

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
MBA EM GESTÃO DE PROJETOS

CATHERINE BATTISTI DE PAULA

IMPLANTANÇÃO DE DASHBOARD DE INDICADORES
DE PERFORMANCE PARA SEO

Porto Alegre

2013

CATHERINE BATTISTI DE PAULA

IMPLANTAÇÃO DE DASHBOARD DE INDICADORES DE PERFORMANCE PARA SEO

Trabalho de Conclusão de Curso de especialização em gestão de projetos apresentado como requisito parcial para a obtenção título de especialista pelo MBA em Gestão de Projetos da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos.

Prof. Ery Jardim

Orientador

Porto Alegre

2013

*A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu, mas pensar
O que ninguém ainda pensou sobre aquilo que todo mundo vê.*

ARTHUR SCHOPENHAUER

RESUMO

Este documento tem como principal objetivo apresentar um plano de projeto para a Implementação de Dashboard de Indicadores de Performance para SEO, a nível gerencial, para gerentes de projetos que trabalham com SEO, principalmente, como também para outros interessados no projeto, como gerentes de BI e diretores da empresa. O projeto está alinhado com as estratégias da empresa, que visa a remuneração por performance, quanto mais lucrativo for o projeto para o cliente, mais será para a empresa, pois seu *fee* é baseado no *ROI*. O trabalho abrange as boas práticas de gerenciamento de projetos, do PMBOK, destacando o gerenciamento da integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos e aquisições.

Palavras chave: Plano de Gerenciamento do Projeto. Escopo do Projeto. Dashboard de Indicadores de Performance para SEO.

LISTA DE SIGLAS

| | |
|-----|-----------------------------------|
| EAP | Estrutura Analítica do Projeto |
| EAR | Estrutura Analítica de Risco |
| SEO | Search Engine Optimization |
| ROI | Returno of Investiment |
| API | Application Programming Interface |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| FIGURA 1 - ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP) | 41 |
| FIGURA 2 - CURVA S DE DESEMPENHO MENSAL DO PROJETO | 56 |
| FIGURA 3 - ORGANOGRAMA DO PROJETO..... | 62 |
| FIGURA 4 - ESTRUTURA ANALÍTICA DOS RISCOS (EAR) | 76 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| TABELA 1 - EXPECTATIVAS DOS STAKEHOLDERS..... | 15 |
| TABELA 2 - IDENTIFICAÇÃO DAS ENTRADAS, FERRAMENTAS E SAÍDAS DAS ÁREAS DO PROJETO | 17 |
| TABELA 3 - PAPÉIS E RESPONSABILIDADES..... | 28 |
| TABELA 4 - CRONOGRAMA BÁSICO DO PROJETO | 31 |
| TABELA 5 - CRONOGRAMA | 35 |
| TABELA 6 - ENTREGÁVEIS | 38 |
| TABELA 7 - DESCRITIVO DOS PROCESSOS DE ACEITAÇÃO DO PROJETO POR FASES | 39 |
| TABELA 8 - DICIONÁRIO DA EAP | 41 |
| TABELA 9 - DIAGRAMA DE MARCOS..... | 47 |
| TABELA 10 - CRONOGRAMA DO PROJETO..... | 47 |
| TABELA 11 - CUSTOS UNITÁRIOS | 53 |
| TABELA 12 - CUSTOS POR ETAPAS/FASES | 53 |
| TABELA 13 - MÉTRICAS DA QUALIDADE REFERENTE AO PROJETO | 58 |
| TABELA 14 - MÉTRICAS DA QUALIDADE REFERENTE AO PRODUTO..... | 59 |
| TABELA 15 - DIRETÓRIO DO TIME DO PROJETO | 62 |
| TABELA 16 - MATRIZ DE RESPONSABILIDADES | 63 |
| TABELA 17 - IDENTIFICAÇÃO DOS STAKEHOLDERS..... | 67 |
| TABELA 18 - MATRIZ DE EXPECTATIVAS, INFORMAÇÕES E PERIODICIDADE DOS STAKEHOLDERS | 68 |
| TABELA 19 - MATRIZ INTERESSE X PODER X IMPACTO | 69 |
| TABELA 20 - CRONOGRAMA DOS EVENTOS DE COMUNICAÇÃO | 71 |
| TABELA 21 - MATRIZ DE FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES EM RELAÇÃO AO RISCO | 75 |
| TABELA 22 - IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS DO PROJETO | 76 |
| TABELA 23 - ESCALA DE IMPACTO..... | 77 |
| TABELA 24 - PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA DE RISCOS | 78 |
| TABELA 25 - MATRIZ DE VULNERABILIDADE DE RISCOS | 79 |
| TABELA 26 - ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS | 79 |
| TABELA 27 - ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS | 80 |
| TABELA 28 - PLANO DE RESPOSTA AOS RISCOS | 81 |
| TABELA 29 - MAPA DE AQUISIÇÕES..... | 85 |
| TABELA 30 - MAPA DE AQUISIÇÃO POR CRITÉRIO DE SELEÇÃO | 85 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 12 |
| 2. OBJETIVO DO PROJETO | 14 |
| 2.1. OBJETIVO GERAL | 14 |
| 2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 14 |
| 3. STAKEHOLDERS, EXPECTATIVAS E RESULTADOS ESPERADOS | 15 |
| 4. GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO | 17 |
| 4.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO | 17 |
| 4.2. PLANO INTEGRADO DE MUDANÇAS | 28 |
| 4.2.1. OBJETIVOS..... | 28 |
| 4.2.2. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES..... | 28 |
| 4.2.3. AVALIAÇÃO DE IMPACTO DAS MUDANÇAS..... | 29 |
| 4.2.4 APROVAÇÃO..... | 29 |
| 4.3 TERMO DE ABERTURA | 29 |
| 4.3.1 TÍTULO DO PROJETO | 29 |
| 4.3.2 JUSTIFICATIVA | 30 |
| 4.3.3 DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS DO PROJETO | 30 |
| 4.3.4 DESIGNAÇÃO DO GERENTE | 31 |
| 4.3.5 ORÇAMENTO RESUMIDO | 31 |
| 4.3.6 CRONOGRAMA BÁSICO DO PROJETO..... | 31 |
| 4.3.7 PARTES INTERESSADAS | 32 |
| 4.3.8 PREMISSAS E RESTRIÇÕES | 32 |
| 5. GERENCIAMENTO DE ESCOPO..... | 33 |
| 5.1. DECLARAÇÃO DE ESCOPO | 33 |
| 5.1.1 PATROCINADOR | 33 |
| 5.1.2. NOME DO GERENTE DO PROJETO, SUAS RESPONSABILIDADES E SUA AUTORIDADE | 33 |
| 5.1.3. TIME DO PROJETO | 33 |
| 5.1.4. DESCRIÇÃO DO PROJETO | 33 |
| 5.1.5. OBJETIVO DO PROJETO | 34 |
| 5.1.6. JUSTIFICATIVA DO PROJETO | 34 |
| 5.1.7. DESCRIÇÃO DO PRODUTO DO PROJETO..... | 34 |
| 5.1.8. CRONOGRAMA | 35 |
| 5.1.9. ENTREGÁVEIS | 38 |
| 5.1.10. CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO DO PROJETO..... | 39 |
| 5.1.11. PREMISSAS..... | 39 |

| | |
|--|-----------|
| 5.1.12. RESTRIÇÕES..... | 40 |
| 5.1.13. RISCOS INICIAIS DO PROJETO | 40 |
| 5.1.14. EXCLUSÕES DO PROJETO | 40 |
| 5.2. ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO | 40 |
| 5.2.1. DICIONÁRIO DA EAP | 41 |
| 5.3. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO | 44 |
| 6. GERENCIAMENTO DE TEMPO..... | 45 |
| 6.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO | 45 |
| 6.1.1. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE TEMPO..... | 45 |
| 6.1.2. SISTEMA DE CONTROLE DE MUDANÇAS | 45 |
| 6.1.3. BUFFER DE TEMPO DO PROJETO..... | 46 |
| 6.1.4. FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DE PRAZOS | 46 |
| 6.1.5. MARCOS (<i>MILESTONES</i>) | 47 |
| 6.1.6. CRONOGRAMA | 47 |
| 6.2. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO | 50 |
| 6.2.1. RESPONSÁVEL PELO PLANO..... | 50 |
| 6.2.2. FREQUÊNCIA DE ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO..... | 50 |
| 7. GERENCIAMENTO DE CUSTOS | 51 |
| 7.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS..... | 51 |
| 7.1.1. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS | 51 |
| 7.1.2. CONTROLES DE DESEMPENHO..... | 51 |
| 7.1.3. RESERVA FINANCEIRA | 52 |
| 7.1.4. TABELA DE CUSTOS UNITÁRIOS..... | 53 |
| 7.1.5. CUSTOS POR ETAPAS / FASES | 53 |
| 7.1.6. CURVA DE DESEMBOLSO DO PROJETO..... | 56 |
| 7.1.7. ANÁLISE FINANCEIRA DO PROJETO | 56 |
| 7.2. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS | 57 |
| 7.2.1. RESPONSÁVEL PELO PLANO..... | 57 |
| 7.2.2. FREQUÊNCIA DE ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS | 57 |
| 8. GERENCIAMENTO DA QUALIDADE | 58 |
| 8.1. POLÍTICAS DE QUALIDADE DO PROJETO..... | 58 |
| 8.1.1. MÉTRICAS DE QUALIDADE..... | 58 |
| 8.1.1.1. DESEMPENHO DO PROJETO..... | 58 |
| 8.1.1.2. DESEMPENHO DO PRODUTO..... | 59 |
| 8.1.2. CONTROLE DA QUALIDADE | 59 |
| 8.1.3. GARANTIA DA QUALIDADE | 60 |

| | |
|---|-----------|
| 8.2. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE | 61 |
| 8.2.1. RESPONSÁVEL PELO PLANO | 61 |
| 8.2.2. FREQUÊNCIA DE ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE..... | 61 |
| 9. GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS | 62 |
| 9.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS | 62 |
| 9.1.1 ORGANOGRAMA DO PROJETO | 62 |
| 9.1.2 DIRETÓRIO DO TIME DO PROJETO..... | 62 |
| 9.1.3. MATRIZ DE RESPONSABILIDADES | 63 |
| 9.1.4. NOVOS RECURSOS, RE-ALOCAÇÃO E SUBSTITUIÇÃO DE MEMBROS DO TIME | 64 |
| 9.1.5. TREINAMENTO | 64 |
| 9.1.6. AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DO TIME DO PROJETO | 65 |
| 9.1.7. BONIFICAÇÃO..... | 65 |
| 9.1.8. FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO CONSOLIDADA DOS RESULTADOS DO TIME..... | 65 |
| 9.1.9. ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA GERENCIAMENTO DE RH | 66 |
| 9.2. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS | 66 |
| 9.2.1. RESPONSÁVEL PELO PLANO | 66 |
| 9.2.2. FREQUÊNCIA DE ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS ... | 66 |
| 10. GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES..... | 67 |
| 10.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES | 67 |
| 10.1.1. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS NO GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES..... | 67 |
| 10.1.2. RELAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS | 67 |
| 10.1.2.1. IDENTIFICAÇÃO DOS STAKEHOLDERS..... | 67 |
| 10.1.2.2. EXPECTATIVAS, INFORMAÇÕES E PERIODICIDADE | 68 |
| 10.1.2.3. MATRIZ DE INTERESSE X PODER X IMPACTO | 69 |
| 10.1.3. EVENTOS DE COMUNICAÇÃO | 70 |
| 10.1.4. CRONOGRAMA DOS EVENTOS DE COMUNICAÇÃO | 71 |
| 10.2. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES..... | 72 |
| 10.2.1. RESPONSÁVEL PELO PLANO..... | 72 |
| 10.2.2. FREQUÊNCIA DE ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES | 73 |
| 11. GERENCIAMENTO DOS RISCOS | 74 |
| 11.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS..... | 74 |
| 11.1.1. METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS..... | 74 |
| 11.1.2. RESPONSABILIDADES | 74 |
| 11.1.3. ESTRUTURA ANALÍTICA DOS RISCOS | 75 |
| 11.1.4. IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS | 76 |
| 11.1.5. ESCALA DOS RISCOS | 77 |

| | |
|--|--------------------------------------|
| FONTE: PMOBOK – 4ª EDIÇÃO | ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO. |
| 11.1.6. ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS | 79 |
| 11.1.7. ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS..... | 80 |
| 11.1.8. PLANO DE RESPOSTA AOS RISCOS | 81 |
| 11.2. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS | 82 |
| 11.2.1. RESPONSÁVEL PELO PLANO..... | 82 |
| 11.2.2. FREQUÊNCIA DE ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS | 83 |
| 12. GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES | 84 |
| 12.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES | 84 |
| 12.1.1. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES | 84 |
| 12.1.2. ANÁLISE FAZER OU COMPRAR..... | 84 |
| 12.1.3. MAPA DE AQUISIÇÕES..... | 85 |
| 12.1.4. DETALHAMENTO DOS CRITÉRIOS DE SELEÇÃO | 85 |
| 12.1.5. ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES | 86 |
| 12.2. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES | 86 |
| 12.2.1. RESPONSÁVEL PELO PLANO | 86 |
| 12.2.2. FREQUÊNCIA DE ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES..... | 86 |
| 13. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 87 |
| 14. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 88 |

1. INTRODUÇÃO

A XYZ é uma start up de inteligência na gestão de e-commerce. Ela está no mercado desde maio de 2013 e desde seu início preza pela transparência nos processos e resultados com os clientes e parceiros.

A organização oferece serviços de marketing digital para empresas que tem como objetivo conversão nos meios digitais. Seu diferencial está na proposta de valor, como uma empresa de inteligência, o resultado para seus clientes está acima de qualquer *fee* com porcentagem sobre o investimento. A XYZ quer ganhar se o cliente ganhar, por isso insiste fortemente na “tecla” do *ROI* (*return of investment*), seus ganhos serão em cima dos resultados que gerará para o cliente, quanto maior o ganho do cliente, maior o da empresa, e vice versa.

Com esse cenário foi identificado a oportunidade da criação de um *dashboard* de indicadores de *performance* para os serviços que mensura diretamente o *ROI*. Nesse projeto, vamos limitar a criação da ferramenta para o serviço de *SEO* (*Search Engine Optimization*), por ser um dos mais importante serviços para a empresa, tanto pelo número de projetos quanto pelo retorno financeiro.

Para contextualizar, o *SEO* ou *Search Engine Optimization* é o trabalho de otimizar um site com o objetivo de alcançar melhores posicionamentos das páginas nos resultados orgânicos (resultados não pagos nas ferramentas de pesquisa, geralmente ficando abaixo de uma caixa rosa, onde estão os resultados pagos) com propósito de aumentar receita, cadastro, entre outras metas, sem investimento em publicidade.

O *dashboard* auxiliará os gerentes de projetos a verificarem se os clientes, que administram, estão atingindo seus objetivos de resultado, como também para os diretores acompanharem o desempenho dos projetos, pois atualmente não há uma visualização automática desses indicadores, assim como o mapeamento dos indicadores padrão de cada serviço.

Por ser uma *start up* e nova no tempo de vida, a XYZ não possui nos fatores ambientais da organização processos rígidos, meios de comunicações formais ou formas burocráticas para gerenciamento de projetos.

O cenário desejado após a implantação de *dashboard* de indicadores de performance para *SEO* é gerar projetos cada vez mais lucrativos para a organização, para rapidez nas tomadas de decisões.

2. OBJETIVO DO PROJETO

2.1. OBJETIVO GERAL

O objetivo geral é Implantar um Dashboard de Indicadores de Performance para SEO. Essa ferramenta tornará muito mais rápida a tomada de decisões importantes, contribuindo diretamente no principal objetivo da empresa, tornar os projetos cada vez mais rentáveis.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos do projeto são:

- Levantamento dos indicadores de *SEO*;
- Desenvolvimento dos indicadores de *SEO*;
- Homologação da ferramenta;
- Elaboração do manual da ferramenta.

