

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

**UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO DE PROJETOS**

Felipe Matos Nunes

PROJETO Migração TAXBRJ para TAXBRA

Porto Alegre

2013

Felipe Matos Nunes

Projeto Migração TAXBRJ para TAXBRA

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

Orientador: Professor Ivan Brasil

Porto Alegre

2013

Felipe Matos Nunes

Plano de Projeto: Migração TAXBRJ para TAXBRA

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

Aprovado

BANCA EXAMINADORA

Orientador Professor Ivan Brasil

Componente da Banca Examinadora

Componente da Banca Examinadora

Sumário

Sumário	4
1. Introdução.....	9
2. Objetivo do projeto	10
2.1. Objetivo geral	10
2.2. Objetivos específicos.....	10
2.3. Recursos envolvidos no projeto.....	10
2.4. Stakeholders, expectativas e resultados esperados	10
3. Plano de gestão da integração	11
3.1. Termo de abertura.....	11
3.1.1. Título do projeto.....	11
3.1.2. Patrocinador	11
3.1.3. Cliente	11
3.1.4. Justificativa	11
3.1.5. Descrição do produto do projeto.....	11
3.1.6. Gerente do projeto.....	11
3.1.7. Estimativas de custos	12
3.1.8. Cronograma básico do projeto.....	12
3.1.9. Premissas	13
3.1.10. Restrições.....	13
4. Plano de gestão de escopo.....	15
4.1. Definição do escopo	15
4.1.1. Descrição do produto e do projeto.....	15
4.2. Cronograma	15
4.3. Entregas	15
4.4. Equipe do projeto	16
4.5. EAP	17
4.5.1. Dicionário da EAP	19
4.6. Administração do plano de gerenciamento do escopo.....	24
5. Plano de gerenciamento do tempo	25
5.1. Descrição dos processos de gerenciamento de tempo	25
5.2. Priorização das mudanças de prazo.....	25

5.3.	Cronograma detalhado.....	25
5.4.	Frequência de avaliação dos prazos do projeto	29
6.	Plano de gerenciamento de custos	30
6.1.	Descrição dos processos de gerenciamento de custos	30
6.2.	Estimativa	30
6.3.	Unidade de medida	31
6.4.	Orçamento	31
6.4.1.	Reservas	32
6.4.2.	Fluxo de Caixa e Curva de desembolso do projeto	33
6.4.3.	Frequência de avaliação do orçamento do projeto.....	33
6.5.	Avaliação e mudanças no plano de gerenciamento de custos	33
7.	Plano de gerenciamento de recursos.....	34
7.1.	Organograma do projeto.....	34
7.2.	Time do projeto	34
7.4.	Matriz de responsabilidades	35
7.5.	Novos recursos, realocação e substituição de membros do time	36
7.6.	Treinamento	37
7.7.	Avaliação de resultados do time do projeto	37
7.8.	Frequência de avaliação consolidada dos resultados do time.....	37
7.9.	Administração do plano de gerenciamento de recursos humanos	37
7.10.	Outros assuntos relacionados ao gerenciamento de RH não previstos	37
8.	Plano de gerenciamento das comunicações.....	39
8.1.	Introdução.....	39
8.1.1.	Eventos de comunicação	39
8.2.	Identificação dos Stakeholders	40
8.2.1.	Expectativas, informações e periodicidade	41
8.2.2.	Matriz de Interesse X poder X impacto	43
8.3.	Ferramentas de comunicação	43
8.4.	Ata de reunião	44
8.5.	Termo de aceite de fase	45
8.6.	Termo de encerramento	46
8.7.	Ações e eventos de comunicação (adicionar reunião de encerramento)	48
9.	Plano de gerenciamento de riscos	50
9.1.	Metodologia	50

9.2.	Responsabilidades	50
9.3.	EAR do projeto	51
9.4.	Qualificação dos riscos	52
9.5.	Análise qualitativa dos riscos	53
9.6.	Análise quantitativa dos riscos	55
9.7.	Plano de resposta a riscos	56
9.8.	Frequência de avaliação dos riscos do projeto.....	57
10.	Plano de gerenciamento da qualidade	58
10.1.	Descrição dos processos de gerenciamento da qualidade.....	58
10.2.	Fatores ambientais	58
10.3.	Desempenho do projeto.....	59
10.4.	Desempenho do produto	59
10.5.	Priorização das mudanças nos quesitos de qualidade	61

Lista de tabelas

Tabela 1 – Stakeholders	10
Tabela 2 – Estimativas de custos.....	12
Tabela 3 - Cronograma básico.....	13
Tabela 4 – Cronograma	15
Tabela 5 - Equipe do projeto	17
Tabela 6 - Dicionário da EAP	24
Tabela 7 - Cronograma detalhado.....	29
Tabela 8 - Custo das fases	31
Tabela 9 - Unidades de medida do projeto.....	31
Tabela 10 - Orçamento do projeto.....	32
Tabela 11 – Reservas.....	33
Tabela 12 - Time do projeto	34
Tabela 13 - Responsabilidades	35
Tabela 14 - Matriz de responsabilidades (RACI)	36
Tabela 15 - Identificação de stakeholders.....	41
Tabela 16 – Expectativas	42
Tabela 17 - Matriz Interesse x Poder x Impacto.....	43
Tabela 18 - Ferramentas de comunicação	43
Tabela 19 - Ações e eventos de comunicação	49
Tabela 20 - Responsabilidades no plano de riscos.....	50
Tabela 21 - Riscos identificados	51
Tabela 22 - Classificação da probabilidade	52
Tabela 23 - Classificação do impacto	52
Tabela 24 - Pontuação de riscos.....	53
Tabela 25 - Análise de impacto x probabilidade e prioridade do risco.....	54
Tabela 26 - Análise quantitativa.....	55
Tabela 27 - Plano de resposta a riscos	56
Tabela 28 - Desempenho do projeto	59

Lista de figuras

Figura 1 - EAP	18
Figura 2 - Gráfico de Gantt	26
Figura 3 - Curva S.....	33
Figura 4 - Organograma do projeto.....	34
Figura 5 - Matriz Interesse x Poder x Impacto	43
Figura 6 - Modelo de ata	44
Figura 7 - Termo de acerte	45
Figura 8 - Termo de aceite	48
Figura 9 - Estrutura analítica de riscos	51

1. Introdução

Esse trabalho tem por objetivo demonstrar o plano de gerenciamento de projeto da migração dos esquemas de cálculos de impostos TAXBRJ para TAXBRA dentro do ERP SAP ECC 6.0.

Neste documento está descrito o escopo, avaliação dos custos, tempo de execução, recursos envolvidos, metodologias da qualidade, processos utilizados, métodos de comunicação e riscos para cumprimento deste projeto, e demais definições pertinentes à atividade.

Este projeto tem por objetivo a transferência (Migração) dos cenários existentes de entradas e saídas (SD e MM) configuradas através do esquema de cálculo TAXBRJ para o esquema de cálculo TAXBRA, pois o esquema de cálculo TAXBRJ foi substituído pelo TAXBRA e terá o suporte interrompido e também visando facilitar a manutenção de regras e atendimento a projetos fiscais brasileiros reduzindo o tempo de ajustes e provendo uma aderência mais simples a localização Brasil.

Por recomendação da fornecedora do software será necessário realizar a migração, pois o esquema de cálculo antigo não receberá as atualizações e não estará de acordo com a legislação. Não sendo viável manter o esquema antigo, pois será necessários realizar uma série de desenvolvimentos não oficiais comprometendo a qualidade e consistência do código standard.

O projeto apresentado nesse documento foi realizado adotando as técnicas de gerenciamento de projetos apresentados no Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK – Quarta Edição) do Instituto de Gerenciamento de Projetos (PMI-Project Management Institute).

2. Objetivo do projeto

2.1. Objetivo geral

Este projeto tem por objetivo a transferência (Migração) dos cenários existentes de entradas e saídas configuradas através do esquema de cálculo TAXBRJ para o esquema de cálculo TAXBRA, bem como a aplicação das notas de correção recomendadas pela SAP para este tipo de solução.

2.2. Objetivos específicos

- Evolução baseada em boas práticas de mercado: Priorizar a utilização do SAP Standard, evitando desenvolvimentos complementares, obedecendo ao uso da SAP Best Practices;
- Informações para o negócio: disponibilizar informação segura (disponível, acessível e confiável) a partir de fonte única de dados, estas informações devem agilizar no processo de tomada de decisão por parte do corpo operacional e executivo da empresa;
- Performance operacional.

2.3. Recursos envolvidos no projeto

Este projeto será desenvolvido por consultores da consultoria com apoio dos usuários chave responsáveis por cada módulo envolvido no decorrer das atividades. A participação ativa dos usuários chave será imprescindível para mapeamento dos processos em uso e sucesso para atingir os objetivos do projeto.

2.4. Stakeholders, expectativas e resultados esperados

Stakeholders	Expectativas
Consultores	-Realizar as tarefas com afinco e respeitando os prazos
Consultoria	-Realizar o projeto com sucesso -Estreitar a relação com o cliente
Colaboradores	-Auxiliar o máximo possível -Interagir constantemente com os consultores
Diretoria	-O projeto seja realizado com sucesso -Otimizar processos envolvidos -Estreitar relacionamento com a consultoria

Tabela 1 – Stakeholders

3. Plano de gestão da integração

3.1. Termo de abertura

3.1.1. Título do projeto

Migração TAXBRJ para TAXBRA

3.1.2. Patrocinador

Empresa X

3.1.3. Cliente

Departamento financeiro da empresa X

3.1.4. Justificativa

A empresa necessita facilitar a manutenção de regras e atendimento a projetos fiscais brasileiros, reduzindo o tempo de ajustes e provendo uma aderência a localização Brasil. Atualizando o esquema cálculo para a nova versão do software passando a receber as atualizações e correções lançadas pela desenvolvedora do software e facilitando a adesão as futuras modificações na legislação.

3.1.5. Descrição do produto do projeto

O produto deste projeto tem por objetivo disponibilizar as funcionalidades do esquema de calculo TAXBRA e RVABRA bem como sua conversão para os processos existentes hoje nos módulos SD, MM utilizados atualmente pela empresa X.

Todas as funcionalidades existentes na aplicação da TAXBRA ficarão disponíveis para uso, como por exemplo:

- Criação de novos grupos para determinação de impostos;
- Criação de novas sequencias de acessos;
- Uso centralizado para manutenção dos impostos (J1BTAX);
- Aplicação da MP135;
- Retenções de impostos.

3.1.6. Gerente do projeto

- **Nome:** Felipe Matos Nunes
- **Atribuições:**
 - Garantir que o projeto seja concluído dentro do escopo, tempo e custo;

- Planejar os processos referentes ao projeto, desde a inicialização, planejamento, execução e finalização, bem como gerenciar e controlar todas as etapas para garantir que os objetivos sejam alcançados com sucesso;
- Executar todas as suas funções administrativas requeridas pelo projeto, coordenando e sincronizando as atividades do projeto com os seus superiores, subordinados, outros gerentes e usuários.

