | Qui 26/10/17 | 12 hrs | 2,81 dias |
| 2.3.5 | Concluir diagnóstico | Qui 26/10/17 | Sex 27/10/17 | 0 hrs | 0,94 dias |
| 3 | Implantação | Sex 28/07/17 | Qua 03/01/18 | 545 hrs | 121,63 dias |
| 3.1 | Infraestrutura | Sex 28/07/17 | Sex 10/11/17 | 60 hrs | 78,93 dias |
| 3.1.1 | Verificar a necessidade de melhoramento da estrutura atual | Sex 28/07/17 | Qui 31/08/17 | 20 hrs | 2,22 dias |
| 3.1.2 | Preparar a estrutura da empresa para a implantação | Sex 27/10/17 | Ter 07/11/17 | 24 hrs | 2,67 dias |
| 3.1.3 | Definir prioridades essenciais | Sex 27/10/17 | Seg 30/10/17 | 10 hrs | 1,11 dias |
| 3.1.4 | Reunião de Acompanhamento e | Sex 27/10/17 | Sex 10/11/17 | 6 hrs | 0,44 dias |

| | | | | | |
|------------|--|---------------------|---------------------|----------------|-------------------|
| | Validação de Infraestrutura | | | | |
| 3.1.5 | Concluir implantação da infraestrutura | Sex 10/11/17 | Sex 10/11/17 | 0 hrs | 0 dias |
| 3.2 | Parametrização | Sáb 11/11/17 | Qui 07/12/17 | 40 hrs | 20,46 dias |
| 3.2.1 | Adequação do software | Seg 13/11/17 | Qui 07/12/17 | 24 hrs | 2,67 dias |
| 3.2.2 | Definição de parâmetros | Sáb 11/11/17 | Qui 16/11/17 | 16 hrs | 1,89 dias |
| 3.3 | Cadastros | Qui 16/11/17 | Seg 18/12/17 | 89 hrs | 24,37 dias |
| 3.3.1 | Cadastros dados dos clientes | Qui 16/11/17 | Sex 24/11/17 | 60 hrs | 5,57 dias |
| 3.3.2 | Cadastros dos produtos | Sex 24/11/17 | Qua 29/11/17 | 12 hrs | 1,89 dias |
| 3.3.3 | Cadastros dos vendedores | Qua 29/11/17 | Seg 18/12/17 | 17 hrs | 1,89 dias |
| 3.4 | Relatórios | Seg 13/11/17 | Ter 02/01/18 | 30 hrs | 38,98 dias |
| 3.4.1 | Relatórios Semanal para monitoramento do desempenho do projeto | Seg 13/11/17 | Qua 15/11/17 | 5 hrs | 0,94 dias |
| 3.4.2 | Relatório de Fluxo de Caixa | Qua 15/11/17 | Qui 16/11/17 | 4 hrs | 0,94 dias |
| 3.4.3 | Relatório de Valor Agregado | Qui 16/11/17 | Sex 17/11/17 | 4 hrs | 0,94 dias |
| 3.4.4 | Relatório de Recursos | Seg 04/12/17 | Ter 19/12/17 | 4 hrs | 0,94 dias |
| 3.4.5 | Relatório de Visão Geral do Projeto | Qui 21/12/17 | Sex 22/12/17 | 5 hrs | 0,94 dias |
| 3.4.6 | Relatório de Tarefas atrasadas | Qua 27/12/17 | Qui 28/12/17 | 4 hrs | 0,94 dias |
| 3.4.7 | Relatórios de feedback | Seg 01/01/18 | Ter 02/01/18 | 4 hrs | 0,94 dias |
| 3.5 | Migração | Sex 10/11/17 | Seg 01/01/18 | 32 hrs | 40,31 dias |
| 3.5.1 | Levantamento dos dados necessários | Sex 10/11/17 | Sáb 23/12/17 | 16 hrs | 1,89 dias |
| 3.5.2 | Migração dos dados ao sistema | Sex 29/12/17 | Seg 01/01/18 | 16 hrs | 1,78 dias |
| 3.6 | Testes Integrados | Seg 13/11/17 | Qui 28/12/17 | 101 hrs | 35,31 dias |
| 3.6.1 | Testar Software | Seg 13/11/17 | Seg 04/12/17 | 25 hrs | 2,78 dias |
| 3.6.2 | Analisar rotinas | Seg 04/12/17 | Sex 15/12/17 | 30 hrs | 2,67 dias |
| 3.6.3 | Identificar erros | Ter 26/12/17 | Qua 27/12/17 | 8 hrs | 0,94 dias |
| 3.6.4 | Corrigir erros encontrados | Qua 27/12/17 | Qui 28/12/17 | 7 hrs | 0,94 dias |
| 3.6.5 | Avaliar desempenho do software | Seg 04/12/17 | Seg 04/12/17 | 4 hrs | 0,44 dias |
| 3.6.6 | Reunião de Acompanhamento e Validação de Testes/Simulações | Seg 04/12/17 | Seg 04/12/17 | 9 hrs | 0,33 dias |
| 3.6.7 | Apontamento de Melhorias e Ajustes | Seg 04/12/17 | Sáb 16/12/17 | 12 hrs | 1,3 dias |
| 3.6.8 | Aprovação de testes integrados | Seg 04/12/17 | Seg 18/12/17 | 6 hrs | 0,48 dias |
| 3.6.9 | Concluir Testes Integrados | Seg 18/12/17 | Seg 18/12/17 | 0 hrs | 0 dias |
| 3.7 | Documentação | Seg 13/11/17 | Qua 03/01/18 | 85 hrs | 40,43 dias |
| 3.7.1 | Plano de Implantação | Seg 13/11/17 | Ter 21/11/17 | 27 hrs | 3 dias |
| 3.7.2 | Plano de Custos | Ter 21/11/17 | Seg 27/11/17 | 30 hrs | 3,33 dias |
| 3.7.3 | Plano de Treinamento | Sáb 23/12/17 | Ter 26/12/17 | 15 hrs | 1,67 dias |
| 3.7.4 | Plano de Suporte | Ter 02/01/18 | Qua 03/01/18 | 13 hrs | 1,44 dias |
| 3.8 | Homologação | Sex 10/11/17 | Seg 13/11/17 | 10 hrs | 2,28 dias |
| 3.8.1 | Aceite do Sistema | Sex 10/11/17 | Seg 13/11/17 | 10 hrs | 1,89 dias |
| 3.9 | Treinamento | Seg 13/11/17 | Qui 14/12/17 | 50 hrs | 24,67 dias |

| | | | | | |
|-------------|---|---------------------|---------------------|---------------|-------------------|
| 3.9.1 | Treinamento dos usuários | Seg 13/11/17 | Qui 14/12/17 | 50 hrs | 5,56 dias |
| 3.10 | Go Live | Sex 10/11/17 | Sex 22/12/17 | 48 hrs | 33,11 dias |
| 3.10.1 | Planejar ações de melhoria continua | Sex 10/11/17 | Seg 13/11/17 | 12 hrs | 1,33 dias |
| 3.10.2 | Indicadores de performance | Seg 13/11/17 | Ter 14/11/17 | 7 hrs | 0,94 dias |
| 3.10.3 | Planejar método de suporte | Seg 27/11/17 | Ter 28/11/17 | 11 hrs | 1,22 dias |
| 3.10.4 | Planejar método de treinamento continuado | Ter 19/12/17 | Qui 21/12/17 | 18 hrs | 2 dias |
| 3.10.5 | Concluir implantação | Qui 21/12/17 | Sex 22/12/17 | 0 hrs | 0,94 dias |
| 4 | Encerramento | Sex 22/12/17 | Sex 05/01/18 | 22 hrs | 10,78 dias |
| 4.1 | Análise dos resultados | Sex 22/12/17 | Qui 04/01/18 | 8 hrs | 0,59 dias |
| 4.2 | Gestão do nível de serviço – SLA | Qui 28/12/17 | Sex 29/12/17 | 6 hrs | 0,94 dias |
| 4.3 | Início Suporte | Qui 04/01/18 | Sex 05/01/18 | 8 hrs | 0,89 dias |
| 4.4 | Fechamento do Projeto | Sex 05/01/18 | Sex 05/01/18 | 0 hrs | 0 dias |

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

3.2.6 Orçamento

| EDT | Nome da tarefa | Custo |
|----------|---|----------------------|
| 0 | Implantação Software de Gerenciamento de Pedidos | R\$ 24.528,67 |
| 1 | Planejamento e Gerenciamento do Projeto | R\$ 2.333,00 |
| 2 | Diagnóstico | R\$ 4.936,50 |
| 3 | Implantação | R\$ 16.648,50 |
| 4 | Encerramento | R\$ 610,67 |

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

3.2.7 Partes Interessadas

As principais partes interessadas do projeto são:

- 1) Gerente de Projeto – Jonatá Guilherme da Silva;
- 2) Patrocinador – Ana Maria da Silva;
- 3) Gerente Geral – Paulo Roberto da Silva;
- 4) Coordenador de Produção – Jorge da Silva

3.2.8 Premissas

Abaixo são listadas as principais premissas que deverão ser cumpridas para o sucesso do projeto:

- 1) Não haverá substituição de pessoas no decorrer do projeto;

- 2) Os responsáveis pelo projeto sempre que necessário deverão apresentar parecer quanto ao andamento do projeto;
- 3) A equipe escalada para o projeto deverá estar focada e disponível em 90% do tempo na implantação do software e em período integral (incluindo horas extras contratadas);
- 4) A equipe envolvida no projeto deverá priorizar o projeto, sempre que possível, a fim de não prejudicar a data de entrega;
- 5) O projeto deverá ser realizado apenas com recursos próprios da empresa;
- 6) O presente projeto será desenvolvido em cronograma a ser definido pela equipe.

3.2.9 Restrições

As principais restrições serão:

- 1) O projeto deverá ser concluído no máximo em 8 meses;
- 2) O orçamento do projeto é de R\$ 24.528,67;
- 3) A data máxima aceita para entrega do projeto é até 05/03/2018.
- 4) A implantação será realizada pela equipe interna designada pela empresa.
- 5) Os integrantes da equipe não se dedicarão full-time para o projeto.

3.2.10 Exclusões do Projeto

- 1) Expansão de equipe;
- 2) Contratação de empresa para a implantação;
- 3) Contratação de empresa externa para prestar o suporte ao software.

3.2.11 Riscos iniciais do Projeto

Como riscos iniciais do projeto, os seguintes itens serão relacionados:

- 1) Dificuldade em manter o cronograma estipulado devido a atrasos no andamento do projeto;
- 2) Ultrapassar o orçamento inicial definido para o projeto;
- 3) Equipe designada ao projeto ser ineficiente no desenvolvimento do mesmo.

3.2.12 Histórico de alterações no Termo de abertura do projeto

| Versão | Data | Responsável | Comentários |
|------------|------------|--------------------|--|
| 1 | 06/07/2017 | Jonatá G. da Silva | Elaboração do documento |
| 1.1 | 06/07/2017 | Jonatá G. da Silva | Reestruturação do TAP e ajustes no cronograma básico |

4 GERENCIAMENTO DO ESCOPO

4.1 DECLARAÇÃO DE ESCOPO

Abaixo será apresentado de forma detalhada os objetivos e as atividades a serem executadas no seguinte projeto:

| Arte Couros Gaúcho | |
|---|-------------------------------|
| Nome do Projeto: Implantação de software para gerenciamento de pedidos | |
| Declaração de Escopo de Projeto | |
| Elaborado por: Jonatá G. da Silva | Data de início: 06/07/2017 |
| Patrocinador: Ana M. da Silva | Data de Término: 13/07/2017 |
| Aprovado por: Paulo R. da Silva | Data da Aprovação: 13/07/2017 |

4.1.1 Objetivo do Projeto

O objetivo central deste projeto é basicamente o desenvolvimento do plano de implantação de um software que apresente as características necessárias a fim de solucionar os problemas apresentados pela empresa. Em suma pode se destacar que, o software deve ser capaz de sanar os problemas no que tange aos pedidos recebidos pela mesma. O uso deste sistema deve ser capaz de promover maior garantia da qualidade no gerenciamento dos pedidos recebidos. Tendo em vista ainda, prover do melhor aproveitamento da produção evitando erros e retrabalhos desnecessários ao longo do desenvolvimento dos pedidos recebidos.

4.1.2 Principais Entregas do Projeto

1. EAP – Entrega até dia 13/07/2017
2. Cronograma - Entrega até dia 20/07/2017
3. Concluir Planejamento - Entrega até dia 28/07/2017
4. Conclusão do Diagnóstico - Entrega até dia 27/10/2017
5. Conclusão da implantação da infraestrutura - Entrega até dia 10/11/2017
6. Conclusão dos testes integrados - Entrega até dia 18/12/2017
7. Conclusão da implantação - Entrega até dia 22/12/2017

8. Encerramento do Projeto - Entrega até dia 05/01/2018

4.1.3 Critérios de Aceitação do Produto

Na tabela 2 serão detalhados os critérios de aceitação de cada fase do projeto:

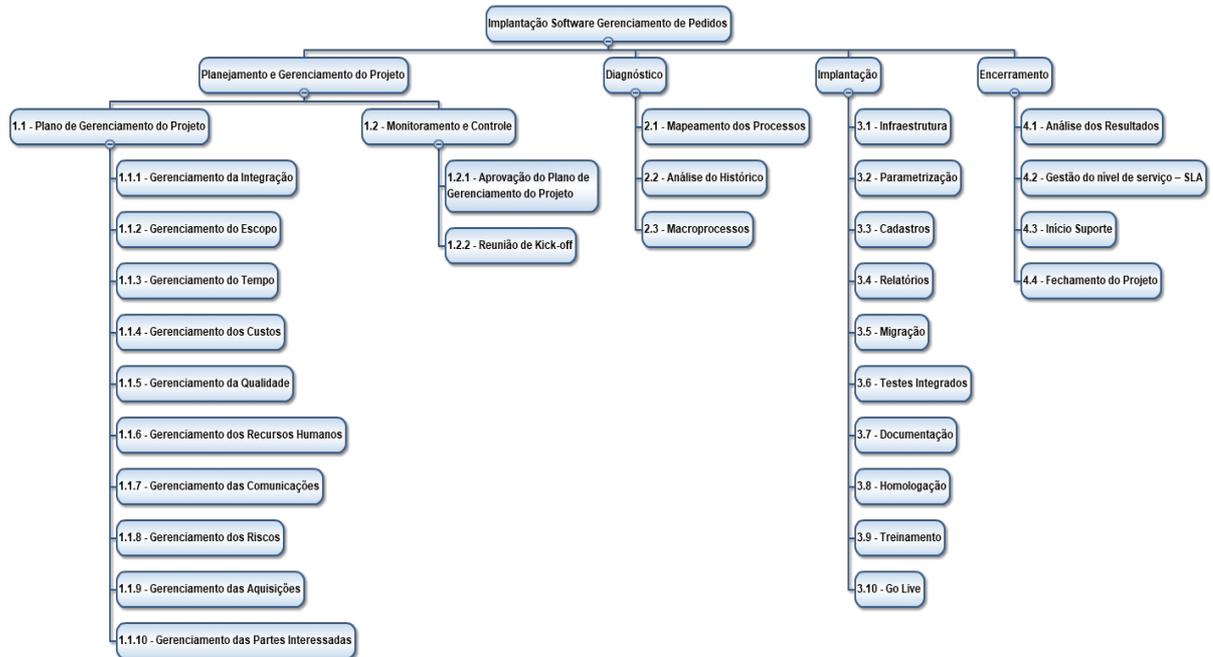
Tabela 2 – Aceitação das entregas

| Fase | Entregas |
|---|--|
| Planejamento e Gerenciamento do Projeto | Revisão e aceite de todos os documentos entregues pelo gerente do projeto, verificando se escopo, custo e prazo estão dentro do combinado. |
| Diagnóstico | Revisão e aceite das informações verificando consistência nos dados; |
| Implantação | Implantação e avaliação dos testes priorizando a eficácia das novas metodologias utilizadas. |
| Encerramento | Análise dos resultados obtidos e início do suporte ao sistema. |

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

4.1.4 Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

Figura 1 – Estrutura Analítica do Projeto (EAP)



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

4.1.5 Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto

Na tabela 3, serão observados os termos que envolvem a EAP.

Tabela 3 – Dicionário da EAP

| EDT | Nome da tarefa | Especificação |
|--------------|---|--|
| 0 | Implantação Software de Gerenciamento de Pedidos | |
| 1 | Planejamento e Gerenciamento do Projeto | |
| 1.1 | Plano de Gerenciamento do Projeto | Elaborar o plano de projeto |
| 1.1.1 | Gerenciamento da integração | Elaboração do plano de gerenciamento de integração consolidando as informações e gerando as ações integradas para o atendimento das expectativas do projeto. |
| 1.1.1.1 | Reunião de abertura do projeto | Reunião inicial entre os colaboradores da empresa com a finalidade de abertura do projeto. |
| 1.1.1.2 | Desenvolver o termo de abertura | Desenvolvimento do termo de abertura do projeto com todas as especificações necessárias ao andamento do projeto. |
| 1.1.1.3 | Identificar as partes interessadas | Identificar as partes interessadas no projeto e definir equipe dirigente. |
| 1.1.2 | Gerenciamento do escopo | Elaboração do plano de gerenciamento de escopo descrevendo como será realizada a definição, desenvolvimento, monitoramento e controle do projeto. |
| 1.1.2.1 | Planejar o gerenciamento de Escopo | Reunir a equipe do projeto para definir os critérios do escopo do projeto. |
| 1.1.2.2 | Coletar os requisitos | Analisar os requisitos necessários a realidade e deficiências da empresa. |
| 1.1.2.3 | Definir o escopo | Desenvolver o escopo do projeto de criteriosa. |
| 1.1.2.4 | Criar EAP | Montar esquema da EAP. |
| 1.1.2.5 | Concluir Gerenciamento de escopo | Concluir o gerenciamento do escopo tendo por base todos os aceites necessários. |
| 1.1.3 | Gerenciamento do tempo | Elaboração do plano de gerenciamento de tempo, definindo os processos necessários para assegurar a conclusão do projeto conforme planejamento realizado. |
| 1.1.3.1 | Planejar o gerenciamento do cronograma | Definir as atividades essenciais e importantes ao andamento do projeto. |
| 1.1.3.2 | Definir e sequenciar as atividades | Definição das atividades e descrição das mesmas. |
| 1.1.3.3 | Estimar recursos e duração das atividades | Estabelecer o tempo de cada atividade e os recursos necessário a cada uma delas. |
| 1.1.3.4 | Desenvolver o cronograma | Por meio das definições estabelecidas |