3. STAKEHOLDERS, EXPECTATIVAS E RESULTADOS ESPERADOS

Todas as pessoas interessadas nos resultados do projeto serão consideradas *stakeholders*. No projeto de Implantação de Dashboard de Indicadores de Performance para SEO, os *stakeholders* mapeados foram:

- Diretoria da empresa;
- Gerente Filial Sul (*sponsor*);
- Gerente do Projeto;
- Gerentes de projetos de *SEO*;
- Gerentes de projetos de *BI*;
- Analista de Negócio;
- Analista de Software;
- Designer

As expectativas de cada stakeholder são listadas no quadro abaixo:

Tabela 1 - Expectativas dos stakeholders

| Stakeholder | Expectativa |
|---------------------------------------|---|
| Diretoria da empresa | <ul style="list-style-type: none"> • Projetos mais lucrativos • Otimizar investimentos |
| Gerente Filial Sul (<i>sponsor</i>) | <ul style="list-style-type: none"> • Projetos mais lucrativos • Otimizar investimentos |
| Gerente do Projeto | <ul style="list-style-type: none"> • Projetos mais lucrativos • Acelerar na tomada de decisão • Otimizar investimentos • Reduzir custos • Minimizar riscos |
| Gerentes de projetos de <i>SEO</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Projetos mais lucrativos • Acelerar na tomada de decisão • Diagnóstico mais fácil do sucesso/fracasso/problema |

| | |
|-----------------------------------|--|
| Gerentes de projetos de <i>BI</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Projetos mais lucrativos • Otimizar investimentos • Minimizar riscos • Reduzir custos • Acelerar na tomada de decisão • Diagnóstico mais fácil do sucesso/fracasso/problema • Ter maior controle e entendimento sobre os indicadores de sucesso do serviço |
| Analista de Negócio | <ul style="list-style-type: none"> • Ferramenta com os principais indicadores mapeados |
| Analista de Software | <ul style="list-style-type: none"> • Ferramenta bem desenvolvida, com poucas refações. |
| Designer | <ul style="list-style-type: none"> • Ferramenta de fácil usabilidade |

Como resultado, espera-se uma ferramenta que extraia as principais informações, apresentando dados estratégicos para tomadas rápidas de decisões. Dessa forma, o *dashboard* será um dos principais meios para os *stakeholders* terem conhecimento rápido de dados importantes, os auxiliando a chegar no principal objetivo, projetos cada vez mais lucrativos.

4. GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO

4.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO

No projeto de Implantação de Dashboard de Indicadores de Performance para SEO serão utilizadas as seguintes entradas, ferramentas e saídas oriundas das áreas de conhecimento do PMBOK 4:

Tabela 2 - Identificação das entradas, ferramentas e saídas das áreas do projeto

| Área | Entrada | Ferramenta | Saída |
|-------------------|-------------------------------------|---|---|
| Integração | - Descrição do Trabalho do Projeto | - Opinião Especializada | - Termo de Abertura do Projeto |
| Integração | - Termo de Abertura do Projeto | - Opinião Especializada | - Plano de Gerenciamento do Projeto |
| Integração | - Plano de Gerenciamento do Projeto | - Opinião Especializada - Sistema de Informações do Gerenciamento de Projetos (MS Project) | - Entregas |
| Integração | - Plano de Gerenciamento do Projeto | - Opinião Especializada | - Solicitações de Mudanças - Atualizações do Plano de Gerenciamento do |

| | | | |
|---------------|--|-------------------------|--|
| | | | Projeto - Resultado Final |
| Escopo | - Termo de Abertura do Projeto - Registro das Partes Interessadas | - Entrevistas | - Plano de Gerenciamento dos Requisitos - Matriz de Rastreabilidade dos Requisitos - Documentação dos Requisitos |
| Escopo | - Termo de Abertura do Projeto | - Opinião Especializada | - Declaração do Escopo do Projeto - Atualizações dos Documentos do Projeto |
| Escopo | - Declaração do Escopo do Projeto - Documentação dos Requisitos | - Decomposição | - EAP - Dicionário da EAP - Linha de Base do Escopo - Atualizações dos Documentos do Projeto |
| Escopo | - Plano de Gerenciamento do Projeto - Matriz de | - Inspeção | - Entregas Aceitas - Solicitações de Mudança - Atualizações dos |

| | | | |
|--------------|--|---|--|
| | Rastreabilidade dos Requisitos - Entregas Validadas | | Documentos do Projeto |
| Tempo | - Linha de Base de Escopo | - Decomposição - Opinião Especializada | - Lista das Atividades - Lista dos Marcos |
| Tempo | - Lista das Atividades - Calendário dos Recursos | - Opinião Especializada - Software de Gerenciamento de Projetos | - Requisitos dos Recursos das Atividades - Estrutura Analítica dos Recursos |
| Tempo | - Lista das Atividades - Requisitos dos Recursos das Atividades - Calendários dos Recursos - Estimativas de Duração das Atividades - Declaração do Escopo do Projeto | - Nivelamento de Recursos - Ferramenta de Elaboração de Cronograma | - Cronograma do Projeto |
| Tempo | - Lista das Atividades | - Método do Diagrama de Precedência | - Diagramas de Rede do Cronograma do |

| | | | |
|--------------------|--|--|--|
| | - Declaração do Escopo do Projeto | (MDP) - Determinação de Dependência | Projeto |
| Tempo | - Lista das Atividades - Requisitos dos Recursos das Atividades - Calendário dos Recursos - Declaração do Escopo do Projeto | - Opinião Especializada - Análise de Reservas | - Estimativas de Duração das Atividades |
| Tempo | - Plano de Gerenciamento do Projeto - Cronograma do Projeto - Informações sobre o Desempenho do Trabalho | - Análise de Desempenho - Software de Gerenciamento de Projetos | - Medições do Desempenho do Trabalho - Solicitações de Mudança - Atualizações do Plano de Gerenciamento do Projeto |
| Comunicação | - Termo de Abertura do Projeto | - Análise das Partes Interessadas | - Registro das Partes Interessadas - Estratégia para Gerenciamento das Partes Interessadas |

| | | | |
|-------------------------|--|---|--|
| Comunicação | <ul style="list-style-type: none"> - Registro das Partes Interessadas - Estratégia para Gerenciamento das Partes Interessadas | <ul style="list-style-type: none"> - Tecnologia das Comunicações - Métodos de Comunicação | <ul style="list-style-type: none"> - Plano de Gerenciamento das Comunicações |
| Comunicação | <ul style="list-style-type: none"> - Registro das Partes Interessadas - Estratégia para Gerenciamento das Partes Interessadas - Plano de Gerenciamento do Projeto | <ul style="list-style-type: none"> - Métodos de Comunicação | <ul style="list-style-type: none"> - Solicitações de Mudança - Atualizações do Plano de Gerenciamento do Projeto |
| Comunicação | <ul style="list-style-type: none"> - Plano de Gerenciamento do Projeto - Informações sobre o Desempenho do Trabalho | <ul style="list-style-type: none"> - Métodos de Comunicação | <ul style="list-style-type: none"> - Relatórios de desempenho - Solicitações de Mudanças |
| Recursos Humanos | <ul style="list-style-type: none"> - Requisitos de Recursos das Atividades | <ul style="list-style-type: none"> - Organogramas e Descrições de Cargos | <ul style="list-style-type: none"> - Plano de Recursos Humanos |
| Recursos Humanos | <ul style="list-style-type: none"> - Avaliações do Desempenho do | <ul style="list-style-type: none"> - Observação e Conversas | <ul style="list-style-type: none"> - Solicitações de Mudança |

| | | | |
|---------------|---|---|---|
| | <p>Equipe</p> <p>- Plano de Gerenciamento do Projeto</p> | <p>- Avaliações de Desempenho do Projeto</p> | <p>- Atualizações do Plano de Gerenciamento do Projeto</p> |
| Custos | <p>- Linha de Base do Projeto</p> <p>- Cronograma do Projeto</p> <p>- Plano de Recursos Humanos</p> | <p>- Opinião Especializada</p> <p>- Estimativa <i>bottom-up</i></p> <p>- Análise de Reservas</p> <p>- Software de Estimativa de Gerenciamento de Projetos</p> | <p>- Estimativas de Custos das Atividades</p> |
| Custos | <p>- Estimativas de Custos das Atividades</p> <p>- Cronograma do Projeto</p> <p>- Calendário dos Recursos</p> | <p>- Análise de Reservas</p> <p>- Opinião Especializada</p> | <p>- Linha de Base do Desempenho de Custos</p> <p>- Requisitos de Recursos Financeiros do Projeto</p> |
| Custos | <p>- Plano de Gerenciamento do Projeto</p> <p>- Requisitos de Recursos Financeiros do Projeto</p> | <p>- Gerenciamento do Valor Agregado</p> <p>- Software de Gerenciamento do Projeto</p> | <p>- Previsões do Orçamento</p> <p>- Solicitações de Mudança</p> <p>- Atualizações do Plano de Gerenciamento do</p> |

| | | | |
|------------------|--|--|--|
| | - Informações sobre o Desempenho do Trabalho | | Projeto |
| Qualidade | - Linha de base do escopo - Registro das partes interessadas - Linha de base do desempenho de custos | - Análise de custo benefício - Custo da qualidade | - Plano de gerenciamento da qualidade - Métricas da qualidade |
| Qualidade | - Plano de gerenciamento do projeto - Métricas da qualidade | - Ferramentas e técnicas de planejar a qualidade e realizar o controle da qualidade - Auditorias de qualidade | - Atualizações do plano de gerenciamento do projeto |
| Qualidade | - Plano de gerenciamento do projeto - Métricas da qualidade | Inspeção | - Medições do controle da qualidade - Atualizações do plano de gerenciamento do projeto |
| Riscos | - Declaração do escopo do projeto | - Reuniões e análises de | - Plano de gerenciamento |

| | | | |
|---------------|---|---|-----------------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Plano de gerenciamento dos custos - Plano de gerenciamento do cronograma - Plano de gerenciamento das comunicações | planejamento | dos riscos |
| Riscos | <ul style="list-style-type: none"> - Plano de gerenciamento dos riscos - Estimativas de custos das atividades - Estimativas de duração das atividades - Linha de base do escopo - Registro das partes interessadas - Plano de gerenciamento dos custos - Plano de gerenciamento do | <ul style="list-style-type: none"> - Análise de premissas - Opinião especializada | - Registro dos riscos |

| | | | |
|---------------|--|--|---|
| | <p>cronograma</p> <p>- Plano de gerenciamento da qualidade</p> | | |
| Riscos | <p>- Registro dos riscos</p> <p>- Plano de gerenciamento dos riscos</p> <p>- Declaração do escopo do projeto</p> | <p>- Avaliação de probabilidade e impacto dos riscos</p> <p>- Matriz de probabilidade e impacto</p> <p>- Categorização dos riscos</p> <p>- Avaliação da urgência dos riscos</p> <p>- Opinião especializada</p> | <p>- Atualização do registro dos riscos</p> |
| Riscos | <p>- Registro dos riscos</p> <p>- Plano dos gerenciamento de riscos</p> <p>- Plano de gerenciamento dos custos</p> <p>- Plano de gerenciamento do cronograma</p> | <p>- Técnicas de modelagem e análise quantitativa de riscos</p> | <p>- Atualização do registro dos riscos</p> |

| | | | |
|-------------------|---|--|--|
| Riscos | <ul style="list-style-type: none"> - Registro dos riscos - Plano de gerenciamento dos riscos | <ul style="list-style-type: none"> - Estratégia para riscos negativos ou ameaças - Estratégia para riscos positivos ou oportunidades | <ul style="list-style-type: none"> - Atualização do registro dos riscos - Atualizações do plano de gerenciamento do projeto |
| Riscos | <ul style="list-style-type: none"> - Registro dos riscos - Plano de gerenciamento do projeto - Informações sobre desempenho do trabalho | <ul style="list-style-type: none"> - Reavaliação dos riscos - Reuniões de andamento | <ul style="list-style-type: none"> - Atualização do registro dos riscos - Solicitações de mudança - Atualizações do plano de gerenciamento do projeto |
| Aquisições | <ul style="list-style-type: none"> - Linha de base do escopo - Registros dos riscos - Cronograma do projeto - Estimativas de custos das atividades - Linha de base do desempenho de custos | <ul style="list-style-type: none"> - Análise de fazer ou comprar - Opinião especializada | <ul style="list-style-type: none"> - Plano de gerenciamento das aquisições - Decisões de fazer ou comprar - Critérios para seleção de fontes |
| Aquisições | <ul style="list-style-type: none"> - Plano de | <ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa na | <ul style="list-style-type: none"> - Fornecedores |

| | | | |
|-------------------|--|--|---|
| | <p>gerenciamento do projeto</p> <ul style="list-style-type: none"> - Critérios para seleção de fontes - Lista de fornecedores qualificados - Propostas dos fornecedores | internet | <p>selecionados</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atualização do plano de gerenciamento do projeto |
| Aquisições | <ul style="list-style-type: none"> - Documentos da aquisição - Plano de gerenciamento do projeto | <ul style="list-style-type: none"> - Análise de desempenho das aquisições - Relatórios de desempenho | <ul style="list-style-type: none"> - Documentação da aquisição - Atualização do plano de gerenciamento do projeto |
| Aquisições | <ul style="list-style-type: none"> - Documentos de aquisição | <ul style="list-style-type: none"> - Auditorias de aquisição | <ul style="list-style-type: none"> - Atualização dos ativos de processos organizacionais |

Fonte: PMBOK – 4ª Edição

4.2. PLANO INTEGRADO DE MUDANÇAS

4.2.1. OBJETIVOS

No plano integrado de mudanças, o objetivo é definir os papéis, as responsabilidades, a avaliação de impacto da mudança e a aprovação sobre escopo, custo, tempo, qualidade, comunicação, aquisições, recursos e riscos, que venham ser realizadas no desenrolar do projeto.

4.2.2. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

Os papéis e responsáveis referentes ao plano integrado de mudanças são detalhados a seguir:

Tabela 3 - Papéis e responsabilidades

| Papel | Responsabilidade |
|--------------------|---|
| Equipe do Projeto | <ul style="list-style-type: none">- Realizar uma seleção das mudanças solicitadas;- Analisar o impacto da mudança no projeto final. |
| Gerente do Projeto | <ul style="list-style-type: none">- Identificar as mudanças;- Analisar o impacto da mudança no projeto;- Controlar as mudanças e filtrar se são necessárias;- Submeter as solicitações e análises para o Sponsor para aprovação final. |

| | |
|-------------|---|
| Sponsor | - Autorizar ou negar as mudanças propostas. |
| Solicitante | - Solicita a mudança. |

Fonte: Elaborado pela Autora

4.2.3. AVALIAÇÃO DE IMPACTO DAS MUDANÇAS

A avaliação de impacto da mudança deverá ser realizada pelo gerente do projeto junto da equipe do projeto, através de uma análise de impacto nas áreas de escopo, custo, tempo, qualidade, comunicação, aquisições, recursos e riscos.

Todas as mudanças devem ser solicitadas por escrito através de e-mail e enviadas para o grupo do projeto junto de justificativa da solicitação da mudança.

4.2.4 APROVAÇÃO

Todas as mudanças somente poderão ocorrer com a aprovação final do gerente do projeto e dependendo do impacto da mudança, deverá ter a aprovação do *Sponsor*. As alterações no cronograma que envolvam mudanças no custo do projeto, e que ficam descobertas pela reserva financeira, precisam ter a autorização do *Sponsor* previamente.

4.3 TERMO DE ABERTURA

4.3.1 TÍTULO DO PROJETO

Implantação de Dashboard de Indicadores de Performance para SEO

4.3.2 JUSTIFICATIVA

Os serviços realizados pela empresa XYZ são serviços de marketing digital que tem como objetivo o retorno por performance. Os gerentes de projetos são instruídos a fazerem entregas que realmente gerem resultados para os clientes. A maioria dos projetos são vendidos com a proposta financeira do *ROI*, quanto mais lucrativo o projeto for para o cliente, maior será para a empresa.

A empresa, mesmo sendo uma *start up*, já atende grandes contas do mercado nacional. Os projetos sendo lucrativos para os clientes, os mesmo serão mantidos por mais tempo, diminuindo a rotatividade de projetos, o que promove por consequência um boca-a-boca positivo no mercado, retornando outros e mais clientes para a empresa.

A proposta de Implantação de Dashboard de Indicadores de Performance para SEO tem como finalidade facilitar o acompanhamento pelos gerentes de projetos, e também por seus superiores, de seus objetivos e estratégias de forma mais automatizada, a fim de melhorar o processo de tomada de decisão das contas que gerenciam, diminuindo os riscos e maximizando os ganhos.

