

Universidade Federal do Rio de Janeiro

Escola Politécnica

Curso de Gerência de Projetos em Sistemas de Informação
(GPSI)

**Projeto Sistema de Gestão de Registro de Documentos
(SGRD)**

Autor(es):

Lívia Prati Gelelete

Professor(es):

Alexandre Nogueira, PMP

Deana Weikersheimer

Marcelo Grimaldi

GPSI

Outubro de 2010

Universidade Federal do Rio de Janeiro

Escola Politécnica

Curso de Gerencia de Projetos em Sistemas de Informação
(GPSI)

**Projeto Sistema de Gestão de Registro de Documentos
(SGRD)**

Autor:

Lívia Prati Gelelete

Orientador UFRJ:

Orientador BR:

Examinador(es):

Prof Edilberto Strauss, Ph.D.

Prof Flávio Luis de Mello, Ph.D.

GPSI

Outubro de 2010

AGRADECIMENTO

Dedico este trabalho, em primeiro lugar, a Deus, por sua força e inspiração sempre presente. Em segundo lugar, dedico à minha família e ao meu namorado Marcelo que souberam compreender as ausências dos sábados durante o período de aula e no mês seguinte quando também me ausentei para preparar este trabalho. Por fim, porém não por último, dedico e agradeço aos colegas da BR que compartilharam seus sábados e suas experiências comigo, acrescentando muito ao meu aprendizado. Dedico também a equipe GTTRI, em especial Ana Augusta e Abel, pelas orientações ao longo do desenvolvimento do material do projeto que me foi muito útil para este trabalho.

RESUMO

Este trabalho detalha o planejamento de um dos projetos pioneiros de TI na BR, em termos de escopo, integração de sistemas e alterações no trabalho operacional de grande parte da Companhia. Identifica-se, de início, a importância da comunicação eficaz e eficiente para o êxito do projeto. O trabalho resultante do planejamento do projeto ainda não foi iniciado, contudo, encontram-se neste documento as ferramentas e técnicas que serão utilizadas na fase de execução, monitoramento e controle e encerramento do projeto.

SIGLAS

BPMS – Business Process Management System

BR – Petrobras Distribuidora S.A.

CT ou CTRC – Conhecimento de Transporte. Para a empresa transportadora esse documento é a sua Nota Fiscal

CTe – Conhecimento de Transporte Eletrônico

CVDS – Ciclo de Vida de Desenvolvimento de Sistemas, metodologia da BR para gerenciamento de projetos aplicados a sistemas

DANFE – Documento Auxiliar da Nota Fiscal Eletrônica, utilizado para acompanhar o trânsito da mercadoria, é a representação gráfica simplificada em papel da NFe.

DOTEC – Coordenadoria de Documentação Técnica da BR

DVI – Documento de Visão, o qual inclui escopo e limites do projeto

ECM – Enterprise Content Management

ERP – Enterprise Resource Planning (em português, *Sistemas Integrados de Gestão Empresarial*)

GAPT – Gerência de Administração e Planejamento Tributário da BR

GCFAT – Gerência de Controle de Faturamento da BR

GKO – Sistema corporativo de TMS da BR

GPROJ – Gerência de Projetos de TI da BR

GTI – Gerência de Tecnologia da Informação da BR

GTTRI – Gerência de Tecnologia Tributária da BR

GOP – Gerência de Operações da BR

HP – Hewlett Parcket, empresa que atualmente possui contrato vigente com a BR para prestação de serviço de parque de impressão e cópia

ME21N – transação do SAP R/3 para a criação de pedidos de compra

MIGO – transação do SAP R/3 para a entrada física

MIRO – transação do SAP R/3 para a entrada da fatura

ML81N – transação do SAP R/3 para a medição do serviço contratado

NF – Nota Fiscal

NF-e – Nota Fiscal eletrônica, documento de existência apenas digital (XML), emitido e armazenado eletronicamente. Substitui a nota fiscal impressa modelos 1 ou 1ª

OCR – Optical Character Recognition (Reconhecimento de Caracter Óptico). Técnica utilizada para extrair o conteúdo texto de um arquivo digital.

PETRONECT – Portal de e-procurement que disponibiliza ferramentas para aquisição de bens e serviços atendendo às empresas do sistema Petrobras e seus fornecedores.

PMBOK® – Project Management Book of Knowledge, guia de melhores práticas de gerenciamento de projetos elaborado pelo PMI

PMI – Project Management Institute

SAP R/3 – Sistema corporativo de ERP da BR

SGRC – Sistema de Gestão de Registro de Contratação

SGRD – Sistema de Gestão de Registro de Documentos

SEFAZ – Secretaria da Fazenda

SPED – Sistema Público de Escrituração Digital da Receita Federal

TAP – Termo de Abertura do Projeto

TEPLAN – Terminal de Paulínia

TMS – Transportation Management System

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

YSLIB_PAG – transação do SAP R/3 para autorização do pagamento pelo gerente solicitante

Sumário

Capítulo 1: Introdução	1
1.1 – Tema	1
1.2 – Delimitação.....	1
1.3 – Justificativa.....	6
1.4 – Objetivos.....	7
1.5 – Metodologia.....	12
1.6 – Descrição	12
Capítulo 2: Embasamento Teórico	13
2.1 – Metodologia CVDS	13
2.2 – Relação do CVDS com os conceitos de gerenciamento de projetos	14
2.3 – Áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos.....	16
2.4 – Artefatos da metodologia CVDS	18
2.3 – Controle Integrado de Mudanças.....	27
Capítulo 3: Proposta Tecnológica	32
3.1 – Escopo por Fases	32
3.2 – Organograma	43
3.3 – Condução do Projeto	47
Capítulo 4: Resultados Esperados	49
4.1 – Identificação do recebimento de um documento fiscal	49
4.2 – Controle e Registro do XML da NF-e	54
4.3 – Controle e Registro do XML do CT-e.....	55
4.4 – Padronização do Processo de Registro do Documento Fiscal.....	55
Capítulo 5: Conclusão e Trabalhos Futuros	56
5.1 – Conclusão	56
5.2 – Trabalhos Futuros	56
Bibliografia.....	58
Anexo I - Termo de Abertura.....	59
Anexo II – Documento de Visão	64
Anexo III – Registro de Riscos	87
Anexo IV – Requisição de Mudança	90
Anexo V – Relatório de Progresso e Desempenho	93
Anexo VI – Lista de Lições Aprendidas	96
Anexo VII – Termo de Aceite	97
Anexo VIII – Termo de Encerramento	99

Lista de Figuras

1 – Visão geral do CVDS	13
2 – Processos de gerenciamento de projetos	15
3 – Marcos do projeto SGRD	21
4 – Tela do checklist da ferramenta YSCDES	25
5 – Tela inicial da ferramenta YSCPROJ	31
6 – Tela que mostra todos os documentos da ferramenta YSCPROJ	31
7 – Triângulo do grupo de processos de gerenciamento de projetos	33
8 – Organograma do projeto SGRD	43
9 – Sistemas de controle de interesse da GAPT	57

Lista de Tabelas

1 – Stakeholders do projeto SGRD	3
2 – Objetivos das fases do CVDS	14
3 – Áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos	16
4 – Papéis e responsabilidades do controle integrado de mudanças	26
5 – Etapas e procedimentos do controle integrado de mudanças	27
6 – Média mensal de documentos fiscais recebidos por estabelecimento da BR ..	47
7 – Percentual mensal de XMLs na Mensageria da BR	52

Capítulo 1

Introdução

1.1 – Tema

Demonstrar a aplicação prática dos artefatos e ferramentas propostos pela metodologia praticada atualmente na BR e como ela se relaciona com os conceitos aprendidos durante o curso sobre gerenciamento de projetos em sistemas de informação através do projeto SGRD – Sistema de Gestão de Registro de Documentos.

O processo de recebimento (entradas) na BR ocorre, atualmente, de forma descentralizada, em suas diversas unidades e estabelecimentos operacionais e escritórios administrativos espalhados por todo o país. Esse processo é feito, integralmente, de forma manual, o que pode ocasionar erros e demora na sua conclusão. Além disso, não existe garantia da escrituração da Nota Fiscal eletrônica a partir do XML autorizado pela SEFAZ. A escrituração está sendo feita através do DANFE, cujo propósito se destina apenas a acompanhar a mercadoria até seu destino e não é reconhecido legalmente como documento fiscal. Não existe um sistema que monitore esse processo e garanta a integridade dos dados a serem utilizados no cumprimento das obrigações fiscais, gerando também relatórios estatísticos em tempo real capazes de identificar gargalos e pontos de retenção.

1.2 – Delimitação

A GCFAT, subordinada à GAPT, é o cliente demandante do projeto Sistema de Gestão de Registro de Documentos (SGRD), conduzido pela GTTRI, a qual é uma gerência de segundo nível subordinada à GPROJ que por sua vez é subordinada à GTI. A GCFAT possui as seguintes atribuições:

- Avaliar, propor, desenvolver e implantar indicadores referentes aos processos fiscais;
- Gerir os sistemas de informações relativos às atividades tributárias;
- Gerenciar os processos de saneamento e atualização dos cadastros de produtos, materiais, serviços, clientes e fornecedores da Companhia;
- Analisar e diligenciar as ações de: Auditoria Tributária, Inspeção Fiscal, Controle de Autuações e Indicadores do BSC;
- Controlar as dimensões de: recolhimento de impostos, crédito acumulado, ressarcimentos, débitos/recolhimento de tributos;
- Padronizar e sistematizar os procedimentos fiscais;
- Gerar relatórios de estudos de desempenho de gestão das áreas da GAPT;
- Gerir os processos de faturamento – Nota Fiscal Eletrônica;
- Apoiar a GAPT na gestão orçamentária (PAN);
- Desenvolver instrumentos de informação tributária no âmbito da Companhia;
- Monitorar a atualização das páginas do SPED e da GAPT na BRnet;
- Gerenciar o processo centralizado de escrituração e liberação de pagamentos;
- Gerir os projetos de melhoria da GAPT;
- Promover a implantação de Sistemas de Melhoria na Gestão Tributária;
- Monitorar o desdobramento de Planejamento Estratégico GAPT.

Abaixo estão relacionados, de forma macro, os problemas identificados que afetam direta ou indiretamente à gestão e validação da integridade dos dados a serem utilizados no cumprimento de obrigações fiscais.

- Erros nos documentos dos fornecedores, ocasionando atrasos e/ou incorreções na escrituração.
- Escrituração feita manualmente, quando do recebimento de Nota Fiscal modelos 1 ou A1 (papel).
- Escrituração feita manualmente com base no DANFE. Não existem instrumentos para forçar o registro com base na NF-e (arquivo XML).

- Necessidade de fazer manualmente o download do arquivo XML no portal da Petrobras.
- Não existe garantia de recebimento do arquivo XML dos fornecedores.
- Atraso tanto dos registros como dos pagamentos aos fornecedores e recolhimento de impostos/tributos.

Cada gerência executiva da BR é responsável por seus procedimentos e todas utilizam o SAP R/3 como ferramenta corporativa para o registro do estoque físico e contábil, além de autorização do pagamento ao fornecedor. Tais informações serão utilizadas para a geração dos livros fiscais, e conseqüentemente para o SPED, SINTEGRA e demais Obrigações da Companhia.

Abaixo estão listadas as gerências da BR que participam do processo de Recebimento (Produto, Material e Serviço) ou são afetadas por ele:

Gerência	Definição
GAPT	Gerência de Administração e Planejamento Tributário, subordinada a Diretoria Financeira (DFIN). Sua missão é executar a gestão tributária da Companhia buscando a maximização de seus resultados, em consonância com os limites da legislação, e a qualidade no desempenho das atividades de coordenação, orientação, planejamento, execução e controle.
GOP	Gerência de Operações, subordinada a Diretoria de Operações e Logística (DIOL). Sua missão é atender os clientes internos recebendo, armazenando, movimentando e disponibilizando os produtos comercializados pela BR com custos competitivos, qualidade e responsabilidade social e ambiental.
GESMS	Gerência de Engenharia, Saúde, Meio Ambiente e Segurança, subordinada a Diretoria de Operações e Logística (DIOL).
GEI	Gerência Industrial, subordinada a Diretoria de Operações e Logística (DIOL). Dentre outras atividades a GEI é responsável pela aquisição de insumos para o processo de produção e fabricação de lubrificantes, qualificação de

	novos fornecedores, contratações e administração de pessoal. Essas atividades estão sob responsabilidade da GSCA (Gerência de suprimentos, contratos e administrativa), uma das gerências de segundo nível da GEI.
GPA	<p>Gerência de Produtos de Aviação, subordinada a Diretoria de Mercado Consumidor (DMCO).</p> <p>Sua missão é prestar serviços de abastecimento e atividades correlatas, atendendo aos mais diversos segmentos: da aviação executiva e pequenas empresas áreas regionais a grandes Cias. Aéreas nacionais e internacionais.</p>
GPQ	<p>Gerência de Produtos Químicos, subordinada a Diretoria de Mercado Consumidor (DMCO).</p> <p>Sua missão é desenvolver, distribuir e comercializar produtos químicos e serviços para a indústria química e do petróleo.</p> <p>Possui como uma de suas atividades a gestão do supply house, que atua na disponibilização de produtos nos depósitos de supply house.</p>
GCA	<p>Gerência de Comercialização de Asfalto, subordinada a Diretoria de Mercado Consumidor (DMCO).</p> <p>Sua missão é comercializar asfaltos, emulsões, produtos asfálticos especiais, combustíveis e lubrificantes e prestar serviços de pavimentação, com compromisso de qualidade, confiabilidade e rentabilidade.</p>
GSC	<p>Gerência de Serviços Compartilhados, subordinada a Diretoria de Operações e Logística (DIOL).</p> <p>Sua missão é prover, de forma transparente, serviços compartilhados com custo, prazo e qualidade adequados às necessidades dos clientes, contribuindo para a competitividade e resultados da Companhia.</p> <p>Possui, dentre outras, as seguintes atribuições nas suas gerências de segundo e terceiro nível:</p> <ul style="list-style-type: none"> • GPAT (Gerência de Controle Patrimonial) – Realizar a gestão dos estoques (recebimento, armazenamento, distribuição, movimentação e controle) de materiais adquiridos para a Companhia, confiados à sua guarda, zelando pela segurança e integridade dos mesmos. • GCONT (Gerência de Contratação) – Gerir o Sistema de Controle

	<p>do Cadastro de Fornecedores e o relacionamento com os mesmos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • GCSERV (Gerência de Contratação de Serviços) – Elaborar e executar os processos de contratação de serviços da BR. • GCMAT (Gerência de Contratação de Materiais e Equipamentos) - Comprar Materiais e Equipamentos para as atividades meio da Companhia diligenciando o fornecimento até a entrega.
GLOG	<p>Gerência de Logística e Suprimento, subordinada a Diretoria de Operações e Logística (DIOL).</p> <p>Sua missão é otimizar a cadeia de suprimento da BR, nos níveis de serviço acordados, modelando a malha logística, planejando os estoques e contratando a aquisição e o transporte de produtos.</p> <p>Possui, dentre outras, as seguintes atribuições nas suas gerências de segundo e terceiro nível:</p> <ul style="list-style-type: none"> • GEBIO (Gerência de Aquisição de Biocombustíveis) – Selecionar e contratar fontes de suprimento de biocombustíveis. • GEDER (Gerência de Aquisição de Derivados) – Selecionar e contratar fontes de suprimento de derivados.
Sede e Regionais	<p>Escritórios administrativos espalhados geograficamente por todo território nacional, onde recebem materias (bens, ativos) e serviços.</p>
GTI	<p>Gerência de Tecnologia da Informação, subordinada a Diretoria Financeira (DFIN).</p> <p>Sua missão é atender as necessidades de Informações e Automação dos Órgãos da Companhia, com custos adequados, através do gerenciamento dos recursos de processamento de dados, de comunicação de dados e telefonia, permitindo aos mesmos decisões rápidas e seguras, para maior produtividade e eficácia dos seus negócios.</p>

Tabela 1 – Stakeholders do projeto SGRD.

Por definição da BR, *Produto* representa toda a matéria-prima e itens que serão utilizados para industrialização e comercialização enquanto *Material* representa os itens de consumo, bens e equipamentos.

Os benefícios de uma solução bem sucedida são:

- Minimizar a circulação de documentos, mitigando o risco de extravio.
- Identificar e controlar os pontos de retenção no processo, reduzindo o tempo na tomada de decisão.
- Viabilizar a conferência automática entre DANFE e XML.
- Agilizar o processo de pagamento aos fornecedores.
- Otimizar a escrituração fiscal proporcionando o recolhimento de impostos e o aproveitamento dos créditos fiscais dentro do período de competência.
- Possibilitar a consulta, rápida e fácil, à imagem dos documentos, mesmo daqueles que se encontram fisicamente arquivados.
- Manter todos os despachos e observações registrados ao longo do fluxo do processo, reduzindo assim o número de notas de correio em separado.
- Permitir maior controle sobre as fases do processo, atendendo aos requisitos da Lei Sarbanes-Oxley (SOX).
- Garantir a integridade da informação.

1.3 – Justificativa

- Alinhamento do processo de recebimento de documento fiscal devido à aderência a Nota Fiscal eletrônica e à nova forma de Gestão Fiscal desempenhada pelos órgãos competentes, garantindo agilidade no processo e antecipação do conhecimento de eventuais problemas no documento fiscal do fornecedor.
- Provimento de maior segurança e agilidade às operações de recebimento de documentos fiscais, diminuindo as incidências de autuações fiscais, atraso e irregularidade nas escriturações causadas por problema de validação de arquivo (SPED, SINTEGRA e demais obrigações da Companhia).
- Redução de trabalho manual no recebimento de documentos fiscais, mitigando os riscos de inconsistência das informações entre o estoque físico e o estoque fiscal/contábil.

- Redução de H/H no desempenho da atividade, viabilizando melhor realocação da força de trabalho.
- Eliminação de escrituração em atraso, bem como da guarda inapropriada de documentos com o responsável pelo registro.
- Eliminação da perda do documento físico, garantindo sua guarda apropriada.
- Eliminação de registro de documentos eletrônicos com status divergente da autorização fazendária.
- Viabilização da conferência do DANFE com a NF-e (XML).
- Viabilização da digitalização dos documentos fiscais em papel para arquivo eletrônico e a mobilização do mesmo por toda a Companhia.
- Viabilização da centralização e/ou unificação de recebimento de documentos fiscais.
- Eliminação de atraso no pagamento a fornecedor por problemas no documento fiscal.
- Eliminação de retrabalho na conferência de registros fiscais.

1.4 – Objetivos

O projeto Sistema de Gestão de Registros de Documentos tem como objetivo redefinir o processo de recebimento (entradas), contemplando desde a criação do Espelho da Nota Fiscal até a autorização de pagamento, passando pelo recebimento, digitalização e validação da Nota Fiscal, e entrada automática no SAP R/3, utilizando um mecanismo de *workflow*, como forma de monitoramento de todo o processo.

Além da avaliação do processo de entrada atual, este projeto visa à identificação dos impactos tributários e do fluxo de movimentação dos documentos fiscais que compreende desde o contrato até o registro fiscal/contábil.

1.4.1 – Fluxo de controle da Escrituração Fiscal

O processo abaixo foi acordado entre GAPT/CGFAT e GOP/TEPLAN, unidade operacional onde será implantado o projeto piloto, visando manter a logística de operação do estabelecimento e a centralização da criação do protocolo de forma a garantir melhor otimização de recursos para as duas áreas envolvidas. Esse fluxo poderá ser adaptado durante o projeto por necessidade da GAPT ou da área operacional.

O mesmo processo será implantado nos demais estabelecimentos da BR na fase de Rollout.

Definições básicas:

PORTARIA é o ponto de recebimento do documento fiscal e seus anexos, onde será criado um pré-protocolo para o documento em questão e onde este será digitalizado, após ser identificado com uma etiqueta.

PROTOCOLO é o local do registro do documento para início da automatização do processo. Terminará de preencher o pré-protocolo iniciado na Portaria. Estará centralizado em um local no próprio estabelecimento, podendo assumir a criação do protocolo para as bases subordinadas.