3.1.7. Estimativas de custos

Fase	Custo
Gerenciar projeto	R\$ 19.040,00
Preparação Inicial	R\$ 4.080,00
BBP	R\$ 7.120,00
Realização	R\$ 60.780,80
Preparação Final	R\$ 3.760,00
Go live e Suporte	R\$ 5.940,00

Tabela 2 – Estimativas de custos

3.1.8. Cronograma básico do projeto

Tarefa
Preparar projeto
Preparar ambiente
Aceite de fase
BBP
Entendimento da solução atual
Definir solução
Elaborar business blueprint
Validação do business blueprint
Aceite de Fase
Realização
Configurações e ajustes funcionais
Ajustes e desenvolvimentos ABAP
Homologação da solução
Preparar QAS
Testes unitários
Testes Integrados
Planejamento de Cut Over
Planejar treinamentos
Aceite de Fase
Preparação Final
Divulgar alterações nos processos
Realizar Cut Over

Aceite de Fase
Go live e Suporte
Encerrar projeto
Assinar termo de encerramento/Projeto encerrado

Tabela 3 - Cronograma básico

3.1.9. Premissas

- Manutenção das regras fiscais, através da transação J1BTAX;
- A documentação do projeto será entregue na língua portuguesa;
- Para o correto cumprimento de esforço e cronograma do projeto, toda a infraestrutura de ambientes, usuários e acessos devem estar disponíveis para uso da consultoria no início das atividades do primeiro dia;
- É de responsabilidade do cliente a conferência/validação, bem como, quaisquer problemas relacionados a dados incorretos no ambiente. Ao usuário final do cliente cabe verificar se estão de acordo com necessidades e com a especificação;
- Acesso remoto aos ambientes SAP;
- As ordens de venda em aberto criadas com o esquema de cálculo TAXBRJ deverão ser encerradas no sistema, quando o mesmo migrar para TAXBRA. Estas ordens em aberto deverão ser regeradas com o novo esquema de cálculo TAXBRA;
- Atualização dos ambientes SAP para uso no projeto;
- Não ter outros projetos paralelos que possam impactar no cronograma e nas tarefas da equipe;
- Haverá a implementação somente de soluções standard da SAP;
- Assume-se que o cliente está em conformidade com os requisitos de licenças de SAP;
- Todas as notas referentes ao TAXBRA e módulos envolvidos no projeto serão aplicadas pela empresa X.
- A *empresa X* é responsável por fornecer os softwares e permissões de acesso necessário para o funcionamento da solução, cabendo ao consultor Basis fornecer as informações técnicas para auxiliar a *empresa X* nesta definição.

As equipes empresa X e consultoria tem como premissa a adoção dos processos standard do SAP para atendimento das obrigações fiscais. Caso existam soluções específicas que impactem no uso e aplicabilidade dos processos standard, estas serão tratadas adicionalmente a esta proposta.

3.1.10. Restrições

- Customizações do código standard;
- Changes Request de qualquer natureza;
- Correções de gaps/problemas atuais;
- Necessidades de novas funcionalidades ou atendimento a cenários não contemplados atualmente no ECC (SAP), exceto pelas regras descritas neste documento;
- Necessidades de ajustes em FI, CO, MM, PP, SD ou qualquer outro módulo disponível no ECC/SAP que não sejam os mencionados neste documento, para atender a processos específicos ou deficiências atuais;

- Problemas atuais de contabilização ou apuração de impostos;
- Alterações em aplicações standard do SAP, ou ajustes de problemas oriundos destas alterações;
- A integridade e manutenção dos ambientes: desenvolvimento, qualidade e produção ECC/SAP é responsabilidade da empresa X.

4. Plano de gestão de escopo

4.1. Definição do escopo

4.1.1. Descrição do produto e do projeto

Este projeto terá como produto final a implantação do esquema de cálculo TAXBRA fazendo a substituição do esquema anterior TAXBRJ. O início do projeto dar-se-á com o termo de abertura do projeto e seguindo com o início da fase de preparação do projeto. O projeto utilizará a metodologia ASAP que é composto das seguintes etapas: preparação do projeto, desenho de solução, realização, preparação final e go live e suporte. Os direcionadores utilizados para elaboração da estratégia do projeto são: simplificar os processos e utilizar as melhores práticas de mercado visando à máxima adoção do código standard e não realizar customizações. O gerenciamento do escopo do projeto será feito levando em consideração o escopo funcional do projeto, a EAP das atividades a serem desenvolvidas pelo projeto e a EAR que identificou e classificou os riscos relacionados ao presente projeto. Qualquer mudança ao escopo (programas, report, etc.) será considerada nova demanda tendo a realização e os custos calculados via contrato tempo e material e serão cobradas a parte a este projeto

4.2. Cronograma

Fase	Início
Gerenciamento do projeto	04/03/2013
Preparação do projeto	04/03/2013
Desenho de solução	08/04/2013
Realização	26/04/2013
Preparação final	30/08/2013
Go live e suporte	30/10/2013

Tabela 4 – Cronograma

4.3. Entregas

Desenho da solução:

- Estrutura de cenários, processos e sub-processos
- Documentação do Projeto: “Detalhamento dos processos – BBP” para cada processo de negócio
- Transações

Na realização:

- **Configuração**
 - Documento de guia de configuração gerado pelo consultor
 - Referência ao objeto IMG utilizado na configuração

- **Desenvolvimento**
 - Especificação funcional e técnica

- **Caso de teste**
 - Atualização de caso de teste
 - Resultado esperado

 - Aceite do teste unitário

- **Funções de usuário (base para autorização)**
 - Unidade organizacional, cargo e usuários

- **No teste integrado**
 - Planejamento dos testes
 - Lista de pacotes de teste
 - Pacotes de teste

- **Execução dos testes**
 - Execução dos casos de teste
 - Evidência de teste
 - Aceite de teste

- **Na preparação final**
 - Treinamento
 - Plano de treinamento
 - Desenvolvimento do material de treinamento
 - Execução / avaliação de treinamento

 - Cutover
 - Plano de cutover

4.4. Equipe do projeto

Perfil	
Gerente de Projeto	1
Funcional MM	1

Funcional SD	1
ABAP	1
Basis	1
Usuário Chave	1

Tabela 5 - Equipe do projeto

4.5. EAP

4.5.1. Dicionário da EAP

ID	Tarefas	Descrição
1	Projeto Migração TAXBRJ_TAXBRA	
1.1	Gerenciar projeto	
1.1.1	Reunião de equipe	Reuniões semanais com toda a equipe e dir. financeiro para repassar atividades e resultados e qualquer assunto pertinente ao projeto.
1.1.2	Reunião de status	Reuniões mensais com o dir. financeiro para apresentação do status report.
2	Preparação Inicial	O objetivo desta fase é fornecer planejamento e preparação iniciais para o projeto (objetivos, escopo, prioridades próprios e específicos), auxiliando na identificação das áreas de foco primárias a serem consideradas.
2.1	Preparar projeto	
2.1.1	Planejamento / Plano de Projeto / Cronograma	Realizar planejamento do projeto, criar planos de gerenciamento e templates.
2.1.2	Kick off	Reunião que marca o início do projeto.
2.2	Preparar ambiente	
2.2.1	Fornecer acesso aos ambientes	Prover informações de acesso via SAP Gui aos ambientes DEV, QAS, PRD e Solution Manager.
2.2.2	Preparar Solution Manager	Integrar sistemas ao Solution Manager para preparar cenários de teste.
2.2.3	Realizar refresh QAS	Atividade de realizar a cópia do sistema produtivo e instalar no sistema de qualidade, a fim de trazer os dados produtivos para este sistema e utilizá-los para realizar testes.
2.2.4	Preparação finalizada	
2.3	Aceite de fase	
3	BBP	Esta etapa é responsável pelo desenvolvimento do Business Blueprint, que consiste em uma documentação detalhada dos resultados obtidos durante o levantamento de necessidades ou entrevistas com os usuários.

3.1	Entendimento da solução atual	Entendimento de como a solução funciona antes das modificações feitas pelo projeto.
3.1.1	Levantamento - Desenho da Solução	Fazer levantamento dos processos atuais e construir desenho de como serão executados após migração.
3.1.2	Mapear condições Z e ABAP vinculados	Mapear todas as modificações Z e códigos customizados que existem no sistema que impactarão no projeto.
3.1.3	Listar principais necessidades de correção	Listar principais pontos de correção e aderência ao código standard.
3.2	Definir solução	Definir solução a ser implementada no projeto.
3.2.1	Apurar necessidades ABAP	Apurar necessidades de desenvolvimentos ABAP, não relativos à reports ou programas.
3.2.2	Apurar necessidades de configuração	Apurar se existe a necessidade de realizar configurações.
3.3	Elaborar business blueprint	Elaborar documento business blueprint
3.3.1	Elaborar documento	Elaborar documento descrevendo tecnicamente os processos atuais e documentar os cenários futuros.
3.3.2	Elaborar apresentação	Criar apresentação a principais modificações e quais os impactos.
3.4	Validação do business blueprint	
3.4.1	Apresentação / Validação do Desenho da Solução	Apresentar e validar o desenho da solução.
3.4.2	Aprovar business blueprint	Aprovar o desenho da solução.
3.4.3	Revisar plano de riscos e cronograma	Revisar e atualizar o plano de risco e cronograma.
3.4.4	Business blueprint validado	Business blueprint validade e aprovado.
3.5	Aceite de Fase	
4	Realização	Tem como finalidade implementar as necessidades empresariais e dos processos de negócio baseados no

		Business Blueprint.
4.1	Configurações e ajustes funcionais	
4.1.1	Configurar/ajustar IMG	Configurar IMG.
4.1.2	Elaborar especificações ABAP	Elaborar especificações ABAP.
4.1.3	Documentar configurações	Documentar configurações realizadas.
4.2	Ajustes e desenvolvimentos ABAP	
4.2.1	Desenvolver/Ajustar Programas de Acordo com a Especificação	Ajustar os programas conforme especificação criada.
4.2.2	Documentar Ajustes/Desenvolvimentos	Documentar os ajustes ou desenvolvimentos realizados.
4.3	Homologação da solução	Homologar solução
4.3.1	Definir estratégia de testes	Definir estratégia de testes.
4.3.2	Apresentar estratégia de testes	Realizar apresentação da estratégia dos testes.
4.3.3	Revisão dos cenários de testes	Revisar cenários de testes criados no solution manager.
4.3.4	Ajuste de cenários no Solution Manager	Realizar ajuste dos cenários existentes no solution manager.
4.4	Preparar QAS	
4.4.1	Transportar requests para QAS	Transportar request contendo as modificações realizadas no ambiente DEV para o ambiente QAS.
4.4.2	Homologar QAS	Verificar se todas as request criadas foram transportadas para o ambiente QAS.
4.5	Testes unitários	
4.5.1	Realizar/documentar testes unitários	Realizar e documentar testes.