4.3.3 DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS DO PROJETO

O *dashboard* tem a proposta de ser uma ferramenta para auxiliar gerentes de projetos, e demais *stakeholders*, a acompanharem os indicadores de *performance* dos projetos de *SEO*. Com a implantação dessa ferramenta, os gerentes de projetos se beneficiarão em terem dados estratégicos com rápida visualização, no que poderão tomar decisões mais rapidamente. Após a implantação do *dashboard*, se deseja ter projetos cada vez mais lucrativos.

Dentre os serviços de maior retorno para a empresa está o SEO, serviço delimitado nesse projeto para criação do *dashboard*.

4.3.4 DESIGNAÇÃO DO GERENTE

Catherine Battisti de Paula será a gerente do projeto. Atualmente é Gerente de Projetos de SEO da XYZ e terá a responsabilidade de acompanhar o projeto e fazer com que o mesmo consiga atingir os objetivos aos quais se propõe.

4.3.5 ORÇAMENTO RESUMIDO

O projeto prevê um custo total estimado de R\$20.000,00. Sem custos adicionais.

4.3.6 CRONOGRAMA BÁSICO DO PROJETO

O projeto será iniciado no dia 2 de setembro de 2013, e com duração prevista de 7 meses. O final do projeto está calculado para ocorrer em Março de 2014.

Tabela 4 - Cronograma básico do projeto

| Atividade | Data |
|--------------------------|-------------|
| Gerenciamento do Projeto | Setembro/13 |
| Infraestrutura | Dezembro/13 |

| | |
|--|-------------|
| Desenvolvimento dos Indicadores de SEO | Dezembro/13 |
| Validação | Janeiro/14 |
| Encerramento | Janeiro/14 |

Fonte: Elaborado pela Autora

4.3.7 PARTES INTERESSADAS

- Sponsor – Gerente Filial Sul XYZ;
- Gerente do Projeto;
- Gerentes de Projetos de SEO;
- Gerentes de Projetos de BI;
- Diretores XYZ;
- Analista de Negócio;
- Analista de Software;
- Designer.

4.3.8 PREMISSAS E RESTRIÇÕES

As premissas iniciais do projeto são:

- Recursos humanos disponíveis no período de execução do projeto;
- Colaborador com conhecimentos de Excell avançado para desenvolvimento;

As restrições iniciais do projeto são:

- Recursos humanos limitados;
- O valor destinado ao projeto não sofrerá nenhum acréscimo.

5. GERENCIAMENTO DE ESCOPO

5.1. DECLARAÇÃO DE ESCOPO

5.1.1 PATROCINADOR

Gerente Filial Sul XYZ

5.1.2. NOME DO GERENTE DO PROJETO, SUAS RESPONSABILIDADES E SUA AUTORIDADE

Catherine Battisti de Paula será a gerente de projeto. Sua autoridade é total com relação a todas as ações de planejamento e execução de atividades sem alto impacto financeiro.

5.1.3. TIME DO PROJETO

A equipe do projeto é constituída por:

- Gerente de Projeto;
- Analista de Negócio;
- Analista de Software;
- Designer.

5.1.4. DESCRIÇÃO DO PROJETO

O presente projeto trata da Implantação de Dashboard de Indicadores de Performance para SEO. O *dashboard* será uma ferramenta contendo os principais indicadores do serviço.

Esse projeto envolverá o diagnóstico dos indicadores com as partes interessadas, sua definição com o sponsor, criação e desenvolvimento da ferramenta no Excell, e homologação com stakeholders.

5.1.5. OBJETIVO DO PROJETO

Entregar ao gerente da filial sul da XYZ, uma ferramenta de indicadores de *performance* para *SEO*, dentro de um prazo máximo de sete meses a partir de setembro de 2013 e com um custo total estimado de R\$17.786,00.

5.1.6. JUSTIFICATIVA DO PROJETO

A Implantação de um Dashboard de Indicadores de Performance para *SEO* se justifica porque impactará diretamente na evolução do *ROI* dos projetos, auxiliando na diminuição dos riscos e maximização dos ganhos. Ela irá automatizar a captação dos principais indicadores, o que facilitará a visualização dos gerentes de projetos e diretores dos resultados dos clientes, possibilitando assim a realização de decisões mais rapidamente.

5.1.7. DESCRIÇÃO DO PRODUTO DO PROJETO

O produto final desse projeto será a Implantação de Dashboard de Indicadores de Performance para *SEO*, desenvolvida na ferramenta Excell, que dará suporte a gerentes de projetos e diretores a terem uma visualização mais rápida da situação, os auxiliando na tomada de decisão mais assertiva, para um retorno de maior lucratividade.

Para alcançar esse objetivo, será realizado o levantamento dos indicadores de *performance* de *SEO* com as gerências de projetos

responsáveis. Com os principais indicadores do serviço prestado levantados, o *dashboard* será desenvolvido.

No projeto é previsto treinamento e manual da ferramenta, contendo informações sobre cada indicador e orientações sobre cada funcionalidade da ferramenta.

5.1.8. CRONOGRAMA

Tabela 5 - Cronograma

| EAP | Nome da tarefa | Início | Término |
|------------|--|---------------------|---------------------|
| 0 | Implantação de Dashboard de Indicadores de Performance para SEO | Seg 02/09/13 | Qui 03/03/14 |
| 1 | Gerenciamento do Projeto | Seg 02/09/13 | Seg 13/01/14 |
| 1.1 | Planejamento | Ter 03/09/13 | Ter 03/12/13 |
| 1.1.1 | Termo de abertura | Ter 03/09/13 | Qua 04/09/13 |
| 1.1.2 | Elaboração dos planos de controle do projeto | Qui 05/09/13 | Qua 27/11/13 |
| 1.1.2.1 | Integração | Qui 05/09/13 | Qua 11/09/13 |
| 1.1.2.2 | Escopo | Qui 12/09/13 | Seg 07/10/13 |
| 1.1.2.3 | Tempo | Sex 11/10/13 | Qui 17/10/13 |
| 1.1.2.4 | Custos | Qui 17/10/13 | Qua 23/10/13 |
| 1.1.2.5 | Qualidade | Qua 23/10/13 | Ter 29/10/13 |
| 1.1.2.6 | Recursos humanos | Ter 29/10/13 | Seg 04/11/13 |
| 1.1.2.7 | Comunicações | Seg 04/11/13 | Sex 08/11/13 |
| 1.1.2.8 | Riscos | Sex 08/11/13 | Qui 21/11/13 |
| 1.1.2.9 | Aquisições | Qui 21/11/13 | Qua 27/11/13 |
| 1.1.3 | Levantamento dos indicadores de SEO (Search Engine Optimization) | Qua 04/09/13 | Qui 12/09/13 |
| 1.1.4 | Consolidação do plano do projeto | Qua 27/11/13 | Ter 03/12/13 |

| | | | |
|----------|--|---------------------|---------------------|
| 1.2 | Comunicações | Seg 02/09/13 | Seg 13/01/14 |
| 1.2.1 | Reuniões Gerenciais | Seg 02/09/13 | Seg 06/01/14 |
| 1.2.1.1 | Reunião de kick off | Seg 02/09/13 | Seg 02/09/13 |
| 1.2.1.2 | Reunião pós Kick off | Seg 16/09/13 | Seg 16/09/13 |
| 1.2.1.3 | Reunião Gerencial 1 | Seg 30/09/13 | Seg 30/09/13 |
| 1.2.1.4 | Reunião Gerencial 2 | Seg 14/10/13 | Seg 14/10/13 |
| 1.2.1.5 | Reunião Gerencial 3 | Seg 28/10/13 | Seg 28/10/13 |
| 1.2.1.6 | Reunião Gerencial 4 | Seg 11/11/13 | Seg 11/11/13 |
| 1.2.1.7 | Reunião Gerencial 5 | Seg 25/11/13 | Seg 25/11/13 |
| 1.2.1.8 | Reunião Gerencial 6 | Seg 09/12/13 | Seg 09/12/13 |
| 1.2.1.9 | Reunião Gerencial 7 | Seg 23/12/13 | Seg 23/12/13 |
| 1.2.1.10 | Reunião Gerencial 8 | Seg 06/01/14 | Seg 06/01/14 |
| 1.2.2 | Reuniões Quinzenais | Seg 09/09/13 | Seg 13/01/14 |
| 1.2.2.1 | Reunião Quinzenal 1 | Seg 09/09/13 | Seg 09/09/13 |
| 1.2.2.2 | Reunião Quinzenal 2 | Seg 23/09/13 | Seg 23/09/13 |
| 1.2.2.3 | Reunião Quinzenal 3 | Seg 07/10/13 | Seg 07/10/13 |
| 1.2.2.4 | Reunião Quinzenal 4 | Seg 21/10/13 | Seg 21/10/13 |
| 1.2.2.5 | Reunião Quinzenal 5 | Seg 04/11/13 | Seg 04/11/13 |
| 1.2.2.6 | Reunião Quinzenal 6 | Seg 18/11/13 | Seg 18/11/13 |
| 1.2.2.7 | Reunião Quinzenal 7 | Seg 02/12/13 | Seg 02/12/13 |
| 1.2.2.8 | Reunião Quinzenal 8 | Seg 16/12/13 | Seg 16/12/13 |
| 1.2.2.9 | Reunião Quinzenal 9 | Seg 30/12/13 | Seg 30/12/13 |
| 1.2.2.10 | Reunião Quinzenal 10 | Seg 13/01/14 | Seg 13/01/14 |
| 1.3 | Gerenciamento do projeto concluído | Ter 03/12/13 | Ter 03/12/13 |
| 2 | Infraestrutura | Ter 03/12/13 | Ter 10/12/13 |
| 2.1 | Pesquisa das Alternativas de Softwares | Ter 03/12/13 | Qui 05/12/13 |

| | | | |
|----------|--|---------------------|---------------------|
| 2.2 | Avaliação dos Softwares | Qui 05/12/13 | Seg 09/12/13 |
| 2.3 | Aquisição do Software | Seg 09/12/13 | Ter 10/12/13 |
| 2.4 | Software selecionado e adquirido | Ter 10/12/13 | Ter 10/12/13 |
| 3 | Desenvolvimento dos indicadores de SEO (Search Engine Optimization) | Ter 10/12/13 | Qui 02/01/14 |
| 3.1 | Obtenção dos dados | Ter 10/12/13 | Sex 13/12/13 |
| 3.2 | Vinculação dos dados | Sex 13/12/13 | Qua 18/12/13 |
| 3.3 | Definição dos controles | Qui 19/12/13 | Seg 23/12/13 |
| 3.4 | Elaboração dos gráficos | Ter 24/12/13 | Qui 26/12/13 |
| 3.5 | Integração e Ajustes finais | Seg 30/12/13 | Qui 02/01/14 |
| 3.6 | Indicadores desenvolvidos | Qui 02/01/14 | Qui 02/01/14 |
| 4 | Validação | Qui 02/01/14 | Qui 23/01/14 |
| 4.1 | Teste | Qui 02/01/14 | Qua 08/01/14 |
| 4.2 | Homologação | Qua 15/01/14 | Qui 23/01/14 |
| 4.3 | Ferramenta testada e homologada | Qui 23/01/14 | Qui 23/01/14 |
| 5 | Encerramento | Qui 23/01/14 | Seg 03/03/14 |
| 5.1 | Elaboração do manual da ferramenta | Qui 23/01/14 | Ter 28/01/14 |
| 5.2 | Apresentação do projeto | Qua 29/01/14 | Qua 29/01/14 |
| 5.3 | Treinamento | Qua 29/01/14 | Qua 29/01/14 |
| 5.4 | Lições aprendidas | Qui 30/01/14 | Qui 06/02/14 |
| 5.5 | Tempo destinado a ajustes do projeto (buffer)* | Qui 06/02/14 | Seg 03/03/14 |
| 6 | Encerramento concluído | Seg 03/03/14 | Seg 03/03/14 |

Fonte: Elaborado pela Autora

* O buffer de tempo só será realizado caso os riscos se manifestem, como descrito no ítem **6.1.3** no plano de gerenciamento de tempo.

5.1.9. ENTREGÁVEIS

Tabela 6 - Entregáveis

| EAP | Fase do Projeto | Descrição do Entregável |
|----------|--|---|
| 1 | Gerenciamento do Projeto | |
| 1.1 | Planejamento | Termo de Abertura |
| | | Elaboração dos Planos de Controle |
| | | Levantamento dos Indicadores de Performance |
| | | Consolidação do Plano do Projeto |
| 1.2 | Comunicações | Reunião de Kick off |
| | | Reunião Pós Kick off |
| | | Reuniões Gerenciais |
| | | Reuniões Quinzenais |
| 2 | Infraestrutura | |
| 2.1 | Pesquisa das Alternativas de Software | Pesquisar softwares de integração da API do Google Analytics com o Excell |
| 2.2 | Avaliação dos Softwares | Avaliar softwares pesquisados |
| 2.3 | Aquisição do Software | Fazer aquisição do software escolhido |
| 3 | Desenvolvimento dos Indicadores de SEO (Search Engine Optimization) | |
| 3.1 | Obtenção dos dados | Forma como a ferramenta extrairá os dados do Google Analytics (ferramenta analítica do Google para análise de sites) no qual deverão ser apresentadas no dashboard. |
| 3.2 | Vinculação dos dados | Vinculação dos dados com os indicadores definidos. |
| 3.3 | Definição dos controles | Definição dos controles que poderão ser realizados no dashboard. |
| 3.4 | Elaboração dos gráficos | Elaboração dos gráficos dos indicadores. |
| 3.5 | Integração e ajustes finais | Integração de todos os indicadores de performance dos serviços trabalhados e formatação do layout do dashboard de acordo a identidade visual da XYZ. |
| 4 | Validação | |
| 4.1 | Teste | Teste com a ferramenta. |
| 4.2 | Homologação | Teste com usuários. |
| 5 | Encerramento | |
| 5.1 | Elaboração do manual da ferramenta | Manual da ferramenta |
| 5.2 | Apresentação do Projeto | Apresentação e entrega do manual da ferramenta. |
| 5.3 | Treinamento | Treinamento sobre utilização da ferramenta. |
| 5.4 | Lições Aprendidas | Documentação das lições aprendidas do projeto. |

5.1.10. CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO DO PROJETO

A seguir, um descritivo dos critérios de aceitação por fase de entrega é apresentado.

Tabela 7 - Descritivo dos processos de aceitação do projeto por fases

| Fases | Critério de Aceitação |
|---|--|
| Gerenciamento do Projeto | O gerenciamento do projeto deve ser claro e detalhado, e conter o acompanhamento das principais áreas do PMBOK |
| Infraestrutura | Aquisição de software que seja compatível com a ferramenta Excell. |
| Desenvolvimento dos indicadores de SEO (Search Engine Optimization) | Ferramenta desenvolvida com os principais indicadores levantados para <i>SEO</i> . |
| Validação | Ferramenta sem bugs e de boa usabilidade. |
| Encerramento | Manual da ferramenta desenvolvida e stakeholders treinados para sua utilização. |

Fonte: Elaborado pela Autora

5.1.11. PREMISSAS

- A alta administração deseja administrar os indicadores por meio do *dashboard*;
- Indicadores possíveis de serem medidos;
- O tempo destinado para execução do projeto é suficiente;
- Software desenvolvido no Excell.

5.1.12. RESTRIÇÕES

- Recursos humanos limitados;
- O valor destinado ao projeto não sofrerá nenhum acréscimo.

5.1.13. RISCOS INICIAIS DO PROJETO

- Alteração de membro da equipe do projeto;
- Alocação de recurso em outros projetos;
- Priorização inadequada de tarefas;
- Dificuldades técnicas no desenvolvimento da ferramenta;
- Dificuldade de manipulação da ferramenta pelos usuários.