CENTRAL DE VALIDAÇÃO é o local onde serão reconhecidos e validados os dados extraídos a partir da imagem da Nota Fiscal em papel e do Conhecimento de Transporte em papel.

Resumo do Processo para Recebimento de Nota Fiscal:

**ESPELHO DA
NOTA FISCAL**

Depois que o pedido for criado no SAP R/3 pelo *Comprador*, o Fornecedor poderá acessar o Portal para a geração do Espelho referente à Nota Fiscal a ser emitida. Caso discorde de algum item poderá enviar um questionamento para o *Comprador* responsável. O *Comprador* poderá acatar o questionamento e solucionar alterando o pedido no SAP R/3 ou encaminhar para a GAPT dar seu parecer. Quando o questionamento for solucionado, o Fornecedor será avisado. Ao concordar com os dados do Espelho, fará a emissão da Nota Fiscal e enviará para a BR.

**TRATAMENTO NF-e
(SEFAZ)**

A Mensageria fará as validações necessárias em todos os XMLs recebidos por e-mail. Caso encontre alguma inconsistência ou a chave de autorização esteja inválida, uma pendência será incluída para ser tratada pelo *Responsável pela falta/invalidade do XML*.

**PRÉ-PROTOCOLO e
DIGITALIZAÇÃO**

Ao chegar ao estabelecimento, o *Entregador* irá se dirigir a portaria específica na qual entregará o documento fiscal e seus anexos para o *Recebedor do Documento Fiscal*. Se o documento for uma DANFE, o *Recebedor do Documento Fiscal* irá passar o leitor de código de barras no documento e este será validado na SEFAZ automaticamente e um status do documento será retornado no sistema, informando sua autorização positiva ou negativa. Sendo negativa, o *Recebedor do Documento Fiscal* irá devolver a DANFE e seus anexos para o *Entregador* informando a este o ocorrido e um Protocolo será gerado automaticamente para registrar que foi recebida uma DANFE inválida.

Estando a DANFE autorizada na SEFAZ ou sendo uma Nota Fiscal papel, o *Recebedor do Documento Fiscal* irá criar um pré-protocolo com os dados básicos, imprimir uma etiqueta com o código de barras contendo o número do protocolo que será colada na frente do documento principal e digitalizar os documentos. O *Recebedor do Documento Fiscal* também poderá visualizar o Espelho da Nota Fiscal.

CENTRAL DE VALIDAÇÃO

Com a imagem digitalizada, a *Central de Validação* irá validar os dados extraídos da imagem da Nota Fiscal papel, permitindo que o sistema crie com esses dados um XML similar ao XML da NF-e.

PROTOCOLO

As imagens geradas serão encaminhadas para o *Protocolador*, que neste momento estará controlando uma fila de pendências de imagens que necessitam que o protocolo seja completado. Ao abrir a imagem, o *Protocolador* pesquisará o Espelho correspondente àquela NF digitalizada para que seja associada ao protocolo. Se o Espelho não existir, o sistema irá tentar criá-lo recuperando do SAP R/3 os itens dos pedidos com base nas referências (número do pedido/item) do XML criado a partir da imagem digitalizada ou do XML correspondente a NF-e. Se o sistema não conseguir criá-lo parcialmente ou por completo, então o *Protocolador* poderá completá-lo ou criá-lo com os dados do pedido/item disponíveis na imagem. Caso o *Protocolador* não crie o espelho, então a sua ausência ficará sinalizada na fila de pendências para ser tratada pelo *Responsável pela falta do Espelho da NF*. O sistema aguardará a criação do Espelho para preencher o protocolo com os dados deste. *Protocolador* informará se necessário, dados adicionais (a partir da

imagem digitalizada pela portaria) e confirmará a criação do protocolo. Sendo uma DANFE, o sistema irá pesquisar se já existe um XML correspondente armazenado na BR. A falta do XML ficará sinalizada na fila de pendências para ser tratada.

A partir do XML criado (ou sendo o XML correspondente a NF-e), o sistema irá confrontar seus dados com o Espelho da NF. Caso haja divergência, esta ficará sinalizada na fila de pendências para ser tratada.

INTEGRAÇÃO COM R/3

Dependendo do processo a que pertence o documento, o *Recebedor de Álcool e Biocombustível, Recebedor de Bombeios, Conferencista de Material* ou *Responsável pela Medição do Serviço* completará/ confirmará o protocolo e/ou espelho da NF com as informações necessárias habilitando assim a entrada automática dos dados no R/3. Essa entrada só será efetivada após essa confirmação e se o Espelho da NF e os dados da Nota Fiscal estiverem iguais. O documento será processado de acordo com seu tipo de operação.

Se houver algum problema durante a entrada automática dos dados no R/3, este ficará sinalizado na fila de pendências para ser tratada pelo *Responsável pela Entrada de Mercadoria/Medição do Serviço* ou *Responsável pela Entrada da Fatura*.

1.5 – Metodologia

Por se tratar de um projeto com escopo pioneiro na BR, e também por causar impacto e mudanças nos processos operacionais de praticamente toda a Companhia, optou-se por utilizar o máximo de recursos disponíveis da metodologia CVDS, ao invés de utilizar uma metodologia ágil. A metodologia CVDS foi desenvolvida pela BR em parceria com a UFRJ entre 2005 e 2006. Os artefatos e entregáveis dessa metodologia podem ser adaptados conforme a necessidade da equipe de gerenciamento do projeto. As alterações relevantes são submetidas ao comitê responsável pela metodologia, que as avaliam e promovem as mudanças necessárias. Os documentos a serem utilizados na fase de monitoramento controle podem ser desenvolvidos conforme a necessidade da equipe de gerenciamento do projeto.

1.6 – Descrição

No capítulo 2 será abordado o conceito do CVDS e os artefatos e ferramentas selecionados pelo gerente do projeto em colaboração com a equipe de gerenciamento do projeto, e utilizados durante a condução do projeto SGRD. Esse capítulo também mostrará a relação dos conceitos, artefatos e ferramentas do CVDS com os conceitos dos grupos de processos de gerenciamento de projetos aprendidos durante o curso de gerenciamento de projetos em sistemas de informação. Também serão relacionadas as áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos e um breve descritivo sobre cada uma delas.

O capítulo 3 apresenta a proposta tecnológica para a condução do projeto SGRD na BR. O projeto foi dividido por fases e os papéis e responsabilidades dos integrantes da equipe do projeto foram definidos.

Os resultados esperados do projeto serão apresentados no capítulo 4. Nele serão explicitados os retornos a serem obtidos com a conclusão bem sucedida do projeto SGRD.

Capítulo 2

Embasamento Teórico

2.1 – Metodologia CVDS

O desenho do CVDS foi realizado com base no *framework* RUP®, respeitando-se a sua organização conceitual, mesmo que não sendo utilizado em sua totalidade. Foram customizadas 05 disciplinas de engenharia de software do RUP® (Requisitos, Análise e Design, Implementação, Testes, Implantação) e 01 disciplina de apoio (Gerenciamento de Projetos). O CVDS se aplica aos seguintes tipos de solicitações:

- Desenvolvimento de um novo sistema ou de uma nova funcionalidade (o que pode envolver manutenções evolutivas ou adaptativas);
- Manutenções corretivas já aprovadas em um sistema já em produção;
- Desenvolvimentos internos em pacotes fechados;
- Conversão de sistemas;

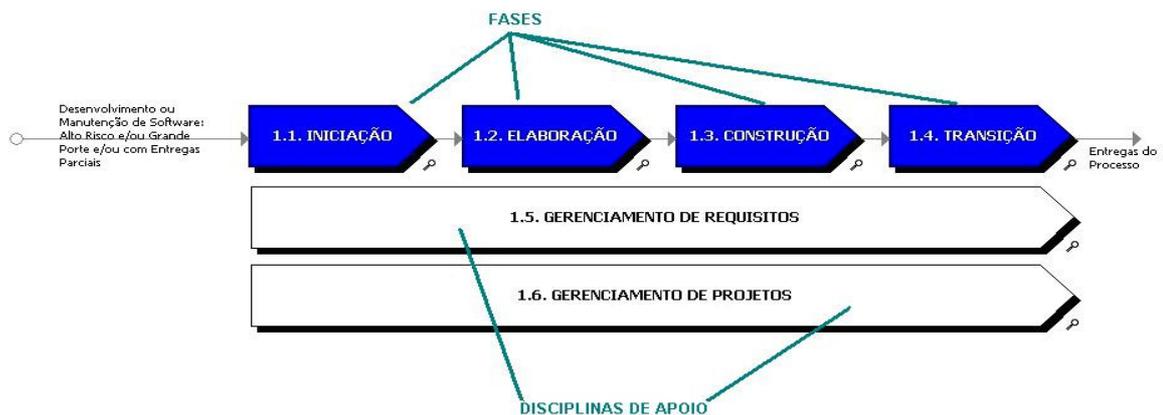


Figura 1 – Visão geral do CVDS

2.1.1 – Objetivos das Fases do CVDS

Fase	Objetivo
Iniciação	A fase de iniciação objetiva a identificação do escopo do sistema proposto e riscos previstos ao projeto em função das necessidades relatadas.
Elaboração	A fase de elaboração objetiva a definição e detalhamento dos requisitos funcionais e não funcionais, e da arquitetura necessária para o sistema proposto. Também são definidos os casos de testes necessários para os itens-alvo de teste previamente definidos, além de também ser possível a execução preliminar de alguns testes prévios a construção do produto.
Construção	A fase de construção objetiva a geração do produto que deverá atender as necessidades dos envolvidos (<i>stakeholders</i>) detalhadas através dos requisitos funcionais e não funcionais, garantindo a realização dos testes previamente definidos e a respectiva qualidade dos produtos.
Transição	A fase de transição objetiva garantir a homologação do produto (e demais materiais acordados no escopo do projeto) junto aos envolvidos (<i>stakeholders</i>), assim como a disponibilização da Unidade de Implantação à área de Produção para a respectiva liberação.

Tabela 2 – Objetivos das fases do CVDS.

A solução desenvolvida encontra-se documentada na ferramenta padrão da empresa para modelagem de processos (QPR). O site interno (*intranet*) da GTI, no link <http://brnet.br-petrobras.com.br/cvds/>, fornece maiores informações sobre a ferramenta.

2.2 – Relação do CVDS com os conceitos de gerenciamento de projetos

Um paralelo sobre ser elaborado para demonstrar as similaridades das fases contidas na metodologia CVDS com os grupos de processos de gerenciamento de projetos. Muitos especialistas em qualidade seguem o ciclo Planejar-Fazer-Verificar-

Agir (PDCA) para melhorar a qualidade dos processos. Esse ciclo pode ser correlacionado com os processos de gerenciamento de projetos da seguinte forma:

- Iniciação = Iniciar o ciclo
- Planejamento = Planejar
- Execução = Fazer
- Monitoramento e controle = Verificar e agir
- Encerramento = Encerra o ciclo

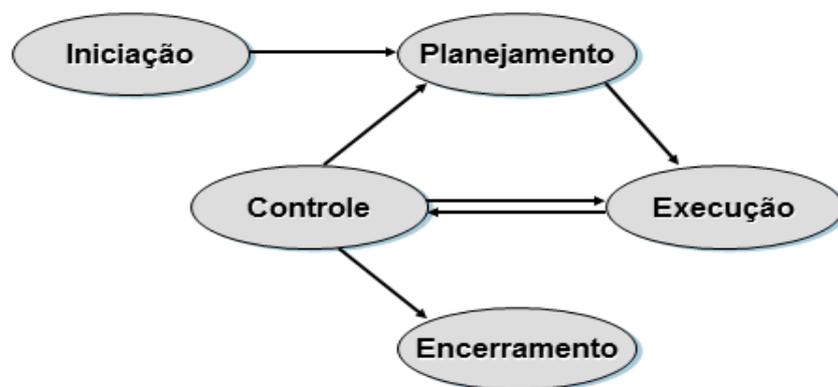


Figura 2 – Processos de gerenciamento de projetos

A fase de Iniciação do CVDS corresponde ao grupo de processos de Iniciação. Iniciam formalmente um novo projeto ou fase de projeto, incorporando todas as necessidades da organização no Termo de Abertura do Projeto e na identificação as Partes Interessadas.

A fase de Elaboração do CVDS corresponde ao grupo de processos de Planejamento. Os processos de planejamento desenvolvem o plano de gerenciamento do projeto. Esses processos também identificam, definem e amadurem o escopo e o custo do projeto e agendam as atividades que ocorrerão dentro do projeto.

A fase de Construção do CVDS corresponde ao grupo de processos de Execução. É constituído pelos processos usados para terminar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto a fim de cumprir os requisitos do projeto. Este grupo de processos envolve a coordenação das pessoas e dos recursos, além da

integração e da realização das atividades do projeto de acordo com o plano de gerenciamento do projeto.

A fase de Transição do CVDS corresponde aos grupos de processos de Monitoramento e Controle e de Encerramento. O grupo de processos de monitoramento e controle é constituído pelos processos realizados para observar a execução do projeto, de forma que possíveis problemas possam ser identificados no momento adequado e que possam ser tomadas ações corretivas, quando necessário, para controlar a execução do projeto. O principal benefício deste grupo de processos é que o desempenho do projeto é observado e medido regularmente para identificar variações em relação ao plano de gerenciamento do projeto. Ele também inclui o controle de mudanças. Já o grupo de processos de encerramento inclui os processos usados para finalizar formalmente todas as atividades de um projeto ou de uma fase do projeto, entregar o produto terminado para outros ou encerrar um projeto cancelado.

2.3 – Áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos

Área de Conhecimento	Objetivos
Gerenciamento de integração do projeto	No contexto de gerenciamento de projetos, a integração inclui características de unificação, consolidação, articulação e ações integradoras que são essenciais para o término do projeto, para atender com sucesso às necessidades do cliente e de outras partes interessadas e para gerenciar as expectativas.
Gerenciamento do escopo do projeto	Trata principalmente da definição e controle do que está e do que não está incluído no projeto. Inclui os processos necessários para garantir que o projeto inclua todo o trabalho necessário, e somente ele, para terminar o projeto com sucesso.
Gerenciamento de tempo do projeto	Inclui os processos necessários para realizar o término do projeto no prazo.

Gerenciamento de custos do projeto	Trata principalmente do custo dos recursos necessários para terminar as atividades do cronograma. Também deve considerar o efeito das decisões do projeto sobre o custo de utilização, manutenção e suporte do produto, serviço ou resultado do projeto. Inclui os processos envolvidos em planejamento, estimativa, orçamentação e controle de custos, de modo que seja possível terminar o projeto dentro do orçamento aprovado.
Gerenciamento da qualidade do projeto	Inclui todas as atividades que determinam as responsabilidades, os objetivos e as políticas de qualidade, de modo que o projeto atenda às necessidades que motivaram sua realização.
Gerenciamento de recursos humanos do projeto	Inclui os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto. Os membros da equipe do projeto podem ser chamados de pessoal do projeto. A equipe de gerenciamento de projetos é um subconjunto da equipe do projeto e é responsável pelas atividades de gerenciamento de projetos, como planejamento, controle e encerramento. Este grupo de pessoas pode ser chamado de equipe principal, executiva ou líder.
Gerenciamento das comunicações do projeto	Emprega os processos necessários para garantir a geração, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e destinação final das informações sobre o projeto de forma oportuna e adequada.

Tabela 3 – Áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos

2.4 – Artefatos da metodologia CVDS

As sessões a seguir apresentam os artefatos propostos pela metodologia CVDS, suas definições segundo o PMBOK®, e referenciam os Anexos onde alguns dos modelos dos documentos poderão ser visualizados na forma aplicada para o projeto SGRD. Como o trabalho do projeto SGRD ainda não foi iniciado na BR, os documentos referentes aos processos de execução, monitoramento e controle e encerramento serão mostrados, porém não terão o seu conteúdo refletindo a realidade.

2.2.1 – Termo de Abertura do Projeto

O Termo de Abertura do Projeto (TAP) reconhece formalmente e autoriza a existência do projeto ou de uma fase, associando-o ao trabalho operacional da organização. Fornece os requisitos de alto nível para o projeto. Esse documento deve ser abrangente o suficiente para que não precise ser alterado conforme o escopo do projeto seja melhor conhecido. Pois, qualquer mudança no termo de abertura do projeto deverá resultar no questionamento sobre se o projeto deverá ou não continuar.

Como a TI da BR não é uma gerência projetizada, o TAP não concede ao gerente de projetos a autoridade para aplicar os recursos organizacionais nas atividades do projeto. Contudo, é prática da BR designar o gerente de projetos antes mesmo da elaboração desse documento, pois geralmente sua elaboração é responsabilidade do gerente do projeto ou daquele designado por ele.

O Termo de Abertura do Projeto, segundo o PMBOK®, aborda as seguintes informações:

- Requisitos que satisfazem as necessidades, desejos e expectativas do cliente, do patrocinador e de outras partes interessadas;
- Necessidades de negócios, descrições de alto nível do projeto ou requisitos do produto para o qual o projeto é realizado;
- Objetivo ou justificativa do projeto. Segundo as melhores práticas do PMI, a justificativa só aparece no TAP, não aparecendo em outro artefato;

- Gerente de projetos designado e nível de autoridade atribuída;
- Cronograma de marcos sumarizado;
- Influência das partes interessadas;
- Organizações funcionais e sua participação;
- Premissas organizacionais, ambientais e externas;
- Restrições organizacionais, ambientais e externas;
- Caso de negócios justificando o projeto, incluindo o retorno sobre investimento;
- Orçamento sumarizado.

O Anexo I apresenta o TAP do projeto SGRD, seguindo o modelo definido pelo CVDS.

2.2.2 – Documento de Visão

O Documento de Visão (DVI) aborda e documenta as características e limites do projeto e seus produtos e serviços associados, além dos métodos de aceitação e controle do escopo. É desenvolvida a partir das informações fornecidas pelo cliente ou patrocinador. Relaciona as principais entregas, premissas e restrições. Esse documento inclui, principalmente, aquilo que o projeto não irá atender, ou seja, o que não está incluído no escopo do projeto.

Na BR, o Documento de Visão representa a Definição do Escopo recomendada pelo PMI. É elaborado pela equipe de gerenciamento do projeto em conjunto com o cliente.

A Declaração do Escopo do Projeto, segundo o PMBOK®, aborda as seguintes informações:

- Objetivos do projeto;
- Descrição do escopo do produto;
- Requisitos do projeto;
- Critérios de aceitação do produto;
- Limites do projeto;

- Entregas do projeto;
- Restrições do projeto;
- Premissas do projeto;
- Organização inicial do projeto;
- Riscos iniciais definidos;
- Marcos do cronograma;
- Estimativa aproximada de custos;
- Requisitos de gerenciamento de configuração do projeto;
- Requisitos de aprovação.

É importante reforçar as definições de restrições e premissas. As restrições são fatores que limitam as opções da equipe, como as limitações de recursos, orçamento, cronograma e escopo. As premissas são afirmativas pressupostas como verdadeiras, mas que poderão estar erradas. Se as restrições mudarem ou se for comprovado que as premissas estão erradas, talvez seja necessário mudar o plano de gerenciamento do projeto. A análise das premissas faz parte do processo de gerenciamento de riscos.

O Anexo II apresenta o DVI do projeto SGRD, seguindo o modelo definido pelo CVDS.

2.2.3 – Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

A EAP é uma decomposição hierárquica orientada à entrega do trabalho a ser executado pela equipe do projeto para atingir os objetivos do projeto e criar as entregas necessárias. Ela organiza e define o escopo total do projeto. A EAP subdivide o trabalho do projeto em partes menores e mais facilmente gerenciáveis, em que cada nível descendente da EAP representa uma definição cada vez mais detalhada do trabalho do projeto.

O Anexo II (Documento de Visão do Projeto SGRD) apresenta a EAP do projeto SGRD em sua sessão 7.

2.2.4 – Cronograma

O desenvolvimento do Cronograma do projeto determina as datas de início e término planejadas das atividades do projeto. O desenvolvimento do cronograma continua durante todo o projeto conforme o trabalho se desenvolve e os eventos de risco esperados ocorrem ou desaparecem à medida que novos riscos são identificados.