4.5.2	Ajustar solução	Ajustar solução com os erros encontrados nos testes.
4.5.3	Testes unitários concluídos	Testes unitários concluídos e evidencia salvas no solution manager.
4.6	Testes Integrados	
4.6.1	Preparar testes	Prepara rotina de testes integrados.
4.6.2	Realizar/Documentar Testes Integrados	Realizar e documentar testes integrados.
4.6.3	Ajustar solução	Ajustar solução com base nos erros encontrados nos testes unitários.
4.6.4	Testes integrados concluídos	Testes integrados concluídos e salvos no solution manager.
4.7	Planejamento de Cut Over	
4.7.1	Definir responsável	Definir responsável por realizar o cut over do ambiente.
4.7.2	Definir estrutura e processo para atendimento após go live	Definir processo para atendimento dos incidentes ocorridos após o go live.
4.7.3	Divulgar estrutura e processo para atendimento após go live	Divulgar processo criado para atendimento após o go live.
4.7.4	Consolidar Atividades de Cut over (equipe Funcional)	Definir atividades de cut over.
4.7.5	Apresentar/Homologar plano de cut-over	Apresentar e validar plano de cut over.
4.7.6	Cut Over homologado	Cut over validado.
4.8	Planejar treinamentos	
4.8.1	Mapear principais alterações de processo	Mapear modificações realizadas nos processos.
4.8.2	Mapear participantes	Mapear participantes dos treinamentos.
4.8.3	Definir estratégia de logística	Definir estratégia de logística.

4.8.4	Divulgar estratégia de treinamento	Divulgar estratégia de treinamentos.
4.8.5	Treinamento planejado	
4.9	Aceite de Fase	
5	Preparação Final	Ênfase na preparação final do sistema, incluindo teste, treinamento do usuário final, atividades de cut over (para o início em ambiente produtivo).
5.1	Divulgar alterações nos processos	
5.1.1	Divulgar treinamentos	Divulgar treinamentos.
5.2	Realizar Cut Over	
5.2.1	Realizar Backup	Realizar backup do ambiente PRD.
5.2.2	Transportar Requests ao Ambiente de Produção	Transportar request para o ambiente PRD.
5.2.3	Executar plano de Cut over	Executar tarefas do plano de cut over.
5.2.4	Homologar ambiente de produção	Verificar se todas as requests criadas foram transportadas para o ambiente PRD.
5.2.5	Cut Over realizado	Cut over realizado.
5.3	Acompanhamento	Acompanhar andamento do cut over.
5.4	Aceite de Fase	
6	Go live e Suporte	A finalidade desta fase é o deslocamento de um ambiente de pré-produção para uma operação de produção ativa. Definindo uma organização de suporte para os usuários finais, não apenas para os dias mais críticos das operações produtivas.
6.1	Acompanhamento / Suporte em Produção	Acompanhar go live e suporte.
6.2	Acompanhar primeiro fechamento	Acompanhar primeiro fechamento após go live.
6.3	Aceite de fase	
6.4	Encerrar projeto	

6.4.1	Apresentar e validar resultados	Apresentar e validar resultados do projeto.
6.4.2	Aprovação do encerramento do projeto	Realizar aprovação do encerramento do projeto.
6.4.3	Encerrar tarefas e arquivar documentos	Terminar tarefas e arquivar documentos criados durante o projeto.
6.4.4	Documentar lições aprendidas	Documentar lições aprendidas durante o projeto.
6.5	Assinar termo de encerramento/Projeto encerrado	

Tabela 6 - Dicionário da EAP

4.6. Administração do plano de gerenciamento do escopo

- Detalhamento do escopo do produto do projeto realizado via ferramenta Solution Manager: business blueprint, configuração, desenvolvimentos, testes, treinamento e outros;
- Controle do escopo de gerenciamento do projeto feito em projeto especial do Solution Manager.

5. Plano de gerenciamento do tempo

5.1. Descrição dos processos de gerenciamento de tempo

- A avaliação de tempo do projeto será comunicada semanalmente em reuniões de acompanhamento do projeto com a equipe do projeto. Nesta reunião, caso existam atividades em atraso serão discutidas formas de minimizar os impactos (tempo/custo), de forma a não atrasar as tarefas do caminho crítico.
- Todas as mudanças no prazo inicialmente previsto para o projeto devem ser avaliadas e classificadas conforme item 2 – Priorização das Mudanças de Prazos.
- Todas as mudanças de prazos devem ser avaliadas e aprovadas pelo Gerente de Projeto. Se a mudança implicar em alteração das entregas previstas, esta deverá ser alinhada e aprovada com o patrocinador e com o PMO. Somente após as aprovações citadas acima é que será realizada a atualização no cronograma do projeto.

5.2. Priorização das mudanças de prazo

As mudanças nos prazos são classificadas em três níveis de prioridade.

Prioridade 0 (zero) – Mudanças de prioridade zero requerem uma ação imediata por parte do gerente de projeto, que deve acionar o comitê executivo imediatamente, uma vez que se trata de mudança urgente, de alto impacto no projeto e em outras áreas sobre as quais o gerente de projeto não tem autonomia.

Prioridade 1 (um) – Mudanças de prioridade um requerem um planejamento da ação através de terceiros ou da equipe do projeto. Após avaliação do impacto da solicitação da mudança a mesma será apresentada para aprovação pelo comitê executivo do projeto. Em recebendo aprovação do comitê, a alteração deverá ser incorporada ao novo cronograma do projeto, efetuando os ajustes necessários na “baseline” do plano de projeto.

Prioridade 2 (dois) – Mudanças de prioridade dois podem ser implementadas para influenciar o sucesso do projeto, porém não requerem uma ação imediata por não serem impactantes ou urgentes.