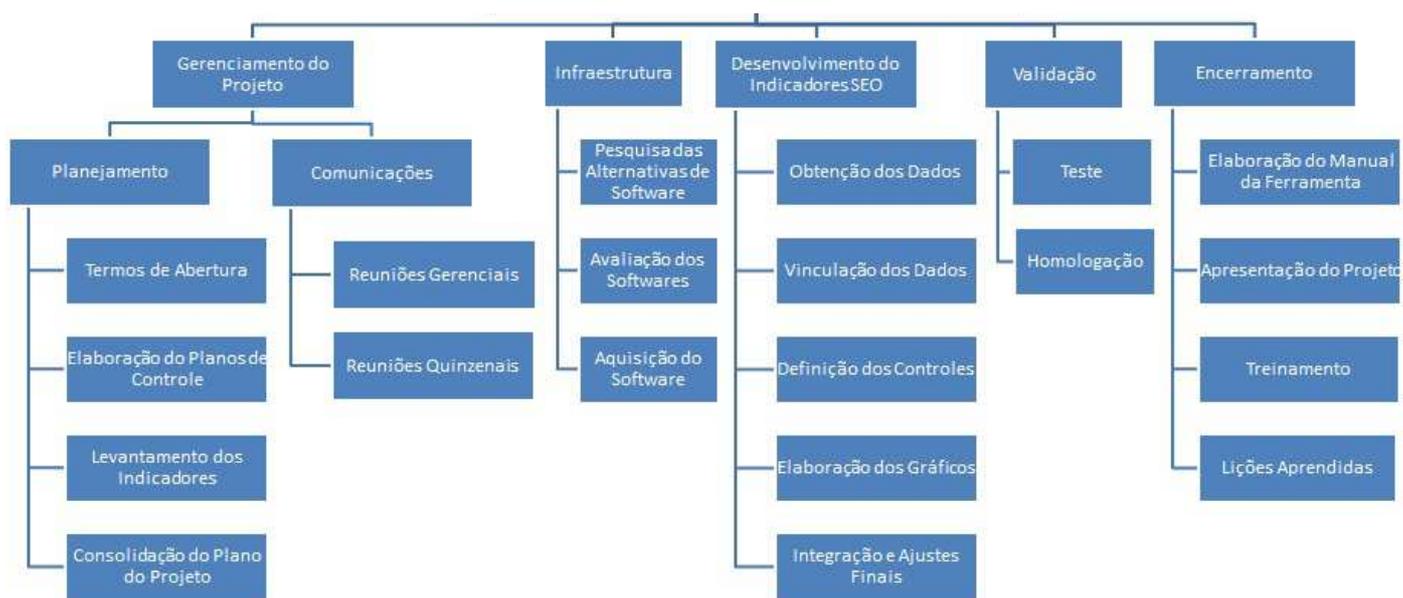
5.1.14. EXCLUSÕES DO PROJETO

- O projeto não tem como objetivo administrar os indicadores após sua implantação;
- O projeto não tem como objetivo gerar a análise dos indicadores;
- Nesse projeto não está incluso a criação de *dashboard* para os outros serviços com a proposta financeira do *ROI*.

5.2. ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO

A Estrutura Analítica do Projeto (EAP) foi expandida para algumas atividades do projeto, como a figura mostra a seguir.

Figura 1 - Estrutura analítica do projeto (EAP)



5.2.1. DICIONÁRIO DA EAP

O dicionário da EAP foi expandido para algumas atividades devido ao projeto ser novo, contudo, a equipe do projeto possui conhecimento prévio das atividades, não necessitando de uma descrição mais detalhada.

Tabela 8 - Dicionário da EAP

| Dicionário da EAP | | |
|-------------------|-----------------------------------|--|
| EAP | Pacote de Trabalho | Descrição |
| 1 | Gerenciamento do Projeto | Pacote de trabalho |
| 1.1 | Planejamento | Pacote de trabalho |
| 1.1.1 | Termo de Abertura | Elaboração e aprovação do termo de abertura com as principais definições do projeto. |
| 1.1.2 | Elaboração dos Planos de Controle | Elaboração dos planos de controle do projeto, são eles: integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos e aquisições. |

| | | |
|----------|---|--|
| 1.1.3 | Levantamento dos Indicadores de Performance de SEO (Search Engine Optimization) | Levantamento dos indicadores de performance com as gerências de projetos responsáveis por SEO. |
| 1.1.4 | Consolidação do Plano do Projeto | Consolidação de todo plano do projeto, contendo todos planos de controle e com os indicadores de performance de SEO levantado para o dashboard. |
| 1.2 | Comunicações | Pacote de trabalho |
| 1.2.1 | Reuniões Gerenciais | Reuniões com sponsor, diretores e demais stakeholders para alinhamento dos objetivos e acompanhamento do projeto |
| 1.2.2 | Reuniões Quinzenais | Reuniões quinzenais a serem realizadas com a equipe do projeto para verificar o andamento do mesmo. |
| 1.3 | Gerenciamento do Projeto Concluído | Marco do projeto |
| 2 | Infraestrutura | Pacote de trabalho |
| 2.1 | Pesquisa das Alternativas de Software | Pesquisar softwares que se enquadram as necessidades do projeto. |
| 2.2 | Avaliação dos Softwares | Avaliar softwares pesquisados de acordo com as expectativas e custo. |
| 2.3 | Aquisição do Software | Aquisição do software escolhido. |
| 2.4 | Software selecionado e adquirido | Marco do projeto |
| 3 | Desenvolvimento dos Indicadores de SEO (Search Engine Optimization) | Pacote de trabalho |
| 3.1 | Obtenção dos dados | Forma como a ferramenta extrairá os dados do Google Analytics (ferramenta analítica do Google para análise de sites) no qual deverão ser apresentadas no dashboard. |
| 3.2 | Vinculação dos dados | Vinculação dos dados, dos indicadores definidos, do Google Analytics com o Excell. |
| 3.3 | Definição dos controles | Definição dos controles que poderão ser realizados no dashboard, como por exemplo: seleção de datas, comparação de períodos, adição/exclusão de indicadores em gráficos, entre outros. |

| | | |
|----------|---|---|
| 3.4 | Elaboração dos gráficos | Elaboração dos gráficos dos indicadores. Definir se serão em formato de pizza, coluna, dispersão, entre outros. |
| 3.5 | Integração e ajustes finais | Integração de todos os indicadores de performance dos serviços trabalhados e formatação do layout do dashboard de acordo a identidade visual da XYZ. |
| 3.6 | Indicadores desenvolvidos | Marco do projeto |
| 4 | Validação | Pacote de trabalho |
| 4.1 | Teste | Teste com a ferramenta pelo desenvolvedor, para identificar possíveis bugs iniciais. |
| 4.2 | Homologação | Homologação pelo sponsor e stakeholders da ferramenta, com o objetivo de realizar melhorias no desempenho, usabilidade, e também identificar possíveis erros. |
| 4.3 | Ferramenta testada e homologada | Marco do projeto |
| 5 | Encerramento | Pacote de trabalho |
| 5.1 | Elaboração do manual da ferramenta | Elaboração do manual da ferramenta informando sobre cada indicador e orientação sobre cada funcionalidade da ferramenta. |
| 5.2 | Apresentação do Projeto | Apresentação e entrega do manual da ferramenta. |
| 5.3 | Treinamento | Treinamento sobre utilização da ferramenta. |
| 5.4 | Lições Aprendidas | Documentação das lições aprendidas do projeto. |
| 5.5 | Tempo destinado a ajustes do projeto (buffer) | Caso o projeto venha a sofrer atrasos, o buffer de tempo será utilizado como contingência |
| 5.6 | Encerramento concluído | Marco do projeto |

Fonte: Elaborado pela Autora

*Os critérios da qualidade serão balizadas no item 8.1.1 no plano de gerenciamento da qualidade.

5.3. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO

A gerente do projeto, Catherine Battisti de Paula, será a responsável pelo plano de gerenciamento do escopo.

O plano de gerenciamento do escopo será revisto sempre quando necessário, nas reuniões quinzenais de comunicação, e também no início e fim de cada pacote de trabalho.

6. GERENCIAMENTO DE TEMPO

6.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

6.1.1. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE TEMPO

Para realizar as estimativas de tempo, das atividades do projeto, foi utilizada a técnica da opinião especializada. Antes de iniciar esse processo, foi realizado o levantamento dos requisitos necessários para o desenvolvimento da ferramenta, por parte do gerente do projeto, com a técnica de opinião especializada, e realizado o sequenciamento lógico das atividades, com a alocação dos recursos. Agregando todas essas informações, o cronograma base do projeto foi definido.

O desempenho do tempo será verificado pelo diagrama de marcos, a cada marco do projeto será analisado se o projeto está cumprindo o prazo determinado. O gerente do projeto também acompanhará pelo Gráfico de Gantt o andamento do prazo das atividades. Esses relatórios serão extraídos do MS Project, ferramenta utilizada para o gerenciamento do projeto.

6.1.2. SISTEMA DE CONTROLE DE MUDANÇAS

O gerente do projeto será o único autorizado a alterar o tempo das atividades do cronograma e também, se for necessário, a atualização da linha de base do projeto, fora a necessidade de atualização, as versões modificadas devem possuir seu registro no diretório do projeto, sem alteração da linha de base, para o procedimento de análises futuras.

6.1.3. BUFFER DE TEMPO DO PROJETO

No projeto foi previsto a utilização de *buffer* de tempo, destinado a proteger o projeto de possíveis atrasos. O *buffer* absorve o impacto das tarefas que não forem executadas no tempo previsto, permitindo que a data final do projeto não se altere.

O *buffer* foi calculado pelos riscos do projeto, que através da análise quantitativa da probabilidade vs impacto foi possível ter a média dos principais riscos (tabela 27 – análise quantitativa dos riscos). Pela escala de impacto, tabela 23 – escala de impacto do projeto, a média 0,34 é representada pela escala de 10-20% no aumento de tempo, sendo assim, a porcentagem de 15% foi a considerada para o *buffer* de tempo no projeto.

O Tempo de execução do projeto, sem o *buffer*, é de 879 horas, com a inclusão do *buffer* de tempo passa a ser de 1011 horas, 132 horas a mais.

6.1.4. FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DE PRAZOS

As avaliações do prazo do projeto ocorrerão nas reuniões de comunicação, caso o gerente do projeto verifique em algum diagnóstico o cumprimento de prazos fora do estabelecido, uma reunião extraordinária será realizada como ponto de controle com o propósito de minimizar os impactos para o projeto.

O cronograma do projeto deverá estar disponível aos interessados do trabalho, como também os mesmos devem ser informados quando ocasionado qualquer alteração nos prazos.

6.1.5. MARCOS (MILESTONES)

Tabela 9 - Diagrama de marcos

| Ítem | Evento | Data |
|------|------------------------------------|------------|
| 1.3 | Gerenciamento do projeto concluído | 03/12/2013 |
| 2.4 | Software selecionado e adquirido | 10/12/2013 |
| 3.6 | Indicadores desenvolvidos | 02/01/2014 |
| 4.3 | Ferramenta testada e homologada | 23/01/2014 |
| 5.5 | Encerramento concluído | 03/03/2014 |

Fonte: Elaborado pela Autora

6.1.6. CRONOGRAMA

O espaço de tempo do projeto, entre a primeira atividade e última, foi de 1011 horas, já o esforço de trabalho foi de 432 horas. O cronograma do projeto teve início em 02 de setembro de 2013, com previsão de término para 03 de março de 2014.

Tabela 10 - Cronograma do projeto

| EAP | Nome da tarefa | Duração | Trabalho | Início | Término |
|-------|---|----------|----------|--------------|--------------|
| 0 | Implantação de Dashboard de Indicadores de Performance para SEO | 1011 hrs | 432 hrs | Seg 02/09/13 | Qui 03/03/14 |
| 1 | Gerenciamento do Projeto | 734 hrs | 194 hrs | Seg 02/09/13 | Seg 13/01/14 |
| 1.1 | Planejamento | 514 hrs | 147 hrs | Ter 03/09/13 | Ter 03/12/13 |
| 1.1.1 | Termo de abertura | 5 hrs | 5 hrs | Ter 03/09/13 | Qua 04/09/13 |
| 1.1.2 | Elaboração dos planos de controle do projeto | 465 hrs | 110 hrs | Qui 05/09/13 | Qua 27/11/13 |

| | | | | | |
|--------------|--|----------------|---------------|---------------------|---------------------|
| 1.1.2.1 | Integração | 10 hrs | 10 hrs | Qui 05/09/13 | Qua 11/09/13 |
| 1.1.2.2 | Escopo | 36 hrs | 36 hrs | Qui 12/09/13 | Seg 07/10/13 |
| 1.1.2.3 | Tempo | 8 hrs | 8 hrs | Sex 11/10/13 | Qui 17/10/13 |
| 1.1.2.4 | Custos | 8 hrs | 8 hrs | Qui 17/10/13 | Qua 23/10/13 |
| 1.1.2.5 | Qualidade | 8 hrs | 8 hrs | Qua 23/10/13 | Ter 29/10/13 |
| 1.1.2.6 | Recursos humanos | 8 hrs | 8 hrs | Ter 29/10/13 | Seg 04/11/13 |
| 1.1.2.7 | Comunicações | 8 hrs | 8 hrs | Seg 04/11/13 | Sex 08/11/13 |
| 1.1.2.8 | Riscos | 16 hrs | 16 hrs | Sex 08/11/13 | Qui 21/11/13 |
| 1.1.2.9 | Aquisições | 8 hrs | 8 hrs | Qui 21/11/13 | Qua 27/11/13 |
| 1.1.3 | Levantamento dos indicadores de SEO (Search Engine Optimization) | 24 hrs | 24 hrs | Qua 04/09/13 | Qui 12/09/13 |
| 1.1.4 | Consolidação do plano do projeto | 8 hrs | 8 hrs | Qua 27/11/13 | Ter 03/12/13 |
| 1.2 | Comunicações | 734 hrs | 47 hrs | Seg 02/09/13 | Seg 13/01/14 |
| 1.2.1 | Reuniões Gerenciais | 697 hrs | 37 hrs | Seg 02/09/13 | Seg 06/01/14 |
| 1.2.1.1 | Reunião de kick off | 1 hr | 1 hr | Seg 02/09/13 | Seg 02/09/13 |
| 1.2.1.2 | Reunião pós Kick off | 1 hr | 4 hrs | Seg 16/09/13 | Seg 16/09/13 |
| 1.2.1.3 | Reunião Gerencial 1 | 1 hr | 4 hrs | Seg 30/09/13 | Seg 30/09/13 |
| 1.2.1.4 | Reunião Gerencial 2 | 1 hr | 4 hrs | Seg 14/10/13 | Seg 14/10/13 |
| 1.2.1.5 | Reunião Gerencial 3 | 1 hr | 4 hrs | Seg 28/10/13 | Seg 28/10/13 |
| 1.2.1.6 | Reunião Gerencial 4 | 1 hr | 4 hrs | Seg 11/11/13 | Seg 11/11/13 |
| 1.2.1.7 | Reunião Gerencial 5 | 1 hr | 4 hrs | Seg 25/11/13 | Seg 25/11/13 |
| 1.2.1.8 | Reunião Gerencial 6 | 1 hr | 4 hrs | Seg 09/12/13 | Seg 09/12/13 |
| 1.2.1.9 | Reunião Gerencial 7 | 1 hr | 4 hrs | Seg 23/12/13 | Seg 23/12/13 |
| 1.2.1.10 | Reunião Gerencial 8 | 1 hr | 4 hrs | Seg 06/01/14 | Seg 06/01/14 |
| 1.2.2 | Reuniões Quinzenais | 700 hrs | 10 hrs | Seg 09/09/13 | Seg 13/01/14 |
| 1.2.2.1 | Reunião Quinzenal 1 | 1 hr | 1 hr | Seg 09/09/13 | Seg 09/09/13 |
| 1.2.2.2 | Reunião Quinzenal 2 | 1 hr | 1 hr | Seg 23/09/13 | Seg 23/09/13 |