Esse projeto envolve a participação de equipes matriciais da TI da BR. Pelo fato de não ser uma gerência projetizada, os recursos dessas equipes não são alocados formalmente ao projeto e suas atividades são desenvolvidas através de solicitações de serviços, que muitas vezes concorrem com outros projetos, manutenções e correções do ambiente produtivo. A estimativa de esforço é elaborada por cada equipe envolvida no projeto, bem como a identificação de recursos envolvidos. O cronograma final é então criado a partir da junção dos cronogramas por equipe e as interdependências das atividades são avaliadas e ajustadas posteriormente.

Esse cronograma passa então pela aprovação do cliente. Uma vez aprovado, se tornará a linha de base do cronograma, fornecendo a base para medição e emissão de relatórios de desempenho de prazos.

O software para elaboração e acompanhamento do cronograma utilizado na BR é o Microsoft Project 2007.

O resumo abaixo mostra os principais marcos do projeto dividido em suas fases de entrega. As fases estão detalhadas no Capítulo 3 – Proposta Tecnológica. Estão sinalizados na figura a previsão do upgrade da versão do SAP R/3 e também da conclusão de dois outros projetos que são considerados pré-requisitos.

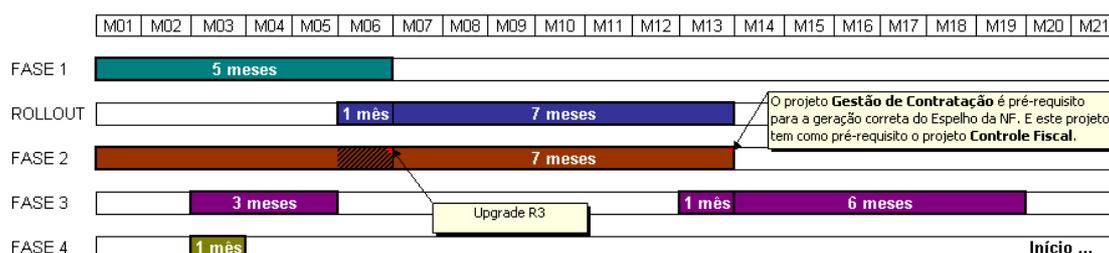


Figura 3 – Marcos do projeto SGRD

2.2.5 – Registro de Riscos

O Registro de Riscos identifica os riscos que podem afetar o projeto e documenta suas características. A identificação de riscos é um processo iterativo porque novos riscos podem ser conhecidos conforme o projeto se desenvolve. A incerteza nas premissas do projeto deve ser avaliada como causa potencial de riscos do projeto.

O gerenciamento de riscos do projeto SGRD será realizado através de monitoramento e controle dos riscos inicialmente identificados, e da incorporação de eventuais novos riscos. Todos os riscos não previstos originalmente deverão ser incorporados ao projeto através do processo de controle de mudança de riscos.

A identificação, avaliação e monitoramento de riscos, durante a execução do projeto, serão efetuados através de reuniões quinzenais entre o gerente do projeto e a equipe do projeto.

2.2.5.1 – Qualificação dos riscos

Os riscos identificados foram qualificados pela probabilidade de ocorrência e pelo impacto dos resultados, conforme critérios a seguir:

Probabilidade: classificação concedida com base na probabilidade de ocorrência do risco, podendo ser baixa, média ou alta.

Segundo o percentual de ocorrência, os riscos serão classificados em:

- Baixa Probabilidade – até 40%
- Média Probabilidade – de 40 a 60%
- Alta Probabilidade – acima de 60%

Impacto: classificação concedida com base no somatório dos impactos potenciais do risco no prazo do projeto, podendo ser baixo, médio ou alto.

Os riscos com impacto estimado em até 2 semanas de atraso serão classificados como baixo impacto, entre 2 semanas e 1 mês serão classificados como médio impacto e os riscos que gerem atraso acima de 1 mês serão classificados como alto impacto.

O Anexo III apresenta o Registro de Riscos do projeto SGRD, seguindo o modelo definido pelo CVDS.

2.2.6 – Plano de Gerenciamento das Comunicações

Embora não tratado através de um modelo de documentação proposto pelo CVDS, o projeto SGRD necessita, primordialmente, que a comunicação seja estruturada de forma a garantir o sucesso do projeto no que diz respeito ao envolvimento de estabelecimentos geograficamente distantes e que serão afetados operacionalmente.

A equipe de Gestão da Mudança terá, entre outras atividades, a função de gerir e promover a comunicação durante o desenvolvimento do projeto e principalmente durante a fase de rollout nos estabelecimentos da BR. O papel e responsabilidades da Gestão da Mudança estão descritos no capítulo 3.

O Plano de Gerenciamento das Comunicações, segundo o PMBOK®, fornece:

- Os requisitos de comunicação das partes interessadas;
- As informações que serão comunicadas, inclusive o formato, conteúdo e nível de detalhes;
- A pessoa responsável pela comunicação das informações;
- A pessoa ou os grupos que receberão as informações;
- Os métodos ou tecnologias usados para transmitir as informações, como memorandos, email e/ou comunicados à imprensa;
- A frequência da comunicação, como, por exemplo, semanal;
- Os prazos para identificar processos para aumentar o nível e a cadeia gerencial (nomes) para levar para níveis mais altos problemas que não podem ser resolvidos em um nível hierárquico mais baixo;

- O método para atualizar e refinar o plano de gerenciamento das comunicações conforme o projeto se desenvolve e avança;
- Glossário de terminologia comum.

2.2.7 – Relatório de Progresso e Desempenho

O Relatório de Progresso e Desempenho envolve o resultado da coleta de todos os dados de linha de base e a distribuição das informações sobre o desempenho às partes interessadas. Normalmente fornece informações sobre escopo, cronograma, custo e qualidade e podem incluir dados de risco e aquisições.

Para o projeto SGRD, foi acordada uma reunião semanal entre a equipe de gerenciamento do projeto, liderada pelo Gerente do Projeto, e o cliente. Nessa reunião, o relatório semanal será divulgado e os pontos relevantes apresentados pelo GP serão discutidos entre todos os presentes. As próximas atividades serão revisadas, e caso haja alguma modificação no planejamento os documentos de escopo (DVI) e cronograma necessitarão ser revistos. As solicitações de mudança serão então encaminhadas para avaliação e aprovação do Comitê de Controle da Mudança.

O Anexo V apresenta o modelo de Relatório de Progresso e Desempenho que será utilizado no projeto SGRD. As datas não correspondem à realidade, são meramente ilustrativas.

2.2.8 – Métricas de Qualidade

Para os desenvolvimentos no SAP R/3, são realizados checklists que autorizam a passagem para a produção. A figura abaixo representa o checklist elaborado e aprovado pela equipe do SAP R/3 na ferramenta YSCDES, utilizada para o controle de solicitações e desenvolvimentos.

Última Alteração

Preenchido por:	ZPLF	Bruno dos Santos Rodrigues	13.10.2010	11:18:27
Verificado por:	ABAPZFD5	Cesar Augusto Reis Miguez	13.10.2010	14:53:18

Informações Plantão Procedimento em caso de Erro Mensagem em PRD Requests Verificação

Documentação

- Especificação Funcional Finalizada
- Especificação Técnica Finalizada

Informações Adicionais

- Aplicação de Nota
- UserExit
- SAPScript (Request separada)
- Relatório
- Criação e/ou alteração de objeto do Dicionário de Dados
- Há mensagem informativa a ser colocada em PRD
- Help-Desk informado
- Gestor informado sobre o transporte
- Equipe Portal, CRM, BW, Notes informadas
- Regra de Validação / Substituição (FI)

Críticidade

- Afeta Faturamento (ordem de venda até contabilização)
- Envolve Emissão de NF (plantão obrigatório)
- Envolve Emissão de Boleto (plantão obrigatório)
- Há necessidade de se bloquear o Sistema
- Requests Antigas para a mesma Solicitação em QAS
- Código ABAP verificado quanto à performance

Cancela Relatório

Figura 4 – Tela do checklist da ferramenta YSCDES

Essa ferramenta também disponibiliza outros indicadores que são medidos, avaliados e apresentados durante a RAC – Reunião de Análise Crítica – que ocorre mensalmente com a participação de toda a Gerência de Projetos (GPROJ). Os indicadores são:

IRP – Índice de realização dos desenvolvimentos dentro do prazo.

Metas: 100% - meta desafiadora
de 91 a 99% - atendeu as expectativas
abaixo de 91% - não atendeu as expectativas

QIN – Índice da quantidade de intervenções/correções mensais nas aplicações.

Metas: de 0 a 3% - meta desafiadora
de 4 a 5% - atendeu as expectativas
acima de 5% - não atendeu as expectativas

ISC – Índice de satisfação do cliente quanto ao atendimento dos requisitos aprovados.

Metas: 100% - meta desafiadora
 De 91 a 99% - atendeu as expectativas
 Abaixo de 91% - não atendeu as expectativas

2.2.8 – Lista de Lições Aprendidas

A Lista de Lições Aprendidas se concentra na identificação dos sucessos e fracassos do projeto e inclui recomendações para melhorar o desempenho futuro dos projetos.

Não existe um modelo recomendado pelo CVDS para registro das Lições Aprendidas. A equipe do projeto SGRD criou um documento para efetuar o registro das lições aprendidas ao longo do projeto e o disponibilizará para a consulta da equipe do projeto. O documento também ficará disponível no diretório de rede comum à GTI para consulta de pessoas externas ao projeto que possam beneficiar de tais informações.

O Anexo VI apresenta a Lista de Lições Aprendidas que será utilizada no projeto SGRD.

2.2.9 – Termo de Aceite

O Termo de Aceite indica formalmente que o cliente ou patrocinador aceitou oficialmente as entregas. É a confirmação formal de que os requisitos do cliente e as especificações do produto, serviço ou resultado do projeto foram atendidos.

Na BR, esse documento representa a aceitação ou rejeição formal da homologação feita pelo cliente no software. O documento provê espaço para ressalvas e comentários possibilitando feedback do cliente e entradas para avaliação do desempenho. As condições “Reprovado” e “Aprovado com Ressalvas” devem demandar a geração de uma requisição de mudança.

O Anexo VII apresenta o Termo de Aceite do Software, seguindo o modelo definido pelo CVDS, que será utilizada no projeto SGRD.

2.2.10 – Termo de Encerramento

O Termo de Encerramento formaliza o término de uma fase do projeto ou do próprio projeto. Indica que o cliente considera o projeto/fase concluído e aceita o projeto/fase inteiro. Com ele é possível ter certeza de que o projeto foi bem-sucedido. Nesse documento existe a possibilidade de indicar e descrever eventuais pendências existentes. Importante ressaltar que não é recomendável ao gerente do projeto submeter um encerramento com pendência sem ter acordado esta situação previamente com o cliente, o que do contrário provavelmente será alvo de conflito.

O Anexo VIII apresenta o Termo de Encerramento, seguindo o modelo definido pelo CVDS, que será utilizada no projeto SGRD.

2.3 – Controle Integrado de Mudanças

O controle integrado de mudanças compreenderá a identificação, documentação, análise e autorização das mudanças sobre o escopo e prazo previamente autorizados para o projeto.

A seguir estão descritos os papéis e responsabilidades relativos ao desempenho do controle integrado de mudanças proposto para o projeto.

PAPEL	RESPONSABILIDADE(S)	PARTICIPANTE(S)
Comitê de Controle de Mudanças (CCM)	Autorizar ou rejeitar as mudanças propostas sobre o escopo e prazo do projeto.	<ul style="list-style-type: none">• Patrocinador• Comitê Facilitador
Gerente de Mudanças	<ul style="list-style-type: none">• Identificar mudanças• Avaliar impacto das mudanças sobre os aspectos de escopo e prazo	Gerente do Projeto ou a quem designar a função

	<ul style="list-style-type: none"> • Documentar e submeter as solicitações de mudanças ao CCM • Controlar as linhas de base 	
Solicitante	Solicita a mudança (normalmente de escopo)	Equipe do Projeto

Tabela 4 – Papéis e responsabilidades do controle integrado de mudanças

De maneira geral, as requisições de mudança passarão pelas seguintes etapas, descritas no quadro abaixo:

- Solicitação da Mudança
- Avaliação de impacto da mudança
- Identificação de opções para atender à mudança
- Obtenção da aceitação do cliente

ETAPA	PROCEDIMENTO	
Solicitação da Mudança	Uma mudança pode ser originada por qualquer membro da equipe do projeto. Uma vez detectada a necessidade de mudança, esta deve ser comunicada formalmente ao gerente de mudanças através da Requisição de Mudança. O Anexo	
Avaliação de Impacto da Mudança	O gerente de mudanças deverá coordenar com a equipe a avaliação do impacto gerado pela mudança proposta, conforme segue:	
	Tipo de Mudança	Análise de Impacto
	Escopo	Avaliar: <ul style="list-style-type: none"> • Plano de trabalho • Prazo adicional • Riscos associados com a mudança de escopo
	Cronograma	Avaliar: <ul style="list-style-type: none"> • Alteração no prazo final do projeto • Ações corretivas (reduzir ou ampliar escopo) • Riscos

Identificação de Opções para atender à Mudança	O gerente de mudanças deverá coordenar com a equipe a identificação e gerar uma proposta com as opções para atender à mudança solicitada.
Obtenção da aceitação do cliente	As mudanças deverão ser submetidas à aprovação do CCM, nas reuniões de controle do projeto, as quais ocorrerão semanalmente. Uma vez autorizadas, novas linhas de base de escopo e cronograma serão estabelecidas com base nas linhas de base anteriores e nas alterações decorrentes das mesmas. Desta forma, o gerente do projeto estará formalmente autorizado a iniciar a execução das mudanças.

Tabela 5 – Etapas e procedimentos do controle integrado de mudanças

O Anexo IV apresenta a Requisição de Mudança, seguindo o modelo definido pelo CVDS, que será utilizada no projeto SGRD.

2.3.1 – Sistema de Controle de Mudanças no Escopo

O Sistema de Controle de Mudanças no Escopo define os procedimentos para efetuar mudanças no escopo do projeto e no escopo do produto. Inclui a documentação, os sistemas de acompanhamento e os níveis de aprovações descritos para autorizar mudanças. Se as solicitações de mudança aprovadas afetarem o escopo do projeto, então o Documento de Visão do projeto será revisado e refeito para refletir as mudanças aprovadas. O Documento de Visão do projeto atualizado se torna a nova linha de base do escopo do projeto para futuras mudanças. A mudança de escopo aprovada requer revisão das linhas de base de custo e cronograma para refletir as mudanças aprovadas.

2.3.2 – Sistema de Controle de Mudanças no Cronograma

O Sistema de Controle de Mudanças no Cronograma define os procedimentos para efetuar mudanças no cronograma do projeto. Inclui a documentação, os sistemas de acompanhamento e os níveis de aprovações descritos para autorizar mudanças. As mudanças no cronograma são incorporadas em respostas a solicitações de mudança aprovadas relacionadas a mudanças no escopo do projeto ou a mudanças nas

estimativas. O desenvolvimento de uma linha de base do cronograma revisado pode ocorrer somente como resultado de mudanças aprovadas.

A linha de base do cronograma original e o modelo de cronograma são salvos antes de criar a nova linha de base do cronograma para evitar a perda de dados históricos do cronograma do projeto.

2.3.3 – Sistema de Controle de Mudanças de Riscos

O processo de controle de mudanças de riscos seguirá o seguinte fluxo:

1. Novo risco identificado é cadastrado na lista de riscos, que fica armazenada no repositório de documentação do projeto.
2. Responsável pelo risco avalia e cria as respostas para o risco.
3. Equipe do Projeto e Comitê Facilitador avaliam e ajustam o risco na reunião quinzenal.
4. Responsável pelo risco gerencia o risco.

2.4 – Repositório

A BR utiliza uma ferramenta, no SAP R/3, desenvolvida internamente para o acompanhamento e guarda dos artefatos criados pelo projeto. Ela será o repositório da documentação gerada. Essa ferramenta possui perfil de acesso, cabendo ao Gerente do Projeto a gestão sobre ela, bem como a delegação para os demais integrantes da equipe do projeto para que possam mantê-la atualizada.

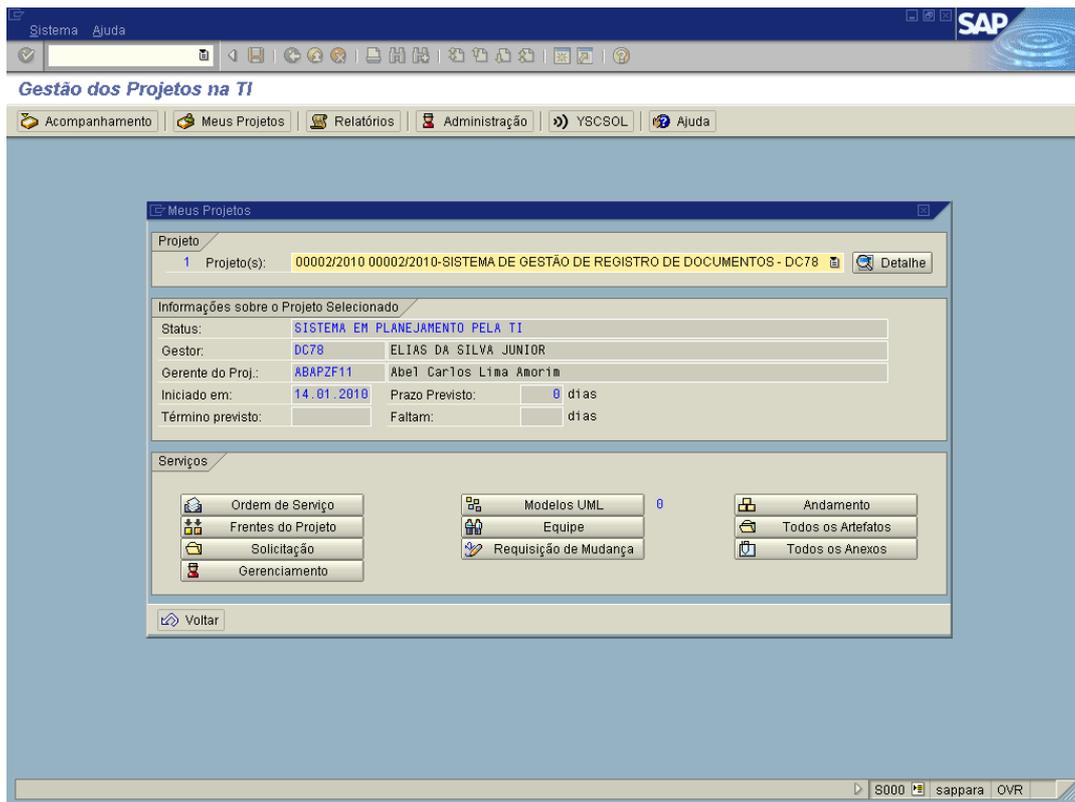


Figura 5 – Tela inicial da ferramenta YSCPROJ



Figura 6 – Tela que mostra todos os documentos da ferramenta YSCPROJ

Capítulo 3

Proposta Tecnológica

A proposta tecnológica para atender o projeto SGRD baseou-se na utilização do ambiente tecnológico atual da BR, conforme descrito no item 4 (Ambiente Tecnológico da BR) do Anexo II – Documento de Visão, onde a evolução e manutenção da solução, após o término do projeto, será feita pela equipe técnica da TI da BR. As melhorias também serão desenvolvidas pela equipe técnica da TI devido ao conhecimento adquirido dos processos e da solução.

Antes do início do trabalho do projeto, uma reunião de partida do projeto (Kickoff) será realizada com a participação de todas as partes envolvidas. Esta reunião tem o propósito de garantir que todas as partes estejam familiarizadas com os detalhes do projeto e com as pessoas que trabalharão nele. Serão revisados os riscos do projeto, o plano de comunicação e o cronograma de reuniões.

3.1 – Escopo por Fases

Devido à complexidade do projeto, tanto no que diz respeito à definição do escopo quanto na dispersão dos estabelecimentos da BR pelo território brasileiro, ele foi dividido em fases visando garantir entregas parciais que proporcionem retornos a curto/médio prazo para a gerência Tributária, bem como aderência para as demais gerências envolvidas no projeto e/ou afetadas por ele. Durante o planejamento e execução da fase seguinte, serão feitos os rollouts das funcionalidades implementadas nas unidades pilotos. Cada rollout está identificado separadamente de suas fases, porém não são considerados fases em si. Eles serão conduzidos pela equipe de Gestão da Mudança.