| | | |
|--------------|---|---|
| | | desenvolver o cronograma completo, tendo como ferramenta o MS Project 2016. |
| 1.1.4 | Gerenciamento dos custos | Elaboração do plano de gerenciamento de custos envolvendo as previsões, orçamentos necessários e controle dos custos para o desenvolvimento do projeto. |
| 1.1.4.1 | Planejar o gerenciamento dos custos | Gerenciar os custos do projeto de maneira eficiente. |
| 1.1.4.2 | Estimar os custos | Estimar em média os custos envolvidos no projeto |
| 1.1.4.3 | Determinar o orçamento | Determinar o orçamento necessário e disponível ao projeto. |
| 1.1.5 | Gerenciamento da qualidade | Elaboração do plano de gerenciamento de qualidade, definindo os processos necessários para garantia da qualidade nas fases do projeto e produto. |
| 1.1.5.1 | Planejar o Gerenciamento da Qualidade | Planejamento da qualidade do projeto tendo em vista fatores internos e externos ao mesmo. |
| 1.1.6 | Gerenciamento dos recursos humanos | Elaboração do plano de gerenciamento de recursos, definindo a equipe que será composta para as atividades do projeto. |
| 1.1.6.1 | Planejar o gerenciamento dos recursos humanos | Com base nos colaboradores da empresa planejar e manejar a equipe necessária ao andamento do projeto. |
| 1.1.7 | Gerenciamento de comunicações | Elaboração do plano de gerenciamento de comunicação, identificando os processos de comunicação durante as etapas do projeto. |
| 1.1.7.1 | Planejar o gerenciamento das comunicações | Planejamento dos métodos de comunicação na empresa. |
| 1.1.8 | Gerenciamento dos riscos | Elaboração do plano de gerenciamento de riscos, descrevendo como o projeto será desenvolvido e controlado minimizando os riscos em cada etapa. |
| 1.1.8.1 | Planejar o gerenciamento dos riscos | Definir a documentação sobre o gerenciamento dos riscos. |
| 1.1.8.2 | Identificar os Riscos | Apresentar o principais riscos acometidos no projeto. |
| 1.1.8.3 | Realizar a análise qualitativa dos riscos | Analisar qualitativamente os riscos descobertos. |
| 1.1.8.4 | Realizar a análise quantitativa dos riscos | Analisar quantitativamente os riscos descobertos. |
| 1.1.8.5 | Planejar as respostas aos riscos | Propor meios de correção aos riscos descobertos. |
| 1.1.9 | Gerenciamento das aquisições | Elaboração do plano de gerenciamento de aquisições, definindo os processos de aquisições no qual serão realizados no projeto. |

| | | |
|---------------|--|---|
| 1.1.9.1 | Planejar o gerenciamento das aquisições | Definir as aquisições necessárias ao projeto. |
| 1.1.10 | Gerenciamento das partes interessadas | Elaboração do plano de gerenciamento das partes interessadas, definindo as atribuições e envolvimento de cada parte. |
| 1.1.10.1 | Planejar o gerenciamento das partes interessadas | Desenvolver a definição e envolvimento de cada parte frente ao projeto. |
| 1.1.10.2 | Entregar Plano de Gerenciamento do Projeto | Entrega do plano de gerenciamento do projeto devidamente assinado pelo Gerente de Projetos. |
| 1.2 | Monitoramento e Controle | |
| 1.2.1 | Aprovação do Plano de Gerenciamento do Projeto | Aceite do plano de gerenciamento do projeto devidamente assinado pelo Patrocinador. |
| 1.2.2 | Reunião de Kick-off | Reunir e integrar todos os colaboradores do projeto apresentando os objetivos. |
| 1.2.3 | Concluir Planejamento | Concluir o planejamento tendo por base todos os aceites necessários. |
| 2 | Diagnóstico | |
| 2.1 | Mapeamento dos processos | |
| 2.1.1 | Verificar problemas no recebimento de pedidos | Identificação dos problemas comuns no recebimentos dos pedidos. |
| 2.1.2 | Caracterizar e mapear o processo atual de recebimento | Desenvolver documento de mapeamento do modo utilizado para o recebimento dos pedidos. |
| 2.2 | Análise do Histórico | |
| 2.2.1 | Analisar tempo médio entre recebimento e entrega dos pedidos | Análise do histórico de tempo entre o recebimento e entrega do pedido ao cliente. |
| 2.2.2 | Analisar os problemas ocorridos ao longo de todo o processo | Identificar as causas do problemas durante todo o processo. |
| 2.2.3 | Analisar a gravidade dos problemas frente aos prejuízos acarretados ao longo do tempo | Apresentar o prejuízo ocorrido em certo período de tempo frente aos problemas descobertos. |
| 2.2.4 | Reunião de Acompanhamento e Validação de Diagnóstico | Reunião de acompanhamento com a equipe para validação do diagnóstico. |
| 2.3 | Macroprocessos | |
| 2.3.1 | Propor nova organização no recebimento dos pedidos | A partir do método atual de recebimento de pedidos, verificar e apresentar novas diretrizes para a organização e recebimento dos pedidos. |
| 2.3.2 | Criar e estruturar processo gerenciamento de pedidos | Desenvolver processos eficientes e seguros para o gerenciamento dos pedidos. |
| 2.3.3 | Estabelecer a obrigatoriedade da execução de relatórios semanais para acompanhamento da produção | A fim de prover o gerenciamento adequado dos pedidos, desenvolver ao final de cada semana um relatório indicando o andamento dos pedidos recebidos frente a produção. |
| 2.3.4 | Reunião de Acompanhamento e Validação de Macroprocessos | Documentar em ata ou documento equivalente a validação e aceite dos métodos acordados |

| | | |
|------------|--|--|
| | | para o gerenciamento dos pedidos. |
| 2.3.5 | Concluir diagnóstico | Conclusão do processo de diagnóstico. |
| 3 | Implantação | |
| 3.1 | Infraestrutura | |
| 3.1.1 | Verificar a necessidade de melhoramento da estrutura atual | Identificar a necessidade de aquisições na infraestrutura de TI na empresa. |
| 3.1.2 | Preparar a estrutura da empresa para a implantação | Instalar e preparar a estrutura necessária ao uso do software. |
| 3.1.3 | Definir prioridades essenciais | Apresentar critérios essenciais na infraestrutura. |
| 3.1.4 | Reunião de Acompanhamento e Validação de Infraestrutura | Reunião de acompanhamento com a equipe para validação da infraestrutura |
| 3.1.5 | Concluir implantação da infraestrutura | Finalizar implantação com aceite do patrocinador do projeto. |
| 3.2 | Parametrização | Realização da parametrização do software com o ERP da empresa, de modo que as funcionalidades possam buscar informações relacionadas aos produtos e seus subsistemas diretamente do ERP. |
| 3.2.1 | Adequação do software | Adaptação do software para o uso na empresa. |
| 3.2.2 | Definição de parâmetros | Definição dos requisitos necessários. |
| 3.3 | Cadastros | Realização dos cadastros da empresa. |
| 3.3.1 | Cadastros dados dos clientes | Realizar o cadastro de novos clientes. |
| 3.3.2 | Cadastros dos produtos | Realizar o cadastro de novos produtos incluídos no catálogo e suas devidas especificações. |
| 3.3.3 | Cadastros dos vendedores | Realizar o cadastro dos vendedores associados a comercialização dos produtos desenvolvidos pela empresa. |
| 3.4 | Relatórios | Relatórios utilizados no projeto. |
| 3.4.1 | Relatórios Semanal para monitoramento do desempenho do projeto | Apresentação geral do andamento do projeto. |
| 3.4.2 | Relatório de Fluxo de Caixa | Apresentação do fluxo de caixa da empresa. |
| 3.4.3 | Relatório de Valor Agregado | Identificação dos custos já utilizados frente ao orçamento disponível. |
| 3.4.4 | Relatório de Recursos | Identificação do uso dos recursos da empresa no projeto. |
| 3.4.5 | Relatório de Visão Geral do Projeto | Identificação do estado atual percebido pelo projeto. |
| 3.4.6 | Relatório de Tarefas atrasadas | Apresentação do andamento das tarefas denominadas no projeto frente ao prazo estipulado. |
| 3.4.7 | Relatórios de feedback | Identificação e retorno aos colaboradores sobre o andamento do projeto. |
| 3.5 | Migração | Processo de transferência dos dados do ERP da empresa ao novo software. |

| | | |
|-------------|--|--|
| 3.5.1 | Levantamento dos dados necessários | Definição dos dados a serem migrados do ERP ao software de gerenciamento de pedidos. |
| 3.5.2 | Migração dos dados ao sistema | Transferencia dos dados definidos na etapa anterior. |
| 3.6 | Testes Integrados | Realização dos testes. |
| 3.6.1 | Testar Software | Realizar teste piloto no software. |
| 3.6.2 | Analisar rotinas | Avaliar diretrizes do funcionamento do software. |
| 3.6.3 | Identificar erros | Identificar por meio dos testes realizados erros no software. |
| 3.6.4 | Corrigir erros encontrados | Realizar a correção dos erros descobertos. |
| 3.6.5 | Avaliar desempenho do software | Avaliar na prática funcional o desempenho apresentado pelo software. |
| 3.6.6 | Reunião de Acompanhamento e Validação de Testes/Simulações | Reunião de acompanhamento com a equipe para validação dos testes/simulações |
| 3.6.7 | Apontamento de Melhorias e Ajustes | Realizar avaliação no uso do software e definir diretrizes de aperfeiçoamento. |
| 3.6.8 | Aprovação de testes integrados | Obter aprovação dos testes realizados |
| 3.6.9 | Concluir Testes Integrados | Concluir testes |
| 3.7 | Documentação | Apresentar documento utilizado no projeto. |
| 3.7.1 | Plano de Implantação | Desenvolver plano de implantação para nortear todas as etapas do projeto. |
| 3.7.2 | Plano de Custos | Desenvolver o plano dos custo do projeto e orçamento disponível. |
| 3.7.3 | Plano de Treinamento | Desenvolver o plano de treinamento aos colaboradores pós implantação. |
| 3.7.4 | Plano de Suporte | Desenvolver o plano de suporte definindo os métodos que serão utilizados para prestar o devido suporte ao sistema. |
| 3.8 | Homologação | Liberação do sistema ao uso. |
| 3.8.1 | Aceite do Sistema | Assinar documento de homologação que libera o sistema para o uso. |
| 3.9 | Treinamento | Treinamento dos colaboradores e demais envolvidos ao uso do sistema. |
| 3.9.1 | Treinamento dos usuários | Promover o treinamento dos colaboradores ao uso do sistema. |
| 3.10 | Go Live | Gestão do conhecimento. |
| 3.10.1 | Planejar ações de melhoria continua | Desenvolver métodos que visem o aperfeiçoamento contínuo das práticas de trabalho e do sistema. |
| 3.10.2 | Indicadores de performance | Apresentar os indicadores referente a performance do sistema ao longo do seu uso. |
| 3.10.3 | Planejar método de suporte | Desenvolver rotina adequada que vise o suporte eficiente e de qualidade ao sistema em caso de algum problema no decorrer do seu uso. |

| | | |
|----------|---|---|
| 3.10.4 | Planejar método de treinamento continuado | Desenvolver uma política de aperfeiçoamento dos colaboradores, por meio de treinamentos. |
| 3.10.5 | Concluir implantação | Conclusão do processo de implantação, revisão e validação parâmetros concluídos |
| 4 | Encerramento | Etapa final do projeto que define o encerramento do mesmo. |
| 4.1 | Análise dos resultados | Catalogar em documento os resultados obtidos frente a implantação do sistema realizado. |
| 4.2 | Gestão do nível de serviço – SLA | Especificação, em termos mensuráveis e claros, de todos os serviços que o contratante pode esperar do contratado na relação contratual. |
| 4.3 | Início Suporte | Dar o início ao suporte do sistema, tendo em vista o planejamento realizado para este fim. |
| 4.4 | Fechamento do Projeto | Assinar o documento de encerramento do projeto. |

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

4.1.1 Histórico de alterações no Plano de Gerenciamento de Escopo

| Versão | Data | Responsável | Comentários |
|------------|------------|--------------------|--|
| 1 | 06/07/2017 | Jonatá G. da Silva | Elaboração do documento |
| 1.1 | 10/07/2017 | Jonatá G. da Silva | Reestruturação da EAP, dicionário da EAP e principais entregas |

5 GERENCIAMENTO DE TEMPO

5.1 PLANO DE GERENCIAMENTO DE TEMPO

| Arte Couros Gaúcho | |
|---|-------------------------------|
| Nome do Projeto: Implantação de software para gerenciamento de pedidos | |
| Plano de Gerenciamento do Tempo | |
| Elaborado por: Jonatá G. da Silva | Data de início: 14/07/2017 |
| Patrocinador: Ana M. da Silva | Data de Término: 20/07/2017 |
| Aprovado por: Paulo R. da Silva | Data da Aprovação: 20/07/2017 |

5.1.1 Descrição dos Processos de Gerenciamento de Tempo

Os processos compreendidos no gerenciamento de tempo serão representados pelos processos que efetivarão o cumprimento dos prazos envolvidos no projeto, a definição, o sequenciamento de atividades e estimativa da duração das atividades, o desenvolvimento e o controle do cronograma. Este projeto será controlado no MS Project 2016, através do acompanhamento de duração das tarefas. Nesta ferramenta, serão utilizados os gráficos de Gantt, o diagrama de rede e os calendários.

Desta forma as fases abaixo serão executadas:

- a) Definir as atividades - Identificar as atividades específicas que devem ser executadas para produzir as entregas do projeto.
- b) Sequenciar as atividades - Identificar e documentar as relações de dependência entre as atividades.
- c) Estimar os recursos das atividades - Estimar o tipo e quantidade dos recursos necessários para executar cada atividade.
- d) Estimar as durações das atividades - Estimar a quantidade de períodos de trabalho que serão necessários para completar cada atividade.
- e) Desenvolver o Cronograma - Analisar a sequência das atividades, sua duração, seus recursos e suas restrições para criar o cronograma do projeto.
- f) Controlar o Cronograma - Controlar as mudanças no cronograma.

5.1.2 Sistema de Controle de Mudanças de Prazo

O controle de mudanças será avaliado por meio do MS Project no qual as alterações e inclusões realizadas na linha de base ou alterações do escopo dever ser solicitadas diretamente ao gerente de projeto que irá avaliar o caso, e se julgar necessário convocar os envolvidos.

5.1.3 Frequência de Avaliações de Prazos

Durante a execução do projeto ocorrerá o acompanhamento das tarefas de forma quinzenal sendo através de reuniões de acompanhamento com a equipe de projeto. Qualquer alteração de tempo e escopo deverá ser alterada no cronograma para o gerente do projeto não perder o controle das tarefas atrasadas ou adiantadas.

5.1.4 Administração do Plano de Gerenciamento de Tempo

Este projeto terá como responsável pelo monitoramento e atualização do cronograma o Gerente de Projetos. Tendo em vista o informe ao Patrocinador, para que o mesmo esteja ciente do andamento do projeto. Desta forma todas alterações de prazo e cronograma serão aprovadas somente pelo patrocinador do projeto.

5.1.5 Datas Alvo (Milestones)

De acordo com a tabela 4, o projeto apresentará as seguintes datas alvo:

Tabela 4 – Datas Alvo

| EDT | Nome da tarefa | Início | Término | Trabalho | Duração |
|------------|--|---------------------|---------------------|----------------|--------------------|
| 1.2 | Monitoramento e Controle | Qui 27/07/17 | Sex 28/07/17 | 5 hrs | 0,11 dias |
| 1.2.1 | Aprovação do Plano de Gerenciamento do Projeto | Qui 27/07/17 | Qui 27/07/17 | 2 hrs | 0,11 dias |
| 1.2.3 | Concluir Planejamento | Sex 28/07/17 | Sex 28/07/17 | 0 hrs | 0 dias |
| 2 | Diagnóstico | Sex 28/07/17 | Sex 06/10/17 | 144 hrs | 51,54 dias |
| 2.3 | Macroprocessos | Qua 23/08/17 | Sex 27/10/17 | 100 hrs | 52,13 dias |
| 2.3.5 | Concluir diagnóstico | Qui 26/10/17 | Sex 27/10/17 | 0 hrs | 0,94 dias |
| 3 | Implantação | Sex 28/07/17 | Qua 03/01/18 | 545 hrs | 121,63 dias |
| 3.1 | Infraestrutura | Sex 28/07/17 | Sex 10/11/17 | 60 hrs | 78,93 dias |
| 3.1.5 | Concluir implantação da infraestrutura | Sex 10/11/17 | Sex 10/11/17 | 0 hrs | 0 dias |
| 3.6 | Testes Integrados | Seg 13/11/17 | Qui 28/12/17 | 101 hrs | 35,31 dias |

| | | | | | |
|-------------|--|---------------------|---------------------|---------------|-------------------|
| 3.6.6 | Reunião de Acompanhamento e Validação de Testes/Simulações | Seg 04/12/17 | Seg 04/12/17 | 9 hrs | 0,33 dias |
| 3.6.8 | Aprovação de testes integrados | Seg 04/12/17 | Seg 18/12/17 | 6 hrs | 0,48 dias |
| 3.6.9 | Concluir Testes Integrados | Seg 18/12/17 | Seg 18/12/17 | 0 hrs | 0 dias |
| 3.8 | Homologação | Sex 10/11/17 | Seg 13/11/17 | 10 hrs | 2,28 dias |
| 3.8.1 | Aceite do Sistema | Sex 10/11/17 | Seg 13/11/17 | 10 hrs | 1,89 dias |
| 3.10 | Go Live | Sex 10/11/17 | Sex 22/12/17 | 48 hrs | 33,11 dias |
| 3.10.5 | Concluir implantação | Qui 21/12/17 | Sex 22/12/17 | 0 hrs | 0,94 dias |
| 4 | Encerramento | Sex 22/12/17 | Sex 05/01/18 | 22 hrs | 10,78 dias |
| 4.3 | Início Suporte | Qui 04/01/18 | Sex 05/01/18 | 8 hrs | 0,89 dias |
| 4.4 | Fechamento do Projeto | Sex 05/01/18 | Sex 05/01/18 | 0 hrs | 0 dias |

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

5.1.6 Cronograma

De acordo com a tabela 5, o projeto apresentará o seguinte cronograma:

Tabela 5 – Cronograma do Projeto

| EDT | Nome da tarefa | Início | Término | Predecessoras | Trabalho |
|--------------|---|---------------------|---------------------|---------------|----------------|
| 0 | Implantação Software de Gerenciamento de Pedidos | Qui 06/07/17 | Sex 05/01/18 | | 790 hrs |
| 1 | Planejamento e Gerenciamento do Projeto | Qui 06/07/17 | Sex 28/07/17 | | 79 hrs |
| 1.1 | Plano de Gerenciamento do Projeto | Qui 06/07/17 | Qui 27/07/17 | | 74 hrs |
| 1.1.1 | Gerenciamento da integração | Qui 06/07/17 | Qui 06/07/17 | | 10 hrs |
| 1.1.1.1 | Reunião de abertura do projeto | Qui 06/07/17 | Qui 06/07/17 | | 6 hrs |
| 1.1.1.2 | Desenvolver o termo de abertura | Qui 06/07/17 | Qui 06/07/17 | 4 | 2 hrs |
| 1.1.1.3 | Identificar as partes interessadas | Qui 06/07/17 | Qui 06/07/17 | 5;4 | 2 hrs |
| 1.1.2 | Gerenciamento do escopo | Qui 06/07/17 | Qui 13/07/17 | | 15 hrs |
| 1.1.2.1 | Planejar o gerenciamento de Escopo | Qui 06/07/17 | Qui 06/07/17 | 6 | 2 hrs |
| 1.1.2.2 | Coletar os requisitos | Sex 07/07/17 | Sex 07/07/17 | 8 | 2 hrs |
| 1.1.2.3 | Definir o escopo | Sex 07/07/17 | Sex 07/07/17 | 9 | 3 hrs |
| 1.1.2.4 | Criar EAP | Sex 07/07/17 | Qui 13/07/17 | 10 | 8 hrs |
| 1.1.2.5 | Concluir Gerenciamento de escopo | Qui 13/07/17 | Qui 13/07/17 | 11 | 0 hrs |
| 1.1.3 | Gerenciamento do tempo | Sex 14/07/17 | Qui 20/07/17 | | 11 hrs |
| 1.1.3.1 | Planejar o gerenciamento do cronograma | Sex 14/07/17 | Sex 14/07/17 | 12 | 4 hrs |
| 1.1.3.2 | Definir e sequenciar as atividades | Sex 14/07/17 | Sex 14/07/17 | 12 | 4 hrs |
| 1.1.3.3 | Estimar recursos e duração das atividades | Sex 14/07/17 | Sex 14/07/17 | 12 | 1 hr |
| 1.1.3.4 | Desenvolver o cronograma | Sex 14/07/17 | Qui 20/07/17 | 12 | 2 hrs |

| | | | | | |
|---------------|---|---------------------|---------------------|----------------|----------------|
| 1.1.4 | Gerenciamento dos custos | Qui 20/07/17 | Qui 20/07/17 | | 8 hrs |
| 1.1.4.1 | Planejar o gerenciamento dos custos | Qui 20/07/17 | Qui 20/07/17 | 17 | 2 hrs |
| 1.1.4.2 | Estimar os custos | Qui 20/07/17 | Qui 20/07/17 | 19 | 4 hrs |
| 1.1.4.3 | Determinar o orçamento | Qui 20/07/17 | Qui 20/07/17 | 20 | 2 hrs |
| 1.1.5 | Gerenciamento da qualidade | Qui 20/07/17 | Qui 20/07/17 | | 2 hrs |
| 1.1.5.1 | Planejar o Gerenciamento da Qualidade | Qui 20/07/17 | Qui 20/07/17 | 21 | 2 hrs |
| 1.1.6 | Gerenciamento dos recursos humanos | Qui 13/07/17 | Qui 13/07/17 | | 2 hrs |
| 1.1.6.1 | Planejar o gerenciamento dos recursos humanos | Qui 13/07/17 | Qui 13/07/17 | 23 | 2 hrs |
| 1.1.7 | Gerenciamento de comunicações | Qui 13/07/17 | Qui 13/07/17 | | 2 hrs |
| 1.1.7.1 | Planejar o gerenciamento das comunicações | Qui 13/07/17 | Qui 13/07/17 | 25 | 2 hrs |
| 1.1.8 | Gerenciamento dos riscos | Sex 21/07/17 | Qui 27/07/17 | | 18 hrs |
| 1.1.8.1 | Planejar o gerenciamento dos riscos | Sex 21/07/17 | Sex 21/07/17 | 27TI+0,94 dias | 4 hrs |
| 1.1.8.2 | Identificar os Riscos | Qui 27/07/17 | Qui 27/07/17 | 27 | 2 hrs |
| 1.1.8.3 | Realizar a análise qualitativa dos riscos | Qui 27/07/17 | Qui 27/07/17 | 27 | 4 hrs |
| 1.1.8.4 | Realizar a análise quantitativa dos riscos | Qui 27/07/17 | Qui 27/07/17 | 27 | 4 hrs |
| 1.1.8.5 | Planejar as respostas aos riscos | Qui 27/07/17 | Qui 27/07/17 | 27 | 4 hrs |
| 1.1.9 | Gerenciamento das aquisições | Qui 13/07/17 | Qui 13/07/17 | | 2 hrs |
| 1.1.9.1 | Planejar o gerenciamento das aquisições | Qui 13/07/17 | Qui 13/07/17 | 33 | 2 hrs |
| 1.1.10 | Gerenciamento das partes interessadas | Sex 21/07/17 | Qui 27/07/17 | | 4 hrs |
| 1.1.10.1 | Planejar o gerenciamento das partes interessadas | Sex 21/07/17 | Sex 21/07/17 | 35TI+2,83 dias | 4 hrs |
| 1.1.10.2 | Entregar Plano de Gerenciamento do Projeto | Qui 27/07/17 | Qui 27/07/17 | 37;33 | 0 hrs |
| 1.2 | Monitoramento e Controle | Qui 27/07/17 | Sex 28/07/17 | | 5 hrs |
| 1.2.1 | Aprovação do Plano de Gerenciamento do Projeto | Qui 27/07/17 | Qui 27/07/17 | 38 | 2 hrs |
| 1.2.2 | Reunião de Kick-off | Sex 28/07/17 | Sex 28/07/17 | 40 | 3 hrs |
| 1.2.3 | Concluir Planejamento | Sex 28/07/17 | Sex 28/07/17 | 41 | 0 hrs |
| 2 | Diagnóstico | Sex 28/07/17 | Sex 06/10/17 | | 144 hrs |
| 2.1 | Mapeamento dos processos | Sex 28/07/17 | Seg 21/08/17 | | 12 hrs |
| 2.1.1 | Verificar problemas no recebimento de pedidos | Sex 28/07/17 | Qua 09/08/17 | 42 | 6 hrs |
| 2.1.2 | Caracterizar e mapear o processo atual de recebimento | Qui 10/08/17 | Seg 21/08/17 | 45 | 6 hrs |

| | | | | | |
|------------|--|---------------------|---------------------|----------------|----------------|
| 2.2 | Análise do Histórico | Sáb 29/07/17 | Qua 23/08/17 | | 32 hrs |
| 2.2.1 | Analisar tempo médio entre recebimento e entrega dos pedidos | Seg 21/08/17 | Ter 22/08/17 | 46 | 9 hrs |
| 2.2.2 | Analisar os problemas ocorridos ao longo de todo o processo | Sáb 29/07/17 | Dom 30/07/17 | 42TI+0,94 dias | 8 hrs |
| 2.2.3 | Analisar a gravidade dos problemas frente aos prejuízos acarretados ao longo do tempo | Seg 31/07/17 | Seg 31/07/17 | 42TI+1,89 dias | 12 hrs |
| 2.2.4 | Reunião de Acompanhamento e Validação de Diagnóstico | Ter 22/08/17 | Qua 23/08/17 | 50;48;49 | 3 hrs |
| 2.3 | Macroprocessos | Qua 23/08/17 | Sex 27/10/17 | | 100 hrs |
| 2.3.1 | Propor nova organização no recebimento dos pedidos | Qua 23/08/17 | Sex 25/08/17 | 51 | 54 hrs |
| 2.3.2 | Criar e estruturar processo gerenciamento de pedidos | Sáb 26/08/17 | Ter 26/09/17 | 53 | 22 hrs |
| 2.3.3 | Estabelecer a obrigatoriedade da execução de relatórios semanais para acompanhamento da produção | Ter 26/09/17 | Qua 27/09/17 | 53;54 | 12 hrs |
| 2.3.4 | Reunião de Acompanhamento e Validação de Macroprocessos | Qua 27/09/17 | Qui 26/10/17 | 53;54;55 | 12 hrs |
| 2.3.5 | Concluir diagnóstico | Qui 26/10/17 | Sex 27/10/17 | 56 | 0 hrs |
| 3 | Implantação | Sex 28/07/17 | Qua 03/01/18 | | 545 hrs |
| 3.1 | Infraestrutura | Sex 28/07/17 | Sex 10/11/17 | | 60 hrs |
| 3.1.1 | Verificar a necessidade de melhoramento da estrutura atual | Sex 28/07/17 | Qui 31/08/17 | 42 | 20 hrs |
| 3.1.2 | Preparar a estrutura da empresa para a implantação | Sex 27/10/17 | Ter 07/11/17 | 57 | 24 hrs |
| 3.1.3 | Definir prioridades essenciais | Sex 27/10/17 | Seg 30/10/17 | 57 | 10 hrs |
| 3.1.4 | Reunião de Acompanhamento e Validação de Infraestrutura | Sex 27/10/17 | Sex 10/11/17 | 57 | 6 hrs |
| 3.1.5 | Concluir implantação da infraestrutura | Sex 10/11/17 | Sex 10/11/17 | 63 | 0 hrs |
| 3.2 | Parametrização | Sáb 11/11/17 | Qui 07/12/17 | | 40 hrs |
| 3.2.1 | Adequação do software | Seg 13/11/17 | Qui 07/12/17 | 64 | 24 hrs |
| 3.2.2 | Definição de parâmetros | Sáb 11/11/17 | Qui 16/11/17 | 64 | 16 hrs |
| 3.3 | Cadastros | Qui 16/11/17 | Seg 18/12/17 | | 89 hrs |
| 3.3.1 | Cadastros dados dos clientes | Qui 16/11/17 | Sex 24/11/17 | 67 | 60 hrs |
| 3.3.2 | Cadastros dos produtos | Sex 24/11/17 | Qua 29/11/17 | 69 | 12 hrs |

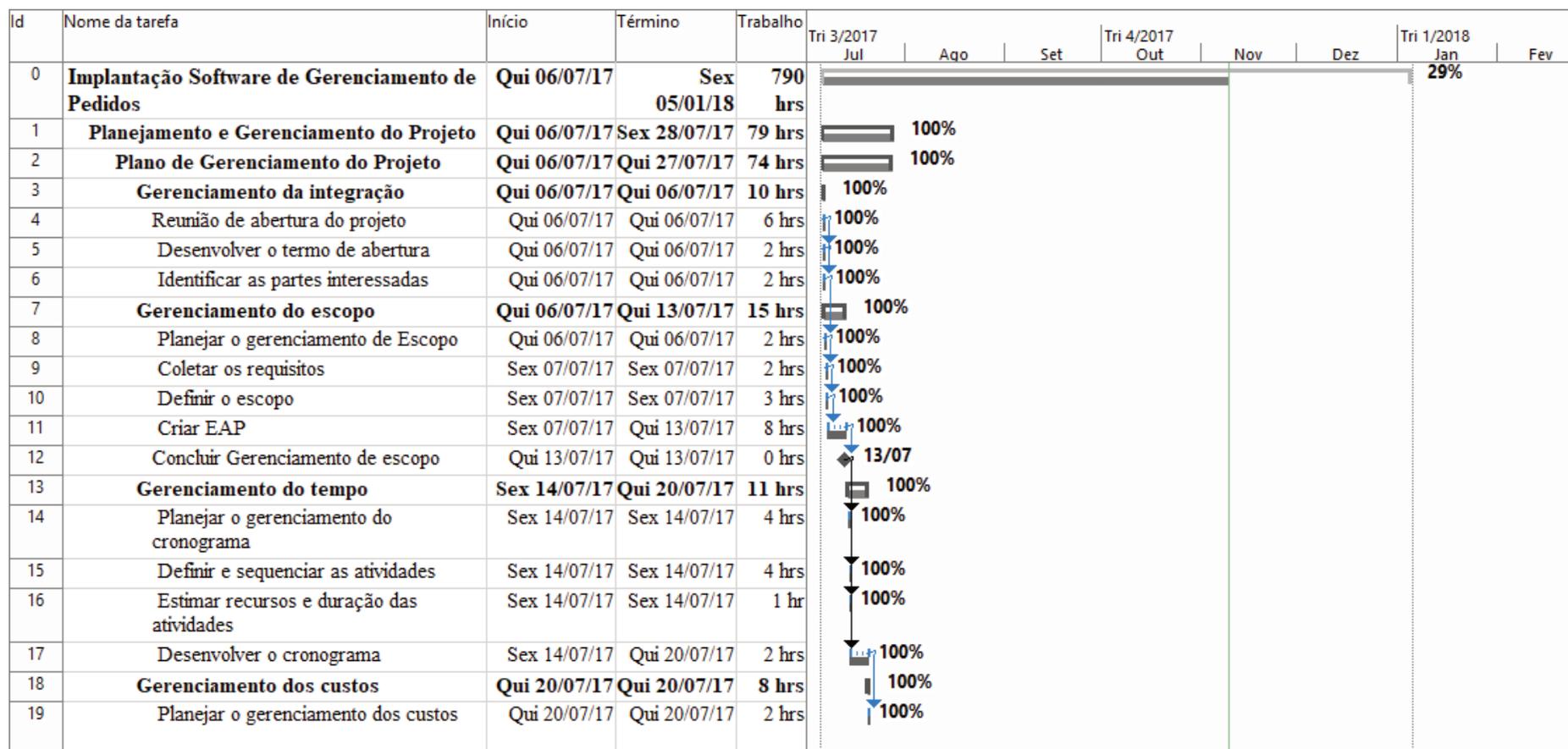
| | | | | | |
|-------------|--|---------------------|---------------------|-------|----------------|
| 3.3.3 | Cadastros dos vendedores | Qua 29/11/17 | Seg 18/12/17 | 70 | 17 hrs |
| 3.4 | Relatórios | Seg 13/11/17 | Ter 02/01/18 | | 30 hrs |
| 3.4.1 | Relatórios Semanal para monitoramento do desempenho do projeto | Seg 13/11/17 | Qua 15/11/17 | 64 | 5 hrs |
| 3.4.2 | Relatório de Fluxo de Caixa | Qua 15/11/17 | Qui 16/11/17 | 73 | 4 hrs |
| 3.4.3 | Relatório de Valor Agregado | Qui 16/11/17 | Sex 17/11/17 | 74 | 4 hrs |
| 3.4.4 | Relatório de Recursos | Seg 04/12/17 | Ter 19/12/17 | 75 | 4 hrs |
| 3.4.5 | Relatório de Visão Geral do Projeto | Qui 21/12/17 | Sex 22/12/17 | 76 | 5 hrs |
| 3.4.6 | Relatório de Tarefas atrasadas | Qua 27/12/17 | Qui 28/12/17 | 77 | 4 hrs |
| 3.4.7 | Relatórios de feedback | Seg 01/01/18 | Ter 02/01/18 | 78 | 4 hrs |
| 3.5 | Migração | Sex 10/11/17 | Seg 01/01/18 | | 32 hrs |
| 3.6 | Testes Integrados | Seg 13/11/17 | Qui 28/12/17 | | 101 hrs |
| 3.6.1 | Testar Software | Seg 13/11/17 | Seg 04/12/17 | 64 | 25 hrs |
| 3.6.2 | Analisar rotinas | Seg 04/12/17 | Sex 15/12/17 | 84 | 30 hrs |
| 3.6.3 | Identificar erros | Ter 26/12/17 | Qua 27/12/17 | 84;85 | 8 hrs |
| 3.6.4 | Corrigir erros encontrados | Qua 27/12/17 | Qui 28/12/17 | 86 | 7 hrs |
| 3.6.5 | Avaliar desempenho do software | Seg 04/12/17 | Seg 04/12/17 | 84 | 4 hrs |
| 3.6.6 | Reunião de Acompanhamento e Validação de Testes/Simulações | Seg 04/12/17 | Seg 04/12/17 | 88 | 9 hrs |
| 3.6.7 | Apontamento de Melhorias e Ajustes | Seg 04/12/17 | Sáb 16/12/17 | 89 | 12 hrs |
| 3.6.8 | Aprovação de testes integrados | Seg 04/12/17 | Seg 18/12/17 | 89 | 6 hrs |
| 3.6.9 | Concluir Testes Integrados | Seg 18/12/17 | Seg 18/12/17 | 91 | 0 hrs |
| 3.7 | Documentação | Seg 13/11/17 | Qua 03/01/18 | | 85 hrs |
| 3.7.1 | Plano de Implantação | Seg 13/11/17 | Ter 21/11/17 | 64 | 27 hrs |
| 3.7.2 | Plano de Custos | Ter 21/11/17 | Seg 27/11/17 | 94 | 30 hrs |
| 3.7.3 | Plano de Treinamento | Sáb 23/12/17 | Ter 26/12/17 | 95 | 15 hrs |
| 3.7.4 | Plano de Suporte | Ter 02/01/18 | Qua 03/01/18 | 96 | 13 hrs |
| 3.8 | Homologação | Sex 10/11/17 | Seg 13/11/17 | | 10 hrs |
| 3.8.1 | Aceite do Sistema | Sex 10/11/17 | Seg 13/11/17 | 64 | 10 hrs |
| 3.9 | Treinamento | Seg 13/11/17 | Qui 14/12/17 | | 50 hrs |
| 3.9.1 | Treinamento dos usuários | Seg 13/11/17 | Qui 14/12/17 | 99 | 50 hrs |
| 3.10 | Go Live | Sex 10/11/17 | Sex 22/12/17 | | 48 hrs |
| 3.10.1 | Planejar ações de melhoria continua | Sex 10/11/17 | Seg 13/11/17 | 64 | 12 hrs |
| 3.10.2 | Indicadores de performance | Seg 13/11/17 | Ter 14/11/17 | 103 | 7 hrs |
| 3.10.3 | Planejar método de suporte | Seg 27/11/17 | Ter 28/11/17 | 104 | 11 hrs |
| 3.10.4 | Planejar método de treinamento | Ter 19/12/17 | Qui 21/12/17 | 105 | 18 hrs |

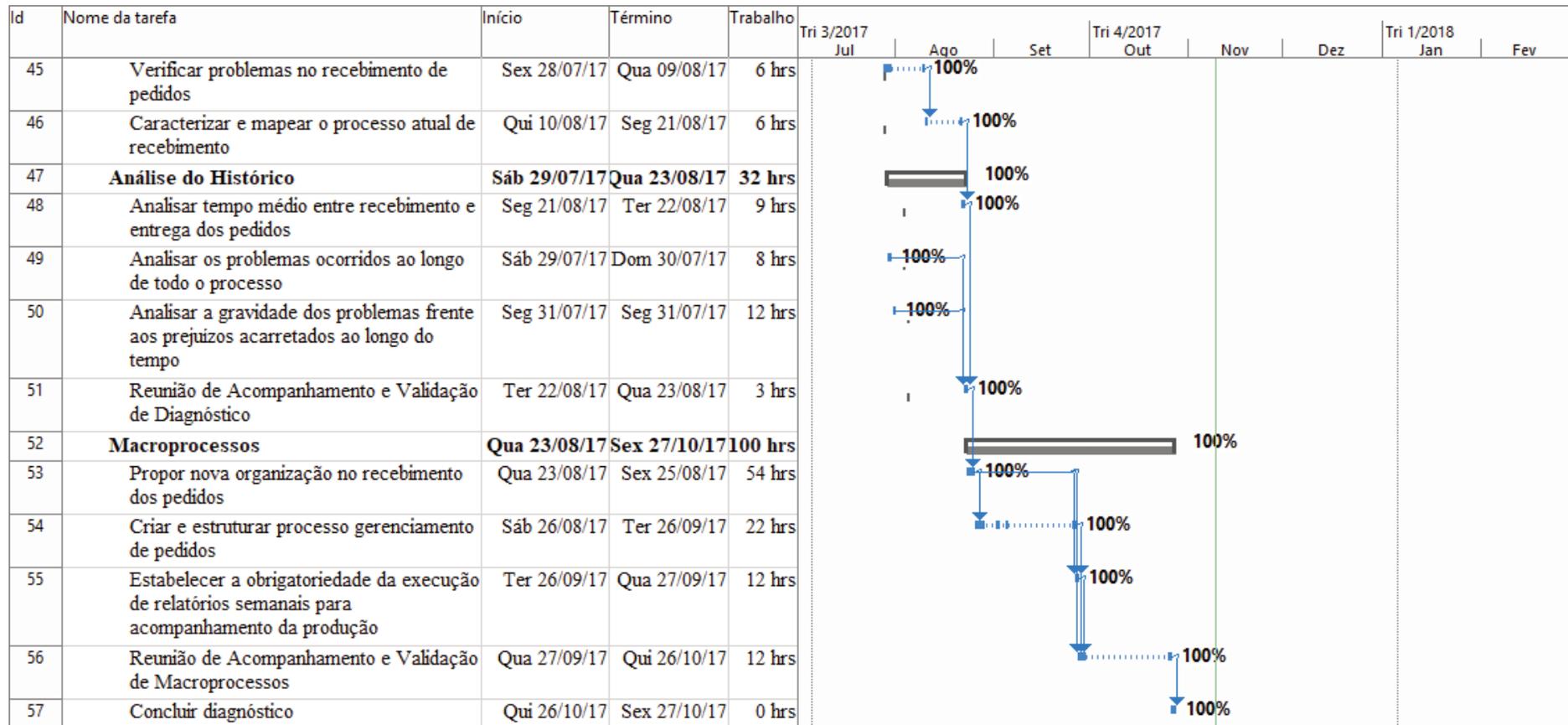
| | | | | | |
|----------|----------------------------------|---------------------|---------------------|-----|---------------|
| | continuado | | | | |
| 3.10.5 | Concluir implantação | Qui 21/12/17 | Sex 22/12/17 | 106 | 0 hrs |
| 4 | Encerramento | Sex 22/12/17 | Sex 05/01/18 | | 22 hrs |
| 4.1 | Análise dos resultados | Sex 22/12/17 | Qui 04/01/18 | 107 | 8 hrs |
| 4.2 | Gestão do nível de serviço – SLA | Qui 28/12/17 | Sex 29/12/17 | 107 | 6 hrs |
| 4.3 | Início Suporte | Qui 04/01/18 | Sex 05/01/18 | 110 | 8 hrs |
| 4.4 | Fechamento do Projeto | Sex 05/01/18 | Sex 05/01/18 | 111 | 0 hrs |