5.3. Cronograma detalhado

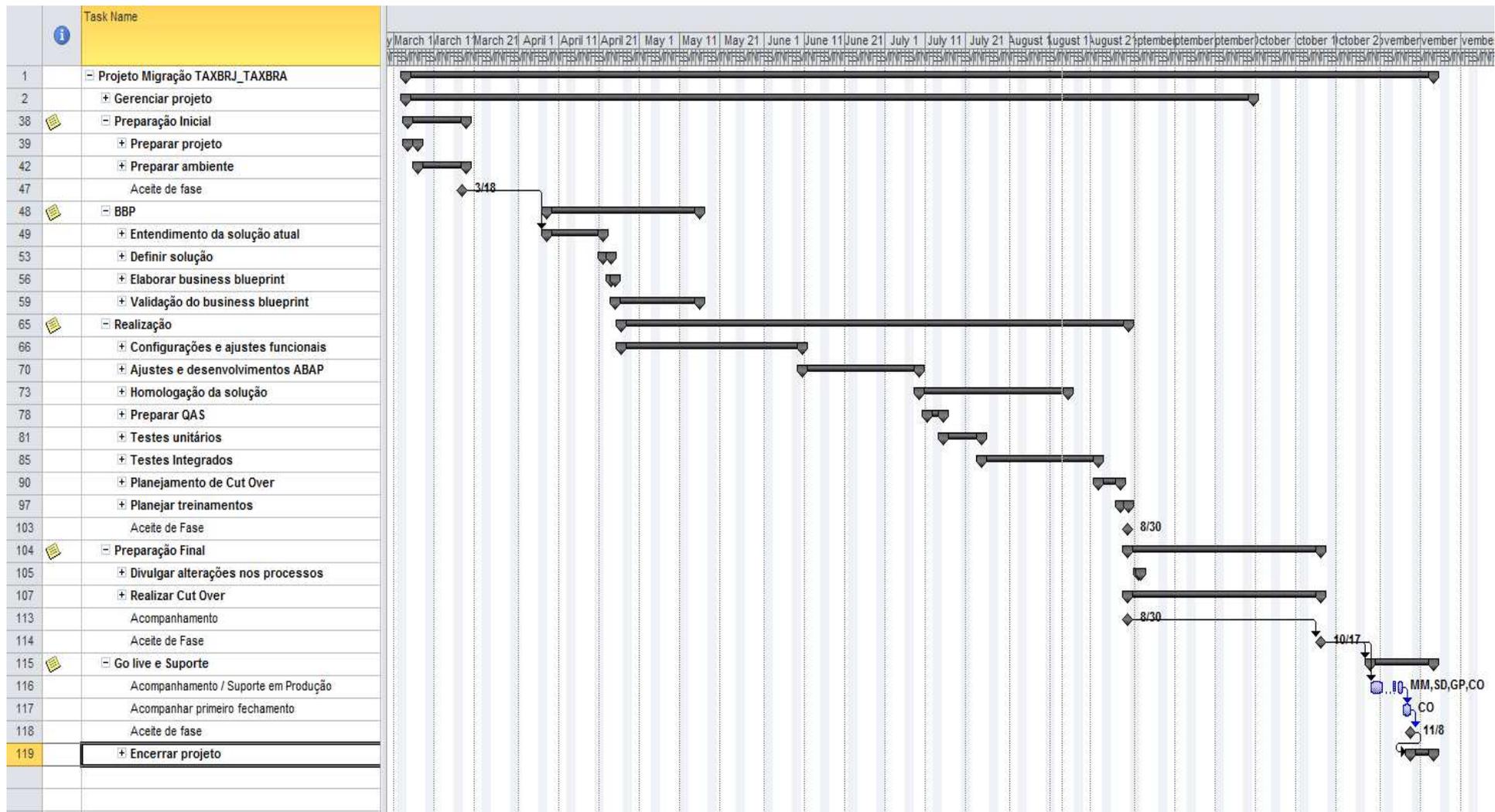


Figura 2 - Gráfico de Gantt

#	Nome	Início	Término
1	Projeto Migração TAXBRJ_TAXBRA	3/4/2013	9/30/2013
1.1	Gerenciar projeto	3/4/2013	9/30/2013
1.1.1	Reunião de equipe	3/4/2013	9/30/2013
1.1.2	Reunião de status	3/7/2013	4/1/2013
2	Preparação Inicial	3/4/2013	3/18/2013
2.1	Preparar projeto	3/4/2013	3/6/2013
2.1.1	Planejamento / Plano de Projeto / Cronograma	3/4/2013	3/6/2013
2.1.2	Kick off	3/6/2013	3/6/2013
2.2	Preparar ambiente	3/7/2013	3/18/2013
2.2.1	Fornecer acesso aos ambientes	3/7/2013	3/8/2013
2.2.2	Preparar Solution Manager	3/18/2013	3/18/2013
2.2.3	Realizar refresh QAS	3/11/2013	3/15/2013
2.2.4	Preparação finalizada	3/15/2013	3/15/2013
2.3	Aceite de fase	3/15/2013	3/15/2013
3	BBP	4/8/2013	5/15/2013
3.1	Entendimento da solução atual	4/8/2013	4/19/2013
3.1.1	Levantamento - Desenho da Solução	4/8/2013	4/15/2013
3.1.2	Mapear condições Z e ABAP vinculados	4/16/2013	4/18/2013
3.1.3	Listar principais necessidades de correção	4/18/2013	4/19/2013
3.2	Definir solução	4/19/2013	4/23/2013
3.2.1	Apurar necessidades ABAP	4/19/2013	4/22/2013
3.2.2	Apurar necessidades de configuração	4/23/2013	4/23/2013
3.3	Elaborar business blueprint	4/23/2013	4/24/2013
3.3.1	Elaborar documento	4/23/2013	4/24/2013
3.3.2	Elaborar apresentação	4/24/2013	4/24/2013
3.4	Validação do business blueprint	4/24/2013	5/15/2013
3.4.1	Apresentação / Validação do Desenho da Solução	4/24/2013	4/26/2013
3.4.2	Aprovar business blueprint	4/26/2013	5/8/2013
3.4.3	Revisar plano de riscos e cronograma	5/8/2013	5/15/2013
3.4.4	Business blueprint validado	4/26/2013	4/26/2013
3.4.5	Aceite de Fase	4/26/2013	4/26/2013
4	Realização	4/26/2013	8/30/2013
4.1	Configurações e ajustes funcionais	4/26/2013	6/10/2013
4.1.1	Configurar/ajustar IMG	4/26/2013	5/17/2013
4.1.2	Elaborar especificações ABAP	5/17/2013	5/27/2013
4.1.3	Documentar configurações	5/27/2013	6/10/2013
4.2	Ajustes e desenvolvimentos ABAP	6/10/2013	7/9/2013
4.2.1	Desenvolver/Ajustar Programas de Acordo com a Especificação	6/10/2013	7/1/2013
4.2.2	Documentar Ajustes/Desenvolvimentos	7/1/2013	7/9/2013
4.3	Homologação da solução	7/9/2013	8/15/2013
4.3.1	Definir estratégia de testes	7/9/2013	7/10/2013
4.3.2	Apresentar estratégia de testes	7/10/2013	7/11/2013
4.3.3	Revisão do cenários de testes	7/11/2013	7/22/2013

4.3.4	Ajuste de cenários no Solution Manager	7/22/2013	8/15/2013
4.4	Preparar QAS	7/11/2013	7/15/2013
4.4.1	Transportar requests para QAS	7/11/2013	7/12/2013
4.4.2	Homologar QAS	7/12/2013	7/15/2013
4.5	Testes unitários	7/15/2013	7/24/2013
4.5.1	Realizar/documentar testes unitários	7/15/2013	7/18/2013
4.5.2	Ajustar solução	7/19/2013	7/24/2013
4.5.3	Testes unitários concluídos	7/24/2013	7/24/2013
4.6	Testes Integrados	7/25/2013	8/22/2013
4.6.1	Preparar testes	7/25/2013	7/30/2013
4.6.2	Realizar/Documentar Testes Integrados	7/31/2013	8/13/2013
4.6.3	Ajustar solução	8/14/2013	8/22/2013
4.6.4	Testes integrados concluídos	8/22/2013	8/22/2013
4.7	Planejamento de Cut Over	8/23/2013	8/28/2013
4.7.1	Definir responsável	8/23/2013	8/23/2013
4.7.2	Definir estrutura e processo para atendimento após go-live	8/26/2013	8/26/2013
4.7.3	Divulgar estrutura e processo para atendimento após go-live	8/26/2013	8/26/2013
4.7.4	Consolidar Atividades de Cut over (equipe Funcional)	8/26/2013	8/27/2013
4.7.5	Apresentar/Homologar Plano de cut over	8/27/2013	8/28/2013
4.7.6	Cut Over homologado	8/28/2013	8/28/2013
4.8	Planejar treinamentos	8/28/2013	8/30/2013
4.8.1	Mapear principais alterações de processo	8/28/2013	8/29/2013
4.8.2	Mapear participantes	8/29/2013	8/30/2013
4.8.3	Definir estratégia de logística	8/30/2013	8/30/2013
4.8.4	Divulgar estratégia de treinamento	8/30/2013	8/30/2013
4.8.5	Treinamento planejado	8/30/2013	8/30/2013
4.9	Aceite de Fase	8/30/2013	8/30/2013
5	Preparação Final	8/30/2013	10/17/2013
5.1	Divulgar alterações nos processos	9/2/2013	9/2/2013
5.1.1	Divulgar treinamentos	9/2/2013	9/2/2013
5.2	Realizar Cut Over	8/30/2013	10/17/2013
5.2.1	Realizar Backup	8/30/2013	9/2/2013
5.2.2	Transportar Requests ao Ambiente de Produção	9/2/2013	9/3/2013
5.2.3	Executar plano de Cutover	9/3/2013	10/2/2013
5.2.4	Homologar ambiente de produção	10/2/2013	10/17/2013
5.2.5	Cut Over realizado	10/17/2013	10/17/2013
5.3	Acompanhamento	8/30/2013	8/30/2013
5.4	Aceite de Fase	10/17/2013	10/17/2013
6	Go live e Suporte	10/30/2013	11/14/2013
6.1	Acompanhamento / Suporte em Produção	10/30/2013	11/6/2013
6.2	Acompanhar primeiro fechamento	11/7/2013	11/8/2013
6.3	Aceite de fase	11/8/2013	11/8/2013

6.4	Encerrar projeto	11/11/2013	11/14/2013
6.4.1	Apresentar e valida resultados	11/11/2013	11/11/2013
6.4.2	Aprovação do encerramento do projeto	11/11/2013	11/11/2013
6.4.3	Encerrar tarefas e arquivar documentos	11/11/2013	11/12/2013
6.4.4	Documentar lições aprendidas	11/13/2013	11/14/2013
6.4.5	Assinar termo de encerramento/Projeto encerrado	11/14/2013	11/14/2013

Tabela 7 - Cronograma detalhado

5.4. Frequência de avaliação dos prazos do projeto

Os prazos do projeto deverão ser atualizados e avaliados diariamente, sendo os resultados apresentados na reunião mensal de status report do projeto com “líder/responsável” do projeto.

6. Plano de gerenciamento de custos

6.1. Descrição dos processos de gerenciamento de custos

- O gerenciamento de custo do projeto será realizado com base nos orçamentos de horas gerados por cada funcional (subdivididos por tarefa), e controlados por relatórios de horas lançadas no timesheet.
- Todos os funcionais, inclusive o GP, deverão nominar e registrar as horas trabalhadas no timesheet;
- As horas dos funcionais lançadas no timesheet só serão consideradas custo após aprovação mensal do GP;
- Os custos serão atualizados a cada mudança de fase;
- O plano de gerenciamento de custos será reavaliado mensalmente na primeira reunião mensal de status, juntamente com os outros planos de gerenciamento do projeto;
- As reservas devem ser avaliadas semanalmente e os resultados e saldo apresentados na reunião mensal;
- Tarefas que ultrapassem as horas suplementares contidas na reserva deverão ser aprovadas pelo sponsor e PMO para continuar.
- A cada término de semana o gerente de projeto irá aprovar as horas lançadas pelos consultores através do timesheet;
- Ao término do mês será gerado um relatório com o montante das horas lançadas, incluindo as do gerente de projeto, e será enviado para aprovação do PMO;
- Utilizando o relatório o gerente do projeto irá controlar as horas utilizadas deduzindo-as do total de horas orçadas para a tarefa em questão;
- A cada término de fase será criado um relatório do montante de horas utilizadas pela equipe, que deverá ser aprovado pelo cliente e será premissa, juntamente com os outros planos de gerenciamento, para o início da próxima fase.

6.2. Estimativa

O orçamento é baseado na estimativa de horas estimadas pelos funcionais de cada componente SAP presente no projeto. Para o cálculo de custos para etapa do projeto estão sendo levados em consideração os consultores que irão participar e horas lançadas no timesheet. Cada tarefa terá seu custo calculado e as tarefas serão agrupadas em fases.

Custo das fases:

Tarefa	Custo
Gerenciar projeto	R\$ 19.040,00
Preparação Inicial	R\$ 4.080,00
BBP	R\$ 7.120,00
Realização	R\$ 60.780,80
Preparação Final	R\$ 3.760,00

Go live e Suporte	R\$ 5.940,00
-------------------	--------------

Tabela 8 - Custo das fases

6.3. Unidade de medida

Recurso	Tipo	Unidade	Taxa padrão
GP	Trabalho	Hora	R\$ 70.00/hr
SD	Trabalho	Hora	R\$ 60.00/hr
MM	Trabalho	Hora	R\$ 60.00/hr
CO	Trabalho	Hora	R\$ 60.00/hr
ABAP	Trabalho	Hora	R\$ 55.00/hr
Basis	Trabalho	Hora	R\$ 60.00/hr
Usuário chave	Trabalho	Hora	R\$ 0.00/hr

Tabela 9 - Unidades de medida do projeto

6.4. Orçamento

Tarefa	Custo
Gerenciar projeto	R\$ 19.040,00
Preparação Inicial	R\$ 4.080,00
Preparar projeto	R\$ 440,00
Preparar ambiente	R\$ 3.640,00
BBP	R\$ 7.120,00
Entendimento da solução atual	R\$ 1.920,00
Definir solução	R\$ 1.920,00
Elaborar business blueprint	R\$ 1.040,00
Validação do business blueprint	R\$ 2.240,00
Realização	R\$ 60.780,80
Configurações e ajustes funcionais	R\$ 31.000,00
Ajustes e desenvolvimentos ABAP	R\$ 9.240,00
Homologação da solução	R\$ 1.120,00

Preparar QAS	R\$ 1.440,00
Testes unitários	R\$ 5.840,00
Testes Integrados	R\$ 9.800,00
Planejamento de Cut Over	R\$ 1.640,80
Planejar treinamentos	R\$ 700,00
Preparação Final	R\$ 3.760,00
Divulgar alterações nos processos	R\$ 0,00
Realizar Cut Over	R\$ 3.760,00
Go live e Suporte	R\$ 5.940,00
Acompanhamento / Suporte em Produção	R\$ 4.000,00
Acompanhar primeiro fechamento	R\$ 960,00
Encerrar projeto	R\$ 980,00
Total(sem reserva)	R\$ 100.720,80
Reserva gerencial	R\$ 33.200,00
Total (com reserva)	R\$ 133.920,80

Tabela 10 - Orçamento do projeto

6.4.1. Reservas

	Reservas gerenciais	Outras Reservas
Gerente de Projeto Isoladamente	Até 5% de horas funcionais	-
Gerente de Projeto com aval do PMO	Até 10% de horas funcionais	-
Gerente de Projeto Isoladamente	Até 7% de horas técnicas	-

Gerente de Projeto com aval do PMO	Até 14% de horas funcionais	-
------------------------------------	-----------------------------	---