A seguir é apresentada a figura do triângulo do grupo de processos de gerenciamento de projetos do PMI que representa a interação entre os grupos de processos, principalmente quando o projeto está dividido em fases. Os grupos de processos são normalmente repetidos dentro de cada fase, durante toda a vida do projeto, para conduzir o projeto ao seu término de modo eficaz.

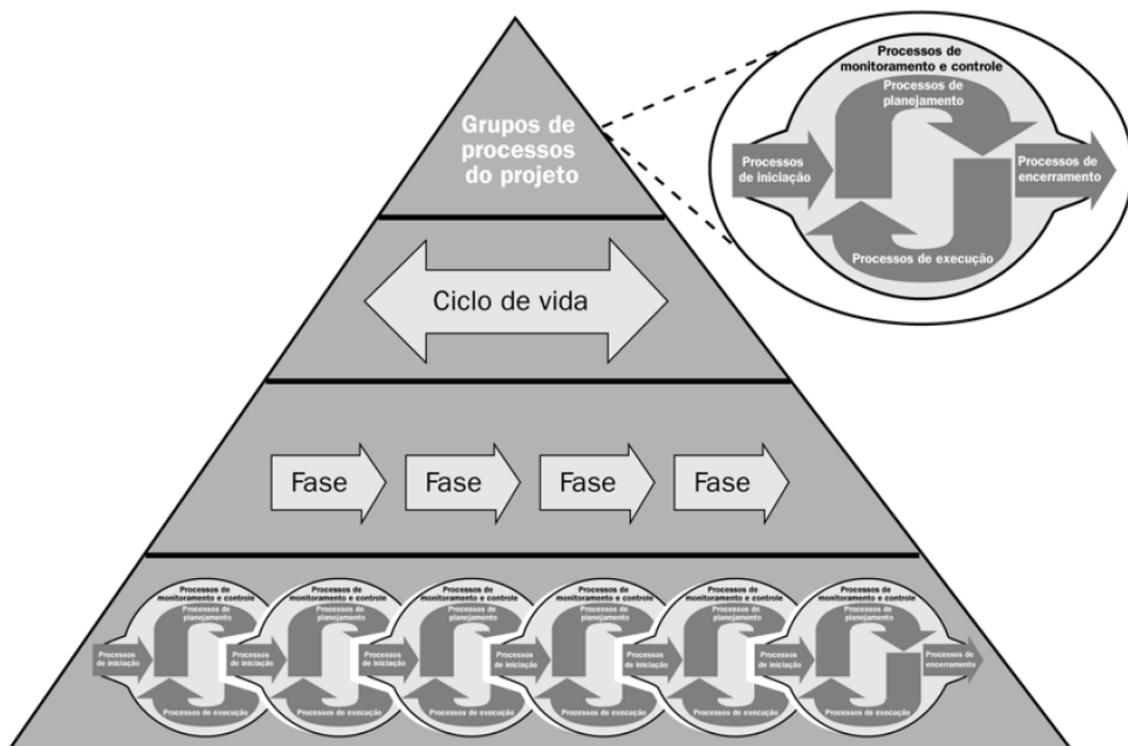


Figura 7 – Triângulo do grupo de processos de gerenciamento de projetos

A divisão de fases propostas para o projeto é:

- **Fase 1** – Digitalização e Infraestrutura
- *Rollout da Fase 1*
- **Fase 2** – Validação e Preenchimento das transações de Produto, MIRO e YSLIB_PAG
- *Rollout da Fase 2*
- **Fase 3** – Preenchimento da MIGO e Automatização da MIRO
- *Rollout da Fase 3*
- **Fase 4** – Tratamento do Conhecimento de Transporte
- *Rollout da Fase 4*

3.1.1 – Fase 1 – Digitalização e Infraestrutura

Objetivo

Essa fase tem por finalidade preparar a BR para uma nova forma de trabalho, garantindo um controle inicial para a gerência tributária, incluindo o bloqueio da MIRO (transação do SAP para a entrada da fatura) sem protocolo criado, além de adequar a infraestrutura atual para aderir às mudanças necessárias. Essa fase não aborda nenhum processo de recebimento específico visando garantir a implantação em todos os estabelecimentos da BR na fase de rollout.

Premissas e Dependências

- Os documentos tratados, nessa fase, serão Nota Fiscal em papel, DANFE e DANFE em contingência;
- Os documentos que forem recepcionados juntos aos listados acima, como por exemplo, guias de INSS, laudos de qualidade, entre outros, serão tratados como anexo do documento fiscal e não serão indexados na ferramenta separadamente nem controlados por meio de monitoramento para identificar documentos faltantes ou para aprovações (workflow);
- Aquisição de impressoras térmicas por portaria para emissão das etiquetas dos protocolos;
- Dimensionamento e estruturação da Central de Validação para atender o projeto Piloto;
- Envolvimento da GOP, GESMS e uma gerência usuária da SEDE nessa fase;
- Envolvimento da DOTEK na definição das informações e grau de confidencialidade para o armazenamento e consulta no ECM;
- Dimensionamento da infraestrutura do ECM para atender o projeto;
- Elaboração de manuais e treinamentos;
- Definição da estratégia de rollout da fase 1.

Funcionalidades

- Criação de um protocolo pela portaria para registro da chegada do documento fiscal na BR;
- Digitalização do documento fiscal e seus anexos. Documento possuirá uma etiqueta com o número do protocolo gerado antes de ser digitalizado;
- Extração (OCR) dos dados do documento fiscal e validação dos mesmos pela Central de Validação. Esses dados serão utilizados para a indexação da imagem no ECM. A partir da Fase 2, esses mesmos dados serão utilizados para preencher as transações de entrada física e fiscal;
- Armazenamento e consulta dos documentos a partir do ECM;
- Validação automática do DANFE na SEFAZ através da tela do protocolo, assim o protocolador não precisará acessar o site da Receita Federal para fazer a validação;
- Confirmação automática do recebimento na SEFAZ a partir do registro do protocolo ou da entrada física. Esse item será definido junto da GAPT na fase de especificação funcional do projeto e atende o requisito da NF-e versão 2.0;
- Visualização da imagem do documento a partir do R/3;
- Efetivação da MIRO somente com protocolo criado, XML validado e NF digitalizada. Dessa forma, haverá o bloqueio da escrituração da NF-e por meio do DANFE, uma vez que precisará encontrar o XML. Essa regra valerá para o grupo de CFOPs em que a MIRO é obrigatória. Para o outro grupo não haverá controle nessa fase;
- Disponibilização de relatório que permita consultar em tempo real as filas de pendências e status dos documentos, para gestão inicial de controle da GAPT. Exemplo de informações que constarão no relatório:
 - Histórico do processo (data de criação do protocolo, data de criação da entrada física – migo, data de criação da fatura – miro, etc.);
 - Se o documento é eletrônico ou papel;
 - Se falta imagem;

- Se já recebeu XML no caso de ser NF-e;
- O status de validação do DANFE e do XML na SEFAZ;
- Se é DANFE em contingência ou não
- Esse relatório possuirá filtros que permitirão cada centro da BR acompanhar em tempo real suas pendências e identificar o último status de cada documento protocolado.
- Esse relatório também permitirá acompanhar o registro de operações (log) de cada documento protocolado. Será possível identificar a chave do executor de cada etapa do processo, por exemplo, saber quem criou o protocolo e quem realizou a entrada física e a fiscal.

Benefícios

- Minimizar a circulação de documentos, mitigando o risco de extravio;
- Possibilitar consulta rápida e fácil à imagem dos documentos fiscais, mesmo daqueles que se encontram fisicamente arquivados;
- Atender requerimento da NF-e 2.0;
- Acompanhar o processo através de um relatório o status do processamento de cada documento protocolado.

Pontos de atenção

- O relatório de pendências somente mostrará o status da entrada física para os processos realizados através da MIGO, embora todos os documentos fiscais de entrada sejam digitalizados e protocolados;
- Serão tratadas todas as Notas Fiscais de entrada inclusive aquelas que não utilizam a MIRO para a entrada da fatura (exemplo: J1B1N);
- Nessa fase, as transações de recebimento poderão ser efetivadas independente de existir um protocolo associado. Será desenvolvido um relatório que mostrará os documentos (MIGO e MIRO) criados no R/3 que não possuem um protocolo associado;
- Não haverá vinculação de Notas Fiscais com referência (notas mãe e filha);

- Não está previsto nenhum relatório gerencial (BW) para essa fase;
- Concorrência com o projeto de migração do SAP R/3.

Piloto

- SEDE (incluindo GFOR5)
- TEPLAN e suas bases subordinadas

3.1.2 – Rollout da Fase 1

Considerando que a Fase 1 não envolve processos específicos de nenhuma unidade operacional da BR, a implantação poderá ocorrer em todas as unidades com o apoio e treinamento da Frente de Gestão da Mudança. Nessa fase, a estrutura da Central de Validação deverá ser reavaliada a fim de absorver o aumento de documentos a serem processados.

3.1.3 – Fase 2 – Validação e Preenchimento das transações de Produto, MIRO e YSLIB_PAG

Objetivo

Essa fase tem por finalidade tratar o recebimento de produtos, permitindo preenchimento das transações do R/3 relacionadas a esses processos, além do preenchimento da MIRO (entrada da fatura) e YSLIB_PAG (autorização de pagamento) para material, serviço e produto. Também disponibilizará o Espelho da Nota Fiscal para os Fornecedores e um painel de indicadores no BW/BO.

Premissas e Dependências

- Pedidos de Materiais e Produtos (ME21N) e Medições de Serviço (ML81N) são pré-requisitos para o Espelho da Nota Fiscal. Essa aplicação ficará no Portal da PETRONECT, a qual será responsável pelo

seu desenvolvimento e manutenção. Caberá a TI da BR criar e manter os conectores no R/3;

- Envolvimento das áreas responsáveis pelo cadastro e relacionamento com os Fornecedores com o objetivo de elaborar estratégia para a criação do Espelho da Nota Fiscal;
- Os seguintes projetos são pré-requisitos para a correta geração do Espelho da Nota Fiscal:
 - SGRC – Sistema de Gestão de Registro de Contração;
 - Revisão de Cadastros;
 - Automatização dos Impostos;
- Mapeamento de TODOS os processos de Produto, não só dos contemplados nas unidades do Piloto. Necessário envolvimento das áreas gestoras e operacionais desses processos. Os processos previstos, até o momento, são os listados abaixo. Outros processos poderão ser identificados e incluídos ao longo do trabalho:
 - GOP
 - Modal Dutoviário (Compra de Produtos e Armazenagem de Terceiros; Transferência de Produtos com Armazenagem de Terceiros; Armazenagem para Petrobras com Troca de Propriedade);
 - Modal Rodoviário (Compra de Produtos e Armazenagem de Terceiros com e sem gerenciamento de pátio; Compra com Troca de NF; Transferência de Produtos entre Centros; Devolução de Venda p/ Cliente);
 - Subcontração (Industrialização);
 - Modal Ferroviário;
 - Modal Hidroviário;
 - Poliduto;
 - GEI e GPQ
 - Modal Rodoviário (Movimentação de Embalados e Lubrificantes a Granel; Devolução de Venda p/ Cliente);
 - GNE
 - Faturamento de Gás canalizado (Espírito Santo);
 - GPA

- Aquisição de Produtos de Aviação;
 - GPQ
 - Aquisição de Produtos Supply House;
 - Devolução de Venda p/ Cliente;
- Atualização dos manuais e treinamentos;
- Definição da estratégia de rollout da fase 2.

Funcionalidades

- Disponibilização do Espelho da Nota Fiscal no portal da PETRONECT;
- Análise de quais transações de produtos podem se preenchidas automaticamente a partir dos dados extraídos das Notas Fiscais;
- Evolução do protocolo para tratamento de contingência quando na falha de equipamento multifuncional e inclusão de campos necessários para o preenchimento das transações de produto (similar a MIGO), MIRO (material, serviço e produto) e YSLIB_PAG. O preenchimento das transações permitirá dar segurança para a próxima fase quando elas poderão ser automatizadas sem risco para o processo;
- Validação do Espelho NF x Nota Fiscal (papel ou XML);
- Codificação dos fluxos dos processos de produtos no IBM Websphere Process de acordo com a natureza da operação, distinguindo o processamento de notas fiscais de materiais, produtos e serviços;
- Inclusão de novos dados no relatório de pendências e exceções:
 - Espelho divergente da NF (papel ou XML);
 - Protocolo sem Espelho;
- Painel de Indicadores no SAP BW/BO.

Benefícios

- Garantir a integridade das informações;
- Antecipar a análise de possíveis divergências entre Fornecedor e BR;
- Identificar e tratar pendências e exceções.

Pontos de atenção

- Concorrência com o projeto de migração do SAP R/3;
- Concorrência com o projeto de migração do Portal APS 2.0

Piloto

- TEPLAN e suas bases subordinadas
- GEI

3.1.4 – Rollout da Fase 2

A estratégia de rollout será definida durante o levantamento e definição da Fase 2, possibilitando também fazer uso das lições aprendidas durante o rollout da Fase 1. Essas atividades serão apoiadas pela Frente de Gestão da Mudança.

3.1.5 – Fase 3 – Preenchimento da MIGO e Automação da MIRO

Objetivo

Essa fase tem por finalidade automatizar as transações MIRO e YSLIB_PAG preenchidas na fase anterior e identificar os dados que poderão ser preenchidos na MIGO para recebimento dos processos de materiais e bens de consumo.

Premissas e Dependências

- Mapeamento de TODOS os processos de Material e Serviço, não só dos contemplados nas unidades do Piloto. Necessário envolvimento das áreas gestoras desses processos. Os processos previstos, até o momento, são os listados abaixo. Outros processos poderão ser identificados e incluídos ao longo do trabalho:
 - Aquisição de Bens de Consumo e Ativos;
 - Transferência de Bens de Consumo;

- Transferência de Ativos;
- Nota Fiscal Complementar;
- Aquisição de Itens BR Mania;
- Aquisição de Itens por Fundo Rotativo;
- Aquisição de Itens por Fundo de Mkt;
- Recebimento de Material Consignado;
- Manutenção de Ativo Fixo;
- Aquisição de Serviços em geral;
- Aquisição de Serviços pela GESMS;
- Aquisição de Pequenas Compras;
- Tarifas Públicas;
- Atualização dos manuais e treinamentos;
- Definição da estratégia de rollout da fase 3.

Funcionalidades

- Evolução do protocolo para inclusão de campos necessários para o preenchimento da MIGO (recebimento de material e bem de consumo);
- Automatização das transações MIRO (material, serviço e produto) e YSLIB_PAG que estavam sendo preenchidas na fase anterior;
- Codificação dos fluxos dos processos no IBM Websphere Process;
- Inclusão de novos indicadores no SAP BW/BO.

Benefícios

- Garantir a integridade das informações;
- Identificar e tratar pendências e exceções.

Piloto

- SEDE (incluindo GFOR5)
- TEPLAN e suas bases subordinadas

3.1.6 – Rollout da Fase 3

A estratégia de rollout será definida durante o levantamento e definição da Fase 3, possibilitando também fazer uso das lições aprendidas durante o rollout da Fase 2. Essas atividades serão apoiadas pela Frente de Gestão da Mudança.

3.1.7 – Fase 4 – Tratamento do Conhecimento de Transporte

Objetivo

Essa fase tem por finalidade realizar a escrituração automática do Conhecimento de Transporte, seja ele no modelo convencional, em papel, ou eletrônico, representado pelo DACTE e DACTE em contingência.

Premissas e Dependências

- Os documentos tratados nessa fase serão o Conhecimento de Transporte em papel, DACTE e DACTE em contingência;
- Necessário levantamento do processo atual de registro do CT e identificação dos sistemas envolvidos, entre eles, GKO, R/3 e pw.SATI;
- Integração com a solução de recebimento e tratamento do CT-e que será atendida através da solicitação F&T 07371;
- Identificar os requerimentos para atender o CT-e

Funcionalidades

- Registro automático do Conhecimento de Transporte;
- Relatórios de pendências e exceções;
- Inclusão de novos indicadores no SAP BW.

Benefícios

- Padronizar o processo;
- Garantir a integridade das informações;
- Identificar e tratar pendências e exceções.

Piloto

- TEPLAN e bases subordinadas;
- GEI

3.1.7 – Rollout da Fase 4

A estratégia de rollout será definida durante o levantamento e definição da Fase 4, possibilitando também fazer uso das lições aprendidas durante as fases anteriores. Essas atividades serão apoiadas pela Frente de Gestão da Mudança.

3.2 – Organograma

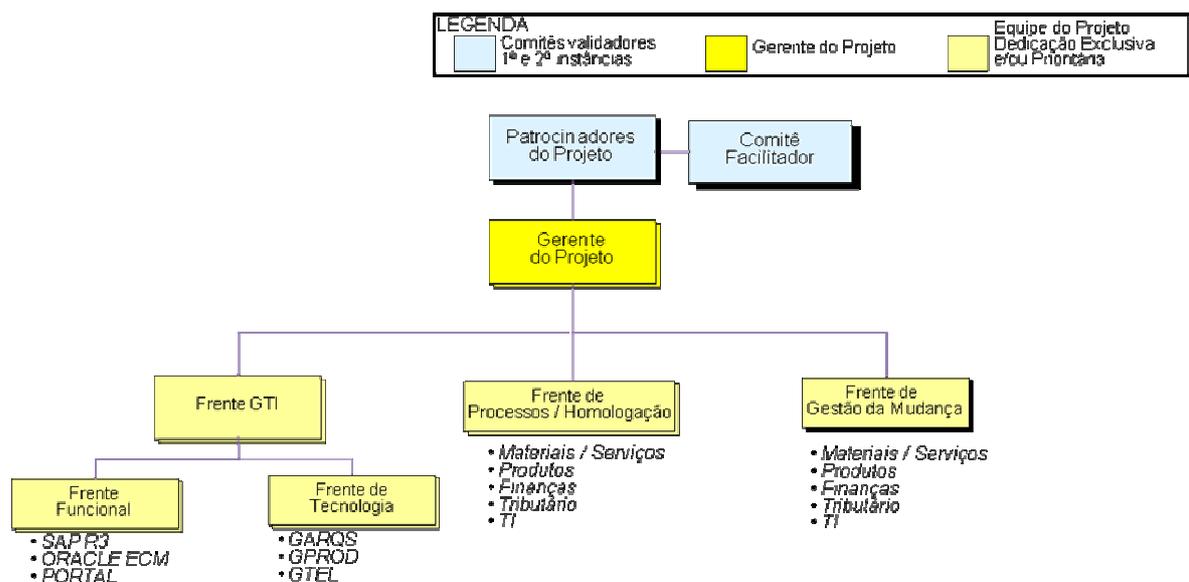


Figura 8 – Organograma do projeto SGRD

3.2.1 – Papéis e Responsabilidades

Líder do Projeto

- Acompanhar o andamento do projeto e auxiliar na resolução de conflitos;
- Assegurar o comprometimento das áreas/pessoas envolvidas em cada fase do projeto;
- Encaminhar as solicitações de mudanças para validação e aprovação do Comitê de Controle de Mudanças;
- Replicar as mudanças aprovadas para as Frentes subordinadas

Frente GTI

- Prover a integração das Frentes GTI

Frente Funcional

SAP R/3

- Levantar e definir o escopo do projeto;
- Elaborar especificações funcionais e testar as funcionalidades desenvolvidas antes de encaminhar para homologação do usuário;
- Encaminhar desenvolvimento para ambiente de homologação;
- Elaborar planos de testes;
- Acompanhar os testes de homologação

Oracle ECM / DOTEK

- Identificar os documentos e levantar junto com a DOTEK os campos para indexação;
- Armazenar e indexar os documentos digitalizados provenientes das máquinas HP;
- Implementar integração com SAP R/3 para visualização na imagem no ERP

Portal – Canal de Negócios e IBM Websphere Process

- Implementar integração com PETRONECT para chamada do Espelho da Nota Fiscal;
- Levantar, definir e implementar fluxos dos processos no IBM Websphere Process

Frente Tecnológica

GARQS e GPROD

- Avaliar e prover as mudanças necessárias no ambiente de hardware da TI para atender o projeto: contrato HP, impressoras térmicas, servidor, etc.;
- Apoiar a implementação das mudanças necessárias na arquitetura e rede da BR e prover suporte nas fases de rollout e produção.