| | | | | | |
|----------|--|----------------|----------------|---------------------|---------------------|
| 1.2.2.3 | Reunião Quinzenal 3 | 1 hr | 1 hr | Seg 07/10/13 | Seg 07/10/13 |
| 1.2.2.4 | Reunião Quinzenal 4 | 1 hr | 1 hr | Seg 21/10/13 | Seg 21/10/13 |
| 1.2.2.5 | Reunião Quinzenal 5 | 1 hr | 1 hr | Seg 04/11/13 | Seg 04/11/13 |
| 1.2.2.6 | Reunião Quinzenal 6 | 1 hr | 1 hr | Seg 18/11/13 | Seg 18/11/13 |
| 1.2.2.7 | Reunião Quinzenal 7 | 1 hr | 1 hr | Seg 02/12/13 | Seg 02/12/13 |
| 1.2.2.8 | Reunião Quinzenal 8 | 1 hr | 1 hr | Seg 16/12/13 | Seg 16/12/13 |
| 1.2.2.9 | Reunião Quinzenal 9 | 1 hr | 1 hr | Seg 30/12/13 | Seg 30/12/13 |
| 1.2.2.10 | Reunião Quinzenal 10 | 1 hr | 1 hr | Seg 13/01/14 | Seg 13/01/14 |
| 1.3 | Gerenciamento do projeto concluído | 0 hrs | 0 hrs | Ter 03/12/13 | Ter 03/12/13 |
| 2 | Infraestrutura | 41 hrs | 19 hrs | Ter 03/12/13 | Ter 10/12/13 |
| 2.1 | Pesquisa das Alternativas de Softwares | 8 hrs | 8 hrs | Ter 03/12/13 | Qui 05/12/13 |
| 2.2 | Avaliação dos Softwares | 8 hrs | 8 hrs | Qui 05/12/13 | Seg 09/12/13 |
| 2.3 | Aquisição do Software | 3 hrs | 3 hrs | Seg 09/12/13 | Ter 10/12/13 |
| 2.4 | Software selecionado e adquirido | 0 hrs | 0 hrs | Ter 10/12/13 | Ter 10/12/13 |
| 3 | Desenvolvimento dos indicadores de SEO (Search Engine Optimization) | 120 hrs | 58 hrs | Ter 10/12/13 | Qui 02/01/14 |
| 3.1 | Obtenção dos dados | 12 hrs | 12 hrs | Ter 10/12/13 | Sex 13/12/13 |
| 3.2 | Vinculação dos dados | 14 hrs | 14 hrs | Sex 13/12/13 | Qua 18/12/13 |
| 3.3 | Definição dos controles | 12 hrs | 12 hrs | Qui 19/12/13 | Seg 23/12/13 |
| 3.4 | Elaboração dos gráficos | 8 hrs | 8 hrs | Ter 24/12/13 | Qui 26/12/13 |
| 3.5 | Integração e Ajustes finais | 12 hrs | 12 hrs | Seg 30/12/13 | Qui 02/01/14 |
| 3.6 | Indicadores desenvolvidos | 0 hrs | 0 hrs | Qui 02/01/14 | Qui 02/01/14 |
| 4 | Validação | 120 hrs | 138 hrs | Qui 02/01/14 | Qui 23/01/14 |
| 4.1 | Teste | 16 hrs | 16 hrs | Qui 02/01/14 | Qua 08/01/14 |
| 4.2 | Homologação | 24 hrs | 122 hrs | Qua 15/01/14 | Qui 23/01/14 |
| 4.3 | Ferramenta testada e homologada | 0 hrs | 0 hrs | Qui 23/01/14 | Qui 23/01/14 |
| 5 | Encerramento | 211 hrs | 23 hrs | Qui 23/01/14 | Seg 03/03/14 |

| | | | | | |
|-----|---|---------|--------|--------------|--------------|
| 5.1 | Elaboração do manual da ferramenta | 12 hrs | 12 hrs | Qui 23/01/14 | Ter 28/01/14 |
| 5.2 | Apresentação do projeto | 1 hr | 1 hr | Qua 29/01/14 | Qua 29/01/14 |
| 5.3 | Treinamento | 2 hrs | 2 hrs | Qua 29/01/14 | Qua 29/01/14 |
| 5.4 | Lições aprendidas | 8 hrs | 8 hrs | Qui 30/01/14 | Qui 06/02/14 |
| 5.5 | Tempo destinado a ajustes do projeto (buffer) | 132 hrs | 0 hrs | Qui 06/02/14 | Seg 03/03/14 |
| 6 | Encerramento concluído | 0 hrs | 0 hrs | Seg 03/03/14 | Seg 03/03/14 |

Fonte: Elaborado pela Autora

6.2. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

6.2.1. RESPONSÁVEL PELO PLANO

Catherine Battisti de Paula, gerente do projeto, será a responsável pelo plano de gerenciamento do tempo.

6.2.2. FREQUÊNCIA DE ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

O plano de gerenciamento de tempo será revisado e atualizado nas reuniões quinzenais de comunicação, e também quando o gerente do projeto achar necessário.

7. GERENCIAMENTO DE CUSTOS

7.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

7.1.1. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

O plano de gerenciamento de custos para o projeto de Implantação de Dashboard de Indicadores de Performance para SEO, para empresa XYZ, consiste nos custos relacionados a hora homem e também do custo da aquisição do software para integração com a *API* do Google Analytics com o Excell. O custo do projeto tem como base o cálculo de tempo de execução de cada atividade, multiplicada pelo valor da hora homem do(s) profissional(s) que as executam, mais o valor do software adquirido.

A técnica *bottom-up* foi utilizada para fazer as estimativas de custos. O custo das tarefas, de cada pacote de trabalho, foi estimado individualmente e multiplicados pelo valor do recurso atribuído, que somados resultaram no custo total do projeto.

O desempenho de custos do projeto será verificado pela análise de valor agregado, onde a gestão do custo terá como base a avaliação do que foi obtido em relação ao que deveria ter sido gasto, e ao que se planejava gastar. Haverá marcos no cronograma para facilitar a verificação do projeto.

Solicitações de mudanças nos custos deverão ser enviadas por e-mail para o grupo do projeto, e com justificativa, como descrito no ítem 4.2.3 sobre avaliação de impacto da mudança.

7.1.2. CONTROLES DE DESEMPENHO

A ferramenta do MS Project será utilizada para fazer a atualização dos custos reais do projeto, através do apontamento de horas trabalhadas por cada integrante do time do projeto. Essa atualização vai ser realizada quinzenalmente, nas reuniões de comunicação do projeto.

O apontamento físico concluído consistirá na regra: 0% tarefa não iniciada, 50% tarefa iniciada e 100% tarefa finalizada.

Como descrito no ítem 7.1.1, a avaliação de desempenho do projeto será realizada através da análise de valor agregado. A verificação do desempenho será realizada através da curva S do projeto.

7.1.3. RESERVA FINANCEIRA

A reserva financeira do projeto foi baseada na média da probabilidade vs impacto da tabela quantitativa dos riscos, tabela 27, e que na escala de impacto (tabela 23) corresponde a 20% dos custos do projeto. O custo total do projeto sendo R\$ 17.786,00, a reserva financeira ficará no valor de R\$ 3.557,20.

A reserva financeira foi dividida entre a reserva de contingência e a reserva gerencial, ficando os valores divididos como:

- **Reserva de Contingência:** a reserva de contingência é de R\$ 2.881,33 e corresponde a 80% da reserva financeira. Essa reserva corresponde a reserva de riscos, como detalhado no plano de gerenciamento de riscos;
- **Reserva Gerencial:** a reserva gerencial é de R\$ 675,87 e corresponde a 20% da reserva financeira. A reserva gerencial foi definida pelo Gerente do Projeto, e poderá ser utilizada em qualquer imprevisto não declarado no escopo e risco do projeto.

7.1.4. TABELA DE CUSTOS UNITÁRIOS

Tabela 11 - Custos unitários

| Nome do recurso | Tipo | Taxa padrão | Unidade |
|--------------------------------------|----------|--------------|-------------|
| Gerente do Projeto | Trabalho | R\$ 23,00 | R\$/Hora |
| Analista de Software | Trabalho | R\$ 13,00 | R\$/Hora |
| Analista de Negócio | Trabalho | R\$ 13,00 | R\$/Hora |
| Sponsor | Trabalho | R\$ 51,00 | R\$/Hora |
| Gerentes de BI | Trabalho | R\$ 46,00 | R\$/Hora |
| Gerentes de SEO | Trabalho | R\$ 46,00 | R\$/Hora |
| Designer | Trabalho | R\$ 23,00 | R\$/Hora |
| Diretores | Trabalho | R\$ 285,00 | R\$/Hora |
| Software API Excell Google Analytics | Anual | R\$ 1.140,00 | R\$/Unidade |

Fonte: Elaborado pela Autora

7.1.5. CUSTOS POR ETAPAS / FASES

Tabela 12 - Custos por etapas/fases

| EAP | Nome da tarefa | Custo | Início | Término |
|---------|--|----------------------|---------------------|---------------------|
| 0 | Implantação de Dashboard de Indicadores de Performance para SEO | R\$ 17.786,00 | Seg 02/09/13 | Qui 03/03/14 |
| 1 | Gerenciamento do Projeto | R\$ 7.286,00 | Seg 02/09/13 | Seg 13/01/14 |
| 1.1 | Planejamento | R\$ 3.253,00 | Ter 03/09/13 | Ter 03/12/13 |
| 1.1.1 | Termo de abertura | R\$ 227,00 | Ter 03/09/13 | Qua 04/09/13 |
| 1.1.2 | Elaboração dos planos de controle do projeto | R\$ 2.530,00 | Qui 05/09/13 | Qua 27/11/13 |
| 1.1.2.1 | Integração | R\$ 230,00 | Qui 05/09/13 | Qua 11/09/13 |
| 1.1.2.2 | Escopo | R\$ 828,00 | Qui 12/09/13 | Seg 07/10/13 |

| | | | | |
|--------------|--|---------------------|---------------------|---------------------|
| 1.1.2.3 | Tempo | R\$ 184,00 | Sex 11/10/13 | Qui 17/10/13 |
| 1.1.2.4 | Custos | R\$ 184,00 | Qui 17/10/13 | Qua 23/10/13 |
| 1.1.2.5 | Qualidade | R\$ 184,00 | Qua 23/10/13 | Ter 29/10/13 |
| 1.1.2.6 | Recursos humanos | R\$ 184,00 | Ter 29/10/13 | Seg 04/11/13 |
| 1.1.2.7 | Comunicações | R\$ 184,00 | Seg 04/11/13 | Sex 08/11/13 |
| 1.1.2.8 | Riscos | R\$ 368,00 | Sex 08/11/13 | Qui 21/11/13 |
| 1.1.2.9 | Aquisições | R\$ 184,00 | Qui 21/11/13 | Qua 27/11/13 |
| 1.1.3 | Levantamento dos indicadores de SEO (Search Engine Optimization) | R\$ 312,00 | Qua 04/09/13 | Qui 12/09/13 |
| 1.1.4 | Consolidação do plano do projeto | R\$ 184,00 | Qua 27/11/13 | Ter 03/12/13 |
| 1.2 | Comunicações | R\$ 4.033,00 | Seg 02/09/13 | Seg 13/01/14 |
| 1.2.1 | Reuniões Gerenciais | R\$ 3.903,00 | Seg 02/09/13 | Seg 06/01/14 |
| 1.2.1.1 | Reunião de kick off | R\$ 51,00 | Seg 02/09/13 | Seg 02/09/13 |
| 1.2.1.2 | Reunião pós Kick off | R\$ 428,00 | Seg 16/09/13 | Seg 16/09/13 |
| 1.2.1.3 | Reunião Gerencial 1 | R\$ 428,00 | Seg 30/09/13 | Seg 30/09/13 |
| 1.2.1.4 | Reunião Gerencial 2 | R\$ 428,00 | Seg 14/10/13 | Seg 14/10/13 |
| 1.2.1.5 | Reunião Gerencial 3 | R\$ 428,00 | Seg 28/10/13 | Seg 28/10/13 |
| 1.2.1.6 | Reunião Gerencial 4 | R\$ 428,00 | Seg 11/11/13 | Seg 11/11/13 |
| 1.2.1.7 | Reunião Gerencial 5 | R\$ 428,00 | Seg 25/11/13 | Seg 25/11/13 |
| 1.2.1.8 | Reunião Gerencial 6 | R\$ 428,00 | Seg 09/12/13 | Seg 09/12/13 |
| 1.2.1.9 | Reunião Gerencial 7 | R\$ 428,00 | Seg 23/12/13 | Seg 23/12/13 |
| 1.2.1.10 | Reunião Gerencial 8 | R\$ 428,00 | Seg 06/01/14 | Seg 06/01/14 |
| 1.2.2 | Reuniões Quinzenais | R\$ 130,00 | Seg 09/09/13 | Seg 13/01/14 |
| 1.2.2.1 | Reunião Quinzenal 1 | R\$ 13,00 | Seg 09/09/13 | Seg 09/09/13 |
| 1.2.2.2 | Reunião Quinzenal 2 | R\$ 13,00 | Seg 23/09/13 | Seg 23/09/13 |
| 1.2.2.3 | Reunião Quinzenal 3 | R\$ 13,00 | Seg 07/10/13 | Seg 07/10/13 |
| 1.2.2.4 | Reunião Quinzenal 4 | R\$ 13,00 | Seg 21/10/13 | Seg 21/10/13 |

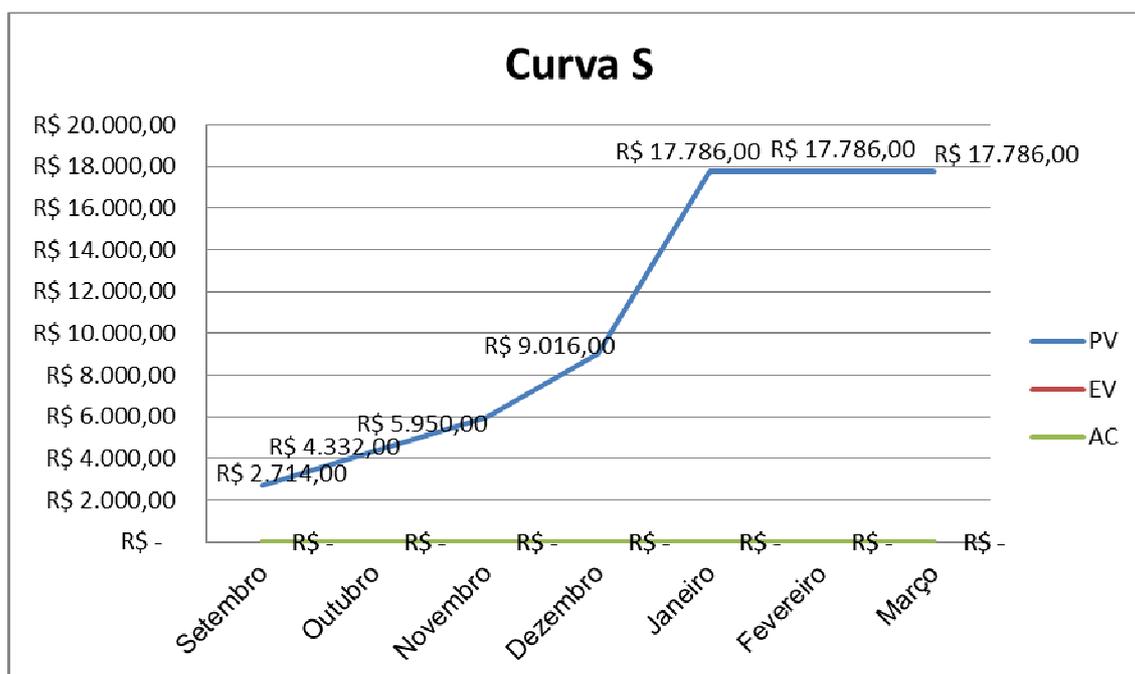
| | | | | |
|----------|--|---------------------|---------------------|---------------------|
| 1.2.2.5 | Reunião Quinzenal 5 | R\$ 13,00 | Seg 04/11/13 | Seg 04/11/13 |
| 1.2.2.6 | Reunião Quinzenal 6 | R\$ 13,00 | Seg 18/11/13 | Seg 18/11/13 |
| 1.2.2.7 | Reunião Quinzenal 7 | R\$ 13,00 | Seg 02/12/13 | Seg 02/12/13 |
| 1.2.2.8 | Reunião Quinzenal 8 | R\$ 13,00 | Seg 16/12/13 | Seg 16/12/13 |
| 1.2.2.9 | Reunião Quinzenal 9 | R\$ 13,00 | Seg 30/12/13 | Seg 30/12/13 |
| 1.2.2.10 | Reunião Quinzenal 10 | R\$ 13,00 | Seg 13/01/14 | Seg 13/01/14 |
| 1.3 | Gerenciamento do projeto concluído | R\$ 0,00 | Ter 03/12/13 | Ter 03/12/13 |
| 2 | Infraestrutura | R\$ 1.417,00 | Ter 03/12/13 | Ter 10/12/13 |
| 2.1 | Pesquisa das Alternativas de Softwares | R\$ 104,00 | Ter 03/12/13 | Qui 05/12/13 |
| 2.2 | Avaliação dos Softwares | R\$ 104,00 | Qui 05/12/13 | Seg 09/12/13 |
| 2.3 | Aquisição do Software | R\$ 1.209,00 | Seg 09/12/13 | Ter 10/12/13 |
| 2.4 | Software selecionado e adquirido | R\$ 0,00 | Ter 10/12/13 | Ter 10/12/13 |
| 3 | Desenvolvimento dos indicadores de SEO (Search Engine Optimization) | R\$ 754,00 | Ter 10/12/13 | Qui 02/01/14 |
| 3.1 | Obtenção dos dados | R\$ 156,00 | Ter 10/12/13 | Sex 13/12/13 |
| 3.2 | Vinculação dos dados | R\$ 182,00 | Sex 13/12/13 | Qua 18/12/13 |
| 3.3 | Definição dos controles | R\$ 156,00 | Qui 19/12/13 | Seg 23/12/13 |
| 3.4 | Elaboração dos gráficos | R\$ 104,00 | Ter 24/12/13 | Qui 26/12/13 |
| 3.5 | Integração e Ajustes finais | R\$ 156,00 | Seg 30/12/13 | Qui 02/01/14 |
| 3.6 | Indicadores desenvolvidos | R\$ 0,00 | Qui 02/01/14 | Qui 02/01/14 |
| 4 | Validação | R\$ 7.940,00 | Qui 02/01/14 | Qui 23/01/14 |
| 4.1 | Teste | R\$ 208,00 | Qui 02/01/14 | Qua 08/01/14 |
| 4.2 | Homologação | R\$ 7.732,00 | Qua 15/01/14 | Qui 23/01/14 |
| 4.3 | Ferramenta testada e homologada | R\$ 0,00 | Qui 23/01/14 | Qui 23/01/14 |
| 5 | Encerramento | R\$ 389,00 | Qui 23/01/14 | Seg 03/03/14 |
| 5.1 | Elaboração do manual da ferramenta | R\$ 156,00 | Qui 23/01/14 | Ter 28/01/14 |
| 5.2 | Apresentação do projeto | R\$ 23,00 | Qua 29/01/14 | Qua 29/01/14 |