Tabela 11 – Reservas

Reserva de contingência	R\$ 33,200.00
-------------------------	---------------

6.4.2. Fluxo de Caixa e Curva de desembolso do projeto

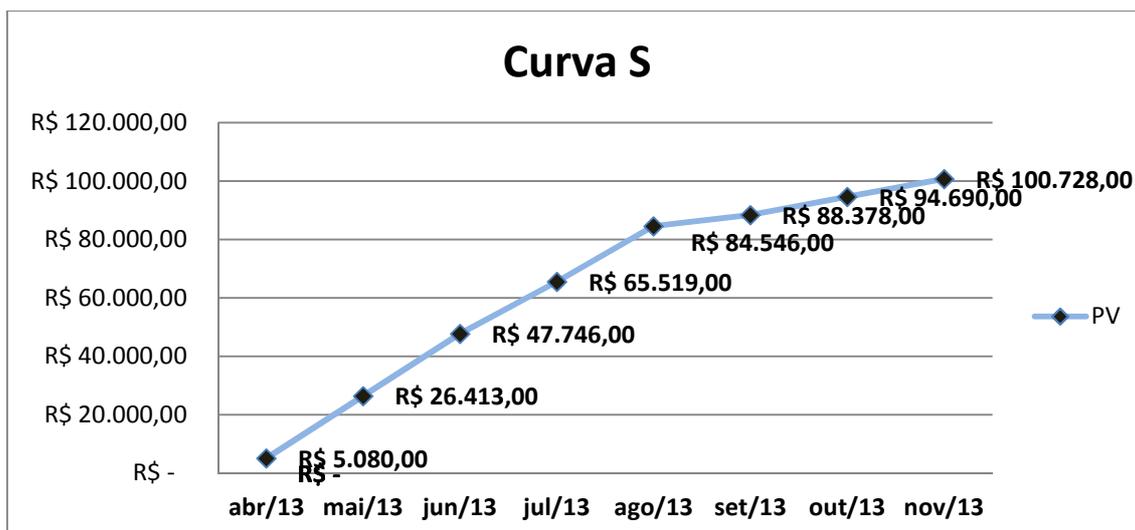


Figura 3 - Curva S

6.4.3. Frequência de avaliação do orçamento do projeto

O orçamento do projeto será avaliado em caráter excepcional, durante as reuniões de status report.

6.5. Avaliação e mudanças no plano de gerenciamento de custos

Todas as solicitações não previstas neste plano deverão ser submetidas à reunião de status report para aprovação. Imediatamente após sua aprovação, deverá ser atualizado o plano de gerenciamento de custos com o devido registro das alterações efetivadas.

7. Plano de gerenciamento de recursos

7.1. Organograma do projeto

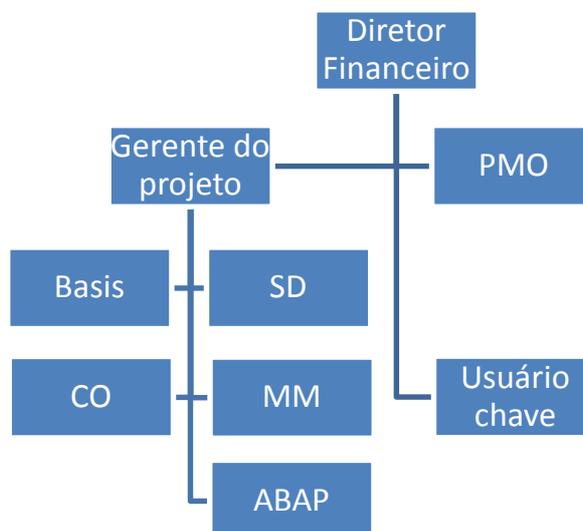


Figura 4 - Organograma do projeto

7.2. Time do projeto

No	Nome	Área	e-mail	Telefone
1	Felipe Nunes	Gerente de Projeto	felipenunes@consultoria.com	1234-5678
2	Carlos Morgado	Consultor SD	carlosmorgado@consultoria..com	4455-4466
3	Daniela Brum	Consultor MM	daniela.brum@consultoria..com	3344-7888
4	Diego Marques	Consultor CO	diegomarques@consultoria..com	3216-5498
5	Júlio Silva	ABAP	juliosilva@consultoria.com	1234-5678
6	Maria Fernanda	BASIS	maria.fernanda@consultoria..com	2541-9658
7	Gabriel Vila	Financeiro/usuário chave	gabriel.vila@x.com.br	2596-8974

Tabela 12 - Time do projeto

7.3. Responsabilidades

Os seguintes papéis e responsabilidades foram verificados no projeto:

Diretor administrativo
Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none">▪ Liderança ativa do projeto e agente revisor do seu progresso;▪ Prover suporte político e direção para o time do projeto, removendo os obstáculos

<ul style="list-style-type: none"> ▪ para o seu sucesso; ▪ Aprovar mudanças no escopo, tempo e visão do projeto; ▪ Assegurar que os recursos e informações necessárias estejam disponíveis ao time de projeto; ▪ Delegar autoridade aos gerentes de projeto para a tomada de decisões; ▪ Tomar decisões estratégicas e resolver pendências levantadas pelo time do projeto.
Gerente de projetos
<p>Responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Servir como a principal interface com o diretor administrativo; ▪ Gerenciar o risco do projeto; ▪ Desenvolver e aplicar o processo de gerenciamento de pendências; ▪ Ser o árbitro final para a solução de pendências do projeto; ▪ Prover direção para o projeto e manter o controle do seu escopo; ▪ Desenvolver e controlar o orçamento do projeto; ▪ Criar e controlar o cronograma detalhado do projeto; ▪ Desenvolver e conduzir a estratégia de implementação; ▪ Gerenciar o status do projeto de acordo com o seu cronograma e orçamento.
Equipe de implementação(SD,MM,CO,Basis,Abap e Usuário chave)
<p>Responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Participar no desenvolvimento do cronograma detalhado do projeto de acordo com o plano geral do projeto; ▪ Monitorar e reportar o progresso do time em relação ao planejado; ▪ Trabalhar com o Gerente do Projeto para identificar e obter os recursos necessários; ▪ Garantir a transferência de conhecimento da consultoria para os usuários; ▪ Liderar o desenho da visão futura, o desenho de processos e a configuração do sistema; ▪ Especificar os requerimentos de negócio para os desenvolvimentos específicos e configurações complementares; ▪ Prover conhecimento do negócio necessário ao trabalho do time; ▪ Garantir a identificação, priorização, acompanhamento e resolução das pendências do projeto; ▪ Fortalecer a integração e comprometimento do time de projeto; ▪ Coordenar o trabalho do time na identificação dos dados mestre, mapeamento dos sistemas legados e definição das estratégias de migração de dados; ▪ Apoiar a gestão de mudanças visando atender o novo desenho dos processos de negócio.

Tabela 13 - Responsabilidades

7.4. Matriz de responsabilidades

	GP	SD	CO	MM	ABAP	BASIS	Usuário chave	Dir. Adm.
Nome da tarefa								
Gerenciar Projeto	R							I
Definir prazos das fases	R	I	I	I	I	I	I	A

Preparação Inicial	A	R	I	R	I	R	R	
Dar aceite de fases	R							A
Desenho da Solução	A	R	R	R	R	R		
Realização	A	R	R	R	R	R	R	
Acompanhar pendências	R	P	P	P			P	I
Preparação Final	A	R	I	R	R	R	R	
Efetuar testes unitários		C	I	C			R	
Efetuar testes integrados	I	C	C	C			R	
Efetuar treinamentos	I	C	C	C			R	
Monitorar qualidade do projeto	R							A
Acompanhar plano geral do projeto	R							R
Solicitar alteração de escopo		C	C	C			C	R
Aprovar alteração de escopo	E	P	P	P	I	I	I	
Golive e Suporte	A	R	R	R	R	P	P	
Homologar projeto	A	P	P	P	P	P	I	R
Encerrar Projeto	R							A

Tabela 14 - Matriz de responsabilidades (RACI)

Legenda	Descrição
R	Responsável pela Execução
A	Aprovador
C	Precisa ser Consultado
I	Precisa ser Informado
P	Participa

7.5. Novos recursos, realocação e substituição de membros do time

O gerente de projetos é o responsável pela alocação dos recursos no projeto. De acordo com a necessidade do projeto, a realocação ou substituição dos membros deve ser requisitada ao PMO.

É de extrema importância o foco e dedicação da equipe na conclusão das atividades. O sucesso do projeto depende diretamente do time do projeto. Baseado nesses argumentos, o gerente de projetos tem total autoridade no remanejamento e contratação de recursos sem que isso

interfira no planejamento financeiro do projeto. Vale ressaltar que todas as mudanças devem estar de acordo com os princípios éticos e regulamentares.

A empresa X poderá solicitar substituição de consultores. Neste caso o prazo máximo para a substituição deverá ser de 20 (vinte) dias úteis. Caso esse fato ocorra por problema disciplinar, esse prazo será de no máximo 7 dias. As eventuais substituições serão avaliadas por ambas as partes de forma a não causar impacto no projeto como um todo.

7.6. Treinamento

Considerado um dos fatores primordiais, para a boa conclusão do projeto o treinamento é considerado indispensável, e será aplicado dentro das seguintes regras:

- Consultores: treinamento nos módulos ou processos pertinentes a cada área.

No decorrer do projeto podem ser identificados outros treinamentos, os quais devem ser expostos ao patrocinador e aprovados, se aprovados devem ser incluídos no cronograma e neste plano.

7.7. Avaliação de resultados do time do projeto

Uma das linhas de base para avaliação do desempenho da equipe do projeto será o cronograma. Além deste, serão observados:

- Feedback do cliente;
- Cumprimento do prazo determinado nas atividades direcionadas;
- Relatórios de desempenho específicos das atividades e seus responsáveis;
- Feedback do Patrocinador;
- Resultado Final x Resultado Planejado.

7.8. Frequência de avaliação consolidada dos resultados do time

A cada marco atingido, será realizada uma avaliação sobre os resultados obtidos pelo time do projeto. Os resultados serão apresentados ao time responsável pelas atividades contidas na fase do projeto, em reuniões, as quais serão documentadas em atas.

7.9. Administração do plano de gerenciamento de recursos humanos

Felipe Matos Nunes, Gerente de Projeto responsável pelo plano de gerenciamento de RH. O Plano de Gerenciamento de RH será revisto na reunião de abertura do projeto e nas reuniões realizadas após qualquer entrega do projeto

7.10. Outros assuntos relacionados ao gerenciamento de RH não previstos

Toda e qualquer alteração no gerenciamento de RH não presente nesse documento deve ser apresentada ao Gerente de Projeto na reunião semanal, visto que o mesmo é o responsável direto por qualquer alteração.