SAP R/3

- Apoiar a revisão de perfis de acesso do R/3;
- Elaborar especificações técnicas e codificar as funcionalidades

GTEL

- Avaliar e prover as mudanças necessárias no ambiente de telecomunicações da TI para atender o projeto: links, banda, etc.

Frente de Processos / Homologação

- Ter representantes com profundo conhecimento dos processos das áreas envolvidas no projeto;
- Mapear o cenário atual de cada um dos processos envolvidos e definir as mudanças necessárias no fluxo;

- Executar os planos de testes elaborados pela Frente GTI;
- Homologar as funcionalidades entregues pela Frente GTI;
- Encaminhar o novo processo para Frente GTI e Frente de Gestão de Mudança;
- Apoiar a Frente GTI durante a elaboração das especificações técnicas;
- Apoiar a Frente de Gestão da Mudança

Frente de Gestão da Mudança

- Divulgar e comunicar o andamento do projeto através de uma ferramenta de uso comum (ex.: site) a toda a empresa;
- Levantar os pontos de recebimento das unidades da BR;
- Encaminhar para Frente GTI a necessidade de novos hardwares;
- Receber os processos definidos pela Frente de Processos e elaborar estratégia para implantação;
- Elaborar novos procedimentos, baseados nos novos papéis e responsabilidades dos envolvidos no processo;
- Elaborar manuais de treinamento e folhetos explicativos;
- Definir e acompanhar estratégia de rollout

Impactos identificados:

- Capacidade da BR em absorver as mudanças no processo;
- Mudança da cultura das áreas envolvidas no processo;
- Mudança de papéis e responsabilidades dos envolvidos no processo;
- Trabalho de comunicação e treinamento juntos aos fornecedores, visando que todas as Notas Fiscais tenham Espelho criado;
- Possível alteração nos procedimentos da área de Suprimento e cláusulas contratuais;
- Obrigatoriedade de constar na Nota Fiscal o número do pedido/item ou o número do Espelho da NF;
- Canal de contato Fornecedor x Suprimento x Tributário, para solucionar divergências relativas ao Espelho da Nota Fiscal

3.3 – Condução do Projeto

A seguir são apresentadas as atividades previstas para as fases de execução, monitoramento e controle e encerramento do projeto. Uma vez que elas ainda não foram iniciadas no projeto SGRD seus resultados não puderam ser apontados.

Na fase de Execução espera-se:

- Conduzir a reunião de kickoff com a participação do patrocinador, comitê facilitador, cliente, equipe do projeto e representantes das unidades piloto da fase 1;
- Elaborar e implementar as especificações funcionais e técnicas para a criação das funcionalidades e entregas do projeto;
- Mapear os processos de recebimento;
- Utilizar o formulário de Requisição de Mudança (anexo IV) para solicitar alterações no projeto, principalmente no escopo;
- Realizar os treinamentos necessários para aprimorar as competências e habilidades dos membros da equipe do projeto;
- Preparar a BR para a nova forma de trabalho, seja no âmbito procedimental ou de infraestrutura.

Na fase de Monitoramento e Controle espera-se:

- Processar as Requisições de Mudança através do Comitê de Controle de Mudanças (CCM) e de acordo com as definições do Controle Integrado de Mudança;
- Controlar o cronograma através de reuniões semanais com cada equipe (frente) do projeto;
- Utilizar o documento Termo de Aceite para formalizar a aceitação ou rejeição do cliente quanto à homologação do software gerado pelo projeto;
- Elaborar o documento de **Lições Aprendidas** durante o projeto;

- Elaborar e divulgar o **Relatório de Progresso e Desempenho** para as partes interessadas;
- Atualizar o **Registro de Riscos**;
- Administrar os contratos da HP e das empresas terceiras.

Na fase de Encerramento espera-se:

- Utilizar o documento **Termo de Encerramento** para formalizar o término da fase e do próprio projeto;
- Analisar a continuidade dos recursos das empresas terceiras para outros projetos;
- Liberar ou realocar os integrantes das equipes do projeto em outros projetos ou devolvê-los para sua gerência funcional;
- Fazer a passagem da solução desenvolvida para a(s) equipe(s) de produção e manutenção;
- Conduzir reunião final com o cliente onde, entre outros assuntos, será repassada a **Lista de Lições Aprendidas**.

Capítulo 4

Resultados Esperados

4.1 – Identificação do recebimento de um documento fiscal

Por ter sua operação descentralizada nos estabelecimentos ao longo do território nacional, a BR não possui controle sobre os documentos fiscais recebidos em cada localidade, sejam eles eletrônicos (DANFE, nesse caso) ou não (modelo papel A1/1). O registro do protocolo na portaria do estabelecimento visa garantir a identificação e o início do controle deste documento. O levantamento abaixo lista, por estabelecimento da BR, o volume médio mensal de documentos recebidos e que serão confrontados posteriormente com o volume de protocolos registrados. A diferença irá revelar a quantidade de documentos que deixam de ser lançados no sistema.

FILIAL	ESTABELECIMENTO	Média mensal			
		CT-e	CT Papel	NF-e	NF Papel
5001	ADMIN. CENTRAL	0	0	0	251
5002	DISGUA - PROC.BAIX	0	0	0	0
5003	ESC SAO PAULO	0	0	0	51
5004	ESC. PORTO ALEGRE	0	0	0	29
5005	ESC. BELO HORIZONT	0	0	0	61
5006	ESC. SALVADOR	0	0	0	47
5007	ESC. RECIFE	0	0	0	39
5008	ESC CURITIBA	0	0	0	39
5009	ESC. BRASÍLIA	0	0	0	49
5010	ESC FORTALEZA	0	0	0	26
5011	GVALEM	0	0	0	4
5012	TEBRAS	0	2.205	1.299	31
5013	POSTO ESC. BR-CEFE	0	0	0	6
5014	CCTA	0	0	0	0
5015	POSTO ESC. SALVADOR	0	0	0	0
5016	AITAQ	700	269	803	12
5017	BAGUA - PROC.BAIXA	0	0	0	0
5018	PAAMAC	0	0	52	8
5020	BESUL	0	31	90	0
5022	GVAITA/GVCITA/ARJA	0	0	0	2
5023	PECWT1	0	0	0	0

FILIAL	ESTABELECIMENTO	Média mensal			
		CT-e	CT Papel	NF-e	NF Papel
5024	PECWT2	0	0	0	0
5025	TEBET	0	3.934	3.255	97
5026	AIEMB	0	15	70	1
5028	PEVIT01	0	0	0	2
5029	TEFOR	0	199	1.331	45
5030	PAAVIT	0	0	79	3
5031	GATEND	0	0	0	1
5033	POSTO ESCOLA NITEROI	0	0	0	0
5034	ARREM	0	45	116	6
5035	PENIT02	0	0	0	0
5036	POSTO ESCOLA MUNDA	0	0	0	0
5037	POSTO ESCOLA CEFET	0	0	0	75
5040	TEVIT	51	3.243	1.470	88
5043	PENAT 01	0	0	0	0
5046	POSTO ESC. BRASILI	0	0	0	79
5050	PACJAI	0	0	0	0
5052	POSTO ESCOLA MACAE	0	0	0	67
5053	ECGE	0	0	0	43
5056	BEPAS - PROC.BAIXA	0	0	0	0
5059	TESPA	8	12.218	2.576	164
5060	RAFPO	0	2	95	124
5061	PERIP	0	0	0	0
5062	PERIO07	0	0	0	0
5063	P.ESCOLA JOAO PESSOA	0	0	0	0
5064	BAERI	3	5.439	606	29
5065	TEPLAN	136	13.542	2.194	211
5066	GJSUL	0	0	0	18
5067	ARRIG	0	37	350	28
5068	TENOAS	40	907	1.414	119
5070	BAREC	0	106	228	8
5071	PE JABOATÃO	0	0	0	0
5072	RATER	0	0	0	0
5073	RAPAL	0	0	12	110
5076	BAREC - PROC.BAIXA	0	0	0	0
5080	TEMAT	31	4.760	1.579	370
5082	RAPRE	0	0	29	9
5084	COGN	0	0	0	25
5085	ALMRIO	0	0	4	37
5088	RASCR	0	0	20	0
5089	RAFON	0	0	10	0
5091	TEMAN	5	863	2.741	267
5092	ESC MANAUS	0	0	0	45
5093	RAFME	0	0	22	31
5094	RAGUA	0	0	31	0
5095	TEDUC	5	2.834	1.528	380
5096	BAIBA	348	201	1.260	17
5097	TEVEL	0	514	279	469
5098	GVCVAP	0	0	0	0
5099	BAGAM	0	810	479	23

FILIAL	ESTABELECIMENTO	Média mensal			
		CT-e	CT Papel	NF-e	NF Papel
5100	AIBET	0	43	335	7
5101	TECUB	2	2.107	1.202	147
5102	RABAA	0	0	22	2
5104	PESP01	0	0	0	0
5105	GARIO	0	45	101	45
5106	RAMON	0	8	295	36
5108	ESC. CAMPINAS	0	0	0	48
5109	BAMON	0	153	2	22
5110	ARUBA	0	60	51	6
5111	RASEN	0	0	0	0
5112	GABRA	0	330	478	172
5113	RAMAN	0	0	0	0
5114	RASLU	0	0	0	0
5116	RACGR	0	8	72	188
5117	PE NATAL	0	0	0	138
5118	PEPOA01	0	0	0	0
5119	PEFOR01	0	0	0	0
5120	RAPVH	0	0	0	0
5121	RAVIL	0	0	0	0
5123	BAVOL	0	2	191	62
5125	PAABEL	0	27	177	195
5126	GACAM	0	0	276	34
5127	GVCRIIP	0	0	0	0
5128	RAPLU	0	0	42	1
5129	PAAPOA	0	3	267	124
5130	DEVIT DEP SUPH VIT	0	464	436	121
5131	GRPSP5	0	0	0	0
5132	GASAL	0	0	270	210
5133	PAAFOR	0	10	294	85
5134	GAREC	0	0	335	211
5135	PAANAT	0	0	143	59
5136	DEMAC	0	0	17	82
5137	PPACWB	0	48	213	220
5141	DAMAC - PROC.BAIXA	0	0	0	0
5145	BARAC	0	318	97	288
5146	BARIB	0	145	1	222
5148	DSM GUAMÁ-PROC.BAI	0	0	0	0
5149	TELIS	1	330	283	537
5150	PEDEN - PROC. BAIX	0	0	0	0
5155	RAQNS	0	3	27	1
5156	DEROD	0	23	595	19
5157	PECAN - PROC.BAIXA	0	0	0	0
5161	RARIB	0	0	0	0
5163	BAURU	0	2.281	1.160	38
5164	ARJOR	0	1.356	827	11
5165	ESRIP - PROC.BAIXA	0	0	0	0
5166	AIMBA	0	0	0	3
5167	GVAVIT/GVCVIT	0	0	0	7
5169	DARIT - PROC.BAIXA	0	0	0	0

FILIAL	ESTABELECIMENTO	Média mensal			
		CT-e	CT Papel	NF-e	NF Papel
5172	FASFPAR	0	27	73	26
5174	BADEN	7	1.065	580	30
5175	DARIM - PROC.BAIXA	0	0	0	0
5177	RATUBA	0	0	0	0
5178	RAVAL	0	0	0	0
5196	BASUL	0	5	42	25
5199	ALMFOR	0	0	50	0
5207	ARMAP	0	1	270	18
5211	ARRAV	0	848	839	19
5212	DEVEL - PROC.BAIXA	0	0	0	0
5215	RABOV	0	0	0	0
5216	ALMMAN	0	0	0	0
5217	BETER	0	0	0	16
5230	BATAL	0	0	140	1
5231	BAMAC	0	156	268	111
5234	DANGA	0	0	38	0
5235	GASP	0	561	84	92
5236	ALMBRAS	0	0	0	0
5237	APNIT - PROC.BAIXA	0	0	0	0
5253	PETUC - PROC.BAIXA	0	0	111	0
5255	TELEM	0	576	243	85
5256	BARIX	0	16	192	22
5259	ARRIN	0	120	591	10
5260	BAORI	36	821	949	2
5261	TECAD	0	939	2.065	53
5262	TECAR	24	5.999	1.985	92
5263	GAMAN	0	73	355	90
5264	BALAN - BAIXADO	0	0	29	0
5265	BACRO	0	31	191	161
5266	GEI	235	1.400	350	1.636
5269	ALMSP	0	53	92	309
5271	GADIPN	0	0	38	0
5272	BACAM	0	19	222	34
5273	BACAB	0	198	264	47
5277	ARGOV	0	0	253	0
5280	TEVAP	1	3.288	541	35
5281	BECAN	0	0	307	0
5282	BACAJ	0	74	853	54
5283	AIPAF	0	218	446	5
5284	BEJUA	0	0	0	11
5285	ESMAC - PROC.BAIXA	0	0	214	0
5286	BAJUI	0	0	350	25
5288	AICAMP	0	27	127	138
5291	DELUB	0	40	119	32
5293	GVCIBA	0	0	60	13
5294	ARMOC	0	0	302	96
5295	AIRIB	0	2.908	368	11
5297	RAMEA	0	0	30	0
5299	GVACAD/GVCCAD	0	0	0	14

FILIAL	ESTABELECIMENTO	Média mensal			
		CT-e	CT Papel	NF-e	NF Papel
5300	BASOB	0	0	6	0
5301	RARIA	0	0	15	2
5303	ARRBA	0	0	41	0
5304	CERAQ	20	221	506	6
5306	AIGON	409	788	1.318	225
5307	BAGUAR	0	2.210	3.357	82
5309	BANOP	46	0	211	13
5310	CESER	0	0	90	0
5311	PAACNF	0	0	180	49
5316	GASRJ01 - PROC.BAI	0	0	0	0
5318	BAGUI	0	0	121	0
5322	AIJUA	0	38	560	12
5323	AITER	6	117	648	94
5324	BAMAB	0	155	173	19
5328	TEAPE	0	0	322	34
5329	AISUAP	11	1.249	742	31
5332	BAGAR - PROC.BAIXA	0	290	297	21
5333	BALON	0	0	154	0
5335	DECAE	0	215	609	13
5337	ARCAP	0	0	665	547
5338	GASRJ02 - PROC.BAI	0	9	38	0
5340	GASSE01 PROC.BAIXA	0	0	0	0
5341	GASRN01	0	0	8	0
5342	DEPOJ	0	0	48	29
5346	ARVIL	0	0	70	20
5347	GASPE01	0	0	0	0
5348	DEMOR	0	0	23	0
5349	BR MANIA SEDE BR	0	0	46	13
5351	BR MANIA AV. CHILE	0	0	0	0
5352	GASSP1	0	0	0	0
5354	DEJAP	0	0	22	0
5355	DEJAI	0	0	41	15
5356	GVAJUF PROC. BAIXA	0	0	3	5
5359	DEIMB	0	0	0	0
5360	FASFSP	0	0	13	0
5361	FASFDUC	0	102	130	18
5362	FASFBET	0	0	387	43
5365	FASFPLA	0	308	369	22
5367	BAVIC	0	0	4	0
5368	BAJOI	0	68	52	18
5369	BAFLO	0	7	127	72
5370	TEUNA	0	7	123	67
5371	BAJEQ	0	454	183	89
5372	TEJÁÍ	0	31	173	84
5373	GVAGON	0	14	88	85
5374	BAUBE	0	0	70	33
5375	BALAN II	0	352	159	43
5376	BASEC	0	425	162	65
5377	ALMCOR	0	0	0	5

FILIAL	ESTABELECIMENTO	Média mensal			
		CT-e	CT Papel	NF-e	NF Papel
5379	GVALIS	0	0	0	0
5380	ARDINA	0	0	0	14
5381	FASFVAP	0	0	8	0
5382	GVACAS	0	10	37	27
5383	ARNIQ	0	0	47	0
5384	GVAUBE	0	0	324	99
5385	GACON	0	0	130	1
6191	TEMAN	0	0	262	158
TOTAL		2.124	86.468	59.427	12.472

Fonte: Sistema pw.SATI, período consultado de abril a junho de 2010

Tabela 6 – Média mensal de documentos fiscais recebidos por estabelecimento da BR

4.2 – Controle e Registro do XML da NF-e

Atualmente somente 14% dos XMLs correspondentes as NF-e de compras estão armazenados na Mensageria da BR, o que poderá acarretar multas e autuações para a Companhia. O levantamento abaixo lista, mensalmente, desde o início da obrigatoriedade da NF-e para alguns segmentos de mercado, o volume de NF-e recebidas versus a quantidade de XMLs armazenados. O projeto SGRD visa ter o controle de 100% desses arquivos, garantindo a escrituração fiscal e contábil a partir deles.

ANO-MÊS	NF-e	XMLs Recebidos	XMLs Não Recebidos	% na Mensageria
2008-04	13.537	1.442	12.095	10,65%
2008-05	15.121	5.295	9.826	35,02%
2008-06	15.414	823	14.591	5,34%
2008-07	17.813	751	17.062	4,22%
2008-08	15.987	896	15.091	5,60%
2008-09	16.470	828	15.642	5,03%
2008-10	17.963	1.628	16.335	9,06%
2008-11	16.734	1.785	14.949	10,67%
2008-12	16.675	1.769	14.906	10,61%
2009-01	18.423	2.149	16.274	11,66%
2009-02	14.883	1.651	13.232	11,09%
2009-03	18.668	3.133	15.535	16,78%
2009-04	19.561	3.682	15.879	18,82%
2009-05	21.198	3.110	18.088	14,67%

ANO-MÊS	NF-e	XMLs Recebidos	XMLs Não Recebidos	% na Mensageria
2009-06	20.206	3.045	17.161	15,07%
2009-07	24.224	3.801	20.423	15,69%
2009-08	22.543	3.183	19.360	14,12%
2009-09	23.476	4.399	19.077	18,74%
2009-10	26.219	4.616	21.603	17,61%
2009-11	23.603	4.584	19.019	19,42%
2009-12	24.117	4.677	19.440	19,39%
2010-01	25.174	4.402	20.772	17,49%
2010-02	20.650	3.299	17.351	15,98%
2010-03	24.915	5.008	19.907	20,10%
2010-04	24.850	4.506	20.344	18,13%
2010-05	30.792	4.657	26.135	15,12%
2010-06	30.756	3.801	26.955	12,36%
2010-07	34.458	4.452	30.006	12,92%
2010-08	35.296	4.025	31.271	11,40%
2010-09	35.076	3.617	31.459	10,31%
TOTAL	664.802	95.014	569.788	14,29%

Fonte: Transação YSQTDE_NFE_XML (SAP R/3)

Tabela 7 – Percentual mensal de XMLs na Mensageria da BR

4.3 – Controle e Registro do XML do CT-e

Atualmente não existe na BR o armazenamento dos XMLs correspondentes ao CT-e. Como o projeto CT-e é piloto, a obrigatoriedade de receber e armazenar o XML ainda não foi definida. Entretanto, o sistema GKO, através de uma aplicação no Portal da BR, já permite a identificação do tipo de CT-e por parte do Transportador.

4.4 – Padronização do Processo de Registro do Documento Fiscal

Atualmente não existe um padrão corporativo único que documente o processo de registro de documentos fiscais na BR. Ainda que todos utilizem o SAP R/3 como ferramenta corporativa para o registro, eventualmente os documentos de mesma operação são registrados de formas diferentes o que ocasiona a necessidade de um monitoramento para a correção desses registros, a fim de que os Livros Fiscais sejam emitidos de forma correta.

Capítulo 5

Conclusão e Trabalhos Futuros

5.1 – Conclusão

A partir do trabalho exposto observa-se que a TI da BR possui processos, artefatos e ferramentas para o planejamento de projetos de complexidades diversas. Entretanto, encontra algumas dificuldades na condução do projeto pelo fato das equipes internas da TI serem funcionais, e não projetizadas, o que ocasiona compartilhamento de recursos em diversas atividades e prioridades. Isso afeta e compromete o cronograma acordado com o cliente. Ainda que não se pensasse em uma gerência projetizada, torna-se necessária a criação de uma gestão de pool de recursos principalmente para tratar desse compartilhamento. Essa questão está sendo tratada através do programa PGP (Programa de Gerenciamento de Projetos) que visa, entre outros objetivos, tratar do portfólio de projetos e rever o processo de gerenciamento de projetos.