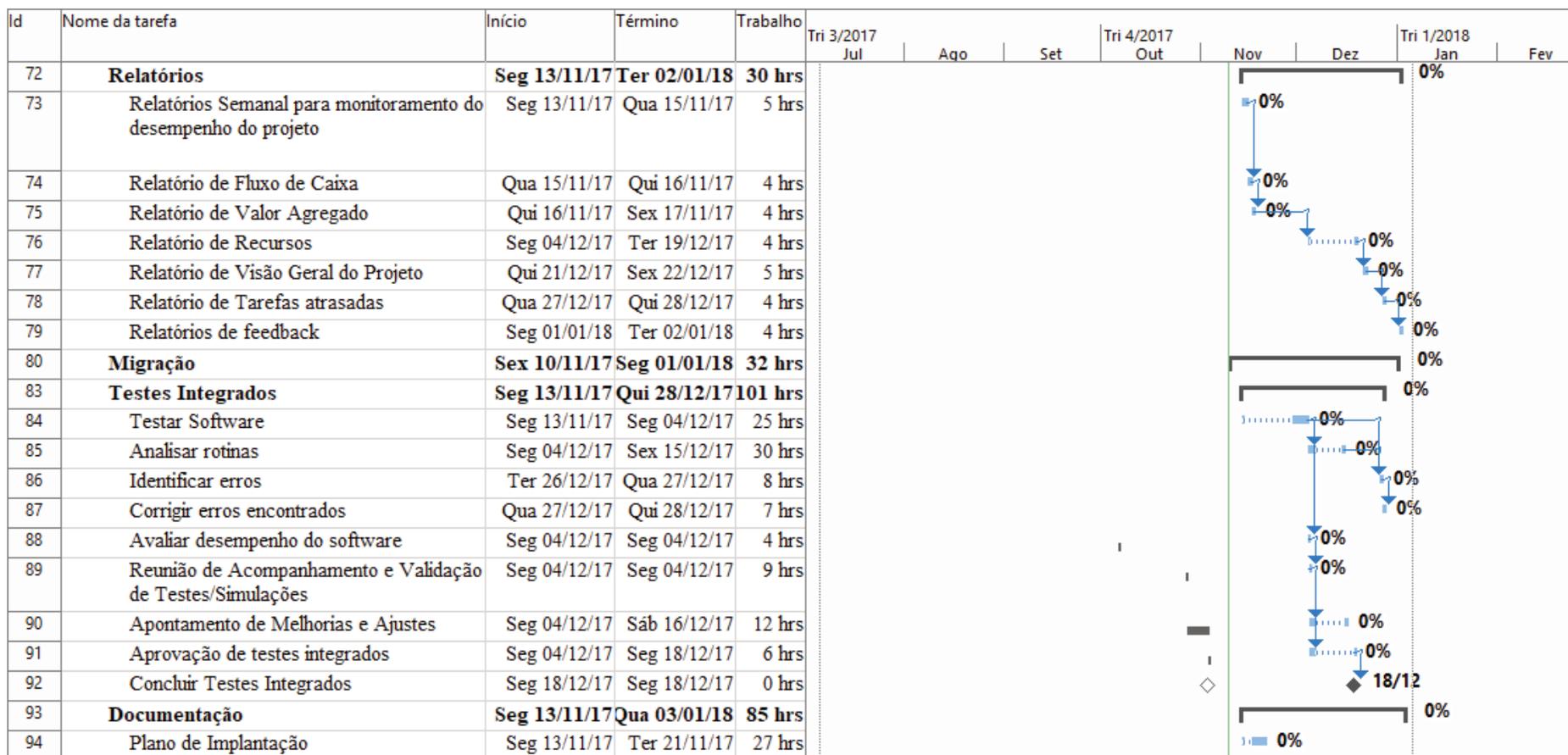
Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

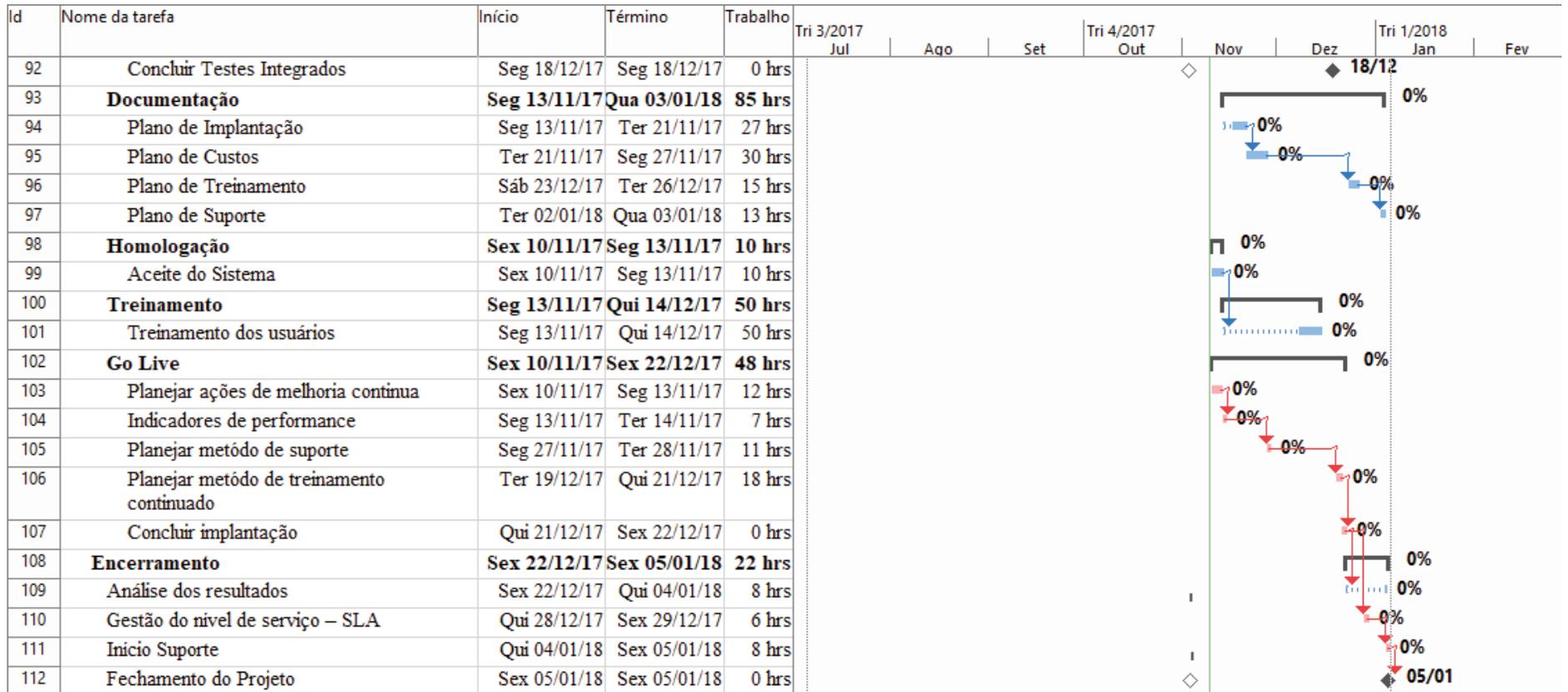
5.1.7 Gráfico de Gantt

A seguir segue o gráfico de Gantt, sendo as etapas em vermelho o caminho crítico. Estas podem representar riscos ao projeto e deverão ser monitoradas e controladas pelo Gerente do Projeto.









5.1.8 Histórico de alterações no Plano de Gerenciamento de Tempo

| Versão | Data | Responsável | Comentários |
|------------|------------|--------------------|---|
| 1 | 14/07/2017 | Jonatá G. da Silva | Elaboração do documento |
| 1.1 | 16/07/2017 | Jonatá G. da Silva | Ajustes: datas alvo, cronograma, gráfico de Gantt |
| 1.2 | 18/07/2017 | Jonatá G. da Silva | Desenvolvimento cronograma |

6 GERENCIAMENTO DE CUSTOS

6.1 PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

| Arte Couros Gaúcho | |
|---|-------------------------------|
| Nome do Projeto: Implantação de software para gerenciamento de pedidos | |
| Plano de Gerenciamento de Custos | |
| Elaborado por: Jonatá G. da Silva | Data de início: 20/07/2017 |
| Patrocinador: Ana M. da Silva | Data de Término: 20/07/2017 |
| Aprovado por: Paulo R. da Silva | Data da Aprovação: 20/07/2017 |

O gerenciamento de custos ficará sob a responsabilidade do gerente do projeto, este deverá levar em consideração o custo individual de cada pacote de trabalho, cuja somatória resultará no custo total do projeto. O presente projeto será desenvolvido somente por colaboradores da empresa, descartando qualquer hipótese de contratação de mão de obra para este fim. Tendo em vista o andamento do projeto, os colaboradores que compõem a equipe, deverão desenvolver suas atividades em paralelo as atividades fim, com cronograma pré-determinado.

6.1.1 Descrição dos Processos de Gerenciamento de Custos

O gerente de projetos terá a responsabilidade de manter atualizados todos os custos previstos no projeto, bem como suas alterações, realizando a análise dos custos REAL x PREVISTO. A ferramenta de apoio para a elaboração das estimativas de custos das atividades será o software MS Project 2016. Os custos deverão ser revistos sempre que tiver alteração no escopo do projeto. Todas as estimativas do projeto serão feitas em Reais (R\$).

6.1.2 Controle de desempenho

Por meio do uso do software MS Project será realizada a atualização dos custos do projeto a cada reunião de acompanhamento e controle, onde o gerente do projeto ficará encarregado de atualizar as definições acordadas no software. Deverá também lançar no programa as horas trabalhadas de todos os envolvidos além de informar os valores

desembolsados. Os apontamentos das atividades serão demonstrados respeitando os valores: 0%, 25%, 50%, 75% ou 100%.

6.1.3 Frequência de avaliação do orçamento

O orçamento do projeto será avaliado e atualizado nas reuniões de acompanhamento ao final de cada pacote de trabalho. Os resultados serão publicados no diretório do projeto pelo gerente do projeto.

6.1.4 Reservas de custos

Foi aprovada uma reserva total de custos de R\$ 10.201,22 para o presente projeto, onde o valor será dividido entre reserva de contingência e gerencial, sendo que será destinado R\$ 7.161,64 para reserva de contingência e R\$ 3.039,58 para reserva gerencial.

Desta forma do valor apresentado, o gerente do projeto poderá utilizar até 50% sem que o patrocinador do projeto necessite aprovar. Valores superiores a reserva de custos definida somente serão disponibilizados caso o gerente do projeto documente o motivo do gasto e o patrocinador aprove este investimento.

6.1.5 Reserva de Contingência

A reserva de contingência corresponde a 23,15% do custo total do projeto, ou seja R\$ 5.678,39. Esta reserva será utilizada exclusivamente para atender as respostas aos riscos do projeto.

6.1.6 Reserva Gerencial

Para a realização deste projeto a empresa disponibilizou uma reserva gerencial de R\$ 3.679,30 que corresponde a 15% sobre o valor total do projeto de R\$ 24.528,67.

6.1.7 Custos Unitários

Os custos unitários dos recursos do projeto estão definidos conforme demonstrado na tabela 6.

Tabela 6 – Orçamento por recurso

| Nome do recurso | Taxa padrão | Taxa h. extra |
|-------------------------|--------------|---------------|
| Administrador | R\$ 56,00/hr | R\$ 84,00/hr |
| Gerente Geral | R\$ 37,00/hr | R\$ 56,00/hr |
| Gerente de Projetos | R\$ 28,00/hr | R\$ 42,00/hr |
| Coordenador de Produção | R\$ 17,00/hr | R\$ 26,00/hr |

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

6.1.8 Estimativa de Custos por atividade

Tabela 7 – Planilha de Custos das Atividades

| EDT | Nome da tarefa | Custo |
|--------------|---|----------------------|
| 0 | Implantação Software de Gerenciamento de Pedidos | R\$ 24.528,67 |
| 1 | Planejamento e Gerenciamento do Projeto | R\$ 2.333,00 |
| 1.1 | Plano de Gerenciamento do Projeto | R\$ 2.186,00 |
| 1.1.1 | Gerenciamento da integração | R\$ 276,00 |
| 1.1.1.1 | Reunião de abertura do projeto | R\$ 164,00 |
| 1.1.1.2 | Desenvolver o termo de abertura | R\$ 56,00 |
| 1.1.1.3 | Identificar as partes interessadas | R\$ 56,00 |
| 1.1.2 | Gerenciamento do escopo | R\$ 376,00 |
| 1.1.2.1 | Planejar o gerenciamento de Escopo | R\$ 56,00 |
| 1.1.2.2 | Coletar os requisitos | R\$ 56,00 |
| 1.1.2.3 | Definir o escopo | R\$ 84,00 |
| 1.1.2.4 | Criar EAP | R\$ 180,00 |
| 1.1.2.5 | Concluir Gerenciamento de escopo | R\$ 0,00 |
| 1.1.3 | Gerenciamento do tempo | R\$ 344,00 |
| 1.1.3.1 | Planejar o gerenciamento do cronograma | R\$ 130,00 |
| 1.1.3.2 | Definir e sequenciar as atividades | R\$ 130,00 |
| 1.1.3.3 | Estimar recursos e duração das atividades | R\$ 28,00 |
| 1.1.3.4 | Desenvolver o cronograma | R\$ 56,00 |
| 1.1.4 | Gerenciamento dos custos | R\$ 251,00 |
| 1.1.4.1 | Planejar o gerenciamento dos custos | R\$ 56,00 |
| 1.1.4.2 | Estimar os custos | R\$ 130,00 |
| 1.1.4.3 | Determinar o orçamento | R\$ 65,00 |
| 1.1.5 | Gerenciamento da qualidade | R\$ 56,00 |
| 1.1.5.1 | Planejar o Gerenciamento da Qualidade | R\$ 56,00 |
| 1.1.6 | Gerenciamento dos recursos humanos | R\$ 56,00 |
| 1.1.6.1 | Planejar o gerenciamento dos recursos humanos | R\$ 56,00 |
| 1.1.7 | Gerenciamento de comunicações | R\$ 56,00 |
| 1.1.7.1 | Planejar o gerenciamento das comunicações | R\$ 56,00 |
| 1.1.8 | Gerenciamento dos riscos | R\$ 585,00 |
| 1.1.8.1 | Planejar o gerenciamento dos riscos | R\$ 130,00 |
| 1.1.8.2 | Identificar os Riscos | R\$ 65,00 |

| | | |
|---------------|--|----------------------|
| 1.1.8.3 | Realizar a análise qualitativa dos riscos | R\$ 130,00 |
| 1.1.8.4 | Realizar a análise quantitativa dos riscos | R\$ 130,00 |
| 1.1.8.5 | Planejar as respostas aos riscos | R\$ 130,00 |
| 1.1.9 | Gerenciamento das aquisições | R\$ 56,00 |
| 1.1.9.1 | Planejar o gerenciamento das aquisições | R\$ 56,00 |
| 1.1.10 | Gerenciamento das partes interessadas | R\$ 130,00 |
| 1.1.10.1 | Planejar o gerenciamento das partes interessadas | R\$ 130,00 |
| 1.1.10.2 | Entregar Plano de Gerenciamento do Projeto | R\$ 0,00 |
| 1.2 | Monitoramento e Controle | R\$ 147,00 |
| 1.2.1 | Aprovação do Plano de Gerenciamento do Projeto | R\$ 65,00 |
| 1.2.2 | Reunião de Kick-off | R\$ 82,00 |
| 1.2.3 | Concluir Planejamento | R\$ 0,00 |
| 2 | Diagnóstico | R\$ 4.936,50 |
| 2.1 | Mapeamento dos processos | R\$ 342,00 |
| 2.1.1 | Verificar problemas no recebimento de pedidos | R\$ 207,00 |
| 2.1.2 | Caracterizar e mapear o processo atual de recebimento | R\$ 135,00 |
| 2.2 | Análise do Histórico | R\$ 857,50 |
| 2.2.1 | Analisar tempo médio entre recebimento e entrega dos pedidos | R\$ 246,00 |
| 2.2.2 | Analisar os problemas ocorridos ao longo de todo o processo | R\$ 180,00 |
| 2.2.3 | Analisar a gravidade dos problemas frente aos prejuízos acarretados ao longo do tempo | R\$ 328,00 |
| 2.2.4 | Reunião de Acompanhamento e Validação de Diagnóstico | R\$ 103,50 |
| 2.3 | Macroprocessos | R\$ 3.737,00 |
| 2.3.1 | Propor nova organização no recebimento dos pedidos | R\$ 1.980,00 |
| 2.3.2 | Criar e estruturar processo gerenciamento de pedidos | R\$ 715,00 |
| 2.3.3 | Estabelecer a obrigatoriedade da execução de relatórios semanais para acompanhamento da produção | R\$ 558,00 |
| 2.3.4 | Reunião de Acompanhamento e Validação de Macroprocessos | R\$ 484,00 |
| 2.3.5 | Concluir diagnóstico | R\$ 0,00 |
| 3 | Implantação | R\$ 16.648,50 |
| 3.1 | Infraestrutura | R\$ 1.964,00 |
| 3.1.1 | Verificar a necessidade de melhoramento da estrutura atual | R\$ 650,00 |
| 3.1.2 | Preparar a estrutura da empresa para a implantação | R\$ 780,00 |
| 3.1.3 | Definir prioridades essenciais | R\$ 370,00 |
| 3.1.4 | Reunião de Acompanhamento e Validação de Infraestrutura | R\$ 164,00 |
| 3.1.5 | Concluir implantação da infraestrutura | R\$ 0,00 |
| 3.2 | Parametrização | R\$ 1.344,00 |
| 3.2.1 | Adequação do software | R\$ 672,00 |
| 3.2.2 | Definição de parâmetros | R\$ 672,00 |
| 3.3 | Cadastros | R\$ 2.892,50 |
| 3.3.1 | Cadastros dados dos clientes | R\$ 1.950,00 |
| 3.3.2 | Cadastros dos produtos | R\$ 390,00 |
| 3.3.3 | Cadastros dos vendedores | R\$ 552,50 |
| 3.4 | Relatórios | R\$ 912,00 |
| 3.4.1 | Relatórios Semanal para monitoramento do desempenho do projeto | R\$ 140,00 |
| 3.4.2 | Relatório de Fluxo de Caixa | R\$ 148,00 |
| 3.4.3 | Relatório de Valor Agregado | R\$ 148,00 |
| 3.4.4 | Relatório de Recursos | R\$ 112,00 |