8. Plano de gerenciamento das comunicações

8.1. Introdução

O projeto de atualização do esquema de cálculo TAXBRJ para o novo TAXBRA terá como plano de comunicação reunião de equipe semanal e reunião de status mensal. Serão reportados através de e-mails e encontros conforme a periodicidade definida neste plano, sempre tendo como participantes no mínimo o diretor financeiro e o gerente do projeto. Todas as reuniões serão oficializadas através de atas com exceção do kick off.

8.1.1. Eventos de comunicação

Os seguintes eventos de comunicação, que tem como finalidade acompanhar e demonstrar os resultados do projeto para os stakeholders:

Reunião de Kick Off: esta reunião tem como objetivo dar a largada inicial ao projeto, mostrando às partes interessadas a relevância do projeto para a empresa.

Envolvidos: Gerente de projeto, Diretoria.

Responsável: Gerente de projetos.

Duração: 4 horas

Reunião de equipe: nesta reunião serão apresentados os dados semanais do projeto para a equipe do projeto. Todas as áreas de gestão do projeto serão discutidas nesta reunião.

Envolvidos: Consultores, usuários chave e Gerente de Projetos.

Responsável: Gerente de projetos.

Duração: 4 horas

Reunião de status: nesta reunião será apresentada a evolução do projeto até a data em questão, sendo comparado o trabalho realizado com o previsto.

Todas as áreas de gestão do projeto serão discutidas nesta reunião.

Envolvidos: Diretor financeiro; Gerente de Projetos.

Responsável: Gerente de projetos.

Duração: 4 horas

Reunião de encerramento: nesta reunião serão apresentados os resultados do projeto. Os termos de aceite de fases serão repassados comprovando que todas as atividades monitoradas foram desempenhadas com sucesso. Será assinado o termo de encerramento por ambas as partes.

Envolvidos: Diretor financeiro; Gerente de Projetos, equipe do projeto e funcionários envolvidos.

Responsável: Gerente de projetos, Dir. financeiro.

Duração: 4 horas

8.2. Identificação dos Stakeholders

#	Stakeholder	Atribuições, responsabilidades e papéis	Setor	Telefone, e-mail, ramal, Skype, etc.
1	Empresa contratante – Gerente financeiro	Gerente financeiro	Financeiro	51 – 3528 9657
2	Empresa contratante – CEO	CEO		51 – 3528 9601
3	Empresa contratante – Departamento financeiro	Departamento responsável pela parte financeira	Financeiro	51 – 3528 9658
4	Consultor de MM	Consultor responsável por modificações no módulo de Material Management	Funcional	51 – 3344-7888
5	Consultor de CO	Consultor responsável por modificações no módulo de Controlling	Funcional	51 – 3216-5498
6	Consultor de SD	Consultor responsável por modificações no módulo de Sales and Distribution	Funcional	51 – 4455-4466
7	Consultor de BASIS	Consultor responsável por modificações no módulo de técnico instalação e afins	Técnico	51 – 2541-9658
8	Consultor ABAP	Consultor responsável pela programação e ajustes do código ABAP	Técnico	51 - 1234-5678
9	Diretor financeiro	Diretor financeiro da empresa contratada	Financeiro	51 – 3206 1174
10	CEO da empresa	CEO da empresa contratada	Financeiro	51 - 3206 1174
11	PMO da empresa	PMO responsável pelos padrões de projetos da empresa contratada	PMO	51 - 3206 1174

12	Empresa contratante – Departamento de TI	Departamento responsável pela TI da empresa	Técnico	51 – 3528 9687
13	Empresa contratante – Departamento de compras	Departamento responsável pelo setor de compras da empresa	Compras	51 – 3528 9624
14	Usuário chave	Usuário responsável pelos processos da empresa	Financeiro	51 - 2596- 8974

Tabela 15 - Identificação de stakeholders

8.2.1. Expectativas, informações e periodicidade

Stakeholder e/ou Eventos do Projeto	Estratégica (monitorar, informar, manter satisfeito, gerenciar de perto)	Expectativas do stakeholder (o que é esperado)	Mecanismo (e-mail, reunião, sms, site, evento, etc.)	Periodicidade (Tempo entre divulgações)
Empresa contratante – Gerente financeiro	Gerenciar de perto	Ajustar o processo as normas fiscais	Reunião com status report	Mensal
Empresa contratante – CEO	Gerenciar de perto	Evitar problemas com fisco	Reunião com status report	Mensal
Empresa contratante – Departamento financeiro	Manter informado	Reduzir retrabalhos, agilizar processos	Resumo do status report(e-mail)	Mensal
Consultor de MM	Gerenciar de perto	Ajustar o processo as normas fiscais, manter a relação de custo benefício	Reunião equipe	Semanal
Consultor de CO	Gerenciar de perto	Ajustar o processo as normas fiscais, manter a relação de custo benefício	Reunião equipe	Semanal

Consultor de SD	Gerenciar de perto	Ajustar o processo as normas fiscais, manter a relação	Reunião equipe	Semanal
Consultor de BASIS	Manter informado	Ajustar o processo as normas fiscais, manter a relação	Resumo do status report(e-mail)	Semanal
Diretor financeiro	Gerenciar de perto	Ajustar o processo as normas fiscais	Reunião com status report	Mensal
CEO da empresa	Gerenciar de perto	Ajustar o processo as normas fiscais	Reunião com status report	Mensal
PMO da empresa	Gerenciar de perto	Ajustar o processo as normas fiscais, projeto respeite as normas do PMO	Reunião com status report	Semanal
Empresa contratante – Departamento de TI	Manter informado	Implantação não gere problemas em outras aplicações	Resumo do status report(e-mail)	Mensal
Empresa contratante – Departamento de	Manter informado	Ajustar o processo as normas fiscais	Resumo do status report(e-mail)	Mensal
Usuário chave	Gerenciar de perto	Ajustar o processo as normas fiscais	Reunião de equipe	Semanal

Tabela 16 – Expectativas

8.2.2. Matriz de Interesse X poder X impacto

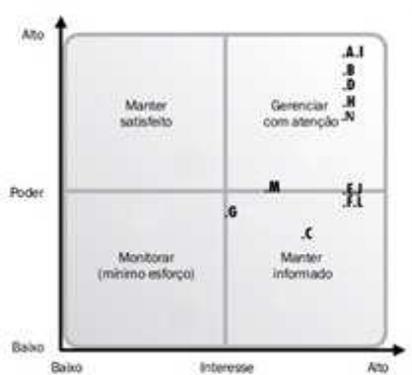


Figura 5 - Matriz Interesse x Poder x Impacto

#	Stakeholder	Interesse (A/M/B)	Poder (A/M/B)	Impacto (A/M/B)
A	Empresa contratante – Diretor financeiro	A	A	A
B	Empresa contratante – CEO	A	A	A
C	Empresa contratante – Departamento financeiro	A	B	A
D	Consultor de MM	A	A	A
E	Consultor de CO	A	M	A
F	Consultor de SD	A	M	A
G	Consultor de BASIS	M	B	M
H	Diretor financeiro	A	A	A
I	CEO da empresa	A	A	A
J	PMO da empresa	A	M	M
L	Empresa contratante – Departamento de TI	A	M	A
M	Empresa contratante – Departamento de compras	M	A	A
N	Empresa contratante –Usuário chave	A	B	A

Tabela 17 - Matriz Interesse x Poder x Impacto

* A/M/B: (A)lto, (M)édio, (B)aixo

8.3. Ferramentas de comunicação

	Ferramenta	Responsável(is)
1	Reunião de Kick off	Gerente do projeto
2	Reunião de status	Gerente do projeto
3	Reunião de equipe	Gerente do projeto
4	E-mail	Gerente do projeto

Tabela 18 - Ferramentas de comunicação

8.4. Ata de reunião

INFORMAÇÕES GERAIS

Pauta	
Data	
Local	
Horário início e término	
Enviada para	

PARTICIPANTES

Presentes	Ausentes

ASSUNTOS TRATADOS

Tópico	Descrição
Status Semanal do Projeto	

ATIVIDADES PENDENTES

Atividade	Responsável	Data limite

PRÓXIMA REUNIÃO

Data	Local	Horário

ADENDO

Data	Título
Informações do Adendo	

Figura 6 - Modelo de ata

8.5. Termo de aceite de fase

INFORMAÇÕES GERAIS

Tipo de Projeto	Data de Kickoff	Data de Go-Live
Patrocinador do Projeto	Gerente do Projeto (Cliente)	Gerente do Projeto
Elaborado por	Data de envio	Enviado para

1 OBJETIVO

Este documento tem por objetivo formalizar o aceite da Fase X – XXX, sendo que os principais entregáveis da referida fase foram:

Módulo	Entregável

2 INFORMAÇÕES GERAIS

3 VALIDAÇÃO E ACEITE

Concordamos com as definições deste documento, aprovadas no dia xx/xx/xxxx conforme lista de presença.

Nome	Empresa	Função no Projeto/Empresa
Data	Assinatura	
Nome	Empresa	Função no Projeto/Empresa
Data	Assinatura	

Figura 7 - Termo de aceite

8.6. Termo de encerramento

1 OBJETIVO

O Termo de Encerramento do projeto tem como objetivo registrar que todos os requisitos para a entrega final do produto foram concluídos, bem como, formalizar a aceitação da entrega do produto final pelo cliente.

O propósito principal deste documento é registrar os resultados finais do projeto, incluindo escopo, cronograma, orçamento, recursos, pendências e melhorias. O propósito secundário é estabelecer como serão atendidos os itens relacionados ao projeto que permanecem em aberto.

2 OBJETIVOS DO PROJETO

Os objetivos do projeto foram definidos no documento "Business Case". Abaixo uma avaliação sobre o resultado de cada um dos principais objetivos do projeto.

Objetivo	Resultado

- 3 ENTREGÁVEIS DO PROJETO
- 4 CRONOGRAMA DO PROJETO
- 5 CUSTO DO PROJETO
- 6 ITENS EM ABERTO

Itens em aberto em: Pendências de Escopo, Erros/Ajustes, Impasses e Melhorias.

6.1 PENDÊNCIAS DE ESCOPO

Itens que faziam parte do serviço contratado e por algum motivo foram postergados ou não entregues, conforme a priorização das atividades descritas no plano de projeto e no cronograma.

ID	Descrição	Status	Prioridade	Autor	Responsável

6.2 ERROS/AJUSTES

Erro é uma má funcionalidade da ferramenta decorrente de erros de configuração ou codificação de programas específicos e que param a execução de um processo mapeado e testado. Ajuste é similar aos erros, todavia não para o processo ou existe uma contingência aceitável.

ID	Descrição	Status	Prioridade	Autor	Responsável

6.3 IMPASSES

Conceitualmente definimos impasse como itens onde não houve consenso entre as partes, normalmente por tempo de resposta ou falhas de comunicação ocasionando entendimento incorreto. Nesta categoria devemos ter o mínimo de itens possíveis, e aqueles não resolvidos pelos gerentes de projeto deverão ser escalados ao comitê de projeto.