Outra questão observada neste projeto é a gestão do custo interno da TI que muitas vezes não é repassada para o cliente final. Isso possibilita requisições de mudanças de escopo constantes no projeto.

5.2 – Trabalhos Futuros

A GAPPT tem interesse de incorporar na solução outros documentos de entrada, sejam eles fiscais ou não, garantindo a rastreabilidade e controle dos mesmos. Para isso torna-se necessário um trabalho de levantamento e identificação de tais documentos, e também o mapeamento do fluxo operacional de cada documento. Alguns desses documentos são:

- Controle das guias de pagamento de tributos, permitindo a automatização das transações financeiras do SAP R/3.
- Controle de emissões das certidões negativas que possibilitam a participação da BR em licitação pública, bem como dos tributos municipais, estaduais e federais que precisam estar regulares para a obtenção da certidão.
- Controle do processo de criação, alteração e baixa de estabelecimentos.

A figura abaixo, elaborada e cedida pela GAPT, mostra, em alto nível, os documentos a serem controlados, as soluções a que correspondem esses documentos e também a interligação dessas soluções.



Figura 9 – Sistemas de Controle de interesse da GAPT

Bibliografia

- [1] EQUIPE CVDS, *Política de Aplicação do Processo CVDS*, Petrobras Distribuidora S.A, documento interno, 2006-2008.
- [2] EQUIPE GTTRI, *Documentação do Projeto SGRD*, Petrobras Distribuidora S.A, documento interno, 2009-2010.
- [3] GERÊNCIAS EXECUTIVAS, *BRNet*, Petrobras Distribuidora S.A, site da intranet, <http://brnet.br-petrobras.com.br>
- [4] PMI – PROJECT MANAGMENT INSTITUTE, *Guia PMBOK® - Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos*, Terceira edição, Pensilvânia, Estados Unidos, Project Management Institute, Inc., 2004.
- [5] MULCAHY, RITA, PMP, *Preparatório para o Exame de PMP®*, Estados Unidos, RMC Publications, Inc., 2007.

Anexo I - Termo de Abertura

Sistema de Gestão de Registros de Documentos Termo de Abertura do Projeto

Versão 1.0

Histórico de revisões

Data	Versão	Descrição	Autor
29/04/2009	1.0	Primeira versão do documento	Livia Prati Gelelete (ZCG3)
05/05/2009	1.0	Inclusão de informações adicionais pela GAPT	Cleide da Silva Santos (T140)
06/05/2009	1.0	Atualização do Comitê de Gestão	Livia Prati Gelelete (ZCG3)
30/10/2009	1.0	Inclusão de novo item na Justificativa do projeto. Inclusão de Novo integrante no projeto.	Livia Prati Gelelete (ZCG3)

1. Introdução

1.1 – Objetivo

A finalidade deste documento é coletar as informações básicas de uma solicitação de uma área cliente da TI BR que permita avaliação, seleção e priorização de todas as solicitações, permitindo que seja identificado o que será e o que não será realizado (respeitando-se a necessidade da solicitação e a capacidade da TI em absorver a demanda).

Este documento passará por vários status, até que seja possível a decisão final de seleção e priorização do projeto.

1.2 – Escopo do Documento

Este documento marca o início do projeto, apresentando a identificação do projeto, uma descrição inicial do projeto (objetivos, justificativas e principais envolvidos), identifica os membros do Comitê de Gestão e o estudo de viabilidade para o projeto, caso tenha sido elaborado. Apresenta ainda uma descrição inicial do produto, um macro-planejamento no que toca ao orçamento liberado, os marcos desejados e recursos previamente alocados, bem como as premissas e restrições do projeto.

1.3 – Referências

Titulo	Versão	Data	Onde pode ser obtido
Sistemas SGRD	1.0	03/04/2009	Y:\Gproj\CoordOutsourcingERP\Projeto_Gestão_Registro_Documentos_Fiscais\Documentação\Documentos GAPT e FORNECEDORES\Sistemas_SGRD.ppt

2. Informações Gerais

Órgão / Unidade: DFIN / GAPT

Cliente: Elias da Silva Junior

Chave: DC78

Ramal: 6-1584

Responsável pela elaboração deste documento: Lívia Prati Gelelete (ZCG3)

Status: Em Análise

Classificação: Alta Complexidade, Média Criticidade e Médio Risco

Projeto Selecionado?: SIM

Data de Início Efetivo: 03/04/2009

Código da Solicitação: 002/2010

Código do Sistema: N/A

3. Descrição Inicial do Projeto

3.1 – Objetivo

O projeto Gestão de Registros de Documentos tem como objetivo redefinir o processo de recebimento (entradas), contemplando desde a criação do Espelho da Nota até a autorização de pagamento, passando pelo recebimento, digitalização e validação da Nota Fiscal, e entrada automática no SAP R/3, utilizando um mecanismo de workflow, como forma de monitoramento de todo o processo.

Além da avaliação do processo de entrada atual, este projeto visa à identificação dos impactos tributários e do fluxo de movimentação dos documentos fiscais que compreende desde o contrato até o registro fiscal/contábil.

3.2 – Justificativa

- Alinhamento do processo de recebimento de documento fiscal devido à aderência a Nota Fiscal Eletrônica e a nova forma de Gestão Fiscal desempenhada pelos órgãos competentes, garantindo agilidade no processo e antecipação do conhecimento de eventuais problemas no documento fiscal do fornecedor.
- Oferecer maior segurança e agilidade às operações de recebimento de documentos fiscais da BR, diminuindo as incidências de autuações fiscais, atraso e irregularidade nas escriturações causadas por problema de validação de arquivo (SPED, SINTEGRA e demais obrigações da Companhia).
- Redução de trabalho manual no recebimento de documentos fiscais, mitigando os riscos de inconsistência das informações entre o estoque físico e o estoque fiscal/contábil.
- Redução de H/H no desempenho da atividade, viabilizando melhor realocação da força de trabalho.
- Eliminação de escrituração em atraso, como a guarda inapropriada de documentos com o responsável pelo registro.
- Eliminação da perda do documento físico, garantindo sua guarda apropriada.
- Eliminação de registro de documentos com status divergente da autorização fazendária.

- Viabilização da conferência do DANFE com a NF-e (XML).
- Viabilização da digitalização dos documentos fiscais em papel para arquivo eletrônico e a mobilização do mesmo por toda a Companhia.
- Viabilização centralização e/ou unificação de recebimento de documentos fiscais.
- Eliminação de atraso no pagamento a fornecedor por problemas no documento fiscal.
- Eliminação de retrabalho na conferência de registros fiscais.

3.3 – Principais Envolvidos no Projeto e Respectivas Expectativas

➤ Gerente do Projeto Designado

Gerente do Projeto (chave e ramal)	Nível de Autoridade
Abel Carlos Lima Amorim, ZF11, 6-4683	<ul style="list-style-type: none"> • Definir as atividades do projeto e acorda-las com o Comitê de Gestão. • Delegar as atividades do projeto e acompanha-las para que atendam os prazos estabelecidos no cronograma.

➤ Áreas Clientes

Envolvido (chave e ramal se houver)	Expectativas
Elias da Silva Junior, DC78, 6-1584	

➤ TI

Envolvido (chave e ramal)	Expectativas
Ana Augusta Rodrigues, ZFAR, 6-3472	
Lívia Prati Gelelete, ZCG3, 6-2626	

➤ Patrocinador

Patrocinador (chave e ramal)	Expectativas
Elias da Silva Junior, DC78, 6-1584	

4. Comitê de Gestão

Papel	Nome (chave e ramal)
Cliente	Elias da Silva Junior, DC78, 6-1584
Representante da Infra-Estrutura	Marsil Roberto Ramos Marcondes, LQLE, 6-1213
Gerente do Projeto	Abel Carlos Lima Amorim, ZF11, 6-4683
Gestor de TI	Ana Augusta Rodrigues, ZFAR, 6-3472
Gestor de TI	Wilmar Scherrer de Amorim, ZFAF, 6-0390

5. Caso de Negócio (Estudo de Viabilidade)

Não se aplica.

6. Descrição Inicial do Produto do Projeto

6.1 – Principais Produtos do Projeto

Os principais produtos do projeto são:

1. Mapeamento do processo de recebimento atual, identificando as diferenças e exceções nos diferentes tipos de Instalações Operacionais da BR.
2. Redefinição do processo de recebimento, visando à automatização das entradas de documento fiscal na BR, seja por NF-e ou outro tipo de documento, e o alinhamento do novo processo junto às Gerências afetadas.
3. Disponibilização do Espelho da Nota Fiscal via portal para o Fornecedor.
4. Automatização do registro do documento fiscal no ambiente R/3 (entrada física e fiscal) e digitalização dos documentos físicos para o meio eletrônico, permitindo sua consulta através do ECM.
5. Criação de workflow para viabilizar a automação da escrituração e monitoramento das fases do processo.

6.2 – Ambiente Tecnológico

A automatização do registro do documento fiscal (entrada física e fiscal) será feita no SAP R/3. Será feita uma análise para implementação do workflow, considerando como alternativas ferramentas gráficas de processos (BPM) e desenvolvimento ABAP no R/3.

A BR possui contrato vigente com a HP para a disponibilização de parque de impressão e cópia (digitalização). Será feita uma análise para verificar se a HP suporta o processo de digitalização dos documentos fiscais e seus anexos dentro do padrão estabelecido pelo projeto e a adequação desses requisitos ao contrato.

7. Expectativas do Cliente

7.1 – Expectativa de Prazo

Expectativa de 6 meses para conclusão da fase piloto no estabelecimento do TEPLAN (Terminal de Paulínia) e suas bases subordinadas, além da GFOR7 (Gerência de Projetos da Engenharia de Campinas).

7.2 – Expectativa de Custo

Não identificada.

8. Premissas e Restrições do Projeto

8.1 – Premissas

- Disponibilidade dos clientes envolvidos para levantamento e mapeamento dos processos e saneamento de eventuais dúvidas que possam surgir ao longo do projeto.
- Toda e qualquer comunicação com as equipes das Instalações Operacionais da BR será centralizada na Gerência responsável por elas, que então fará o contato, excetuando-se a comunicação com o pessoal da GAPT (Gerência de Administração e Planejamento Tributário) alocado nestas instalações, que será feito através da própria GAPT.
- Avaliar adequação do contrato vigente com a HP para a digitalização dos documentos fiscais e seus anexos, bem como a extração dos dados.

8.2 – Restrições

- A grande quantidade de instalações operacionais da BR – as quais incluem terminais, bases, armazens, depósitos, fábricas e aeroportos – e a diversidade do processo operacional em cada tipo de instalação podem vir a se tornar um fator de aumento de tempo despendido para o levantamento e mapeamento da situação atual, bem como a implantação (rollout) em todas as unidades.
- Este projeto não tem como objetivo mapear o fluxo de vendas da BR, uma vez que se entende que esse trabalho já foi tratado no projeto de implantação da Nota Fiscal eletrônica. O escopo do projeto está restrito ao fluxo da Nota Fiscal de Entrada (NFe e Papel) e Conhecimento de Transporte.

9. Aprovações

Elias da Silva Junior – DFIN / GAPT / GCFAT

Ana Augusta Rodrigues – DFIN / GTI / GPROJ / GTTRI

Abel Carlos Lima Amorim – DFIN / GTI / GPROJ / GTTRI

Anexo II – Documento de Visão

Sistema de Gestão de Registros de Documentos Documento de Visão

Versão 2.1

Informações gerais

Órgão / Unidade: GAPT / GCFAT.

Cliente: Elias da Silva Junior

Chave: DC78

Ramal: 816-1584

Classificação: Alta Complexidade, Média Criticidade e Médio Risco

Responsável pelo DV: GTI / GPROJ / GTTRI

Histórico de revisões

Data	Versão	Descrição	Autor
13/07/2009	1.0	Primeira versão do documento	GTI / GPROJ / GTTRI
03/11/2009	1.1	Detalhamento do resumo das características do produto	GTI / GPROJ / GTTRI
14/01/2010	2.0	Inclusão de informações contidas no documento de escopo da Stoque	GTI / GPROJ / GTTRI
05/03/2010	2.1	Novas definições após revisão do escopo com a Stoque	GTI / GPROJ / GTTRI
10/04/2010	2.1	Substituição da coordenação CERP pela gerência GTTRI	GTI / GPROJ / GTTRI

1. Introdução

1.1 – Objetivo

A finalidade deste documento é definir a visão que os stakeholders têm do produto, em termos de suas necessidades e das funcionalidades para atendê-las. O documento contém uma visão geral dos requisitos mais importantes, sendo à base do acordo com o cliente quanto às funcionalidades do sistema.

1.2 – Escopo do Documento

Este documento representa um contrato técnico do projeto, sendo o primeiro artefato do projeto voltado a identificar e apresentar um detalhamento inicial, sobre o escopo técnico do projeto. Neste contexto, o Documento de Visão identifica um posicionamento do sistema (Alinhamento com o Planejamento Estratégico, Oportunidade de Negócio e Definição do Problema), uma descrição e detalhamento dos Stakeholders e Usuários, apresentando um maior detalhamento, e novas informações, a partir principalmente do Termo de Abertura do Projeto. Apresenta ainda uma visão geral do produto em termos de funcionalidades, premissas e dependências, custo e precificação. É apresentado ainda os casos de uso por funcionalidades, uma precedência e prioridade das funcionalidades de acordo com as necessidades do cliente e limitações técnicas que possam existir. Por fim, o Documento de

Visão apresenta os requisitos não funcionais do sistema.

1.3 – Referências

Título	Versão	Data	Onde pode ser obtido
Termo de Abertura do Projeto	1.0	07/05/2009	Y:\Gproj\CoordOutsourcingERP\Projeto_Gestão_Registro_Documentos_Fiscais\Documentação\Termo de Abertura do Projeto.doc
Parecer Técnico TI	8.0	16/09/2009	Y:\Gproj\CoordOutsourcingERP\Projeto_Gestão_Registro_Documentos_Fiscais\Documentação\Parecer Técnico TI_v8.ppt
Fluxos Teplan	3.0	05/03/2010	Y:\Gproj\CoordOutsourcingERP\Projeto_Gestão_Registro_Documentos_Fiscais\Documentação\Documents GAPT e FORNECEDORES\STOQUE - HYLAND\Fluxos TEPLAN V3.doc

2. Posicionamento

2.1 – Alinhamento com o Planejamento Estratégico

Objetivo Estratégico	Nível de Aprendizado e Crescimento: - Melhorar a gestão; Nível de Processos Internos: - Promover a gestão eficaz de custos e adequação do nível de inadimplência. <i>Fonte: Mapa da Estratégia, site da GPL</i>
Processo de Negócio	
Iniciativa	<i>Não identificado.</i>
Projeto de Investimento	<i>Não identificado.</i>

2.2 – Oportunidade de Negócio

O processo de recebimento (entradas) na BR ocorre, hoje, de forma descentralizada, em suas diversas unidades e estabelecimentos operacionais e escritórios administrativos espalhados por todo o país. Esse processo é feito integralmente de forma manual, o que pode ocasionar erros e demora na sua conclusão. Não existe um sistema que monitore esse processo e gere relatórios estatísticos em tempo real capazes de identificar gargalos e pontos de retenção.

Cada gerência executiva é responsável por seus procedimentos e todas utilizam o SAP R/3 como ferramenta corporativa para o registro do estoque físico e contábil, e autorização do pagamento ao fornecedor. Tais informações serão utilizadas para a geração dos livros fiscais, e conseqüentemente para o SPED (Sistema Público de Escrituração Digital), SINTEGRA e demais Obrigações da Companhia.

Foi identificada a necessidade de redefinir o processo de recebimento (entradas), contemplando desde a criação do Espelho da Nota Fiscal até a autorização de pagamento, passando pelo recebimento, digitalização e validação da Nota Fiscal, e entrada automática no SAP R/3, utilizando um mecanismo de *workflow*, como forma de monitoramento de todo o processo.

Engloba as Notas Fiscais modelo A1 (papel) e modelo 55 (NF-e), bem como o Conhecimento de Transporte modelos 8, 9, 10, 11 e 27 (em papel) e o modelo 57 (CT-e), e a disponibilização desses documentos para consulta de toda a Companhia, mediante perfil de acesso. Os laudos de qualidade do produto e os documentos acessórios serão tratados como documentos anexos ao documento oficial (Nota Fiscal ou Conhecimento de Transporte).

Os principais fluxos a serem automatizados são:

1. Geração do Espelho da Nota Fiscal, visando à contratação e aquisição dos seguintes itens:
 - a. Produtos para comercialização e industrialização
 - b. Insumos industriais, materias de consumo, bens e equipamentos, etc.
 - c. Serviços (serviços em geral, etc.)
2. Recebimento e registros de Conhecimento de Transporte

2.3 – Definição do Problema

<p>Descrição do problema</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Erros nos documentos dos fornecedores, ocasionando atrasos e/ou incorreções na escrituração. • Escrituração feita manualmente, quando do recebimento de Nota Fiscal modelo A1 (papel). • Escrituração feita com base no DANFE. Não existem instrumentos para forçar o registro com base na NF-e (arquivo XML). • Necessidade de fazer manualmente o download do arquivo XML no portal da Petrobras. • Não existe garantia de recebimento do arquivo XML dos fornecedores. • Atraso tanto dos registros como dos pagamentos aos fornecedores e recolhimento de impostos/tributos.
<p>Quem ele afeta</p>	<p>Todas as areas da BR que participam do processo de Recebimento (Produto, Material e Serviço) ou são afetados por ele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • GAPT • GOP • GESMS • GEI • GPA • GPQ (Depósitos Supply House) • GCA (Asfaltos) • GSC (Almoxarifado) • Sede BR • GLOG (GEBIO e GEDER) • GSC (GCSERV e GCMAT) • Regionais • GCRP

Impacto causado	Incidências de autuações fiscais, atraso e irregularidade nas escriturações, acarretando problema de validação dos arquivos SPED, SINTEGRA e demais obrigações da Companhia. Além do não aproveitamento do crédito fiscal.
Benefícios de uma solução bem sucedida	<ul style="list-style-type: none"> • Antecipar o conhecimento de eventuais problemas no documento fiscal do fornecedor. • Minimizar a circulação de documentos, mitigando o risco de extravio. • Identificar e controlar os pontos de retenção no processo, reduzindo o tempo na tomada de decisão. • Viabilizar a conferência do DANFE e XML. • Agilizar o processo de pagamento aos fornecedores. • Otimizar a escrituração fiscal proporcionando o recolhimento de impostos e o aproveitamento dos créditos fiscais dentro do período de competência. • Possibilitar a consulta, rápida e fácil, à imagem dos documentos fiscais, mesmo daqueles que se encontram fisicamente arquivados. • Manter todos os despachos e observações registrados ao longo do fluxo do processo, reduzindo assim o número de notas de correio em separado. • Permitir maior controle sobre as fases do processo, atendendo aos requisitos da Lei Sarbanes-Oxley (SOX). • Garantir a integridade da informação.

3. Descrição dos Stakeholders

3.1 – Lista de Stakeholders

Stakeholder	Descrição	Nome dos Contatos	Responsabilidades
Patrocinador / Cliente	Gerente de Controle e Faturamento – GCFAT / GAPT	Elias da Silva Junior – DC78 – Rota: 816 – Ramal: 1584	Patrocinador do projeto. Responsável pela aprovação do orçamento e acompanhamento do projeto.
Equipe do Projeto / Cliente	Coordenador de Soluções Tributárias em Sistema – GCFAT / GAPT	Vladimir Teixeira Loschi – ZFVL – Rota: 816 – Ramal: 4963	Responsável pelo acompanhamento do projeto. Participar da elaboração dos fluxos das operações de recebimentos da BR, e promover suas revisões junto às gerencias envolvidas.
	Coordenador de Inteligência Fiscal	Jane Aparecida de Oliveira – ZCD1 – Rota: 816 – Ramal: 3607	Responsável pelo acompanhamento do projeto. Participar da elaboração dos fluxos das operações de recebimentos da BR, e promover suas revisões junto às gerencias envolvidas.