| | | |
|-------------|--|---------------------|
| 3.4.5 | Relatório de Visão Geral do Projeto | R\$ 140,00 |
| 3.4.6 | Relatório de Tarefas atrasadas | R\$ 112,00 |
| 3.4.7 | Relatórios de feedback | R\$ 112,00 |
| 3.5 | Migração | R\$ 968,00 |
| 3.6 | Testes Integrados | R\$ 2.889,00 |
| 3.6.1 | Testar Software | R\$ 700,00 |
| 3.6.2 | Analisar rotinas | R\$ 820,00 |
| 3.6.3 | Identificar erros | R\$ 224,00 |
| 3.6.4 | Corrigir erros encontrados | R\$ 259,00 |
| 3.6.5 | Avaliar desempenho do software | R\$ 148,00 |
| 3.6.6 | Reunião de Acompanhamento e Validação de Testes/Simulações | R\$ 246,00 |
| 3.6.7 | Apontamento de Melhorias e Ajustes | R\$ 328,00 |
| 3.6.8 | Aprovação de testes integrados | R\$ 164,00 |
| 3.6.9 | Concluir Testes Integrados | R\$ 0,00 |
| 3.7 | Documentação | R\$ 2.515,00 |
| 3.7.1 | Plano de Implantação | R\$ 756,00 |
| 3.7.2 | Plano de Custos | R\$ 975,00 |
| 3.7.3 | Plano de Treinamento | R\$ 420,00 |
| 3.7.4 | Plano de Suporte | R\$ 364,00 |
| 3.8 | Homologação | R\$ 420,00 |
| 3.8.1 | Aceite do Sistema | R\$ 420,00 |
| 3.9 | Treinamento | R\$ 1.400,00 |
| 3.9.1 | Treinamento dos usuários | R\$ 1.400,00 |
| 3.10 | Go Live | R\$ 1.344,00 |
| 3.10.1 | Planejar ações de melhoria continua | R\$ 336,00 |
| 3.10.2 | Indicadores de performance | R\$ 196,00 |
| 3.10.3 | Planejar método de suporte | R\$ 308,00 |
| 3.10.4 | Planejar método de treinamento continuado | R\$ 504,00 |
| 3.10.5 | Concluir implantação | R\$ 0,00 |
| 4 | Encerramento | R\$ 610,67 |
| 4.1 | Análise dos resultados | R\$ 218,67 |
| 4.2 | Gestão do nível de serviço – SLA | R\$ 168,00 |
| 4.3 | Início Suporte | R\$ 224,00 |
| 4.4 | Fechamento do Projeto | R\$ 0,00 |

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

6.1.9 Curva S

Baseado no orçamento mensal em um fluxo de caixa, e seguindo ao cronograma do projeto, foi formada a curva S do projeto, figura 2, para o acompanhamento de desembolso que tem como objetivo servir como linha de base para o projeto. Este gráfico nos apresenta o custo acumulado do projeto, com referência as principais datas presentes no mesmo, conforme pode ser visto abaixo:

Figura 2 – Curva S



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

6.1.10 Histórico de alterações no Plano de Gerenciamento de Custos

| Versão | Data | Responsável | Comentários |
|------------|------------|--------------------|-------------------------|
| 1 | 20/07/2017 | Jonatá G. da Silva | Elaboração do documento |
| 1.1 | 20/07/2017 | Jonatá G. da Silva | Desenvolver o orçamento |

7 GERENCIAMENTO DE QUALIDADE

7.1 PLANO DE GERENCIAMENTO DE QUALIDADE

| Arte Couros Gaúcho | |
|---|-------------------------------|
| Nome do Projeto: Implantação de software para gerenciamento de pedidos | |
| Plano de Gerenciamento de Qualidade | |
| Elaborado por: Jonatá G. da Silva | Data de início: 20/07/2017 |
| Patrocinador: Ana Maria da Silva | Data de Término: 20/07/2017 |
| Aprovado por: Paulo R. da Silva | Data da Aprovação: 20/07/2017 |

O presente plano de gerenciamento de qualidade tem por objetivo demonstrar as diretrizes a serem adotadas a fim de garantir a qualidade da implantação proposta no projeto.

7.1.1 Política de Qualidade do Projeto

As políticas de qualidade em um projeto são muito importantes e seu real planejamento é fundamental. Neste projeto, as políticas a serem adotadas visam essencialmente o aperfeiçoamento constante dos processos, tendo em vista garantir sempre a satisfação dos clientes em relação a qualidade dos produtos comercializados. A empresa busca atualizar constantemente seus colaboradores quanto a treinamentos e capacitações com a participação em feiras, workshops, cursos, entre outros. Assim cada colaborador fica ciente de suas responsabilidades e atribuições perante a organização.

Fatores internos influenciam de forma direta e indiretamente na qualidade das entregas de acordo com os padrões estipulados. As características atuais da empresa como: organização de cronogramas, definição de hierarquias de recursos e alocação de recursos podem trazer consequências a qualidade do projeto. Para garantir a qualidade, o cronograma precisa estar bem claro e definido, hierarquias estipuladas com respectivas responsabilidades, e a alocação de recursos deve ser feita de maneira a priorizar o fluxo de trabalho sem prejudicar outras entregas relativas aos demais projetos.

7.1.2 Fatores Ambientais

Os fatores ambientais que podem influenciar na qualidade deste projeto estão ligados ao ambiente interno e externo da empresa. No ambiente interno pode se citar a não utilização adequada da metodologia pela equipe designada para a implantação do software, fato que tem fundamental importância no planejamento da qualidade. No ambiente externo é possível se destacar a não aceitação dos clientes da nova metodologia que será disposta em relação ao gerenciamento dos pedidos, tendo em vista a mudança que ocorrerá na maneira de administrar a organização dos mesmos.

7.1.3 Métricas de Qualidade

Para o projeto algumas métricas de qualidade serão adotadas para garantir a qualidade do desempenho do projeto e da implantação.

7.1.4 Desempenho do projeto

Durante a execução do projeto alguns índices de desempenho do projeto serão monitorados conforme descrito na Tabela 8.

Tabela 8 – Desempenho do Projeto

| Item | Descrição | Critérios de aceitação | Métodos de verificação e controle | Periodicidade | Responsável |
|------|-----------|------------------------|-----------------------------------|---------------|-------------|
| | | | | | |

| | | | | | |
|------------|--|---|--|--|--------------------|
| Cronograma | Verificação do cronograma definido em Linha de Base (MS Project) | A meta do cronograma é realizar todas as etapas do projeto dentro do tempo planejado. É aceitável até 2 dias de atraso em cada etapa do projeto. A cima deste tempo será necessário tomar ações corretivas. | O cronograma será elaborado e controlado pelo MS Project, onde cada membro da equipe responsável pela atividade deve atualizar cada mudança de status. | O cronograma será avaliado a cada 15 dias e caso alguma atividade estiver acima do prazo aceitável o responsável da atividade deverá detalhar os fatores de atraso para serem tomados as ações corretivas. | Gerente do Projeto |
| Escopo | Acompanhamento e controle do Escopo definido do projeto. | Conter 100% do escopo descrito na Declaração de Escopo. | Confrontação com EAP e plano de gerenciamento de escopo. | A cada 15 dias, nas reuniões de acompanhamento e validação. | Gerente do Projeto |
| Custo | Verificação do custo e recursos definidos na Projeto | Cumprimento do Plano de gerenciamento de custos com variação máxima de: 10% de tolerância entregas; | Acompanhamento pelo software de gerenciamento de projetos. | A cada 15 dias, nas reuniões de acompanhamento e validação | Gerente Geral |
| Qualidade | Acompanhamento da qualidade das entregas. | Cumprir 100% do plano de gerenciamento da qualidade. | Inspeção de relatórios de controle | A cada 15 dias, nas reuniões de acompanhamento e validação | Gerente do Projeto |

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

7.1.5 Desempenho do produto

Os índices de desempenho do produto serão monitorados de acordo com a Tabela 9.

Tabela 9 – Desempenho do Produto

| Item | Descrição | Critérios de aceitação | Métodos de verificação e controle | Periodicidade | Responsável |
|-------------------------|---|--|---|--|--------------------|
| Implantação do Software | Fora definido no termo de abertura do projeto o software que será implantado. | O software em questão deve estar operando de forma instável e regular. | Durante a implantação será avaliado semanalmente o andamento do mesmo em forma de relatórios, observando o andamento e adequação do mesmo ao cronograma e orçamento definido. | A cada 15 dias, nas reuniões de acompanhamento e validação | Gerente do Projeto |
| Diretrizes para reunião | Macroprocessos | Atender aos diferentes segmentos de cliente e projetos | Inspeção do relatório | A cada 15 dias, nas reuniões de acompanhamento e validação | Gerente do Projeto |

| | | | | | |
|-------------------------------|---|---|---|---|--------------------|
| Testes/Simulações | Ao final da implantação de todos os módulos acordados é necessário se proceder testes no mesmo e correção de possíveis problemas encontrados. | Ao se encontrar qualquer erro, o mesmo deve ser solucionado imediatamente. | O controle será feito por meio dos scripts de testes realizados ao final da implantação do software. | Ao final da implantação dos módulos, conforme estabelecido no cronograma. | Gerente do Projeto |
| Treinamento dos colaboradores | Ao final de todo processo de implantação e testes será realizado o treinamento dos colaboradores para o uso do sistema. | O treinamento será provido de forma técnica e prática, a fim de estabelecer o real entendimento dos colaboradores frente ao uso do sistema. | Ao final do treinamento, cada colaborador realizará um teste prático de uso do sistema, a fim de prover o seu grau de entendimento do uso do sistema. | Ao final dos testes dos módulos, conforme estabelecido no cronograma. | Gerente do Projeto |

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

7.1.6 Controle de Qualidade

O controle de qualidade deste plano será realizado de forma contínua pelo Gerente do Projeto. Sendo assim em todas as etapas da execução do projeto será realizada uma avaliação para verificar se as etapas da implantação atendem aos requisitos estabelecidos na fase de planejamento: de acordo com o termo de abertura do projeto e da declaração do escopo. Outro fator que será levado em conta nesta avaliação será as métricas da qualidade

definidas anteriormente. Caso houver algum resultado insatisfatório será elaborado um plano de ação para contornar os problemas de qualidade.

Para o controle da qualidade será utilizado duas ferramentas interessantes, que são o checklist para controle das entregas e o Gráfico da curva S (Gráfico de execução) para comparar o desempenho real do projeto em relação a Linha de Base tanto para os custos quanto para o avanço físico. Quando uma entrega não for aprovada na inspeção do controle de qualidade será utilizado o Diagrama de Ishikawa para encontrar a causa raiz do problema encontrado.

Os resultados atingidos assim como as ações de melhoria e os aprendizados serão registrados no plano de gerenciamento. Ainda é importante ressaltar que, o Gerente do Projeto, com base em suas atribuições estabelecidas no termo de abertura do projeto e com a finalidade essencial de prover o andamento do projeto de forma satisfatória tem o dever supremo de comunicar a equipe imediatamente qualquer possível alteração no cronograma, afim de, se estabelecer as adequações necessárias visando manter os prazos definidos.

7.1.7 Garantia de Qualidade

Este plano de gerenciamento da qualidade tem por objetivo principal reger os processos da metodologia da implantação do software de gerenciamento de pedidos na empresa Arte Couros Gaúcho com o intuito de garantir a execução de todas as fases dentro dos requisitos solicitados pela empresa.

Por definição da empresa a garantia da qualidade será dada pela auditoria dos processos chave da implantação e a mesma será realizada a cada 15 dias por uma equipe interna que faz parte do comitê aprovador do projeto tomando por base as métricas da qualidade, medições de controle da qualidade e também os demais documentos iniciais do projeto. A auditoria tem como objetivo verificar se as atividades realizadas estão em conformidade de acordo com os documentos e planos e também apontar oportunidades de melhorias nos processos para eliminar desperdícios e também as atividades que não agregam valor permitindo que os processos sejam operados com elevada eficácia. A equipe da auditoria da qualidade pode definir e solicitar mudanças com ações corretivas e preventivas.

Não será avaliada a qualidade das outras metodologias existentes e nem feitas comparações com a metodologia proposta. Ao término da implantação, frente aos relatórios estabelecidos ao longo do ciclo de vida do projeto, será realizada uma reunião formal com a equipe, gerente de projeto e administrador da empresa, afim de se, identificar a forma de

atuação da equipe, visando acima de tudo a qualidade, eficiência, comprometimento e entrega no prazo do projeto.

7.1.8 Histórico de alterações no Plano de Gerenciamento de Qualidade

| Versão | Data | Responsável | Comentários |
|----------|------------|--------------------|-------------------------|
| 1 | 20/07/2017 | Jonatá G. da Silva | Elaboração do documento |

8 GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

| Arte Couros Gaúcho | |
|---|-------------------------------|
| Nome do Projeto: Implantação de software para gerenciamento de pedidos | |
| Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos | |
| Elaborado por: Jonatá G. da Silva | Data de início: 13/07/2017 |
| Patrocinador: Ana M. da Silva | Data de Término: 13/07/2017 |
| Aprovado por: Paulo R. da Silva | Data da Aprovação: 13/07/2017 |

8.1 PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

O Plano de gerenciamento dos Recursos humanos do projeto prevê como os recursos serão definidos, mobilizados e gerenciados.

8.1.1 Organograma do Projeto

De acordo com a figura 3, o organograma do projeto terá a seguinte estrutura: na Administração teremos a patrocinadora do projeto, abaixo dele segue o Gerente do Projeto, responsável pelo gerenciamento do projeto e os demais membros da equipe.

Figura 3 – Organograma do Projeto



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

8.1.2 Equipe participante, Funções e Responsabilidades

Na tabela 10 serão detalhadas as funções de cada um dos recursos disponíveis no projeto:

Tabela 10 – Funções e Descrição dos recursos

| Nome | Função | Descrição |
|--------------------|-------------------------|--|
| Ana M. da Silva | Administradora | Responsável pelas aprovações de alteração de custo, escopo e prazo. |
| Jonatá G. da Silva | Gerente do Projeto | Responsável pelo gerenciamento do projeto. Entre suas atividades estão o gerenciamento do cronograma, custos e imprevistos que podem ocorrer no decorrer do projeto. Será responsável por passar todas as alterações que poderão ocorrer para aprovação do patrocinador. |
| Paulo R. da Silva | Gerente Geral | Responsável pelo acompanhamento dos demais projetos complementares. |
| Jorge da Silva | Coordenador de Produção | Responsável por auxiliar os demais integrantes no desenvolvimento dos projetos. |

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

8.1.3 Matriz estratégica de influências

Tabela 11 – Matriz de influências

| PARTE INTERESSADA | PAPEL | INTERESSE | IMPACTO OU INFLUÊNCIA | ESTRATÉGIAS EM POTENCIAL PARA GANHAR SUPORTE OU REDUZIR OBSTÁCULOS |
|--------------------|---------------------|--|-----------------------|---|
| Ana M. da Silva | Administradora | O projeto é importante | Apoio Forte | Conduzir as reuniões e se manter sempre informada do andamento do projeto |
| Jonatá G. da Silva | Gerente de Projetos | Comprometimento as datas de entregas e prazos do projeto | Apoio Forte | Envolvido nas reuniões para tomada de decisão |
| Paulo R. da Silva | Gerente Geral | Mudanças nas operações de trabalho | Apoio Médio | Negociar novas formas de trabalho |

| | | | | |
|----------------|-------------------------|---|-------------|--|
| Jorge da Silva | Coordenador de Produção | Interesse no aperfeiçoamento dos produtos, inovação e qualidade | Apoio Forte | Apresentar inovações e novos produtos a equipe |
|----------------|-------------------------|---|-------------|--|

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

8.1.1 Matriz de responsabilidade

Na tabela 12 são observadas na matriz de responsabilidade:

Tabela 12 – Matriz de responsabilidades RACI

| | | RECURSOS DO PROJETO | | | |
|--------------|--|-----------------------|---------------------|---------------|-------------------------|
| | | Papel: Administradora | Gerente de Projetos | Gerente Geral | Coordenador de Produção |
| EAP | TAREFA Nome: | Ana | Jonatá | Paulo | Jorge |
| 1 | Planejamento e Gerenciamento do Projeto | | | | |
| 1.1 | Plano de Gerenciamento do Projeto | | | | |
| 1.1.1 | Gerenciamento da integração | | | | |
| 1.1.1.1 | Reunião de abertura do projeto | A | R | C | I |
| 1.1.1.2 | Desenvolver o termo de abertura | A | R | C | I |
| 1.1.1.3 | Identificar as partes interessadas | A | R | C | I |
| 1.1.2 | Gerenciamento do escopo | | | | |
| 1.1.2.1 | Planejar o gerenciamento de Escopo | A | R | C | I |
| 1.1.2.2 | Coletar os requisitos | A | R | C | I |
| 1.1.2.3 | Definir o escopo | A | R | C | I |
| 1.1.2.4 | Criar EAP | C | R | A | I |
| 1.1.2.5 | Concluir Gerenciamento de escopo | A | R | C | I |
| 1.1.3 | Gerenciamento do tempo | | | | |
| 1.1.3.1 | Planejar o gerenciamento do cronograma | I | R | A | C |
| 1.1.3.2 | Definir e sequenciar as atividades | C | A | R | I |
| 1.1.3.3 | Estimar recursos e duração das atividades | A | C | R | I |
| 1.1.3.4 | Desenvolver o cronograma | C | R | A | I |
| 1.1.4 | Gerenciamento dos custos | | | | |
| 1.1.4.1 | Planejar o gerenciamento dos custos | C | R | A | I |
| 1.1.4.2 | Estimar os custos | A | R | C | I |
| 1.1.4.3 | Determinar o orçamento | A | R | C | I |
| 1.1.5 | Gerenciamento da qualidade | | | | |
| 1.1.5.1 | Planejar o Gerenciamento da Qualidade | A | R | C | I |
| 1.1.6 | Gerenciamento dos recursos humanos | | | | |
| 1.1.6.1 | Planejar o gerenciamento dos recursos humanos | A | R | C | I |
| 1.1.7 | Gerenciamento de comunicações | | | | |

| | | | | | |
|---------------|--|---|---|---|---|
| 1.1.7.1 | Planejar o gerenciamento das comunicações | A | R | C | I |
| 1.1.8 | Gerenciamento dos riscos | | | | |
| 1.1.8.1 | Planejar o gerenciamento dos riscos | A | R | C | I |
| 1.1.8.2 | Identificar os Riscos | A | R | C | I |
| 1.1.8.3 | Realizar a análise qualitativa dos riscos | A | R | C | I |
| 1.1.8.4 | Realizar a análise quantitativa dos riscos | A | R | C | I |
| 1.1.8.5 | Planejar as respostas aos riscos | A | R | C | I |
| 1.1.9 | Gerenciamento das aquisições | | | | |
| 1.1.9.1 | Planejar o gerenciamento das aquisições | A | R | C | I |
| 1.1.10 | Gerenciamento das partes interessadas | | | | |
| 1.1.10.1 | Planejar o gerenciamento das partes interessadas | A | R | C | I |
| 1.1.10.2 | Entregar Plano de Gerenciamento do Projeto | A | R | C | I |
| 1.2 | Monitoramento e Controle | | | | |
| 1.2.1 | Aprovação do Plano de Gerenciamento do Projeto | A | R | C | I |
| 1.2.2 | Reunião de Kick-off | C | R | A | I |
| 1.2.3 | Concluir Planejamento | A | R | C | I |
| 2 | Diagnóstico | | | | |
| 2.1 | Mapeamento dos processos | | | | |
| 2.1.1 | Verificar problemas no recebimento de pedidos | I | R | A | C |
| 2.1.2 | Caracterizar e mapear o processo atual de recebimento | I | R | A | C |
| 2.2 | Análise do Histórico | | | | |
| 2.2.1 | Analisar tempo médio entre recebimento e entrega dos pedidos | I | R | A | C |
| 2.2.2 | Analisar os problemas ocorridos ao longo de todo o processo | I | R | A | C |
| 2.2.3 | Analisar a gravidade dos problemas frente aos prejuízos acarretados ao longo do tempo | I | R | A | C |
| 2.2.4 | Reunião de Acompanhamento e Validação de Diagnóstico | A | R | C | I |
| 2.3 | Macroprocessos | | | | |
| 2.3.1 | Propor nova organização no recebimento dos pedidos | A | R | C | I |
| 2.3.2 | Criar e estruturar processo gerenciamento de pedidos | A | R | C | I |
| 2.3.3 | Estabelecer a obrigatoriedade da execução de relatórios semanais para acompanhamento da produção | A | R | C | I |
| 2.3.4 | Reunião de Acompanhamento e Validação de Macroprocessos | A | R | C | I |

| | | | | | |
|------------|--|---|---|---|---|
| 2.3.5 | Concluir diagnóstico | A | R | C | I |
| 3 | Implantação | | | | |
| 3.1 | Infraestrutura | | | | |
| 3.1.1 | Verificar a necessidade de melhoramento da estrutura atual | A | R | C | I |
| 3.1.2 | Preparar a estrutura da empresa para a implantação | A | R | C | I |
| 3.1.3 | Definir prioridades essenciais | A | R | C | I |
| 3.1.4 | Reunião de Acompanhamento e Validação de Infraestrutura | A | R | C | I |
| 3.1.5 | Concluir implantação da infraestrutura | A | R | C | I |
| 3.2 | Parametrização | A | R | C | I |
| 3.2.1 | Adequação do software | A | R | C | I |
| 3.2.2 | Definição de parâmetros | A | R | C | I |
| 3.3 | Cadastros | | | | |
| 3.3.1 | Cadastros dados dos clientes | I | A | R | C |
| 3.3.2 | Cadastros dos produtos | I | A | R | C |
| 3.3.3 | Cadastros dos vendedores | I | A | R | C |
| 3.4 | Relatórios | | | | |
| 3.4.1 | Relatórios Semanal para monitoramento do desempenho do projeto | A | R | C | I |
| 3.4.2 | Relatório de Fluxo de Caixa | A | R | C | I |
| 3.4.3 | Relatório de Valor Agregado | A | R | C | I |
| 3.4.4 | Relatório de Recursos | A | R | C | I |
| 3.4.5 | Relatório de Visão Geral do Projeto | A | R | C | I |
| 3.4.6 | Relatório de Tarefas atrasadas | A | R | C | I |
| 3.4.7 | Relatórios de feedback | A | R | C | I |
| 3.5 | Migração | | | | |
| 3.5.1 | Levantamento dos dados necessários | C | R | A | I |
| 3.5.2 | Migração dos dados ao sistema | C | R | A | I |
| 3.6 | Testes Integrados | | | | |
| 3.6.1 | Testar Software | A | R | C | I |
| 3.6.2 | Analisar rotinas | A | R | C | I |
| 3.6.3 | Identificar erros | A | R | C | I |
| 3.6.4 | Corrigir erros encontrados | A | R | C | I |
| 3.6.5 | Avaliar desempenho do software | A | R | C | I |
| 3.6.6 | Reunião de Acompanhamento e Validação de Testes/Simulações | A | R | C | I |
| 3.6.7 | Apontamento de Melhorias e Ajustes | A | R | C | I |
| 3.6.8 | Aprovação de testes integrados | A | R | C | I |
| 3.6.9 | Concluir Testes Integrados | A | R | C | I |
| 3.7 | Documentação | | | | |
| 3.7.1 | Plano de Implantação | I | R | A | C |
| 3.7.2 | Plano de Custos | A | R | C | I |
| 3.7.3 | Plano de Treinamento | C | R | A | I |
| 3.7.4 | Plano de Suporte | C | R | A | I |
| 3.8 | Homologação | | | | |

| | | | | | |
|----------------|---|---|---|---|---|
| 3.8.1 | Aceite do Sistema | A | R | C | I |
| 3.9 | Treinamento | | | | |
| 3.9.1 | Treinamento dos usuários | C | R | A | I |
| 3.10 | Go Live | | | | |
| 3.10.1 | Planejar ações de melhoria continua | A | R | C | I |
| 3.10.2 | Indicadores de performance | A | R | C | I |
| 3.10.3 | Planejar método de suporte | A | R | C | I |
| 3.10.4 | Planejar método de treinamento continuado | A | R | C | I |
| 3.10.5 | Concluir implantação | A | R | C | I |
| 4 | Encerramento | | | | |
| 4.1 | Análise dos resultados | R | A | C | I |
| 4.2 | Gestão do nível de serviço – SLA | C | A | R | I |
| 4.3 | Início Suporte | I | R | A | C |
| LEGENDA | | | | | |
| R | Responsável pela execução | | | | |
| A | Responsável pela aprovação | | | | |
| C | Consultado | | | | |
| I | Informado | | | | |

Fonte: Elaborada pelo autor (2017).

8.1.1 Treinamentos

A conclusão de um projeto é o momento mais esperado pela equipe de um projeto, assim como de seu Gerente de Projetos. Mas além disso, marca o momento em que se faz necessário o treinamento dos demais colaboradores para o uso do sistema, no caso deste projeto especificadamente. A conclusão das atividades é um dos fatores primordiais para o cumprimento do cronograma. O treinamento referente a esta implantação será realizado com os colaboradores que farão o uso da ferramenta e será ministrado da seguinte forma:

- Primeiramente será realizado uma espécie de palestra de apresentação do sistema de forma geral, abordando alguns aspectos importantes;
- Em um segundo momento os usuários receberão um acesso provisório ao sistema, onde poderão começar a conhecer a ferramenta, frente a um sistema virtual de testes;
- Após este primeiro contato será dado início ao treinamento prático do sistema, como contamos com poucos usuários será possível quase que um treinamento individualizado, o que facilitará o entendimento dos mesmos frente ao sistema;
- Para finalizar o treinamento serão realizados alguns testes com os usuários, a fim de identificar possíveis dúvidas recorrentes e após cada um receberá seu acesso definitivo ao sistema.

No decorrer do projeto podem ser identificados outros treinamentos, os quais devem ser expostos ao patrocinador e aprovados, caso os mesmos excedam os valores estabelecidos.

8.1.1 Mobilização de pessoal

O gerente de projetos é o responsável pela alocação dos recursos no projeto e pela mobilização da equipe. De acordo com a necessidade do projeto, a realocação ou substituição dos membros o GP deverá interagir com a administradora a fim de, acordar as alterações necessárias. O impacto no projeto com estas alterações é de responsabilidade do gerente do projeto. O plano de recursos humanos só será alterado ou revisto quando houver a real necessidade.

8.1.2 Plano de liberação de pessoal – Método e ocasião

O horário de trabalho seguirá o padrão definido pela empresa. Caso seja estritamente necessário trabalhar em horários fora do expediente, a fim de, propor o andamento do projeto, o Gerente de Projeto deve ser comunicado antecipadamente para aprovar esta necessidade. Caso haja expediente em horário extra, será usado o sistema de compensação de horas de acordo com a legislação em vigor. Em casos de vencimento de férias durante o andamento do projeto, esta solicitação deverá ser feita com no mínimo trinta dias de antecedência pelo colaborador ao gerente do projeto.

8.1.3 Reconhecimento e recompensas

A bonificação ao time do projeto será realizada conforme o desempenho individual de cada colaborador, acrescido de um percentual do desempenho de todo o grupo frente ao projeto realizado, ou seja, ao finalizar e entregar o projeto com sucesso será devido uma porcentagem dos ganhos a cada colaborador. A bonificação é sempre estabelecida conforme os custos do orçamento do projeto, tendo em vista se o projeto seguiu o orçamento previsto, se necessitou de novos investimentos e se atendeu ao prazo definido no escopo.

8.1.4 Políticas e procedimentos de segurança

A equipe do projeto deverá seguir as políticas e procedimentos de segurança da empresa, sendo de responsabilidade do diretor o esclarecimento sobre tais para que a equipe cumpra com o que é exigido pela empresa. Entre as políticas e procedimentos de segurança, pode-se citar:

- As atividades do projeto deverão ser feitas de acordo com a política de qualidade da empresa;
- O projeto deverá ser entregue em conformidade com normas e exigências pré-determinadas pela empresa;
- Todos os arquivos contendo anexos relacionados ao projeto deverão ser enviados com cópia ao gerente do projeto;
- A equipe de projetos não deverá enviar informações confidenciais da empresa e/ou projeto a terceiros, com o risco de prejudicar a empresa;
- Não será permitido o uso de e-mail pessoal para a troca de e-mails tratando de assuntos referentes à empresa ou projeto;

8.1.5 Histórico de alterações no Plano de Gerenciamento de Recursos

| Versão | Data | Responsável | Comentários |
|----------|------------|--------------------|-------------------------|
| 1 | 13/07/2017 | Jonatá G. da Silva | Elaboração do documento |

9 GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

| Arte Couros Gaúcho | |
|---|-------------------------------|
| Nome do Projeto: Implantação de software para gerenciamento de pedidos | |
| Plano de Gerenciamento das comunicações | |
| Elaborado por: Jonatá G. da Silva | Data de início: 13/07/2017 |
| Patrocinador: Ana M. da Silva | Data de Término: 13/07/2017 |
| Aprovado por: Paulo R. da Silva | Data da Aprovação: 13/07/2017 |

9.1 PLANO DE GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO

O plano de gerenciamento das comunicações tem como objetivo demonstrar e transmitir de forma clara e simples, para todos os integrantes do projeto o andamento, cronograma e os dados do projeto. Este plano de comunicação possui como objetivo geral definir e padronizar o modo como se dará a comunicação durante o período de elaboração e execução do Projeto. Será apresentado de modo claro e objetivo no fluxo de informações, ou seja, informações no tempo certo e comunicação efetiva. Em outras palavras irá apresentar as melhores práticas de comunicação sobre o Projeto em questão, de forma clara e objetiva as partes interessadas no mesmo.

9.1.1 Processos de Gerenciamento das comunicações

O Gerente do Projeto é responsável pelo gerenciamento das comunicações do projeto, entretanto os demais integrantes possuem a responsabilidade de reportar diretamente ao Gerente do Projeto sobre adversidades ocorridas ao decorrer do projeto que possam interferir no andamento normal das atividades, ficando sob sua responsabilidade transmitir essas informações ao patrocinador do projeto. Para cada tipo de informação transmitida, cabe o Gerente do Projeto avaliar qual modelo de comunicação será utilizado: ata, documento padrão, informativo, entre outros. O Gerente do Projeto também será responsável por compilar as informações contidas no projeto, reportando-se a cada reunião ao Diretor. A comunicação será realizada por meio de:

- Informativos impressos e afixados nos murais da empresa;
- Informações via e-mail;
- Reuniões com atas que serão salvas no diretório do projeto.

As informações que se referem ao projeto devem ser constantemente atualizadas, conforme definição acordada pela equipe do projeto, estas atualizações serão feitas diariamente e realizadas diretamente no diretório do projeto, incluindo as atualizações quinzenais nos custos e prazos.

9.1.2 Dados de contatos das partes interessadas

Tabela 13 – Dados das partes interessadas

| Nome | Função | Celular particular | Telefone comercial | E-mail |
|--------------------|-------------------------|--------------------|--------------------|----------------------------|
| Ana M. da Silva | Administrador | 51 99585-6191 | 51 3568-2080 | anamaria@artecouros.com.br |
| Jonatá G. da Silva | Gerente de Projetos | 51 99602-9833 | 51 3568-2080 | jonata@artecouros.com.br |
| Paulo R. da Silva | Gerente Geral | 51 996720-8076 | 51 3568-2080 | paulo@artecouros.com.br |
| Jorge da Silva | Coordenador de Produção | 51 99930-4134 | 51 3568-2080 | jorge@artecouros.com.br |

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

9.1.3 Itens da Comunicação

No diretório do projeto será publicado e atualizado, pelo Gerente do Projeto, o arquivo do MS Project após as reuniões de andamento do projeto. Para este projeto serão utilizados modelos vigentes da empresa para os documentos utilizados ao longo de sua execução, contendo o mínimo de informações necessárias para seu entendimento. Os demais documentos deverão conter ao menos o cabeçalho padrão e rodapé. O projeto deverá seguir a forma de comunicação prevista para os principais eventos da tabela 14.

Tabela 14 - Itens da Comunicação

| Item da Comunicação | Objetivo | Meio | Envolvidos | Responsável |
|--------------------------------|--|------------|--------------------------|--------------------|
| Reunião de abertura do projeto | Início formal do projeto, deverá apresentar as informações sobre os objetivos e justificativa do projeto | Presencial | Toda a equipe do projeto | Gerente do Projeto |

| | | | | |
|---------------------------------------|---|---------------------|--------------------------|--------------------|
| | explanando de maneira geral a respeito do escopo e tempo destinados. | | | |
| Reunião de Kick-off | Dará o início a execução do projeto após a fase de planejamento. | Presencial | Toda a equipe do projeto | Gerente do Projeto |
| Reunião de Acompanhamento e Validação | Apresentar informações sobre a conclusão das principais tarefas de cada pacote de atividades evidenciando dados de escopo, tempo, custo, prazo e qualidade, dependendo das atividades concluídas. | Presencial | Toda a equipe do projeto | Gerente do Projeto |
| Atas | Registrar os assuntos discutidos nas reuniões evidenciando ações a serem tomadas designadas a responsáveis pela execução. | Presencial e e-mail | Toda a equipe do projeto | |
| Reunião de Fechamento do Projeto | Encerramento formal do projeto, cada membro da equipe terá um período de tempo para expor suas considerações e seu entendimento sobre o projeto. | Presencial | Toda a equipe do projeto | Gerente do Projeto |

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

9.1.1 Estrutura de distribuição e armazenamento de informações

Na fase de diagnóstico do projeto está previsto a criação de um diretório na rede interna da empresa, de acesso a todos colaboradores, para realizar o armazenamento da documentação relativa ao projeto. A atualização dos dados e organização das pastas e diretórios será de responsabilidade do Gerente do Projeto. A documentação padrão das

reuniões e os relatórios de *Status Report*¹ também deverão ser inseridas neste diretório tendo por base os modelos vigentes. As comunicação também se dará por e-mail para os envolvidos em cada atividade.

9.1.2 Modelo de Ata de reunião

Figura 4 – Modelo de ata de reunião

| | | |
|-----------------|--|-----------------|
| Ata de reunião | | LOGO DA EMPRESA |
| Nome do Projeto | | |

| Reunião | |
|---------|-------|
| Data | Local |
| | |

Participantes

Objetivos

Tópicos discutidos

Ações a serem tomadas

| Ação | Responsável | Previsão |
|------|-------------|----------|
| | | |
| | | |
| | | |

Próxima reunião do projeto

Informações adicionais

| Aprovações | | |
|--------------|------|------------|
| Participante | Nome | Assinatura |
| | | |
| | | |

Página 1 de 1

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

¹ Um relatório de **Status Report** é um documento simples que existe para o gerente do projeto, o cliente e a equipe interna atualizarem periodicamente os envolvidos a respeito da situação do projeto, pontos de atenção, entregas que foram realizadas (ou deveriam ter sido) em um determinado ponto no tempo.

9.1.3 Administração do plano de gerenciamento da comunicação

O Gerente do projeto será o responsável pelo plano de gerenciamento das comunicações que será avaliado e atualizado durante o andamento do projeto.

9.1.4 Histórico de alterações no Plano de Gerenciamento das Comunicações

| Versão | Data | Responsável | Comentários |
|--------|------------|--------------------|-------------------------|
| 1 | 13/07/2017 | Jonatá G. da Silva | Elaboração do documento |
| 1.1 | 13/07/2017 | Jonatá G. da Silva | Adição de modelo de ata |

10 GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES

10.1 PLANO DE GERENCIAMENTO DE DAS AQUISIÇÕES

| Arte Couros Gaúcho | |
|---|-------------------------------|
| Nome do Projeto: Implantação de software para gerenciamento de pedidos | |
| Plano de Gerenciamento de Aquisições | |
| Elaborado por: Jonatá G. da Silva | Data de início: 13/07/2017 |
| Patrocinador: Ana M. da Silva | Data de Término: 13/07/2017 |
| Aprovado por: Paulo R. da Silva | Data da Aprovação: 13/07/2017 |

10.1.1 Estrutura de Suprimentos do Projeto

A estrutura de aquisições na empresa é compartilhada entre o Administrador e o Gerente Geral, responsáveis também pela administração de outras funções na empresa. Devido ao porte e produção desenvolvida pela empresa, baseando se na estrutura organizacional as compras são pontuais e ocorrem conforme a necessidade. Um fato que facilita e agiliza o processo de compra na empresa é à proximidade entre Administrador e Gerente do projeto.

Figura 5 – Estrutura de Suprimentos do projeto



www.wbstool.com

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

10.1.2 Análise fazer ou comprar

O Gerente do Projeto tem por uma de suas funções a análise dos aspectos das necessidades de aquisições ou utilização de recursos para realizar determinada tarefa. O processo de Planejamento e Implantação, por exemplo, serão de responsabilidade da equipe do Projeto, sendo assim não haverá a necessidade de aquisição. Dentre as requisições necessários pode ser relatar a contratação do software e de alguns itens para compor a infraestrutura da empresa. A tabela 15 apresenta a análise de fazer ou comprar relativa aos itens previstos para o projeto.