ID	Descrição	Status	Prioridade	Autor	Responsável

6.4 MELHORIAS IDENTIFICADAS

Aprimoramento do desempenho, qualidade ou funcionalidade. Melhorias são normalmente identificadas após obter maior conhecimento e domínio sobre a ferramenta ou aplicação. Pode ainda ter como causa uma funcionalidade inadequada decorrente de definições incorretas, ou falta de definição em tempo hábil ou ainda falhas de testes.

ID	Descrição	Status	Prioridade	Autor	Responsável

6.5 REQUISIÇÕES DE MUDANÇA REGISTRADAS

Modificações decorrentes de mudanças no requerimento ou em definições causadas por falhas de comunicação.

6.6 PLANO DE AÇÃO PARA ITENS EM ABERTO

A data limite prevista para a entrega dos itens em aberto é XX/XX/XXXX\, Para isto deve ser seguido o procedimento estipulado a seguir:

7 TRANSIÇÃO PARA EQUIPE DE SUPORTE

8 FEEDBACK DA EQUIPE

Descrição	Recomendações de Melhoria

9 VALIDAÇÃO E ACEITE

Concordamos com as definições deste documento, aprovadas no dia 23/01/2013 conforme lista de presença.

Nome	Empresa	Função no Projeto/Empresa
Data	Assinatura	
Nome	Empresa	Função no Projeto/Empresa
Data	Assinatura	
Nome	Empresa	Função no Projeto/Empresa
Data	Assinatura	

Figura 8 - Termo de aceite

8.7. Ações e eventos de comunicação (adicionar reunião de encerramento)

	Ação e Eventos	Ferramenta	Público / Stakeholders	Informações e formato	Responsável	Revisão / Aprovação	Frequência
1	Status Report	Reunião presencial	Sócios	Apresentação e informações do projeto (avanço físico e financeiro)	Gerente do Projeto	Dir. Financeiro	Mensal
2	Reunião de equipe	Reunião presencial	Todos integrantes do projeto	Apresentação e informações do projeto	Gerente do projeto	Gerente do projeto	Semanal
3	E-mail de Status do Projeto	Internet	Departamento financeiro, departamento	Apresentação e informações do projeto	Analista de projeto	Gerente do projeto	Semanal

			de TI, consultor basis e consultor ABAP				
--	--	--	--	--	--	--	--

Tabela 19 - Ações e eventos de comunicação

9. Plano de gerenciamento de riscos

9.1. Metodologia

O gerenciamento de riscos do projeto será realizado com base nos riscos previamente identificados, bem como no monitoramento e na identificação periódica de novos riscos que podem afetar o projeto. Os riscos serão monitorados pelo Gerente de Projetos através do acompanhamento dos indicadores do projeto e das reuniões semanais com a equipe, onde também poderão ser apresentados ao gerente de projeto os novos riscos identificados.

Os riscos identificados devem ser apontados e documentados na Planilha de Registro de Riscos, que está armazenada no Solution Manager.

9.2. Responsabilidades

O gerente do projeto é responsável pela elaboração do planejamento de riscos com o auxílio da equipe do projeto. Sendo assim, são de sua responsabilidade também as seguintes tarefas:

- Identificação dos riscos;
- Análise quantitativa dos riscos;
- Análise qualitativa dos riscos;
- Análise de probabilidade e impacto dos riscos no projeto;
- Elaboração do plano de resposta aos riscos;
- Elaboração da estimativa de provisionamento de recursos financeiros.

Funções x riscos	Diretor Financeiro	MM	SD	CO	GP
Planejamento do gerenciamento de riscos					X
Identificação dos Riscos	X	X	X	X	X
Análise Qualitativa dos Riscos					X
Análise Quantitativa dos Riscos					X
Planejamento de Respostas aos Riscos	X	X	X	X	X
Monitoramento e Controle dos Riscos					X

Tabela 20 - Responsabilidades no plano de riscos

9.3. EAR do projeto

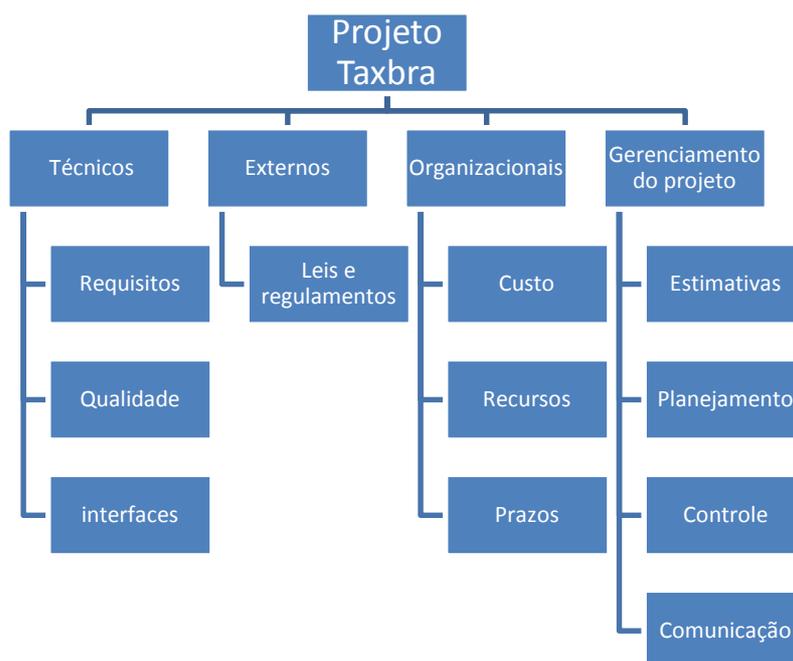


Figura 9 - Estrutura analítica de riscos

Os riscos detectados para cada área:

#	Categoria	Risco
1	Técnico	BBP detalhamento superficial
2	Técnico	Disponibilidade de infraestrutura (servidores)
3	Organizacional	Participação do usuário-chave
4	Interfaces	Integração da informação provida e recebida pelo ERP não confiável.
5	Organizacional	Cancelamento ou adiamento do projeto por outras prioridades da empresa
6	Estimativa	Dedicação do usuário-chave
7	Planejamento	Mudança de escopo durante o projeto
8	Comunicação	Falha da comunicação (técnica) com o Diretor Financeiro
9	Gerenciamento do projeto	Inexperiência dos usuários chaves na participação de projetos
10	Gerenciamento do projeto	Atraso na entrega da fase
11	Gerenciamento do projeto	Análise de riscos incompleta
12	Custo	Despesas de deslocamento da equipe de consultoria
13	Custo	Desenvolvimento e execução de Change Requests em tempo de projeto
14	Técnico	Falta de evidência de testes
15	Qualidade	Falta do monitoramento do plano de qualidade
16	Gerenciamento do projeto	Baixa experiência do GP na atuação em projetos de médio e grande porte
17	Leis e regulamentos	Alteração na legislação vigente

Tabela 21 - Riscos identificados

9.4. Qualificação dos riscos

Os riscos identificados serão qualificados na sua probabilidade de ocorrência e gravidade dos resultados, conforme tabela a seguir:

Classificação	Peso	Probabilidade	Impacto
Muito Alto	0,9	O risco é iminente de ocorrer	Os resultados serão seriamente comprometidos.
Alto	0,7	O risco é iminente de ocorrer	Os resultados serão comprometidos.
Médio	0,5	Provável de ocorrer	Pode prejudicar os resultados do projeto.
Baixo	0,3	Pequena	Pode ser contornável facilmente.
Muito Baixo	0,1	Pequena	Irrelevante.

Tabela 22 - Classificação da probabilidade

A tabela abaixo demonstra a escala do impacto do risco em relação ao custo, tempo, escopo e comunicação.

Classificação	Muito baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto
Peso	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
Custo	Aumento de custo não significativo	Aumento <10%	Aumento de 10 a 20%	Aumento de 20 a 40%	Aumento >40%
Tempo	Aumento de tempo não significativo	Aumento <5%	Aumento de 5 a 10%	Aumento de 10 a 20%	Aumento >20%
Escopo	Diminuição quase imperceptível do escopo	Áreas de pouca importância no escopo são afetadas	Áreas importantes do escopo são afetadas	Redução do escopo inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade
Qualidade	Degradação quase imperceptível da qualidade	Somente as aplicações mais críticas são afetadas.	Redução da qualidade requer aprovação do cliente	Redução da qualidade inaceitável pelo patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade

Tabela 23 - Classificação do impacto

Com base nas escalas de probabilidade e impacto, montou-se uma matriz que pontua os riscos. A fim de melhor visualização, o produto da probabilidade com o impacto será categorizado por três cores distintas:

- Verde (prioridade baixa): pontuação de 0,01 a 0,20
- Amarelo (prioridade média): pontuação de 0,21 a 0,40
- Vermelho (prioridade alta): pontuação acima de 0,41

Utilizando esta informação, a seguinte tabela de pontuação é estabelecida:

		Pontuação				
Probabilidades	0,9	0,09	0,27	0,45	0,63	0,81
	0,7	0,07	0,21	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
		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
		Impacto				

Tabela 24 - Pontuação de riscos

9.5. Análise qualitativa dos riscos

Após levantamento dos riscos e feita à análise qualitativa dos mesmos a seguida tabela for criada:

Identificação do Risco		Avaliação Qualitativa do risco										
Risco	Descrição do risco	Impacto					Probabilidade	Impacto x Probabilidade	Prioridade do Risco			
		Custo	Cronograma	Escopo	Qualidade	Geral			Alta	Média	Baixa	
1	BBP detalhamento superficial	0.9	0.9	0.7	0.5	0.75	0.7	0.525				
2	Disponibilidade de infraestrutura (servidores)	0.3	0.5	0.3	0.3	0.35	0.5	0.175				
3	Participação do usuário-chave	0.3	0.5	0.3	0.9	0.5	0.3	0.15				
4	Integração da informação provida e recebida pelo ERP não confiável.	0.3	0.7	0.7	0.7	0.6	0.3	0.18				
5	Cancelamento ou adiamento do projeto por outras prioridades da empresa	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.3	0.27				
6	Dedicação do usuário-chave	0.1	0.5	0.3	0.7	0.4	0.5	0.2				
7	Mudança de escopo durante o projeto	0.5	0.5	0.9	0.9	0.7	0.3	0.21				
8	Falha da comunicação (técnica) com o Diretor Financeiro	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.09				
9	Inexperiência dos usuários-chaves na participação de projetos	0.5	0.7	0.7	0.7	0.65	0.5	0.325				
10	Atraso na entrega da fase	0.5	0.9	0.1	0.5	0.5	0.5	0.25				
11	Análise de riscos incompleta	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.3	0.21				
12	Despesas de deslocamento da equipe de consultoria	0.5	0.1	0.1	0.1	0.2	0.3	0.06				
13	Desenvolvimento e execução de Change Requests em tempo de projeto	0.5	0.7	0.5	0.5	0.55	0.3	0.165				
14	Falta de evidência de testes	0.3	0.3	0.3	0.7	0.4	0.3	0.12				
15	Falta do monitoramento do plano de qualidade	0.5	0.5	0.5	0.7	0.55	0.5	0.275				
16	Baixa experiência dos GP's na atuação em projetos de médio e grande porte	0.3	0.7	0.1	0.7	0.45	0.3	0.135				
17	Alteração na legislação vigente	0.9	0.9	0.7	0.5	0.75	0.3	0.225				
Soma		3.505										
Risco		21%										