| | | | | |
|-----|---|------------|--------------|--------------|
| 5.3 | Treinamento | R\$ 26,00 | Qua 29/01/14 | Qua 29/01/14 |
| 5.4 | Lições aprendidas | R\$ 184,00 | Qui 30/01/14 | Qui 06/02/14 |
| 5.5 | Tempo destinado a ajustes do projeto (buffer) | R\$ 0,00 | Qui 06/02/14 | Seg 03/03/14 |
| 6 | Encerramento concluído | R\$ 0,00 | Seg 03/03/14 | Seg 03/03/14 |

Fonte: Elaborado pela Autora

7.1.6. CURVA DE DESEMBOLSO DO PROJETO

Figura 2 - Curva S de Desempenho Mensal do Projeto



7.1.7. ANÁLISE FINANCEIRA DO PROJETO

O fluxo de caixa será intenso na metade do projeto, entre os meses de novembro à janeiro, e representará 67% do custo total do projeto, como visto na Figura 2 da Curva S. Sendo assim, os recursos humanos, custo de maior proporção do projeto, estarão com sua maior parte do tempo alocados na metade do projeto.

A Implantação do Dashboard de Indicadores de Performance para SEO trará muitos benefícios financeiros para a empresa, pois os Gerentes de Projetos otimizarão mais rapidamente e facilmente suas contas, tomando decisões assertivas mais rápidas, e que resultarão num maior retorno financeiro para o cliente, e consequentemente para a empresa.

7.2. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

7.2.1. RESPONSÁVEL PELO PLANO

Catherine Battisti de Paula, Gerente do Projeto, responsável pelo plano de gerenciamento de custos.

7.2.2. FREQUÊNCIA DE ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

O plano de gerenciamento de custos será revisto nas reuniões quinzenais de comunicação do projeto.

8. GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

8.1. POLÍTICAS DE QUALIDADE DO PROJETO

A XYZ tem como política de qualidade o desenvolvimento de projetos que gerem retorno financeiro para o cliente, realizando um trabalho transparente com os ganhos calculados em cima dos lucros do projeto.

Para os projetos manterem um nível de excelência, os gerentes de projetos administram no máximo quatro projetos em paralelo, garantindo assim projetos de alta performance.

8.1.1. MÉTRICAS DE QUALIDADE

8.1.1.1. DESEMPENHO DO PROJETO

Tabela 13 - Métricas da qualidade referente ao projeto

| Item | Descrição | Critério de Aceitação | Métodos de Verificação e Controle | Periodicidade | Responsável |
|------------------------------------|--|---|---|---------------|--------------------|
| Controle das Entregas de Cada Fase | Averiguar se as entregas de cada fase do projeto estão ocorrendo dentro dos prazos | Meta: Cumprir o prazo conforme planejado. Faixa: Atraso máximo no tempo previsto em relação ao executado de 20% | As datas e atividades previstas serão monitoradas pelo cronograma | Quinzenal | Gerente do Projeto |
| Controle dos Custos de Cada Fase | Averiguar se o projeto está ocorrendo dentro dos custos previstos | Meta: Cumprir o custo planejado. Faixa: Se necessário utilizar as reservas gerenciais e não ultrapassar 50% das reservas | Avaliar o orçamento X realizado | Quinzenal | Gerente do Projeto |

Fonte: Elaborado pela Autora

8.1.1.2. DESEMPENHO DO PRODUTO

Tabela 14 - Métricas da qualidade referente ao produto

| Item | Descrição | Critérios de aceitação | Métodos de verificação e controle | Periodicidade | Responsável |
|------------------------------|------------------------------------|---|---|---|--------------------------|
| Levantamento dos Indicadores | Aprovação dos indicadores | Levantamento mínimo de 8 indicadores | Inspeção | Uma vez | GP, Sponsor |
| Testes | Testes pelo desenvolvedor | Ferramenta livre de erros perceptíveis pelo cliente | Testes com a ferramenta | Ao final do desenvolvimento dos indicadores | GP, Analista de Software |
| Homologação | Realização de testes com usuários | Ferramenta pronta para uso (go alive) | Lista de verificação | Ao final dos testes com usuários | GP, Analista de Software |
| Manual da Ferramenta | Elaboração do Manual da ferramenta | Manual contendo todas funcionalidades da ferramenta | Verificação se o manual está abrangendo todas funcionalidades da ferramenta | Uma vez | GP |

Fonte: Elaborado pela Autora

8.1.2. CONTROLE DA QUALIDADE

O Plano de controle da qualidade tem como objetivos garantir uma ferramenta coerente à proposta do projeto, entregando um produto útil, com boa usabilidade e com o mínimo de reações.

Para controlar as exigências do projeto, que são de prazo e custo, serão realizados acompanhamentos quinzenais pelo gerente de projeto através de relatórios da ferramenta de gerenciamento de projetos Ms Project.

Para monitorar a qualidade do desenvolvimento da ferramenta, serão realizadas verificações em quase todos os pacotes de trabalho por seus respectivos responsáveis, descritos na tabela 14, que utilizarão de inspeções, testes e lista de verificações como ferramentas de controle da qualidade.

Se os índices de desempenho do projeto não tiverem nas conformidades, o Gerente do Projeto tomará providências nas reuniões quinzenais de comunicação para tomada de ações corretivas e, caso necessário, alterações no cronograma e custo do projeto.

Lembrando, caso ocorra necessidade de mudanças não contempladas no escopo, todas elas devem ser solicitadas por escrito através de e-mail e enviadas para o grupo do projeto junto de justificativa da solicitação da mudança, como descrito no item 4.2.3 sobre avaliação de impacto da mudança.

8.1.3. GARANTIA DA QUALIDADE

Para realizar a Garantia da Qualidade, o projeto será auditado por um gerente de projeto da sede da Argentina. Um colaborador de outro país foi escolhido por não estar no dia-a-dia das sedes do Brasil.

Esse gerente de projeto externo tem como objetivo avaliar se o projeto está sendo realizado de acordo com as exigências, certificando que o processo aplicado está adequado. A auditoria pelo colaborador da Argentina será realizada duas vezes ao longo do projeto de modo aleatório.

As não-conformidades serão documentadas em um formulário *online* e encaminhadas ao *Sponsor*. As readequações do processo que se fizerem necessárias serão comunicadas ao Gerente de Projeto, o qual determinará quando estas serão realizadas pela equipe do projeto.

8.2. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

8.2.1. RESPONSÁVEL PELO PLANO

Catherine Battisti de Paula, Gerente do Projeto, responsável pelo plano de gerenciamento da qualidade.

8.2.2. FREQUÊNCIA DE ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

O plano de gerenciamento da qualidade será revisto nas reuniões quinzenais de comunicação realizadas no decorrer do projeto.

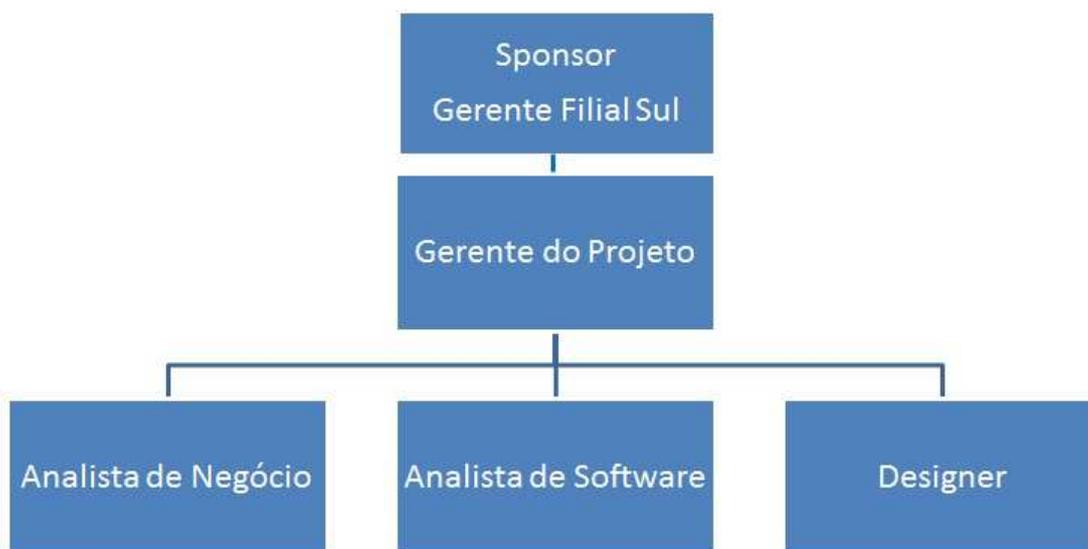
9. GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS

9.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS

9.1.1 ORGANOGRAMA DO PROJETO

A hierarquia da figura abaixo representa o organograma do projeto. Os seguintes profissionais serão envolvidos:

Figura 3 - Organograma do projeto



Fonte: Elaborado pela Autora

9.1.2 DIRETÓRIO DO TIME DO PROJETO

Tabela 15 - Diretório do time do projeto

| Diretório do Time do Projeto | | | |
|------------------------------|--------------------|--|--------------|
| Nome | Função | E-mail | Telefone |
| Gerente Filial Sul | Sponsor | gerente@gmail.com | 51 8888-9999 |
| Catherine Battisti de Paula | Gerente do Projeto | gp@gmail.com | 51 8888-9997 |

| | | | |
|----------------------|-------------------|--|--------------|
| Analista de Negócio | Equipe do projeto | analista1@gmail.com | 51 8888-9996 |
| Analista de Software | Equipe do projeto | analista2@gmail.com | 51 8888-9995 |
| Designer | Equipe do projeto | designer@gmail.com | 51 8888-9994 |

Fonte: Elaborado pela Autora

9.1.3. MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

A matriz de responsabilidades foi utilizada para determinar os responsáveis pela aprovação e execução, assim como os colaboradores a serem consultados e informados nas atividades.

Tabela 16 - Matriz de responsabilidades

| EAP | Entrega | Sponsor | Gerente do Projeto | Analista de Negócio | Analista de Software | Designer |
|----------|---|---------|--------------------|---------------------|----------------------|----------|
| 1 | Gerenciamento do Projeto | | | | | |
| 1.1 | Planejamento | | | | | |
| 1.1.1 | Termo de Abertura | A | R | I | I | I |
| 1.1.2 | Elaboração dos Planos de Controle | A | R | C | C | C |
| 1.1.3 | Levantamento dos Indicadores de Performance de SEO (Search Engine Optimization) | A | C | R | I | I |
| 1.1.4 | Consolidação do Plano do Projeto | C | A;R | I | I | I |
| 1.2 | Comunicações | | | | | |
| 1.2.1 | Reuniões Gerenciais | A | R | I | I | I |
| 1.2.2 | Reuniões Quinzenais | | A;R | C | C | C |
| 2 | Infraestrutura | | | | | |
| 2.1 | Pesquisa das Alternativas de Software | I | A | C | R | I |
| 2.2 | Avaliação dos Softwares | C | A | I | R | C |
| 2.3 | Aquisição do Software | I | A;R | I | C | I |
| 3 | Desenvolvimento dos Indicadores de SEO (Search Engine Optimization) | | | | | |

| | | | | | | |
|--|------------------------------------|---|-----|---|---|---|
| 3.1 | Obtenção dos dados | | A | I | R | I |
| 3.2 | Vinculação dos dados | | A | I | R | I |
| 3.3 | Definição dos controles | | A | I | R | I |
| 3.4 | Elaboração dos gráficos | | A | I | R | I |
| 3.5 | Integração e ajustes finais | | A | I | C | R |
| 4 | Validação | | | | | |
| 4.1 | Teste | | A | I | R | I |
| 4.2 | Homologação | A | C | C | R | C |
| 5 | Encerramento | | | | | |
| 5.1 | Elaboração do manual da ferramenta | | A | R | C | I |
| 5.2 | Apresentação do Projeto | | A | I | I | I |
| 5.3 | Treinamento | | A | R | I | I |
| 5.4 | Lições Aprendidas | C | A;R | C | C | C |
| Legenda: (R)Responsável pela Realização; (A)Responsável pela Aprovação; (C)Pessoa a ser Consultado; (I) Pessoa a ser Informada | | | | | | |

Fonte: Elaborado pela Autora

9.1.4. NOVOS RECURSOS, RE-ALOCAÇÃO E SUBSTITUIÇÃO DE MEMBROS DO TIME

O Gerente do Projeto tem autoridade total no gerenciamento dos recursos do projeto, sem necessidade de aprovação prévia pelo *Sponsor*, ficando responsável por alocar os recursos para cada atividade, assim como adicionar novos e substituir aqueles que não estão demonstrando resultado satisfatório.

Também é de sua responsabilidade administrar a equipe, mantendo a focada nas entregas, cuidando para não ocorrerem atrasos, como também ficarem super alocados, gerenciando a saúde da equipe.

9.1.5. TREINAMENTO

Nesse projeto não haverá treinamento para a equipe. Os colaboradores envolvidos já são experientes em suas áreas de atuação. O que será realizado

é a explicação, pelo gerente do projeto, sobre as boas práticas do PMBOK que estão sendo praticadas nesse projeto.

9.1.6. AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DO TIME DO PROJETO

Estão previstas reuniões de acompanhamento do projeto. Essas reuniões servirão como ponto de verificação do andamento das atividades do projeto, avaliação da sua execução, e também o *feedback* do gerente do projeto e equipe.

9.1.7. BONIFICAÇÃO

Não haverá política de bonificação para os recursos envolvidos nesse projeto.

9.1.8. FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO CONSOLIDADA DOS RESULTADOS DO TIME

Nas reuniões de acompanhamento quinzenais serão realizadas as avaliações do time do projeto. As avaliações têm como objetivo passar *feedback*, pelo gerente do projeto, para a equipe sobre a situação atual de cada um, com propósito de sempre melhorar a performance. As reuniões serão documentadas em atas, que servirão para relatórios de desempenhos e histórico do projeto.