Tabela 15 - Análise fazer ou comprar

| Item/entrega | Decisões (fazer ou comprar) | Motivo |
|--|------------------------------------|---|
| Planejamento e Gerenciamento do Projeto | Fazer | Todas as atividades referentes ao planejamento e gerenciamento do projeto serão efetuadas pela equipe designada pela empresa, composta de colaboradores da mesma. |
| Diagnóstico | Fazer | Todo o processo de diagnóstico que é base para o processo de implantação será desenvolvido pela equipe. |
| Implantação | Fazer | Cada etapa referente ao processo de implantação do software será realizado pela equipe designada com vistas ao Gerente do Projeto. |
| Encerramento | Fazer | As atividades de encerramento serão executadas pela equipe de projeto, pois oferecem menor risco e menor custo. |
| Software de Gerenciamento de Pedidos | Comprar | Contratação de um software de gerenciamento de pedidos que se adeque as necessidades apontadas pela equipe |

| | | |
|-------------------------------|---------|---|
| Notebook Inspiron Dell | Comprar | Compra de 2 Notebooks para compor a infraestrutura da empresa |
|-------------------------------|---------|---|

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

10.1.3 Responsabilidades

O responsável pela condução das aquisições será o Gerente do Projeto, com suporte direto do Administrador e do Gerente Geral, adotando a estrutura de suprimentos para aquisições conforme estabelecido pelas diretrizes da empresa. Qualquer contratação ou aquisição deverá receber o aval de aceite do Administrador da empresa. Demais solicitações de aquisições deverão ser direcionadas ao Gerente do Projeto a fim de serem avaliadas e a necessidade da sua aquisição questionada.

10.1.4 Mapa de Aquisições

Tabela 16 - Mapa de Aquisições

| Item | Descrição | Tipo de Contrato | Critério de Seleção | Orçamento Estimado | Duração Prevista | Fornecedores Qualificados |
|------|--|------------------|---------------------|---------------------------|------------------|---------------------------|
| 01 | Contratação de software de gerenciamento de pedido | Contrato fixo | Técnico e preço | R\$ 89,00 por usuário/mês | 12 meses | Meus pedidos |
| 02 | Notebook Inspiron Dell | Tempo e material | Técnico e preço | R\$ 2500,00 | Imediato | Dell Computadores |

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

10.1.5 Detalhamento dos critérios de aquisição

Os orçamentos dos produtos adquiridos passarão por um processo criterioso de escolha, por meio da solicitação de diversas propostas e cotações em fornecedores diferentes. Cada proposta recebida será avaliada e a decisão final levará em consideração um conjunto de critérios. Para o fechamento da compra é necessário avaliar no mínimo três propostas. O critério eliminatório será especificação técnica. Preço, prazo e qualificação do fornecedor serão analisados através de critérios classificatórios. O primeiro critério utilizado será o

eliminatório, caso continuem empatados os fornecedores, serão utilizado os critérios classificatórios conforme tabela 17.

Tabela 17 - Critérios de aquisição

| Critérios Eliminatórios | Atende? |
|----------------------------------|----------------|
| Especificação técnica do produto | S/N |

| Critérios Classificatórios | Peso % |
|-----------------------------------|---------------|
| Preço | 70 |
| Qualificação do fornecedor | 20 |
| Prazo | 10 |

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Os critérios técnicos envolverão principalmente a personalização de acordo com as necessidades apontadas, a usabilidade do software e a possibilidade de uso de diversos usuários ao mesmo tempo.

10.1.6 Contratos

Os contratos firmados para o projeto obrigatoriamente deverão ser avaliados pelo Administrador da empresa, para que todas as cláusulas constantes estejam de acordo com as políticas, tendo em vista garantir que todas as condições aplicáveis sejam devidamente cumpridas.

Todos os contratos deverão ser elaborados pela área responsável da empresa e o gerente do projeto tem a responsabilidade de avaliar os mesmos e questioná-los caso assim achar necessário.

10.1.7 Desempenho

O gerente do projeto será responsável por avaliar o desempenho da utilização do software previsto, a fim de que se atenda aos requisitos contratuais pré-estabelecidos. Também será de sua responsabilidade monitorar as ações e o andamento da implantação e do treinamento, abaixo estão listadas as principais ações a serem tomadas:

- Inspecionar o trabalho executado e sob execução do software de gerenciamento;
- Avaliar o desempenho dos colaboradores perante o treinamento;

- Gerenciar o armazenamento e catalogação das informações do treinamento
- Acompanhar os pagamentos;
- Atualizar o plano de gerenciamento de aquisições;

10.1.8 Encerramento dos contratos

Após realização de verificações e testes que confirmarem a entrega de todos os serviços contratados e que os mesmos estão dentro dos requisitos contratados, serão encerrados seus contratos. Este processo irá envolver a aceitação formal por parte do diretor da empresa e a entrega das garantias por parte dos fornecedores.

10.1.9 Histórico de alterações no Plano de Gerenciamento dos Riscos

| Versão | Data | Responsável | Comentários |
|--------|------------|--------------------|-------------------------|
| 1 | 13/07/2017 | Jonatá G. da Silva | Elaboração do documento |

11 GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

| Arte Couros Gaúcho | |
|---|-------------------------------|
| Nome do Projeto: Implantação de software para gerenciamento de pedidos | |
| Plano de Gerenciamento das partes interessadas | |
| Elaborado por: Jonatá G. da Silva | Data de início: 21/07/2017 |
| Patrocinador: Ana M. da Silva | Data de Término: 27/07/2017 |
| Aprovado por: Ana M. da Silva | Data da Aprovação: 27/07/2017 |

11.1 PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

O Plano de gerenciamento das partes interessadas descreve os processos usados de modo a garantir o engajamento das partes interessadas desde a identificação das partes interessadas até o encerramento do projeto. Tendo como principal objetivo a definição e apresentação das estratégias para aumentar o apoio, diminuir as resistências e reduzir os impactos negativos das partes interessadas envolvidas durante o andamento do projeto. Neste sentido, o Gerente de Projetos desempenha um papel muito importante, sendo de sua inteira responsabilidade monitorar e controlar o mesmo e realizar todas as atividades necessárias para manter o engajamento dos colaboradores durante o projeto.

Este plano de engajamento das partes interessadas tem como objetivos principais a identificação das partes interessadas, o planejamento do gerenciamento das partes interessadas, o gerenciamento do engajamento das partes interessadas e o controle do engajamento das partes interessadas.

O plano de gerenciamento das partes interessadas levará em consideração principalmente os processos já estabelecidos na empresa. Também serão respeitados os padrões de comunicação interna bem como a exposição e adoção de algum outro padrão quando conveniente.

11.1.1 Identificação das partes interessadas

Tabela 18 – Registro das partes interessadas

| Parte Interessada | Interesse | Impacto | Estratégia |
|--------------------------|------------------|----------------|---------------------------------------|
| Ana M. da | Muito | Muito Alto | A Administradora é o patrocinadora do |

| | | | |
|--|-------|-------|--|
| Silva - Administradora | Alto | | projeto, sendo assim, ela será responsável por avaliar, validar, aprovar e assinar as tarefas e documentos do projeto. |
| Jonatá G. da Silva - Gerente do Projeto | Alto | Alto | Será responsável por conduzir a equipe, dar suporte e agir preventivamente, assegurando a realização das atividades planejadas, visando o alcance dos objetivos do projeto, dentro do prazo, custo e escopo estabelecidos. |
| Paulo R. da Silva – Gerente Geral | Médio | Médio | Manter comunicação ativa e aberta, informando qualquer dificuldade ou mudança ocorrida nas definições de escopo, prazo ou custo. Comunicá-lo ao final de cada fase do projeto. |
| Jorge da Silva – Coordenador de Produção | Médio | Baixo | Manter comunicação sobre o andamento do projeto. Comunicá-lo sobre o final de cada fase do projeto. |

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

11.1.2 Responsabilidades de cada membro do projeto

Tabela 19 – Registro de responsabilidades

| Parte Interessada | Cargo | Responsabilidade |
|---------------------------|----------------------------|--|
| Ana Maria da Silva | Administrador | Patrocinador do Projeto |
| Jonatá G. da Silva | Gerente do Projeto | Gerenciar o projeto |
| Paulo Roberto da Silva | Gerente Geral | Acompanhar o desenvolvimento do projeto testando novos processos |
| Jorge da Silva | Coordenador de Produção | Acompanhar implantação e testes |

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

11.1.3 Requisitos e expectativas das partes interessadas

Tabela 20 – Registro de requisitos e expectativas das partes interessadas

| Parte Interessada | Requisito e necessidade que deseja ver atendido pelo projeto | Expectativa em relação ao projeto e/ou aos produtos do projeto | Estratégia para o gerenciamento das expectativas |
|--------------------|---|---|--|
| Ana M. da Silva | Por meio deste projeto a expectativa levantada por esta parte é que o projeto viabilize uma melhoria considerável nas atividades da empresa, elevando assim as perspectivas de trabalho e rentabilidade da mesma. | As expectativas levantadas são: <ul style="list-style-type: none"> • Gerenciamento dos pedidos de forma organizada; • Processo produtivo de forma eficaz, extinguir erros e retrabalho; • Colaboradores motivados; • Rentabilidade aumentada. | Para que todos os requisitos e expectativas levantadas pelo projeto tornem se efetivas ao longo do ciclo de vida do mesmo serão realizadas semanalmente reuniões com a equipe responsável e diariamente deverá ser entregue relatórios sobre o andamento do mesmo. |
| Jonatá G. da Silva | Com a execução do projeto em questão, em seu andamento e devidamente ao seu término é necessário que o Gerenciamento dos pedidos da empresa esteja totalmente revitalizado e moderno, ou seja, organizado e utilizando ferramentas tecnológicas ao seu favor. | As expectativas levantadas são: <ul style="list-style-type: none"> • Organização de todo o processo de recebimento dos pedidos; • Aperfeiçoamento do processo produtivo; • Aperfeiçoamento do modo de operar, visando a qualidade; • Informatização das atividades. | Para que todos os requisitos e expectativas levantadas pelo projeto tornem se efetivas ao longo do ciclo de vida do mesmo serão realizadas semanalmente reuniões com a equipe responsável e diariamente deverá ser entregue relatórios sobre o andamento do mesmo. |
| Paulo R. da Silva | Sua expectativa principal é a melhoria no andamento dos negócios em geral da empresa, visando a produtividade e a aumento dos rendimentos em geral. | As expectativas levantadas são: <ul style="list-style-type: none"> • Organização dos processos produtivos e diminuição das perdas por retrabalho; • Aperfeiçoamento do processo produtivo; • Melhoria da | Para atender suas expectativas, fará o acompanhamento do projeto por meio das reuniões e relatórios disponibilizados. Dando vistas ao andamento geral do projeto e analisando os resultados obtidos. |

| | | | |
|----------------|---|---|---|
| | | qualidade da produção. | |
| Jorge da Silva | Suas expectativas giram em torno do recebimento detalhado das ordens de produção, fonte da organização do gerenciamento dos pedidos recebidos, que contempla a gestão da empresa. | As expectativas levantadas são: <ul style="list-style-type: none"> • Melhoria na apresentação das ordens de serviço; • Controle de produção e administração da qualidade. | Acompanhará os relatórios disponibilizados, dando vistas ao que compete a sua área. |

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

11.1.4 Matriz de interesse x Poder x Impacto

Tabela 21 – Matriz de interesse x poder impacto

| Parte Interessada | Responsabilidade | Poder | Interesse | Impacto | Enquadramento |
|---|--|------------|------------|------------|-------------------|
| Ana M. da Silva - Administrador | Responsável pela coordenação e engajamentos dos profissionais do ADM e Projetos. | Muito Alto | Muito Alto | Muito Alto | Manter satisfeito |
| Jonatá G. da Silva - Gerente do Projeto | Responsável pelo planejamento e acompanhamento do projeto, assim como o responsável pela revisão da documentação gerada pelos projetistas. | Alto | Muito Alto | Muito Alto | Manter informado |
| Paulo R. da Silva – Gerente Geral | Responsável por administrar os ativos pessoais e materiais da empresa de maneira coerente, | Médio | Médio | Baixo | Manter informado |

| | | | | | |
|--|--|-------|-------|-------|------------------|
| | visando qualidade e lucratividade. | | | | |
| Jorge da Silva – Coordenador de Produção | Responsável pela execução das atividades da produção, atendendo aos prazos estipulados a entregas dos pedidos. | Baixo | Médio | Baixo | Manter informado |

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

11.1.5 Engajamento das partes interessadas

Tabela 22 – Registro de engajamento das partes interessadas

| Parte Interessada | Cargo | Não Informado | Resistente | Neutro | Da Apoio | Lidera |
|--------------------|-------------------------|---------------|------------|--------|----------|--------|
| Ana M. da Silva | Administradora | | | | CD | |
| Jonatá G. da Silva | Gerente do Projeto | | | | | CD |
| Paulo R. da Silva | Gerente Geral | | C | | C | |
| Jorge da Silva | Coordenador de Produção | | | C | D | |
| Legenda | | | | | | |
| D | Engajamento Desejado | | | | | |
| C | Engajamento Corrente | | | | | |

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

11.1.6 Estratégia de engajamento das partes interessadas

Tabela 23 – Registro de estratégia de engajamento das partes interessadas

| Parte Interessada | Cargo | Estratégia e Abordagem para engajamento de cada parte interessada |
|-------------------|----------------|---|
| Ana M. da Silva | Administradora | Por meio da apresentação dos resultados obtidos, demonstrar o quanto a organização como |

| | | |
|--------------------|-------------------------|--|
| | | um todo está evoluindo. |
| Jonatá G. da Silva | Gerente do Projeto | Com o desenvolvimento do projeto, atendendo os objetivos propostos dentro dos prazos e custos definidos. |
| Paulo R. da Silva | Gerente Geral | Por meio dos resultados apresentados pelas equipes de trabalho e de todo o processo produtivo e organizacional. |
| Jorge da Silva | Coordenador de Produção | Por meio dos resultados apresentados ao setor de produção, que evidenciam a melhoria nos processos, qualidade e termino dentro do prazo. |

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

11.1.7 Histórico de alterações no Plano de Gerenciamento das partes interessadas

| Versão | Data | Responsável | Comentários |
|--------|------------|--------------------|----------------------------|
| 1 | 21/07/2017 | Jonatá G. da Silva | Elaboração do documento |
| 1.1 | 25/07/2017 | Jonatá G. da Silva | Adição da matriz interesse |

12 GERENCIAMENTO DE RISCOS

12.1 PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

| Arte Couros Gaúcho | |
|---|-------------------------------|
| Nome do Projeto: Implantação de software para gerenciamento de pedidos | |
| Plano de Gerenciamento de Riscos | |
| Elaborado por: Jonatá G. da Silva | Data de início: 21/07/2017 |
| Patrocinador: Ana M. da Silva | Data de Término: 27/07/2017 |
| Aprovado por: Ana M. da Silva | Data da Aprovação: 27/07/2017 |

O plano de gerenciamento dos riscos do projeto envolve o planejamento, gerenciamento, identificação, realização de análise qualitativa e quantitativa, planejamento das respostas, monitoramento e controle dos riscos. A documentação a seguir contempla os possíveis riscos para o projeto, e apresenta as medidas para minimizá-los. Para cada risco um plano específico de resposta será apresentado. O Gerente do Projeto é o responsável direto pelo plano de gerenciamento de riscos, que será avaliado e atualizado nas reuniões de acompanhamento com a equipe do projeto.

12.1.1 Metodologia

Para o gerenciamento dos riscos deste projeto será adotada a metodologia das melhores práticas do PMBOK, tendo como base as seguintes etapas:

- Identificação dos riscos do projeto através de reuniões com a equipe envolvida;
- Realização de análise qualitativa e quantitativa dos riscos, estimando seu impacto e a probabilidade de ocorrência;
- Definição de um método de monitoramento e controle de cada risco apontado;
- Definição de um responsável para monitorar e controlar cada risco;

12.1.2 Responsabilidades

O Gerente do Projeto será o responsável pela análise dos riscos, auxiliado previamente pelo Gerente Geral. O monitoramento e disponibilização no diretório do projeto é de responsabilidade irrestrita do Gerente do Projeto, tendo por finalidade a documentação e

disponibilização para que todos envolvidos tenham acesso. Apesar das responsabilidades do gerente do projeto, todos os integrantes da equipe compartilham a atribuição de auxiliar para que o máximo possível dos riscos sejam identificados previamente. Quando algum risco for identificado por qualquer parte, esta deverá informar imediatamente o gerente do projeto para que o plano seja atualizado e as demais medidas cabíveis sejam tomadas.

A tabela 24 apresentada a listagem dos membros da equipe e suas respectivas responsabilidades perante aos riscos do projeto.

Tabela 24 – Responsabilidade das Partes Interessadas

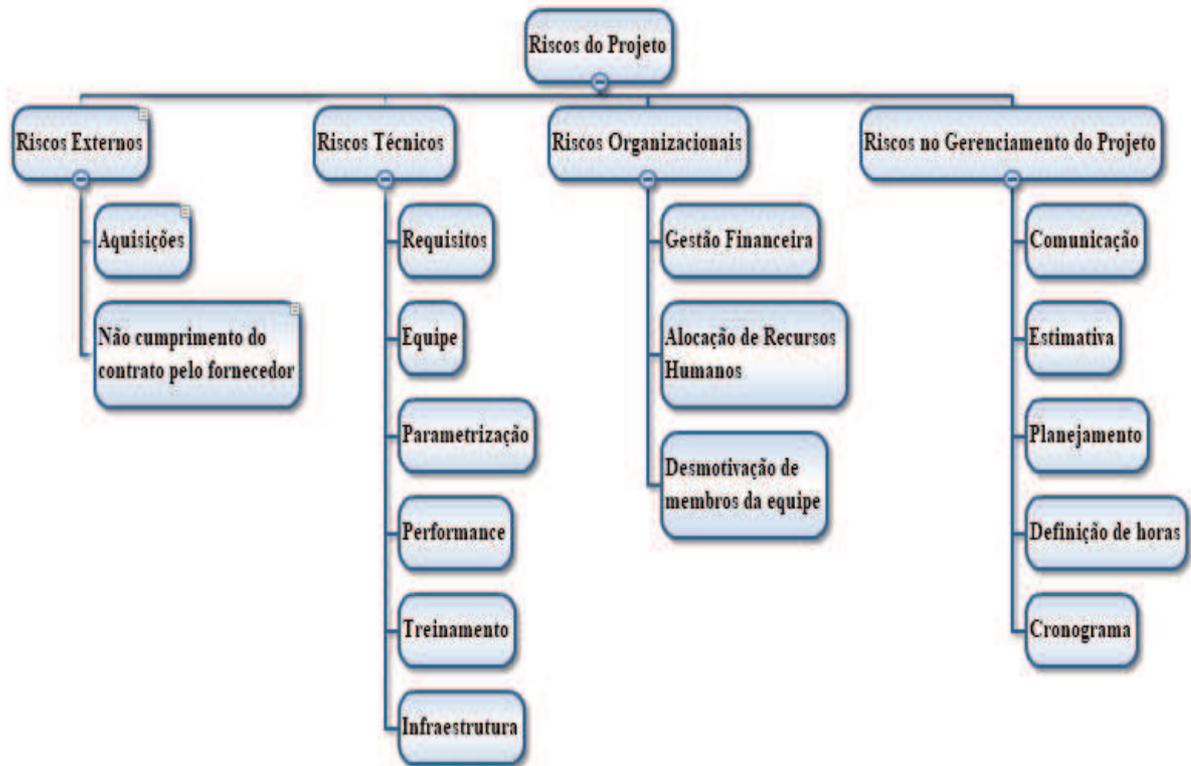
| | Ana Maria da Silva - Administradora | Jonatá G. da Silva - Gerente do Projeto | Paulo R. da Silva - Gerente Geral | Jorge da Silva - Coordenador de Produção | Outros Stakeholders |
|---|-------------------------------------|---|-----------------------------------|--|---------------------|
| Planejamento do Gerenciamento de Riscos | | X | | | |
| Identificação dos Riscos | X | X | X | X | X |
| Análise Qualitativas dos Riscos | | X | X | X | |
| Análise Quantitativas dos Riscos | | X | X | X | |
| Planejamento de respostas aos Riscos | X | X | | X | |
| Monitoramento e Controle dos Riscos | | X | | | |

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

12.1.3 Estrutura analítica de riscos (EAR)

A estrutura analítica de riscos do projeto apresenta as possíveis fontes de risco para o projeto, figura 6. Esta análise expõe as possíveis fontes de identificação dos riscos, classificadas como: técnico, externo, organizacional e do gerenciamento do projeto.