	Analista Tributário – GCFAT / GAPT	Noemia de Moraes Soares – ZG3M – Rota: 816 – Ramal: 3091 Simone Franco do Rosario – ZH37 – Rota: 816 – Ramal: 3090	Responsável pelo acompanhamento do projeto. Participar da elaboração dos fluxos das operações de recebimentos da BR, e promover suas revisões junto às gerencias envolvidas. Participar das definições durante o levantamento e homologações da solução.
Facilitadores	Coordenador de Gestão Documental – GAD / GSC	Ana Maria de Souza – ZGR0 – Rota: 816 – Ramal: 4789	Apoiar no processo de classificação dos documentos fiscais tratados nesse projeto.
	Representante da GEPLAC / GOP	João Arthur Machado de Barros – ZFS0 – Rota: 816 – Ramal: 0698 Emerson Mariano Ribeiro Leal – ZFTF – Rota: 816 – Ramal: 0358	Apoiar nas definições de mudanças de processos nos estabelecimentos da GOP. Facilitar a implantação do projeto nos estabelecimentos da GOP. Apoiar os treinamentos nos estabelecimentos da GOP.
	Representante da GROC / GOP	Valkir Antonio Moller – ZHRZ – Rota: 852 – Ramal: 6734	Facilitar a implantação do projeto piloto no TEPLAN (Terminal de Paulinia), e suas bases subordinadas.
	Gerente do TEPLAN / GROC / GOP	Ricardo Takashi Nakamura – ZDN9 – Rota: 853 – Ramal: 6901	Facilitar a implantação do projeto piloto no TEPLAN (Terminal de Paulinia), e suas bases subordinadas.
	Supervisor do TEPLAN / GROC / GOP	Fabio Chiavelli Figueiredo – ZDNQ – Rota: 853 – Ramal: 6902	Facilitar a implantação do projeto piloto no TEPLAN (Terminal de Paulinia), e suas bases subordinadas.
	Gerente da GPOII / GESMS	Carmelo Fabio Scofano – ZD10 – Rota: 816 – Ramal: 4533	Facilitar a implantação do projeto piloto na unidade GFOR7 (Campinas), subordinada a GPOII.
	Coordenador de Cadastro de Fornecedores / GCONT / GSC	Dimas Costa – ZGTR – Rota: 816 – Ramal: 9720	Apoiar na divulgação e elaboração de estratégia de criação do Espelho da Nota Fiscal pelos Fornecedores.

4. Ambiente Tecnológico da BR

O ambiente tecnológico atual da BR compreende os sistemas e soluções descritos a seguir que poderão sofrer manutenções e serem integrados para atender o objetivo a que se propõe o projeto SGRD.

PORTAL – CANAL DE NEGÓCIOS

O Portal de comunicação com os fornecedores é o IBM Websphere, onde será disponibilizado um link para o sistema de geração do Espelho da Nota Fiscal. Esse sistema está em desenvolvimento pela PETRONECT para atender a Petrobras.

SAP R/3 e MENSAGERIA

O sistema ERP (Enterprise Resource Planning, ou em português, Sistemas Integrados de Gestão Empresarial) é o SAP R/3, onde são registrados os documentos fiscais em suas transações de entrada de mercadoria (MIGO ou similares), folha de serviço (ML81N) e fatura (MIRO), além da liberação do pagamento (YSLIB_PAG). Esse processo é manual e não monitorado, portanto a estimativa de tempo gasto com cada atividade pode variar dependendo dos processos envolvidos.

Com o advento da Nota Fiscal Eletrônica, a BR desenvolveu uma Mensageria no SAP, chamada Acelerador, que além de tratar a emissão da NF-e trata o recebimento dos XMLs referentes às NF-e dos fornecedores através de um email corporativo (xmlnfebr@br.com.br). A Mensageria desanexa um ou mais XMLs do email recebido, faz a validação na SEFAZ e associa o XML ao seu documento referente criado no SAP R/3. Por recomendação da GARQS, por questões de segurança, os emails com arquivos zipados são ignorados. O SAP R/3 possui 2 relatórios para fazer a gestão do XML recebido:

- **YSQTDE_NFE_XML**: Mostra a quantidade de XMLs recebidos e documentos R/3 criados para cada fornecedor e centro BR.
- **YSVERIF_XML**: NF-e SAP x Mensageria, onde é possível consultar os documentos do R/3 que não estão associados a um XML e os XMLs recebidos que não encontram documentos no R/3 para ser associado.

O projeto para atender a Nota Fiscal Eletrônica 2.0 possui como requisito a implementação da solução GRC da SAP que irá substituir a atual Mensageria da BR.

GKO

O sistema TMS (Transportation Management System) é o GKO, software para gerenciamento de fretes contratados. Através de interface com o Portal os transportadores registram os Conhecimentos de Transporte. O GKO gera obrigações a pagar aos transportadores automaticamente no SAP R/3 através de interface com o CONTROL-M a cada hora. Os transportadores que não utilizam o GKO têm os seus Conhecimentos de Transporte digitados pelas Bases BR diretamente na transação J1B1N (nota fiscal writer) do SAP R/3, classificando o campo “Categoria da NF” como “C9” (Conhecimento de Transporte).

MDRIVER

O sistema de automação das bases/terminais é o MDRIVER, onde através de RFCs faz a comunicação com o SAP R/3. Não existe automação das bases/terminais para os processos de entrada utilizando o MDRIVER.

ORACLE ECM

O sistema de ECM (Enterprise Content Management) é o ORACLE ECM, onde serão armazenadas as imagens digitalizadas dos documentos tratados no projeto, permitindo sua indexação e recuperação (consulta) em tempo real. O tempo de recuperação do documento será de segundos em relação a sua recuperação física.

O ECM Oracle também permite a gravação de notas (comentários/discussões) em

cada documento digitalizado, assim esses despachos e observações reduzem o número de notas de correio em separado e concentram em um único local todo o histórico.

IBM WEBSHERE PROCESS

O sistema BPMS (Business Process Management System) é o IBM Websphere Process, onde serão construídos os fluxos dos processos e a integração com o Portal, R/3, ECM e outras ferramentas necessárias.

Tipicamente, ferramentas BPMS incluem o mapeamento dos processos de negócio ponta-a-ponta, desenho dos fluxos, definição de workflow, regras de negócio, integradores, monitoração em tempo real das atividades e alertas. É uma poderosa ferramenta de gestão, para garantir que os processos estão sendo efetivamente executados como modelados, contribuindo para os objetivos da organização.

PARQUE DE IMPRESSÃO E CÓPIA

Existe um contrato com o fornecedor HP firmado em novembro de 2008 com vigência de 4 anos (até novembro de 2012) para prestação de serviço de impressão e cópia. Foi realizada uma POC com esse fornecedor para garantir que estaria apto a prestar serviço de digitalização e extração de dados (OCR) requeridos. Esse processo encontra-se na fase de avaliação de proposta enviada pelo fornecedor, sendo conduzido em parceria com as equipes GARQS e GPROD.

LOTUS NOTES

A ferramenta de e-mail corporativa é o Lotus Notes, que poderá ser integrada à solução para receber notas de aviso e relatórios de acompanhamento, além de sinalizar tomadas de ação requerida.

5. Premissas e Dependências

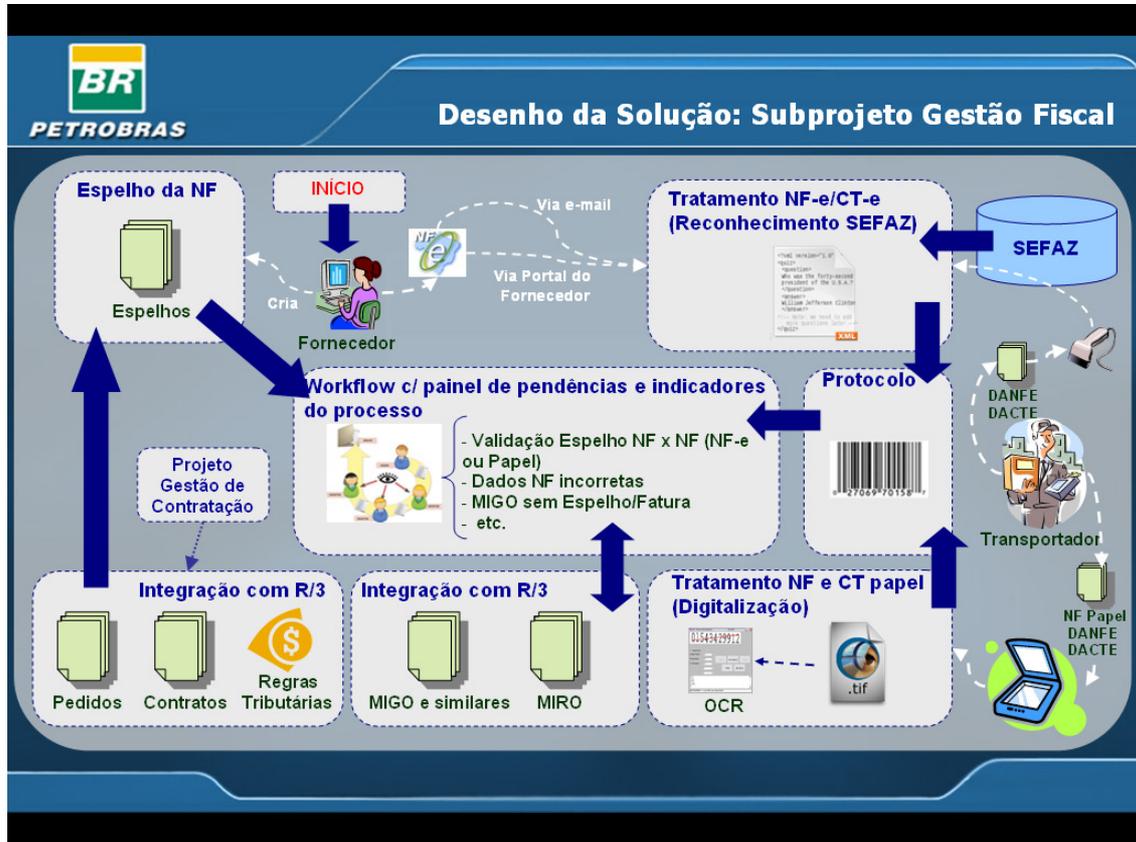
- Entende-se que para a geração correta do Espelho da Nota Fiscal os dados dos Contratos e Pedidos, incluindo a carga tributária, deverão ser cadastrados corretamente no SAP R/3. Desta forma, o projeto **SGRC (Sistema de Gestão de Contratação)**, projeto 4/2010, abrangerá o escopo de criação da visão tributária e validação prévia do Contrato e/ou Pedidos entre outros requisitos e será trabalhado em paralelo com este projeto. A análise de aderência para integrar o sistema **PSE (Pedido de Serviço)** ao escopo do projeto SGRC também será atendida naquele projeto. Entretanto, cabe ressaltar que o PSE é de gestão da GCSERV, abrangendo solicitações de serviço. Outras gerências de contratação, como GCMAT e GLOG (GEDER e GEBIO) não utilizam essa ferramenta.
- Existe o projeto 15/2010, Visão Fiscal, para tratar o mapeamento dos cadastros, documentos R/3 e tabelas de impostos envolvidos nos processos de entrada e saída de documentos fiscais, focando os dados fiscais e tributários. O projeto Visão Fiscal já está em andamento.
- Para atendimento às demandas da GEATC, existem 6 projetos abertos, que irão auxiliar na elaboração correta dos pedidos, e conseqüentemente, na criação do Espelho da Nota Fiscal.
- Sendo o Espelho da Nota Fiscal desenvolvido pela PETRONECT, fica acordado que o desenvolvimento e o serviço serão prestados por ela, cabendo a TI da BR a criação e manutenção dos conectores no SAP R/3.
- Para permitir a geração do Espelho da Nota Fiscal, deverá haver Pedido criado, com todas as regras tributárias definidas para os itens do Pedido no SAP R/3. Essa questão deverá ser tratada pela Frente de Gestão da Mudança, que entre outras

atribuições, se encarregará de melhorar tal procedimento. As atribuições da Frente de Gestão da Mudança estão descritos no item Proposta de Organograma deste documento.

- A solução proposta será capaz de incorporar qualquer tipo de documento de entrada, seja fiscal ou não, por meio da criação de novos fluxos utilizando o IBM Websphere, que conforme descrito no item Ambiente Tecnológico, é uma ferramenta capaz de permitir a criação de novos fluxos de forma simples. Entretanto, o objeto do escopo desta proposta prevê, inicialmente, o tratamento de Notas Fiscais (eletrônicas ou não) e Conhecimentos de Transporte (eletrônicos ou não) sendo quaisquer documentos adjacentes a esses tratados como anexos dos mesmos. Para os demais documentos torna-se necessária uma análise prévia para identificação dos requisitos e elaboração de nova proposta. Sendo assim, os principais fluxos a serem automatizados são:
 - Geração do Espelho da Nota Fiscal, visando à contratação e aquisição dos seguintes itens:
 - Produtos para comercialização e industrialização;
 - Insumos industriais, materiais de consumo, bens e equipamentos, etc.;
 - Serviços
 - Recebimento e registro de Conhecimento de Transporte
- A solução proposta também será capaz de controlar as guias de pagamentos de tributos, permitindo automatização das transações FI do R/3. A guarda e recuperação (consulta) das guias e comprovantes de pagamento também serão possíveis. Essa gestão não está contemplada neste documento, porém poderá ser objeto de novo projeto.
- No momento da recepção do documento, será criado um protocolo para cada documento recebido. Esse protocolo utilizará informações prévias do Espelho e será o registro inicial para a identificação do documento na BR.
- As imagens digitalizadas nos Estabelecimentos deverão ser submetidas ao servidor central tão logo tenham sido geradas.
- Nos casos de NF-e e CT-e a escrituração ocorrerá tendo como base os dados do XML e não do DANFE ou DACTE.
- A criação da Central de Validação, utilizada para o reconhecimento da extração dos dados (OCR) é de responsabilidade da GCFAT. Compreendem a disponibilização de espaço físico, estações de trabalho e gestão de pessoal. O treinamento inicial da equipe ficará a cargo da GTI, que também treinará um multiplicador da GCFAT, tornando-se este responsável pelos treinamentos futuros da Central de Validação.
- As Gerências afetadas devem ser envolvidas na definição das mudanças dos processos operacionais a serem adotados em função da automatização das transações no SAP R/3. Atividades serão conduzidas pela Frente de Gestão da Mudança.

6. Visão Geral do Produto

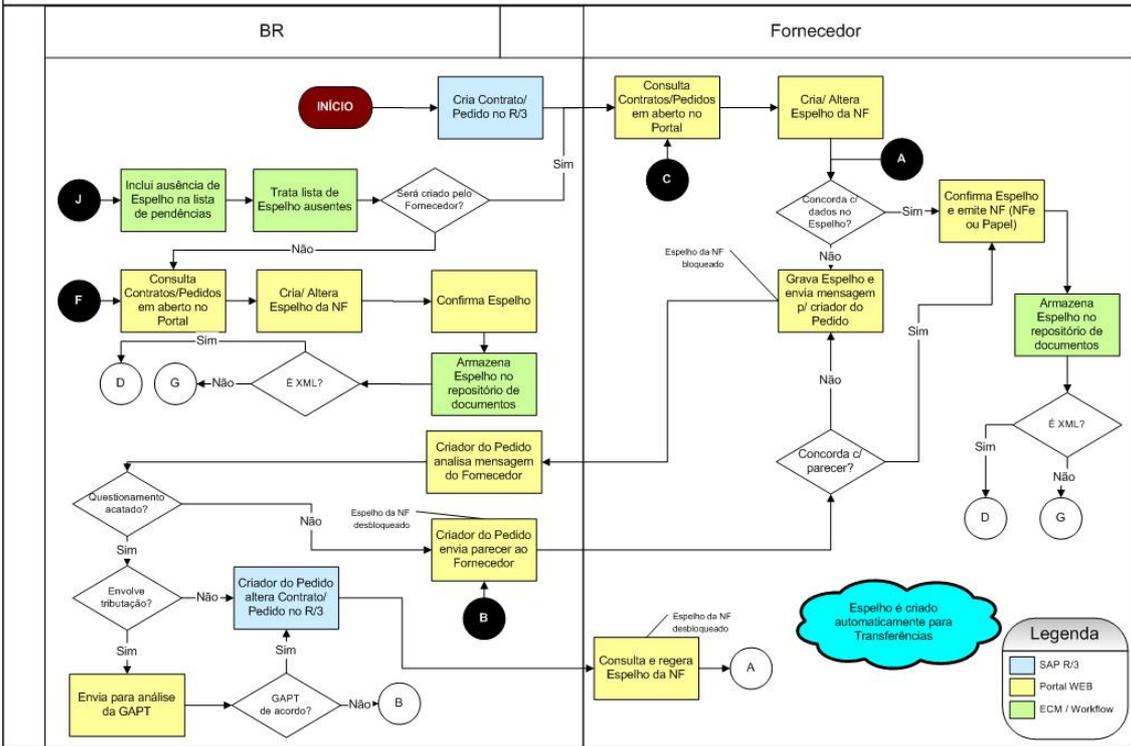
6.1 – Perspectiva do Produto



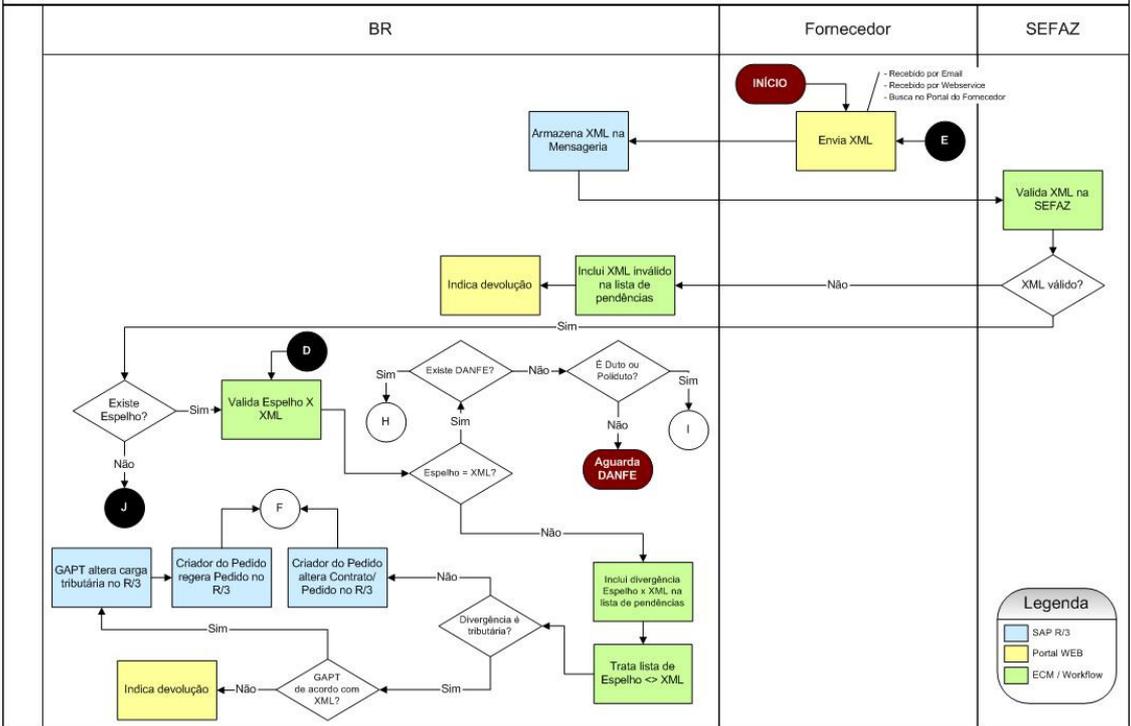
Fluxos Padrão:

Existem dois fluxos padrão para atender os requisitos do projeto: um geral e um por processo. Os fluxos de processo serão chamados pelo fluxo geral, de acordo com o processo de recebimento informado no protocolo.