9.1.9. ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA GERENCIAMENTO DE RH

A maior parte dos custos do projeto envolve o valor das horas trabalhadas pelos recursos. O gerente do projeto tem autonomia para fazer o remanejamento dos colaboradores de acordo com sua hora/homem. Caso alguma mudança resulte no aumento orçamentário previsto do projeto, ultrapassando a reserva de contingência, o Gerente da Filial Sul, na qualidade de *Sponsor*, deverá fazer a aprovação.

9.2. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS

9.2.1. RESPONSÁVEL PELO PLANO

O responsável pelo gerenciamento dos recursos humanos será Catherine Battisti de Paula, Gerente do Projeto.

9.2.2. FREQUÊNCIA DE ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS

O plano de gerenciamento de recursos humanos será avaliado no início, nas reuniões quinzenais de comunicação e no final do projeto.

10. GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

10.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

10.1.1. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS NO GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

No plano de gerenciamento das comunicações, o gerente do projeto será o responsável por manter as partes interessadas informadas sobre o projeto. Cabendo a ele acompanhar e aprovar o andamento de cada frente de trabalho, coletando com os responsáveis as respectivas informações.

Esse documento tem o objetivo de manter transparência entre as partes interessadas, por meio de um sistema eficaz de comunicação em que as pessoas certas recebam as informações necessárias no momento adequado.

O gerenciamento das comunicações do projeto será realizado através dos seguintes meios de comunicação:

- Reunião
- E-mail
- Telefone
- Skype
- Hangout.

10.1.2. RELAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS

10.1.2.1. IDENTIFICAÇÃO DOS STAKEHOLDERS

Tabela 17 - Identificação dos stakeholders

| Identificação | | | |
|---------------|----------------------|------------|------------------------------------|
| # | Stakeholder | Atribuição | Papel |
| 1 | Diretoria da empresa | Diretoria | Fornecer informações de alto nível |
| 2 | Gerente Filial Sul | Sponsor | Financiar o projeto |

| | | | |
|---|------------------------------------|--------------------|---|
| | | | Fornecer informações de alto nível |
| 3 | Catherine Battisti de Paula | Gerente do Projeto | Coordenar as atividades |
| | | | Informar o cliente sobre o andamento do projeto |
| | | | Promover reuniões de acompanhamento |
| | | | Gerenciar o produto |
| 4 | Gerentes de projetos de <i>SEO</i> | Gerentes de SEO | Fornecer informações sobre indicadores |
| 5 | Gerentes de projetos de <i>BI</i> | Gerentes de BI | Fornecer informações sobre indicadores |
| 6 | Analista de Negócio | Equipe do Projeto | Coletar indicadores |
| | | | Desenvolver manual da ferramenta |
| 7 | Analista de Software | Equipe do Projeto | Desenvolver ferramenta |
| 8 | Designer | Equipe do Projeto | Layoutar ferramenta |

Fonte: Elaborado pela Autora

10.1.2.2. EXPECTATIVAS, INFORMAÇÕES E PERIODICIDADE

Tabela 18 - Matriz de expectativas, informações e periodicidade dos stakeholders

| # | Stakeholder | Expectativa | Informações Necessárias | Frequência |
|---|------------------------------------|--|--|------------|
| 1 | Diretoria da empresa | Projetos mais lucrativos | Status reporting do projeto | Quinzenal |
| | | Otimizar investimentos | | |
| 2 | <i>Sponsor</i> | Projetos mais lucrativos | Status reporting do projeto | Quinzenal |
| | | Otimizar investimentos | | |
| 3 | Gerente do Projeto | Ferramenta que atenda as expectativas dos stakeholders | Ata com status do andamento das atividades | Quinzenal |
| 4 | Gerentes de projetos de <i>SEO</i> | Projetos mais lucrativos | Status reporting do projeto | Quinzenal |
| | | Acelerar na tomada de decisão | | |
| | | Diagnóstico mais fácil do sucesso/fracasso/problema | | |
| 5 | Gerentes de projetos de <i>BI</i> | Projetos mais lucrativos | Status reporting do projeto | Quinzenal |
| | | Otimizar investimentos | | |
| | | Minimizar riscos | | |
| | | Reduzir custos | | |

| | | | | |
|---|----------------------|--|--|-----------|
| | | Acelerar na tomada de decisão | | |
| | | Diagnóstico mais fácil do sucesso/fracasso/problema | | |
| | | Ter maior controle e entendimento sobre os indicadores de sucesso do serviço | | |
| 6 | Analista de Negócio | Ferramenta com indicadores eficientes | Ata com status do andamento das atividades | Quinzenal |
| 7 | Analista de Software | Ferramenta sem erros e de rápida resposta | Ata com status do andamento das atividades | Quinzenal |
| 9 | Designer | Ferramenta de boa usabilidade | Ata com status do andamento das atividades | Quinzenal |

Fonte: Elaborado pela Autora

10.1.2.3. MATRIZ DE INTERESSE X PODER X IMPACTO

Tabela 19 - Matriz interesse x poder x impacto

| # | Stakeholder | Interesse (AMB)* | Poder (AMB)* | Impacto (AMB)* | Enquadramento |
|---|------------------------------------|------------------|--------------|----------------|--------------------|
| 1 | Diretoria da empresa | A | A | A | Gerenciar de Perto |
| 2 | Gerente Filial Sul | A | A | A | Gerenciar de Perto |
| 3 | Catherine Battisti de Paula | A | M | A | Manter Informado |
| 4 | Gerentes de projetos de <i>SEO</i> | A | M | A | Manter Informado |
| 5 | Gerentes de projetos de <i>BI</i> | M | M | M | Manter Informado |
| 6 | Analista de Negócio | M | B | A | Monitorar |
| 7 | Analista de Software | B | B | M | Monitorar |
| 8 | Designer | B | B | M | Monitorar |

*AMB: (A)Alto, (M)Médio e (B)Baixo

Fonte: Elaborado pela Autora

10.1.3. EVENTOS DE COMUNICAÇÃO

No projeto terão os seguintes eventos oficiais de comunicação:

Reunião de Kick Off

- Objetivo: reunião inicial do projeto, com o propósito de conhecer os objetivos, as expectativas do Sponsor e também coletar informações de alto nível sobre o projeto;
- Responsável: Gerente do Projeto;
- Partes Interessadas: Gerente do Projeto e Sponsor
- Duração Estimada: 1 hora
- Outros: ata da reunião;
- Frequência: uma única vez

Reunião pós Kick Off

- Objetivo: reunião para apresentar pré-escopo do projeto
- Responsável: Gerente do Projeto;
- Partes Interessadas: Gerente do Projeto, Sponsor, Diretores, Gerentes de BI e Gerentes de SEO
- Duração Estimada: 1 hora
- Outros: ata da reunião;
- Frequência: uma única vez

Reunião Gerencial

- Objetivo: apresentar uma visão geral do andamento da ferramenta para o sponsor, gerentes e diretores;
- Responsável: Gerente do Projeto;
- Partes Interessadas: Sponsor, Gerente do Projeto, Diretores, Gerentes de BI e Gerentes de SEO

- Duração Estimada: 1 hora;
- Outros: ata da reunião
- Frequência: quinzenal

Reunião Quinzenal

- Objetivo: verificar o andamento do projeto com a equipe, o cumprimento dos prazos, custos e andamento das entregas. A reunião também terá como objetivo propor melhorias, solucionar problemas e discutir futuras entregas;
- Responsável: Gerente do Projeto;
- Partes Interessadas: Gerente do Projeto, Analista de Negócio, Analista de Software, Designer;
- Duração Estimada: 1 hora;
- Outros: ata da reunião, relatório de acompanhamento;
- Frequência: quinzenal

Todas as reuniões poderão ser realizadas nas dependências da XYZ, como também remotamente, com a utilização de recursos como Skype, Hangout e telefone.

10.1.4. CRONOGRAMA DOS EVENTOS DE COMUNICAÇÃO

Tabela 20 - Cronograma dos eventos de comunicação

| EAP | Eventos | Data |
|--------------|----------------------------|--------------|
| 1.2.1 | Reuniões Gerenciais | |
| 1.2.1.1 | Reunião de kick off | Seg 02/09/13 |
| 1.2.1.2 | Reunião pós Kick off | Seg 16/09/13 |
| 1.2.1.3 | Reunião Gerencial 1 | Seg 30/09/13 |

| | | |
|--------------|----------------------------|--------------|
| 1.2.1.4 | Reunião Gerencial 2 | Seg 14/10/13 |
| 1.2.1.5 | Reunião Gerencial 3 | Seg 28/10/13 |
| 1.2.1.6 | Reunião Gerencial 4 | Seg 11/11/13 |
| 1.2.1.7 | Reunião Gerencial 5 | Seg 25/11/13 |
| 1.2.1.8 | Reunião Gerencial 6 | Seg 09/12/13 |
| 1.2.1.9 | Reunião Gerencial 7 | Seg 23/12/13 |
| 1.2.1.10 | Reunião Gerencial 8 | Seg 06/01/14 |
| 1.2.2 | Reuniões Quinzenais | |
| 1.2.2.1 | Reunião Quinzenal 1 | Seg 09/09/13 |
| 1.2.2.2 | Reunião Quinzenal 2 | Seg 23/09/13 |
| 1.2.2.3 | Reunião Quinzenal 3 | Seg 07/10/13 |
| 1.2.2.4 | Reunião Quinzenal 4 | Seg 21/10/13 |
| 1.2.2.5 | Reunião Quinzenal 5 | Seg 04/11/13 |
| 1.2.2.6 | Reunião Quinzenal 6 | Seg 18/11/13 |
| 1.2.2.7 | Reunião Quinzenal 7 | Seg 02/12/13 |
| 1.2.2.8 | Reunião Quinzenal 8 | Seg 16/12/13 |
| 1.2.2.9 | Reunião Quinzenal 9 | Seg 30/12/13 |
| 1.2.2.10 | Reunião Quinzenal 10 | Seg 13/01/14 |

Fonte: Elaborado pela Autora

10.2. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

10.2.1. RESPONSÁVEL PELO PLANO

Catherine Battisti de Paula, Gerente do Projeto, responsável pelo plano de gerenciamento das comunicações.

10.2.2. FREQUÊNCIA DE ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

O plano de gerenciamento das comunicações será revisto nas reuniões quinzenais realizadas no decorrer do projeto.

11. GERENCIAMENTO DOS RISCOS

11.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

11.1.1. METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

A metodologia utilizada para o plano de gerenciamento de riscos foi o *brainstorm*. Nessa técnica todos os membros da equipe identificaram possíveis riscos do projeto, sem interferência do intermediador, o Gerente do Projeto.

Após foram definidos os riscos reais do projeto e também a prioridade de cada risco, resultando numa lista dos riscos prioritários. Identificados os riscos prioritários, uma análise qualitativa e quantitativa foi realizada. Como fechamento, as respostas aos riscos foram planejadas.

11.1.2. RESPONSABILIDADES

O Gerente do Projeto é responsável pela análise, gerenciamento e monitoramento dos riscos, e quando julgar necessário, deverá dividir com o *Sponsor*, as dificuldades e riscos do projeto.

Os integrantes da equipe podem informar ao Gerente do Projeto sobre qualquer percepção, alteração de novo risco. Caberá ao Gerente do Projeto analisar e verificar a melhor maneira de fazer o monitoramento e adequação no plano de riscos.

Na tabela a seguir é apresentado as responsabilidades de cada integrante da equipe em relação aos riscos envolvidos no projeto.

Tabela 21 - Matriz de funções e responsabilidades em relação ao risco

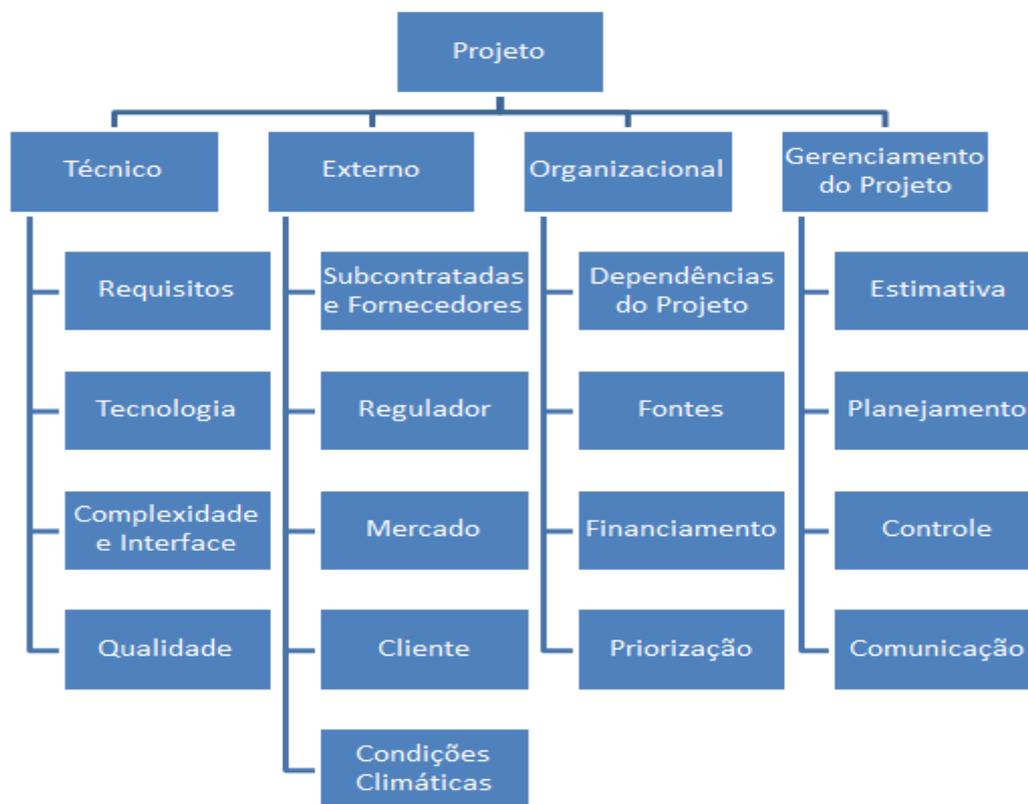
| | Sponsor | Gerente do Projeto | Diretoria da Empresa | Gerentes de Projetos de SEO | Gerentes de Projetos de BI | Equipe |
|--|---------|--------------------|----------------------|-----------------------------|----------------------------|--------|
| Planejamento do Gerenciamento dos Riscos | A | R | C | C | C | I |
| Identificação dos Riscos | A | R | C | C | C | C |
| Análise Qualitativa dos Riscos | C | R;A | C | C | C | C |
| Análise Quantitativa dos Riscos | C | R;A | C | C | C | C |
| Planejamento de Respostas aos Riscos | A | R | C | C | C | I |
| Monitoramento e Controle | A | R | C | C | C | I |

Fonte: Elaborado pela Autora

11.1.3. ESTRUTURA ANALÍTICA DOS RISCOS

Para identificar os riscos do projeto, o modelo da Estrutura Analítica dos Riscos (EAR) foi utilizado. Com base nessa figura buscou-se compreender e entender os riscos do projeto.

Figura 4 - Estrutura analítica dos riscos (EAR)



11.1.4. IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

A identificação dos riscos foi realizada através da técnica de *brainstorm* com a participação de todos os membros da equipe. Todas as idéias classificadas, foram categorizadas e priorizadas de acordo com a EAR (Estrutura Analítica de Risco). A seguir tabela com os riscos identificados.

Tabela 22 - Identificação e classificação dos riscos do projeto

| Categoria | Descrição do Risco |
|---|--|
| Externo - Mercado | Software analítico começar a ser pago |
| Gerenciamento do Projeto - Comunicação | Falta de comunicação entre envolvidos no projeto |
| Gerenciamento do Projeto - Estimativa | Estimativas das atividades mal definidas |
| Gerenciamento do Projeto - Estimativa | Orçamento previsto estourado |
| Gerenciamento do Projeto - Planejamento | Atraso nas entregas |

| | |
|--|---|
| Gerenciamento do Projeto - Planejamento | Dicionário da EAP pouco objetiva |
| Gerenciamento do Projeto - Planejamento | Escopo mal estruturado |
| Gerenciamento do Projeto - Planejamento | Falta de verba da empresa |
| Gerenciamento do Projeto - Planejamento | Processos mapeados insuficientemente |
| Organizacional - Dependências do Projeto | Alteração de membro da equipe do projeto. |
| Organizacional - Dependências do Projeto | Demissão de algum recurso |
| Organizacional - Dependências do Projeto | Pedido de licença por algum recurso |
| Organizacional - Dependências do Projeto | Recursos sem experiência |
| Organizacional - Priorização | Alocação de recurso em outros projetos |
| Organizacional - Priorização | Priorização inadequada de tarefas |
| Técnico - Desempenho e Confiabilidade | Dificuldades técnicas no desenvolvimento da ferramenta |
| Técnico - Qualidade | Dificuldade de manipulação da ferramenta pelos usuários |

Fonte: Elaborado pela Autora

11.1.5. ESCALA DOS RISCOS

Na avaliação dos riscos referentes aos quatro principais objetivos do projeto (custo, tempo, escopo e qualidade), a tabela de escala de impacto foi utilizada.