Figura 6 – Estrutura Analítica dos Riscos do Projeto



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

12.1.4 Identificação dos Riscos

Com base no resultado obtido na coleta de dados junto a equipe do projeto foi possível a identificação dos riscos e posterior classificação dos mesmos de acordo com a Estrutura Analítica de Riscos (EAR). A identificação dos riscos do projeto teve como base principal os objetivos do projeto. A tabela 25 apresenta a identificação dos Riscos.

Tabela 25 – Identificação dos Riscos

| Categoria | Risco | Descrição do Risco | Áreas do Projeto Afetadas | Causas do Risco | Impacto nos objetivos |
|-----------|-------|--------------------|---------------------------|-----------------|-----------------------|
|-----------|-------|--------------------|---------------------------|-----------------|-----------------------|

| | | | | | |
|-----------------------------------|-----------------|---|--|---|--|
| Técnicos | Requisitos | Mapeamento ineficiente dos processos | Implantação | Falta de profissionais qualificados para contratação | Custo / Qualidade |
| | Equipe | Grupo de trabalho não qualificado | Implantação | Desenvolvimento do projeto abaixo da qualidade | Custo / Tempo / Qualidade |
| | Parametrização | Dificuldade para parametrização do software com ERP | Implantação | Falha na avaliação do software | Custo / Tempo |
| | Performance | Resposta lenta no processamento das funcionalidades no software. | Projeto | Falha na avaliação do software | Custo / Tempo |
| | Treinamento | A aplicação do treinamento ser ineficaz aos usuários do software. | Pós Implantação | Treinamento inadequado causando dúvidas no uso do software | Tempo / Qualidade |
| | Infraestrutura | Falha na avaliação dos requisitos necessários para o projeto | Projeto | Computadores inadequados | Custo / Tempo |
| | Organizacionais | Gestão financeira | Direcionamento dos investimentos para outros setores | Implantação e Projeto | Falta de investimentos em equipamentos, softwares e treinamentos |
| Alocação de recursos humanos | | Alterar o setor de trabalho de um colaborador qualificado | Implantação e Projeto | Remover da equipe de projetos o profissional que possui conhecimentos no uso das ferramentas de processos | Custo / Tempo / Qualidade |
| Desmotivação de membros da equipe | | Equipe desmotivada por problemas interpessoais decorrentes | Projeto | Falta de reconhecimento da equipe | Custo / Tempo / Qualidade |

| | | | | | |
|----------------------|---|--|-------------|---|---------------------------|
| Externos | Aquisições | Falta de comprometimento do fornecedor quanto a atendimento de prazos referente a entrega das aquisições | Projeto | Atraso no andamento do projeto devido a dependência do mesmo frente as aquisições | Custo / Tempo / Qualidade |
| | Não cumprimento do contrato pelo fornecedor | Falta de comprometimento do fornecedor e quebra das cláusulas do contrato | Projeto | Entrave no andamento das atividades do projeto | Qualidade / Tempo |
| Gerência de Projetos | Comunicação | Falha na comunicação com a equipe | Implantação | Retrabalho por falta de informações coerentes | Custo / Tempo / Qualidade |
| | Estimativa | Tempo proposto no cronograma ineficiente | Projeto | Falha na estimativa de tempo e custos para as atividades. | Tempo |
| | Planejamento | Etapas do planejamento inconsistentes perante o projeto | Projeto | Planejamento ineficaz do projeto. | Tempo / Qualidade |
| | Definição de horas | Falha na definição do número adequado de horas para a execução do projeto de implantação | Implantação | Trabalhar mais tempo na implantação | Custo / Tempo |

| | | | | | |
|--|------------|--|-------------|---|---------------|
| | Cronograma | Falha no planejamento das fases de implantação | Implantação | Executar o trabalho em um período maior do que previsto no cronograma | Custo / Tempo |
|--|------------|--|-------------|---|---------------|

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

12.1.5 Classificação dos Riscos

A partir da identificação dos riscos, a equipe do projeto buscou a identificação da probabilidade e impacto dos riscos, utilizando a tabela 26 e tabela 27 de escalas de probabilidade e impacto para custos, tempo, escopo e qualidade.

Na tabela 26 os riscos foram classificados como: muito baixo, baixo, moderado, alto e muito alto.

Tabela 26 – Classificação dos Riscos

| Classificação dos riscos | Peso | Probabilidade |
|--------------------------|------|---|
| Muito baixo | 0,1 | Muito improvável que aconteça. |
| Baixo | 0,3 | Mais provável não acontecer do que acontecer. |
| Moderado | 0,5 | Igual probabilidade de acontecer ou de não acontecer. |
| Alto | 0,7 | Mais provável acontecer do que não acontecer. |
| Muito alto | 0,9 | Muito provável que aconteça. |

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Tabela 27 – Avaliação dos riscos

| Objetivos do Projeto | Muito Baixo | Baixo | Moderado | Alto | Muito Alto |
|----------------------|------------------------------------|-----------------------|------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|
| | 0,1 | 0,25 | 0,5 | 0,75 | 0,9 |
| Custo | Aumento não significativo no custo | Aumento no custo <8% | Aumento no custo de 8% a 15% | Aumento no custo entre 15% e 30% | Aumento no custo acima de 30% |
| Tempo | Aumento não significativo no tempo | Aumento no tempo < 5% | Aumento no tempo de 5% a 15% | Aumento no tempo entre 15% e 30% | Aumento no tempo acima de 30% |

| | | | | | |
|-----------|--|---|--|---|---|
| Escopo | Alteração não significativas no escopo | Ajustes no escopo solicitados por gerentes com baixo impacto no geral | Áreas estruturais do escopo alteradas | Alterações no escopo não aprovadas pelo contratante | Material entregue ao final do projeto sem conexão com a proposta inicial |
| Qualidade | Redução quase imperceptível na qualidade | Somente nos itens de menor pesos para o projeto | Os ajustes na qualidade dos materiais entregues precisam de aprovação pelo contratante | Redução de qualidade não aceitas pelo contratante | Material entregue sem as exigências de qualidade e que não serão usadas pela equipe |

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Os critérios para a se quantificar riscos e limites de tolerância estão descritos na tabela 28.

- **Zona verde:** Considerada baixa (pontuação de 0,00 a 0,20 - zona de aceitação de riscos e/ou planos de contingência);
- **Zona amarela:** Considerada média (pontuação de 0,21 a 0,40 - zona de mitigação de riscos);
- **Zona vermelha:** Considerada Alta (pontuação de 0,41 a 0,80 - zona de evitar ou transferir riscos).

Tabela 28 – Matriz de Vulnerabilidade

| 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 |

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

12.1.6 Análise Qualitativa dos Riscos

Com base nos riscos identificados na coleta de dados junto a equipe do projeto, realizou-se uma análise qualitativa dos riscos conforme tabela 29 que podemos ver abaixo:

Tabela 29 – Análise Qualitativa dos Riscos

| Identificação do Risco | | Avaliação do Risco | | | | | | | | | |
|------------------------|-----------------------------------|--------------------|------------|--------|-----------|-------|---------------|-------------------------|---------------------|-------|-------|
| Riscos | Descrição do Risco | Impacto | | | | | Probabilidade | Impacto X Probabilidade | Prioridade do Risco | | |
| | | Custo | Cronograma | Escopo | Qualidade | Geral | | | Alta | Média | Baixa |
| 1 | Alocação de recursos humanos | 0,9 | 0,9 | 0,5 | 0,5 | 0,9 | 0,3 | 0,27 | | | |
| 2 | Equipe | 0,9 | 0,8 | 0,5 | 0,6 | 0,9 | 0,4 | 0,36 | | | |
| 3 | Requisitos | 0,7 | 0,8 | 0,7 | 0,3 | 0,8 | 0,3 | 0,24 | | | |
| 4 | Definição de horas | 0,3 | 0,2 | 0,2 | 0,7 | 0,7 | 0,3 | 0,21 | | | |
| 5 | Performance | 0,7 | 0,3 | 0,4 | 0,8 | 0,8 | 0,2 | 0,16 | | | |
| 6 | Treinamento | 0,7 | 0,8 | 0,7 | 0,5 | 0,8 | 0,8 | 0,64 | | | |
| 7 | Parametrização | 0,8 | 0,6 | 0,7 | 0,6 | 0,8 | 0,6 | 0,48 | | | |
| 8 | Desmotivação de membros da equipe | 0,9 | 0,8 | 0,8 | 0,7 | 0,9 | 0,4 | 0,36 | | | |
| 9 | Infraestrutura | 0,3 | 0,2 | 0,2 | 0,8 | 0,8 | 0,1 | 0,08 | | | |
| 10 | Estimativa | 0,8 | 0,5 | 0,6 | 0,9 | 0,9 | 0,5 | 0,45 | | | |
| 11 | Gestão financeira | 0,9 | 0,4 | 0,5 | 0,4 | 0,9 | 0,7 | 0,63 | | | |
| 12 | Comunicação | 0,8 | 0,6 | 0,7 | 0,6 | 0,6 | 0,5 | 0,3 | | | |
| 13 | Aquisições | 0,7 | 0,8 | 0,6 | 0,5 | 0,8 | 0,4 | 0,32 | | | |
| 14 | Planejamento | 0,8 | 0,9 | 0,7 | 0,3 | 0,8 | 0,4 | 0,32 | | | |

| | | | | | | | | | | | |
|----|---|-----|-----|-----|-----|-----|-------------|--------|--|--|--|
| 15 | Não cumprimento do contrato pelo fornecedor | 0,7 | 0,2 | 0,3 | 0,1 | 0,7 | 0,6 | 0,42 | | | |
| 16 | Cronograma | 0,8 | 0,2 | 0,2 | 0,1 | 0,8 | 0,1 | 0,08 | | | |
| | | | | | | | Risco Geral | 0,33 | | | |
| | | | | | | | Risco Geral | 32,25% | | | |

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

A tabela apresentada acima representa os principais riscos envolvidos no presente projeto, os mesmos foram descobertos pela equipe do projeto. Com base nos resultados obtidos na análise qualitativa de riscos realizada, foi possível verificar que o projeto possui dois riscos de baixa criticidade, doze riscos de média criticidade e dois riscos de alta criticidade. Pode-se destacar o grande impacto que os riscos de alta criticidade podem impactar neste projeto, devido a estarem relacionados a gestão financeira e ao treinamento. Um risco complexo relacionado a parte financeira poderia impactar o insucesso do projeto, enquanto ao risco devido ao treinamento, impactar o mal uso do sistema e conseqüentemente não suprir as necessidades apresentadas nos objetivos.

A partir da análise da média do impacto X probabilidade dos principais riscos do projeto levantados pela equipe, conclui-se que o risco geral do projeto é de 32,25%.

12.1.1 Análise Quantitativa dos Riscos

Para definir a reserva de contingência do projeto foi realizada a avaliação quantitativa pelo método do Valor Monetário Esperado (VME), considerando os riscos de prioridade média e alta que seguem:

Tabela 30 – Análise Quantitativa dos Riscos

| Risco | Descrição do Risco | Probabilidade | Impacto Financeiro | Valor Monetário Esperado |
|---------------------------------------|---|---------------|--------------------|--------------------------|
| 1 | Alocação de recursos humanos | 50% | R\$ 506,28 | R\$ 253,14 |
| 2 | Equipe | 50% | R\$ 606,28 | R\$ 303,14 |
| 3 | Requisitos | 70% | R\$ 600,00 | R\$ 420,00 |
| 4 | Definição de horas | 20% | R\$ 700,00 | R\$ 140,00 |
| 5 | Performance | 40% | R\$ 600,00 | R\$ 240,00 |
| 6 | Treinamento | 70% | R\$ 1.000,00 | R\$ 700,00 |
| 7 | Parametrização | 70% | R\$ 800,00 | R\$ 560,00 |
| 8 | Desmotivação de membros da equipe | 80% | R\$ 561,64 | R\$ 449,31 |
| 10 | Estimativa | 60% | R\$ 552,33 | R\$ 331,40 |
| 11 | Gestão financeira | 50% | R\$ 1.500,00 | R\$ 750,00 |
| 12 | Comunicação | 70% | R\$ 1.120,93 | R\$ 784,65 |
| 13 | Aquisições | 60% | R\$ 1.700,00 | R\$ 1.020,00 |
| 14 | Planejamento | 70% | R\$ 1.300,00 | R\$ 910,00 |
| 15 | Não cumprimento do contrato pelo fornecedor | 30% | R\$ 1.000,00 | R\$ 300,00 |
| Valor Monetário Esperado Total | | | | R\$ 7.161,64 |

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

12.1.2 Processo de controle e mudança de riscos

Os riscos relativos ao projeto serão monitorados e controlados constantemente através das reuniões de acompanhamento com toda a equipe do projeto. Se por ventura durante o projeto algum risco for identificado, o Gerente do Projeto deverá avaliá-lo para que seja categorizado e priorizado de acordo com o seu impacto. Toda a documentação referente ao gerenciamento dos riscos deverá obrigatoriamente ser atualizada nas reuniões periódicas e disponibilizada no diretório do projeto.

12.1.3 Plano de Resposta aos Riscos

Como parte do gerenciamento dos riscos do projeto o plano de resposta aos riscos foi elaborado com objetivo de definir as ações para reduzir as ameaças aos objetivos do projeto. Foram utilizadas como base a análise qualitativa e a análise quantitativa dos riscos.

Serão adotadas três estratégias de resposta aos riscos do projeto:

- Evitar – Trabalhar para evitar o evento do risco.
- Mitigar – Reduzir as consequências do risco
- Prevenir – Alguns eventos de risco podem ser evitados

Na tabela 31 apresenta-se o plano de resposta aos riscos do projeto conforme estratégia prevista.

Tabela 31 – Plano de respostas aos Riscos

| Risco | Descrição | Prioridade do Risco | Estratégia | Ação | Proprietário |
|-------|------------------------------|---------------------|------------|--|--------------------|
| 1 | Alocação de recursos humanos | Média | Mitigar | Acompanhar a alocação fora do planejamento dos recursos humanos da empresa | Gerente do Projeto |
| 2 | Equipe | Média | Evitar | Priorizar a definição de equipe qualificada | Gerente do Projeto |
| 3 | Requisitos | Média | Evitar | Priorizar requisitos antes da execução do levantamento | Gerente do Projeto |
| 4 | Definição de horas | Média | Mitigar | Acompanhar planejamento das horas de cada etapa | Gerente do Projeto |
| | Performance | Média | Evitar | Priorizar análise da | Gerente do |

| | | | | | |
|----|---|-------|---------|--|--------------------|
| 5 | | | | performance do software | Projeto |
| 6 | Treinamento | Alta | Mitigar | Acompanhar periodicamente os treinamentos | Gerente do Projeto |
| 7 | Parametrização | Média | Mitigar | Acompanhar adaptação ao software | Gerente do Projeto |
| 8 | Desmotivação de membros da equipe | Média | Evitar | Manter o engajamento da equipe realizando reuniões quinzenais | Gerente Geral |
| 9 | Infraestrutura | Baixo | Mitigar | Acompanhar adequação da infraestrutura | Gerente do Projeto |
| 10 | Estimativa | Médio | Evitar | Realizar o planejamento do tempo de forma criteriosa | Gerente do Projeto |
| 11 | Gestão financeira | Alta | Evitar | Controlar os custos do projeto para estarem adequados ao orçamento disponível | Gerente do Projeto |
| 12 | Comunicação | Médio | Mitigar | Manter a equipe e demais interessados sempre atualizados e informados sobre o andamento do projeto | Gerente do Projeto |
| 13 | Aquisições | Médio | Mitigar | Manter o diálogo com o fornecedor para atender aos prazos definidos | Gerente Geral |
| 14 | Planejamento | Média | Evitar | Priorizar o cumprimento do planejamento definido | Gerente do Projeto |
| 15 | Não cumprimento do contrato pelo fornecedor | Média | Evitar | Priorizar o cumprimento do contrato dando ênfase aos prazos definidos | Administrador |
| 16 | Cronograma | Baixo | Mitigar | Priorização do projeto de acordo com o cronograma estipulado. | Gerente do Projeto |

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

12.1.4 Reserva de contingência

A reserva de contingência do projeto é de R\$ 5.678,39 e será administrada pelo gerente do projeto. Este valor foi calculado levando em consideração os níveis de impacto dos riscos do projeto.

12.1.5 Administração do plano de gerenciamento de riscos

O plano de gerenciamento, assim como o de respostas aos riscos é de responsabilidade do Gerente do Projeto, onde o mesmo deverá tomar as ações preventivas e corretivas, além de amenizar e/ou eliminar os riscos do projeto.

O presente plano deverá ser avaliado no início e no final do projeto, além de ser atualizado nas reuniões de acompanhamento do projeto.

12.1.6 Histórico de alterações no Plano de Gerenciamento dos Riscos

| Versão | Data | Responsável | Comentários |
|--------|------------|--------------------|-------------------------|
| 1 | 21/07/2017 | Jonatá G. da Silva | Elaboração do documento |

13 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio do desenvolvimento do plano de projeto realizado neste trabalho, tendo como norteador os conceitos do PMBOK 5º Edição, foi possível a descoberta dos critérios e definições necessários para a execução do presente projeto, atendendo corretamente aos preceitos e necessidades da empresa. Através do desenvolvimento do plano de projeto foi possível definir o planejamento, a execução e o gerenciamento do projeto de implantação do software de gerenciamento de pedidos. O plano proposto abrangeu as áreas de integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos, comunicações, riscos e aquisições seguindo as práticas abordadas no Guia PMBOK. O gerente do projeto encarregou-se de elaborar o planejamento e gerenciamento deste plano com o apoio dos integrantes da equipe, principalmente do patrocinador / administrador e do Gerente Geral, sempre seguindo e respeitando as práticas e o contexto da empresa.

Desta forma foi possível concretizar as metas e expectativas propostas pelo projeto, prever e evitar obstáculos ao longo do caminho e garantir a concretização dos objetivos propostos, considerando-o, ao seu final, um projeto de sucesso com grande propensão a implantação futuramente.

REFERÊNCIAS

Project Management Institute. Um guia do conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK) – 5 ed. Pennsylvania – EUA: Project Management Institute, Inc, 2013.

REZENDE, D.A. Sistemas de informações organizacionais: guia prático para projetos em cursos de administração, contabilidade e informática. São Paulo: Atlas, 2005.

SOUZA, Vinícios Costa de. Engenharia de requisitos de software. São Leopoldo, RS: Editora Unisinos, 2011, 86 p.

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS. Normas da ABNT. Disponível em <<http://www.UNISINOS.br/biblioteca>> Acesso em: 10 agosto. 2017.