Tabela 25 - Análise de impacto x probabilidade e prioridade do risco

Com base nesta tabela, podemos ver que temos um risco que deve ser gerenciado com maior atenção e agir com maior velocidade de resposta. O risco “BBP detalhamento superficial” foi priorizado com a classificação mais alta de urgência. Outros oito riscos foram identificados como de prioridade média:

- Cancelamento ou adiamento do projeto por outras prioridades da empresa
- Dedicção do usuário-chave
- Mudança de escopo durante o projeto
- Inexperiência dos usuários-chaves na participação de projetos
- Atraso na entrega da fase
- Despesas de deslocamento da equipe de consultoria
- Falta do monitoramento do plano de qualidade

- Alteração na legislação vigente

9.6. Análise quantitativa dos riscos

Riscos	Probabilidade	Impacto (R\$)	Impacto X probabilidade (R\$)
BBP detalhamento superficial	0.7	10,000.00	7,000.00
Disponibilidade de infraestrutura (servidores)	0.5	5,000.00	2,500.00
Participação do usuário-chave	0.3	500.00	150.00
Integração da informação provida e recebida pelo ERP não confiável.	0.3	1,000.00	300.00
Cancelamento ou adiamento do projeto por outras prioridades da empresa	0.3	50,000.00	15,000.00
Dedicção do usuário-chave	0.5	1,000.00	500.00
Mudança de escopo durante o projeto	0.3	5,000.00	1,500.00
Falha da comunicação (técnica) com o Diretor Financeiro	0.3	1,000.00	300.00
Inexperiência dos usuários-chaves na participação de projetos	0.5	700.00	350.00
Atraso na entrega da fase	0.5	2,000.00	1,000.00
Análise de riscos incompleta	0.3	1,000.00	300.00
Despesas de deslocamento da equipe de consultoria	0.3	3,000.00	900.00
Desenvolvimento e execução de Change Requests em tempo de projeto	0.3	1,500.00	450.00
Falta de evidência de testes	0.3	1,000.00	300.00
Falta do monitoramento do plano de qualidade	0.5	2,000.00	1,000.00
Baixa experiência dos GP's na atuação em projetos de médio e grande porte	0.3	500.00	150.00
Alteração na legislação vigente	0.3	5,000.00	1,500.00
		Total	33,200.00

Tabela 26 - Análise quantitativa

9.7. Plano de resposta a riscos

Riscos	Pri o	Estra t.	Resposta ao risco	Resp onsá vel
BBP detalhamento superficial		Preve nir	Realizar análise detalhada dos processos que serão inseridos no BBP	GP
Disponibilidade de infraestrutura (servidores)		Mitig ar	Monitorar disponibilidade dos servidores	GP, TI
Participação do usuário-chave		Mitig ar	Cobrar e monitorar participação ativa do usuário chave	GP, Dir.
Integração da informação provida e recebida pelo ERP não confiável.		Mitig ar	Mitigar troca de informações entre os servidores	GP
Cancelamento ou adiamento do projeto por outras prioridades da empresa		Aceit ar	Avaliar novo período para realização do projeto	Diret oria
Dedicação do usuário-chave		Mitig ar	Cobrar e monitorar dedicação do usuário chave	GP, Dir.
Mudança de escopo durante o projeto		Mitig ar	Avaliar o impacto no projeto e apresentar os novos dados aos colaboradores	GP
Falha da comunicação (técnica) com o Diretor Financeiro		Mitig ar	Elaborar um bom plano de comunicação, se necessário realizar reuniões mais frequentes.	GP
Inexperiência dos usuários chaves na participação de projetos		Mitig ar	Cobrar maior auxílio dos consultores	GP
Atraso na entrega da fase		Mitig ar	Reuniões emergenciais para corrigir falhas mais críticas	GP
Análise de riscos incompleta		Preve nir	Elaborar plano de riscos detalhado	GP
Despesas de deslocamento da equipe de consultoria		Mitig ar	Disponibilizar van para transporte para a equipe do projeto	GP
Desenvolvimento e execução de Change Requests em tempo de projeto		Evita r	Manter as configurações e desenvolvimentos utilizando o standard	GP
Falta de evidência de testes		Preve nir	Enfatizar a equipe do projeto a importância de evidenciar os testes	GP
Falta do monitoramento do plano de qualidade		Mitig ar	Monitorar e atualizar frequentemente o plano de qualidade	GP
Baixa experiência dos GP's na atuação em projetos de médio e grande porte		Mitig ar	Manter contato frequente com o PMO	GP
Alteração na legislação vigente		Mitig ar	Monitorar possíveis mudanças e adequar projeto o mais rápido possível	GP, Dir.

Tabela 27 - Plano de resposta a riscos

9.8. Frequência de avaliação dos riscos do projeto

Os riscos identificados serão reportados semanalmente aos responsáveis, na tentativa de solucionar rapidamente o risco. Caso a resolução do risco exija, deverá ser agendada uma reunião entre o Gerente do Projeto e o responsável pelo risco, desta forma eliminando, mitigando, transferindo ou aceitando o risco.

10. Plano de gerenciamento da qualidade

10.1. Descrição dos processos de gerenciamento da qualidade

Planejamento da Qualidade: Aqui devem ser definido de que forma será atingida e quais serão os objetos de qualidade. No projeto serão os seguintes:

- a) Normas e Procedimentos – serão utilizados normas e procedimentos, gerenciados pelos seguintes planos: Plano de gerenciamento de riscos, Plano de gerenciamento de Escopo e desenho da solução.
- b) Entregáveis – Deveram ser definidos em cada fase do projeto, os milestones (marcos) e os entregáveis de cada fase, os quais serão verificados pela Q-Gate.

Garantia da Qualidade: O processo de avaliação do desempenho geral do projeto em uma base regular para fornecer a confiança de que o projeto irá satisfazer os padrões de qualidade relevantes. Serão observados os seguintes itens:

- a) Método de avaliação – Será utilizado extensivamente o SAP Solution Manager para verificar o status de toda a documentação do projeto, status da configuração e desenvolvimento e entregas. Os quais serão extraídos como indicadores para verificar se o cronograma e os procedimentos estão sendo realizados corretamente e no prazo.

Controle da Qualidade: O processo de monitoramento dos resultados específicos do projeto para determinar se eles cumprem as normas de qualidade relevantes e identificar formas de eliminar as causas de desempenho insatisfatório. Serão observados os seguintes itens:

- a) Auditorias – Serão realizadas auditorias para verificar se a documentação e os procedimentos estão sendo realizadas corretamente, o status das atividades, aprovações, entre outros. Esta auditoria é denominada Quality Gate, realizada ao término de cada fase do ciclo de vida do projeto e tem como objetivo verificar se os entregáveis requeridos e as ações necessárias para conclusão da fase encontram-se no nível adequado de aceitação.

10.2. Fatores ambientais

- Metodologia ASAP
- Note 664855 - Brazil: New Condition-Based Tax Calculation
- Manual Condition-Based Tax Calculation in R/3 For Brazil
- Lei de cálculo de impostos brasileira vigente

10.3. Desempenho do projeto

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Projeto	Reuniões semanais para controle de tarefas	Metas estipuladas por tarefa conforme cronograma	SAP Solution Manager, MS Project	Semanal	GP/Equipe
Aprovação de BBPs	Apresentação formal dos BBPs	100% dos BBPs aprovados	MS Word e SAP Solution Manager	Fase 2	GP/Dir. financeiro
Aprovação de Fase	Apresentação do percentual de tarefas concluídas para aceite de término de fase	>90% das atividades descritas na fase completadas Se <90%, completar atividades incompletas para nova avaliação.	MS Word e SAP Solution Manager	Todo término de fase	GP

Tabela 28 - Desempenho do projeto

10.4. Desempenho do produto

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade e	Responsável
O que será medido	Descrição (nome) do	Metas, faixas, etc.	Ferramentas, forma de coleta	Frequência de medição	Pessoa respon

	item		de dados, etc.		sável
Configuração	Será verificado cada step da configuração tendo como base a nota SAP #664855 - Brazil: New Condition-Based Tax Calculation	Só serão aceitos os seps que sejam configurados conforme nota, excluindo seps customizados.	SAP Solution Manager/ SAP Netweaver 7.1 EHP 5	Durante testes integrados	GP/Funcional /usuário-chave
Aprovação de testes integrados	Aprovação dos testes integrados ciclo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Documentação das evidências dos testes no SolMan 2. Os erros com prioridade muito alta em cenários críticos com plano de correção imediato 3. Steps realizados superior a 90% dos planejados 4. Steps aprovados sem restrição superior a 90% dos realizados 5. Erros com impactos 	SAP Solution Manager	Fase de testes integrados	GP/Coordenadores de testes/sponsor

		<p>avaliados</p> <p>6. Aprovação do encerramento do ciclo pelo sponsor</p>			
--	--	--	--	--	--

10.5. Priorização das mudanças nos quesitos de qualidade

As mudanças dos requisitos de qualidade e critérios de aceite para os pacotes de trabalho são classificadas em 03 níveis de prioridade:

Prioridade 0 (zero) – Mudanças de prioridade zero requerem uma ação imediata por parte do gerente de projeto, que deve acionar imediatamente o comitê executivo do projeto, uma vez que se trata de mudança urgente, de alto impacto no projeto e em outras áreas sobre as quais o gerente de projeto não tem autonomia. Após avaliação do impacto da solicitação da mudança, a mesma será apresentada para aprovação pelo comitê executivo do projeto. Em recebendo aprovação do comitê, a alteração deverá ser incorporada aos critérios de aceite e qualidade do pacote de trabalho, efetuando os ajustes necessários na “baseline” do plano de projeto.

Prioridade 1 (um) – Mudanças de prioridade um requerem um planejamento da ação através de terceiros ou da equipe do projeto. Após avaliação do impacto da solicitação da mudança, a mesma será apresentada para aprovação pelo comitê executivo do projeto. Em recebendo aprovação do comitê, a alteração deverá ser incorporada aos critérios de aceite e qualidade do pacote de trabalho, efetuando os ajustes necessários na “baseline” do plano de projeto.

Prioridade 2 (dois) – Mudanças de prioridade dois podem ser implementadas para influenciar o sucesso do projeto, porém não requerem uma ação imediata por não serem impactantes ou urgentes.