Tabela 23 - Escala de impacto

| Avaliação do Impacto | | | | | |
|-----------------------------|--|---|--|---|---|
| Objetivos do projeto | Muito baixo 0.05 | Baixo 0.1 | Moderado 0.2 | Alto 0.4 | Muito alto 0.8 |
| Custo | Aumento de custo não significativo | <10% aumento de custo | 10-20% aumento do custo | 20-40% aumento de custo | >40% aumento do custo |
| Tempo | Aumento de tempo não significativo | < 5% aumento de tempo | 5-10% aumento do tempo | 10-20% aumento do tempo | <20% aumento do tempo |
| 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 qual. requer aprovação do cliente | Redução da qualidade inaceitável para o patrocinador | Item final do projeto sem nenhuma utilidade |
|------------------|---|--|--|--|---|

Fonte: PMBOK – 4ª Edição

A tabela a seguir determina a escala dos riscos referentes à sua probabilidade de ocorrência.

Tabela 24 - Probabilidade de ocorrência de riscos

| Classificação | Probabilidade |
|----------------------|----------------------|
| Muito Baixa | 0.05 |
| Baixa | 0.1 |
| Moderada | 0.2 |
| Alta | 0.4 |
| Muito Alta | 0.8 |

Fonte: Elaborado pela Autora

A Matriz de vulnerabilidade (impacto X probabilidade), que quantifica os riscos e os limites de tolerância, está descrita na tabela a seguir:

- Zona Verde: Considerada baixa (pontuação de 0,0 a 0,20 – zona de aceitação de riscos)
- 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 25 - Matriz de vulnerabilidade de riscos

| | | Probabilidade X Impacto | | | | |
|---------------|-----|-------------------------|------|------|------|------|
| Probabilidade | 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 | | | | |

11.1.6. ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS

Na tabela a seguir apresenta-se a análise qualitativa dos riscos identificados para o projeto:

Tabela 26 - Análise qualitativa dos riscos

| Análise de Riscos | | | | | | | | | | |
|-------------------|---|--|---------|-------|--------|-----------|-------|---------------|-------------------------|---------------------|
| No | Categoria | Descrição dos Riscos | Impacto | | | | | Probabilidade | Impacto X Probabilidade | Prioridade do Risco |
| | | | Custo | Tempo | Escopo | Qualidade | Geral | | | |
| 1 | Externo Mercado | Software analítico começar a ser pago | 0,9 | 0,3 | 0,3 | 0,5 | 0,50 | 0,3 | 0,15 | Baixa |
| 2 | Gerenciamento do Projeto - Comunicação | Falta de comunicação entre envolvidos no projeto | 0,3 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,15 | 0,3 | 0,05 | Baixa |
| 3 | Gerenciamento do Projeto - Estimativa | Estimativas das atividades mal definidas | 0,5 | 0,5 | 0,7 | 0,3 | 0,50 | 0,3 | 0,15 | Baixa |
| 4 | Gerenciamento do Projeto - Estimativa | Orçamento previsto estourado | 0,7 | 0,5 | 0,3 | 0,3 | 0,45 | 0,5 | 0,23 | Média |
| 5 | Gerenciamento do Projeto - Planejamento | Atraso nas entregas | 0,7 | 0,7 | 0,3 | 0,3 | 0,50 | 0,5 | 0,25 | Média |
| 6 | Gerenciamento do Projeto - Planejamento | Dicionário da EAP pouco objetiva | 0,3 | 0,3 | 0,3 | 0,9 | 0,45 | 0,3 | 0,14 | Baixa |
| 7 | Gerenciamento do Projeto - Planejamento | Escopo mal estruturado | 0,3 | 0,3 | 0,5 | 0,5 | 0,40 | 0,3 | 0,12 | Baixa |
| 8 | Gerenciamento do Projeto - Planejamento | Falta de verba da empresa | 0,5 | 0,9 | 0,3 | 0,3 | 0,50 | 0,3 | 0,15 | Baixa |

| | | | | | | | | | | |
|----|--|---|-----|-----|-----|-----|------|-----|------|-------|
| 9 | Gerenciamento do Projeto - Planejamento | Processos mapeados insuficientemente | 0,7 | 0,7 | 0,7 | 0,3 | 0,60 | 0,5 | 0,30 | Média |
| 10 | Organizacional - Dependências do Projeto | Alteração de membro da equipe do projeto. | 0,3 | 0,5 | 0,1 | 0,3 | 0,30 | 0,5 | 0,15 | Baixa |
| 11 | Organizacional - Dependências do Projeto | Demissão de algum recurso | 0,5 | 0,9 | 0,1 | 0,3 | 0,45 | 0,9 | 0,41 | Alta |
| 12 | Organizacional - Dependências do Projeto | Pedido de licença por algum recurso | 0,3 | 0,5 | 0,1 | 0,3 | 0,30 | 0,3 | 0,09 | Baixa |
| 13 | Organizacional - Dependências do Projeto | Recursos sem experiência | 0,5 | 0,9 | 0,3 | 0,7 | 0,60 | 0,3 | 0,18 | Baixa |
| 14 | Organizacional - Priorização | Alocação de recurso em outros projetos | 0,5 | 0,5 | 0,3 | 0,5 | 0,45 | 0,9 | 0,41 | Alta |
| 15 | Organizacional - Priorização | Priorização inadequada de tarefas | 0,9 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,60 | 0,9 | 0,54 | Alta |
| 16 | Técnico - Complexidade e Interfaces | Dificuldades técnicas no desenvolvimento da ferramenta | 0,7 | 0,7 | 0,7 | 0,9 | 0,75 | 0,7 | 0,53 | Alta |
| 17 | Técnico - Qualidade | Dificuldade de manipulação da ferramenta pelos usuários | 0,5 | 0,5 | 0,3 | 0,9 | 0,55 | 0,5 | 0,28 | Média |

Fonte: Elaborado pela Autora

11.1.7. ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS

Tabela 27 - Análise quantitativa dos riscos

| Riscos | Custo | Probabilidade | Impacto | PXI | Impacto Financeiro | Valor Monetário Esperado |
|--|-------|---------------|---------|------|--------------------|--------------------------|
| Orçamento previsto estourado | 0,7 | 0,5 | 0,5 | 0,25 | R\$ 3.557,20 | R\$ 889,30 |
| Atraso nas entregas | 0,7 | 0,5 | 0,5 | 0,25 | R\$ 3.557,20 | R\$ 889,30 |
| Processos mapeados insuficientemente | 0,7 | 0,5 | 0,5 | 0,25 | R\$ 3.557,20 | R\$ 889,30 |
| Demissão de algum recurso | 0,5 | 0,9 | 0,5 | 0,45 | R\$ 3.557,20 | R\$ 1.600,74 |
| Alocação de recurso em outros projetos | 0,5 | 0,9 | 0,5 | 0,45 | R\$ 3.557,20 | R\$ 1.600,74 |
| Priorização inadequada de tarefas | 0,7 | 0,9 | 0,5 | 0,45 | R\$ 3.557,20 | R\$ 1.600,74 |
| Dificuldades técnicas no desenvolvimento da ferramenta | 0,7 | 0,7 | 0,5 | 0,35 | R\$ 3.557,20 | R\$ 1.245,02 |

| | | | | | | |
|---|-----|-----|-----|------------|------------------|---------------------|
| Dificuldade de manipulação da ferramenta pelos usuários | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,25 | R\$ 3.557,20 | R\$ 889,30 |
| | | | | 0,34 | Total | R\$ 9.604,44 |
| | | | | 30% | Total 30% | R\$ 2.881,33 |

Fonte: Elaborado pela Autora

11.1.8. PLANO DE RESPOSTA AOS RISCOS

O plano de resposta aos riscos foi elaborado para realizar medidas de prevenção no projeto com propósito de diminuir os riscos classificados como médio e alto.

Na análise qualitativa foi possível identificar todos os riscos do projeto, e na análise quantitativa os custos dos riscos. No projeto foram considerados os riscos de nível médio e alto, e esses foram associados na análise quantitativa. Com a média da probabilidade vs impacto, tabela 27, foi possível saber a escala do impacto, informação obtida pela tabela 23.

Na escala de impacto, os riscos do projeto foram considerados altos e a porcentagem sobre o valor total dos custos dos riscos foi de 30%, resultando numa reserva de contingência de R\$2.881,33, valor equivalente a 16% do projeto.

Tabela 28 - Plano de resposta aos riscos

| Risco | Descrição do Risco | Prioridade | Estratégia | Ação | Responsável |
|-------|------------------------------|------------|------------|--|--------------------|
| 4 | Orçamento previsto estourado | Média | Mitigar | Utilizar reservas gerenciais. | Gerente de Projeto |
| 5 | Atraso nas entregas | Média | Mitigar | Reuniões quinzenais para monitoramento, e adequação de possíveis alterações no escopo. | Gerente de Projeto |

| | | | | | |
|----|---|-------|---------|--|--------------------|
| 9 | Processos mapeados insuficientemente | Média | Mitigar | Reunião com stakeholders para análise dos processos, com elaboração de checklist para as tarefas. | Gerente de Projeto |
| 11 | Demissão de algum recurso | Alta | Aceitar | Exigir documentação do projeto em dia, para facilitar a continuidade do trabalho por outro colaborador. | Gerente de Projeto |
| 14 | Alocação de recurso em outros projetos | Alta | Mitigar | Manter comunicação com outros gerentes de projetos, e deixar planilha de alocação de recursos humanos atualizadas, para ciência do tempo alocado e disponível de cada colaborador. | Gerente de Projeto |
| 15 | Priorização inadequada de tarefas | Alta | Mitigar | Antes de iniciar a priorização, estudar o projeto, entender seu contexto, conversar com stakeholders, para analisar e por fim priorizar as tarefas | Gerente de Projeto |
| 16 | Dificuldades técnicas no desenvolvimento da ferramenta | Alta | Mitigar | Monitorar o projeto constantemente, para auxiliar rapidamente nas dificuldades técnicas | Gerente de Projeto |
| 17 | Dificuldade de manipulação da ferramenta pelos usuários | Média | Mitigar | Monitorar homologação com usuários. | Gerente de Projeto |

Fonte: Elaborado pela Autora

11.2. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

11.2.1. RESPONSÁVEL PELO PLANO

Catherine Battisti de Paula, Gerente do Projeto, responsável pelo plano de gerenciamento de riscos.

11.2.2. FREQUÊNCIA DE ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

O plano de gerenciamento de riscos será revisto nas reuniões quinzenais de comunicação realizadas no decorrer do projeto.

12. GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES

12.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES

12.1.1. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES

A estrutura de suprimentos que será utilizada no projeto será descentralizada e projetizada, onde cada gerência realiza seus orçamentos, compras e contratações de serviços necessários por cada projeto de sua responsabilidade.

Somente aquisições relacionadas ao escopo do projeto serão consideradas para o gerenciamento de aquisições. Qualquer solicitação de mudança que resulte no aumento do orçamento previsto, o Gerente do Projeto deverá ter aprovação prévia do *Sponsor*.

12.1.2. ANÁLISE FAZER OU COMPRAR

A análise fazer ou comprar foi realizado a partir dos pacotes de trabalho da EAP do projeto. Os pacotes das atividades do projeto são:

- Gerenciamento do projeto;
- Desenvolvimento dos indicadores de SEO;
- Validação;
- Encerramento.

Por meio dessa análise foi verificado que não será necessário contratar recursos externos para idealização do projeto. A pesquisa, o desenvolvimento dos documentos e ferramenta, o layout, a apresentação e treinamento, contidos no trabalho do projeto, serão realizados pelos colaboradores da XYZ. O software Google Analytics é gratuito e o custo da licença do Excell e do MS Project já estão incorporadas na hora homem, por ser um software de utilização da empresa em geral.

Apenas no pacote de trabalho “desenvolvimento dos indicadores de *SEO*”, será necessário a aquisição de um software que faça a integração da *API* do Google Analytics com o Excell.

12.1.3. MAPA DE AQUISIÇÕES

A seguir o mapa de aquisições detalhado para melhor entendimento das aquisições do projeto.

Tabela 29 - Mapa de aquisições

| Item | Descrição | Tipo de Contrato | Critério de Seleção | Orçamento Estimado | Duração Prevista | Fornecedores Qualificados |
|------|-------------------------------|------------------|---------------------|--------------------|------------------|-------------------------------|
| 1 | Software API Analytics Excell | Preço Fixo | Preço | R\$ 1.000,00 | Anual | SuperMetrics Function, Tatvic |

Fonte: Elaborado pela Autora

12.1.4. DETALHAMENTO DOS CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

Para escolha do software de integração da *API* do Google Analytics com o Excell, o fator preço foi utilizado como critério de seleção.

Tabela 30 - Mapa de aquisição por critério de seleção

| Software | Preço |
|-----------------------|--------------|
| Tatvic | R\$ 2.015,00 |
| SuperMetrics Function | R\$ 1.140,00 |

Fonte: Elaborado pela Autora

Dos softwares analisados, a SuperMetrics Function é a que melhor se enquadra no orçamento do Projeto. Além de estar dentro dos custos do *dashboard* de Indicadores, o software possui todos os recursos necessários da integração do Google Analytics com o Excell, agregando custo e benefício.

12.1.5. ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

Caso ocorra necessidade de aquisição com custo adicional ao projeto, a reserva gerencial poderá ser utilizada, desde que tenha aprovação prévia do Gerente do Projeto. As reservas gerenciais devem ser usadas para aquisições urgentes e de pequeno valor.

Havendo necessidade de aquisições de maior valor agregado, não contempladas no projeto, o Sponsor deverá ser comunicado e sua aprovação será necessária.

12.2. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES

12.2.1. RESPONSÁVEL PELO PLANO

Catherine Battisti de Paula, Gerente do Projeto, será responsável pelo plano de gerenciamento de aquisição

12.2.2. FREQUÊNCIA DE ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES

O plano de gerenciamento de aquisição será revisto nas reuniões quinzenais de comunicação do projeto.

13. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através das boas práticas do PMBOK, foi possível realizar o projeto de Implantação de Dashboard de Indicadores de Performance para SEO utilizando o gerenciamento nas áreas de integração, escopo, tempo, comunicação, recursos humanos, custos, qualidade, riscos e aquisições.

Com esse planejamento, vimos que a maioria dos custos que a empresa virá a ter, são internos, tornando o projeto viável para a realidade da empresa. A ferramenta, além de ser bastante útil para os gerentes de SEO e demais stakeholders, pela fácil utilização e importância no acompanhamento dos projetos, será importante nos lucros da XYZ, pois impactará diretamente na receita, tornando os trabalhos cada vez mais rentáveis para o cliente, e consequentemente para a empresa.

Chegamos a conclusão de que o projeto representará uma melhora significativa nos processos, custos e lucros da XYZ.

14. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[1] PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, Inc. Guia PMBOK: **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos** - Four Campus Boulevard, Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 EUA. 4ª Ed, 2008.

[2] **Ricardo Vargas**, Site do Ricardo Viana Vargas, com informações sobre gerenciamento de projetos. Disponível em <<http://www.ricardo-vargas.com>>. Acesso em: 04 nov. 2013

[3] Doile, Ana Paula. **Plano de Projeto: Desenvolvimento e implementação do escritório de projetos – Fundação Padre Thiesen**. São Leopoldo, RS, Unisinos, 2011.

[4] Scherer, Silvana. **Plano de gerenciamento do projeto planta de recuperação de solventes**. Porto Alegre, RS, Unisinos, 2011.