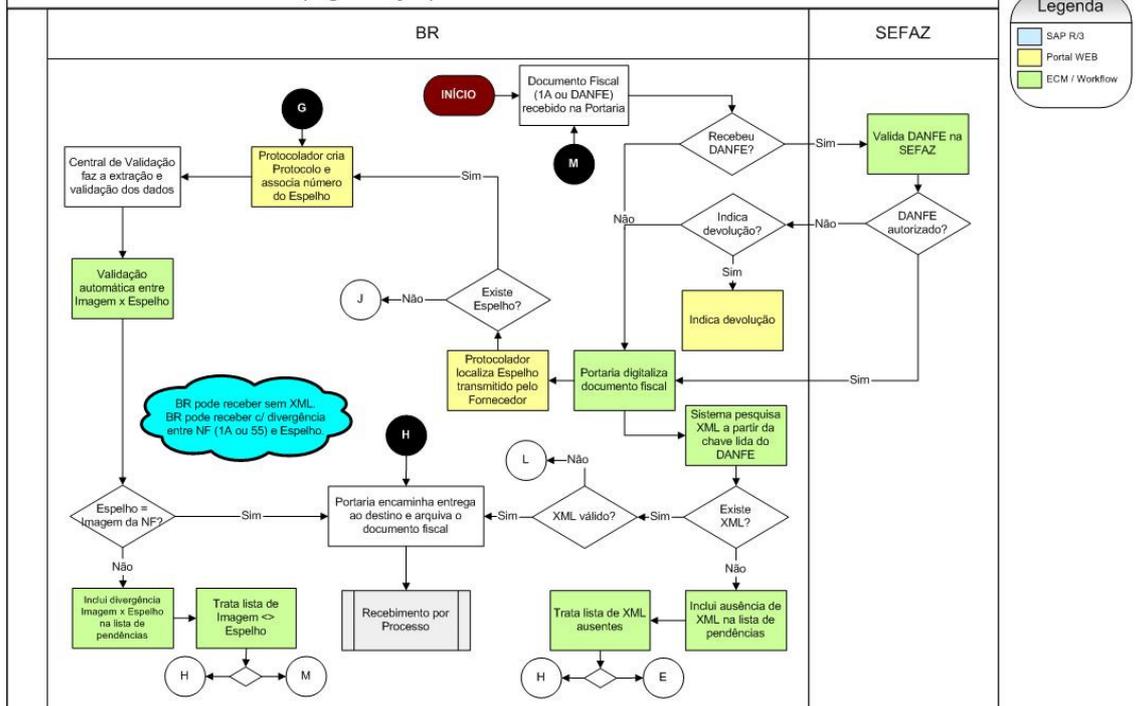
Projeto Gestão de Registro de Documentos Fiscais - Espelho da Nota Fiscal



Projeto Gestão de Registro de Documentos Fiscais - Tratamento NFe (Reconhecimento SEFAZ)



Projeto Gestão de Registro de Documentos Fiscais -
Tratamento Documento Fiscal (Digitalização) / Protocolo / Workflow



Portarias identificadas no TEPLAN:

As portarias dos outros estabelecimentos da GOP serão identificadas em parceria com a GOP/GEPLAC e a equipe de Gestão da Mudança.

PORTARIA	LOCAL	ATORES	PROCESSOS	SCANNER
Compra de Álcool e Biocombustível	Pátio interno da base, próximo ao local de descarga do produto.	- Recebedor do Documento Fiscal - Recebedor de Álcool e Biocombustível	- Compra de Produtos (Rodoviário) - Compra c/ Faturamento Antecipado (NF Remessa) - Compra Conta e Ordem - Transferência de Produtos - Devolução de Venda (Cliente)	Não possui.
Compra de Álcool e Biocombustível e Outros. / Conhecimento de Transporte	Prédio administrativo.	- Recebedor do Documento Fiscal - Recebedor de Bombeios - Conferencista de Material - Responsável pela Medição do Serviço. - Recebedor do Conhecimento de Transporte	- Compra de Produtos (Ferroviário) - Recebimento Dutos (Bombeio) - Recebimento Polidutos - Subcontratação (Coque) - Aquisição de Bens de Consumo e Ativos - Transferência de Bens de Consumo - Transferência de Ativos - Serviços - Compra c/ Faturamento Antecipado (NF Fatura)	1 multifuncional HP com scanner A3

Compra de Lubrificantes (Embalados) e OPA	Prédio de embalados.	- Recebedor do Documento Fiscal - Conferencista de Material	- Subcontratação (OPA) - Aquisição de Bens de Consumo e Ativos - Transferência de Bens de Consumo - Transferência de Ativos	Não possui.
Compra de Materias e Serviços	Prédio de manutenção	- Recebedor do Documento Fiscal - Conferencista de Material - Responsável pela Medição do Serviço.	- Aquisição de Bens de Consumo e Ativos - Transferência de Bens de Consumo - Transferência de Ativos - Serviços	Não possui.

Atores envolvidos no novo processo:

Os atores descritos abaixo não representam necessariamente apenas um indivíduo no processo. Uma única pessoa poderá assumir 1 ou mais papéis.

ATOR	PERFIL	RESPONSABILIDADES
Comprador	GCMAT/ GC SERV	<ul style="list-style-type: none"> • Cadastrar/Alterar o contrato e os pedidos no SAP R/3.
Gerência usuária	BR	<ul style="list-style-type: none"> • Cadastrar/Alterar pedidos no SAP R/3. • Registrar a medição do serviço (ML81N).
Entregador	EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecedor, Transportador ou Responsável pela entrega do Documento Fiscal e seus anexos.
Recebedor do Documento Fiscal	GOP	<ul style="list-style-type: none"> • Criar pré-protocolo. • Imprimir e colar a etiqueta no documento fiscal. • Fazer a digitalização do documento fiscal e de seus anexos.
Recebedor do Conhecimento de Transporte	GAPT	<ul style="list-style-type: none"> • CT em papel: <ul style="list-style-type: none"> ○ Criar protocolo ○ Imprimir e colar a etiqueta no documento. ○ Fazer a digitalização do documento. • CT-e: <ul style="list-style-type: none"> ○ Efetuar leitura do DACTE
Protocolador	GAPT	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar a fila de pendências de imagens que necessitam de criação do protocolo. • Localizar o Espelho criado pelo Fornecedor, através da chave de acesso e validar os dados. • Caso o Espelho não tenha sido gerado no momento da chegada da NF (papel ou DANFE), poderá completá-lo ou criá-lo com os dados do pedido/item. • Após validação do espelho, criar o protocolo referente ao processo. • Informar no protocolo dados básicos referentes à NF, tais como: <ul style="list-style-type: none"> ○ Tipo de Documento (identificando o processo); ○ Espécie da NF; ○ Tipo de Movimento (MIGO); ○ Categoria da NF; ○ Operação; ○ Número do Espelho da NF; ○ Bloqueio de Pagamento (S/N); ○ Incidência de ICMS;

		<ul style="list-style-type: none"> ○ Incidência de IPI; ○ e outros
Recebedor de Álcool e Biocombustível	GOP	<ul style="list-style-type: none"> • Depois da descarga do produto, executar a YSRECTD_NEW (e demais transações) no SAP R/3.
Recebedor de Bombeios	GOP	<ul style="list-style-type: none"> • Receber o relatório do TESIP e criar a entrada provisória no SAP R/3 (ZPR). • Se for bombeio da PB, informar no pré-protocolo o número da ZPR referente à entrada provisória.
Conferencista de Material	GOP	<ul style="list-style-type: none"> • Confirmar no Espelho a quantidade recebida do material.
Responsável pela falta/invalidade do XML.		<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar a fila de XML faltantes e tomar providências para tratá-la. • Acompanhar a fila de XML inválidos e tomar providências para tratá-la.
Responsável pela falta do Espelho da NF		<ul style="list-style-type: none"> • Caso o Espelho não tenha sido gerado no momento da chegada do XML, previamente a chegada do DANFE, o comprador responsável deverá completá-lo ou criá-lo com os dados do pedido/item.
Responsável pela Entrada de Mercadoria/ Medição do Serviço		<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar a fila de pendências das transações MIGO e similares e tomar providências para tratá-la.
Responsável pela Entrada da Fatura		<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar a fila de pendências de divergência do Espelho x NF e tomar providências para tratá-la. • Acompanhar a fila de pendências da transação MIRO e tomar providências para tratá-la.
Responsável pela falta da Imagem		<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar a fila de pendências de falta da imagem do documento fiscal e seus anexos e tomar providências para tratá-la.
Central de Validação	GAPT	<ul style="list-style-type: none"> • Extrair os dados a partir das imagens digitalizadas. • Validar os dados extraídos. • Liberar o documento para o workflow.

O projeto será implantado por fases, compreendendo regiões geográficas de uma mesma gerência executiva. A fase piloto será implantada no TEPLAN (Terminal de Paulínia) e suas bases subordinadas (AIRIB, ARJOR, BAURU, CERAQ e BACAD II) e na GFOR7 (Unidade de Engenharia de Campinas).

Os processos identificados no TEPLAN e GFOR7 são:

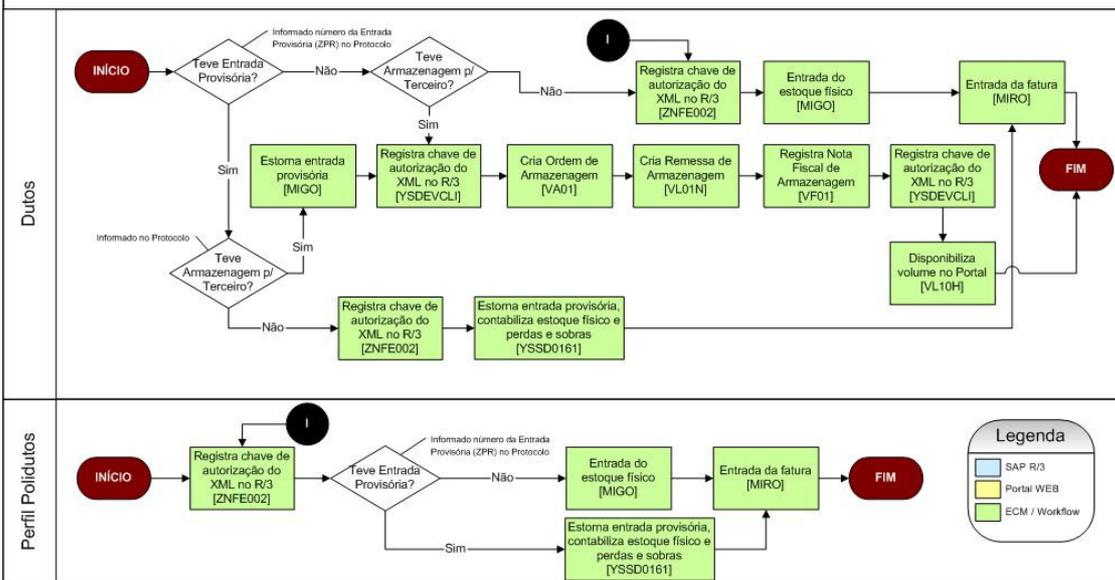
- Recebimento por Duto: processamento de notas fiscais de recebimento de derivados recebidos através de dutos da refinaria para venda pela BR. Compreende também o armazenamento para congêneres.
- Recebimento por Poliduto: segundo definição do TEPLAN, refere-se ao processamento de notas fiscais de recebimento de produtos, onde a venda do produto BR para seus clientes ocorre via duto diretamente do tanque da Refinaria da Petrobras, não existindo armazenamento no terminal.
- Compra de Produtos: processamento de notas fiscais de compra dos produtos álcool ou biodiesel, recebidos pelo modal rodoviário ou ferroviário.
- Troca de Nota Fiscal: processamento de troca de notas fiscais, automatizando a emissão da saída da nota fiscal.
- Compra com Faturamento Antecipado (NF Fatura): processamento de nota fiscal de faturamento antecipado da compra dos produtos álcool ou biodiesel.
- Compra com Faturamento Antecipado (NF Remessa): processamento de nota fiscal

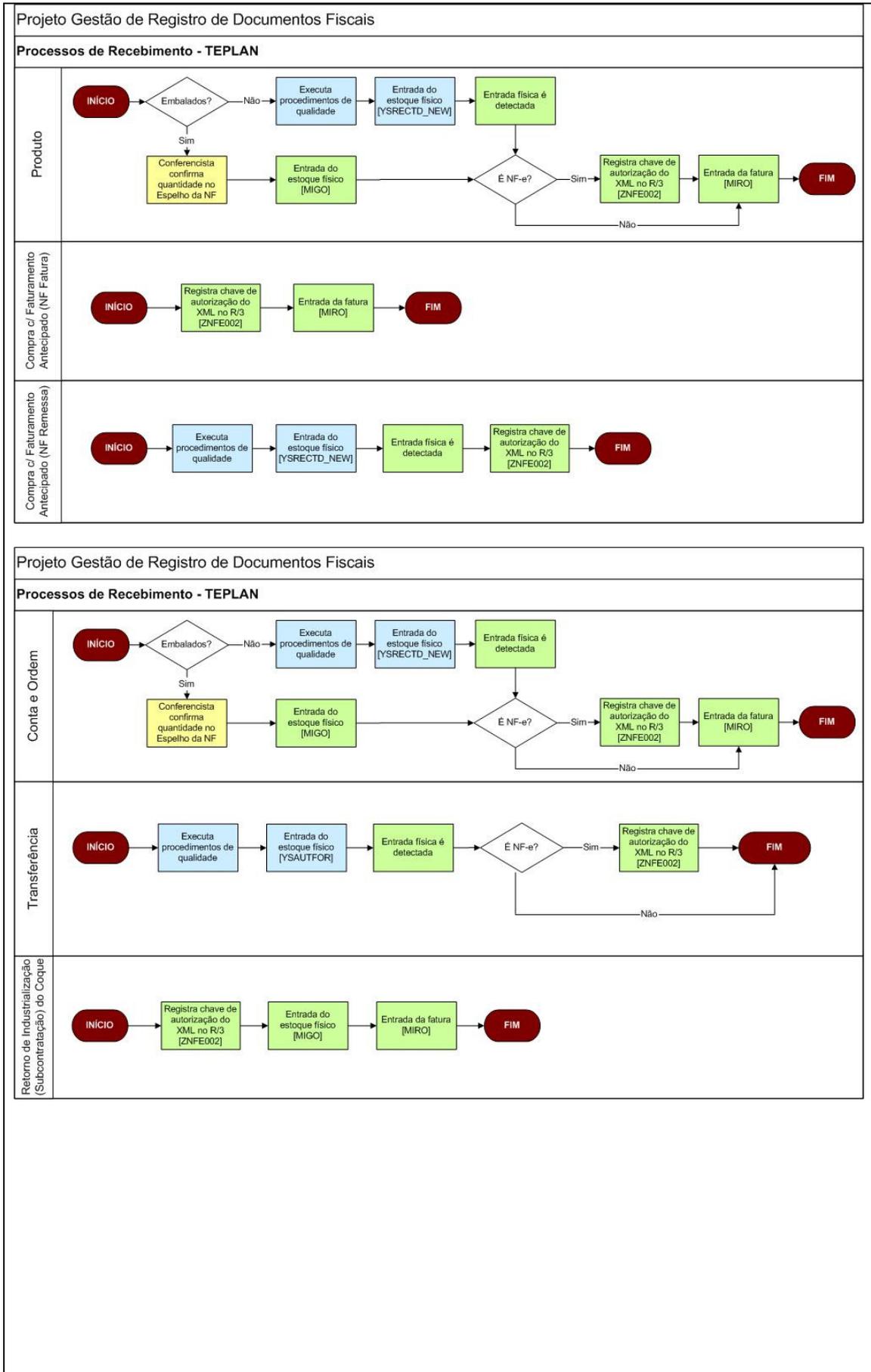
de remessa da compra dos produtos álcool ou biodiesel que foram pagos antecipadamente por uma nota de faturamento.

- **Compra Conta e Ordem:** processamento de notas fiscais de compra dos produtos álcool ou biodiesel, recebidos pelo modal rodoviário ou ferroviário na qual o pedido foi feito para um fornecedor e a nota fiscal é de um parceiro informado no pedido.
- **Transferência de Produtos:** processamento de notas fiscais de transferência entre centros BR dos produtos álcool ou biodiesel.
- **Subcontratação (Coque):** processamento de notas fiscais referentes ao processo de subcontratação do Coque. Nesse processo a BR envia o coque para um parceiro. A venda para clientes BR ocorre a partir de um ponto de emissão de notas dentro do parceiro. Uma vez por semana o parceiro emite uma NF com dois CFOP (serviço e material) para a BR.
- **Subcontratação (OPA):** processamento de notas fiscais referentes ao processo de subcontratação do óleo de pulverização agrícola. Nesse processo a BR envia derivados para ser processado por um parceiro. Uma vez por semana o parceiro emite uma NF para a BR.
- **Compra de Materiais:** processamento de notas fiscais referentes o processo de compra de materiais de consumo, bens, equipamentos, etc.
- **Contratação de Serviços:** processamento de notas fiscais referente ao processo de contratação de serviços e tarifas públicas.
- **Devolução de Venda:** processamento de notas fiscais referente ao processo de devolução do cliente.
- **Nota Fiscal Complementar:** processamento de notas fiscais complementares.

Projeto Gestão de Registro de Documentos Fiscais

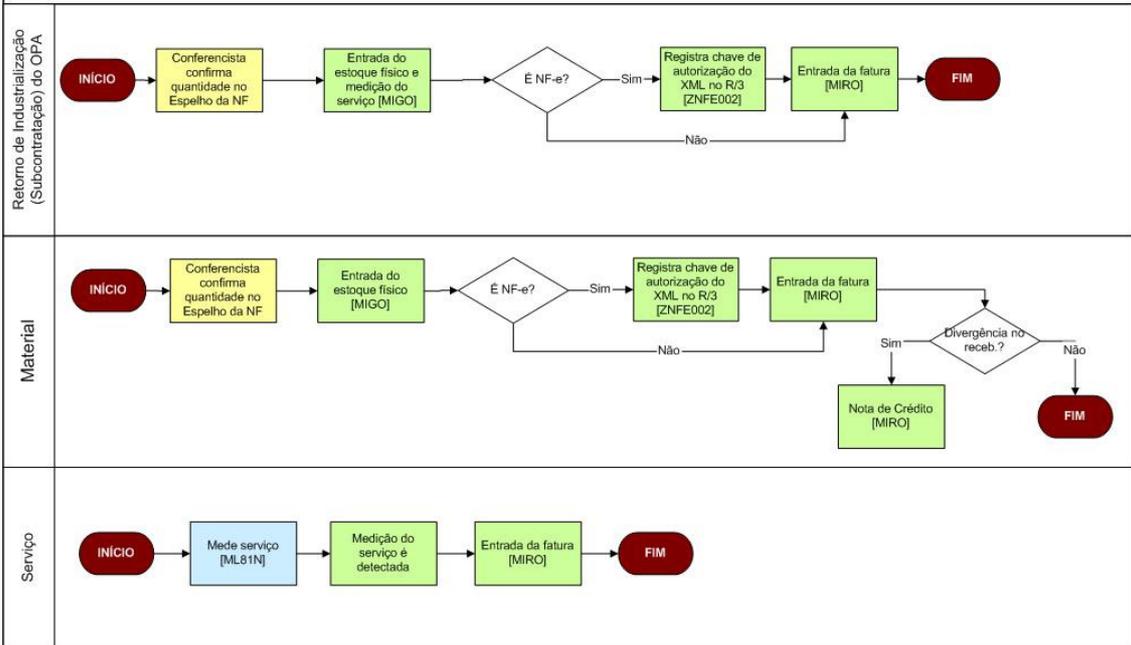
Processos de Recebimento - TEPLAN





Projeto Gestão de Registro de Documentos Fiscais

Processos de Recebimento - TEPLAN



6.2 – Resumo das características do Produto

Mapeamento dos Processos de Recebimento

Cód. da Neces.	Descrição da Necessidade	Código da Caract.	Características (features) correspondentes
NE01	Mapear os processos de recebimento (a nível de transação do SAP R/3)	CTR01	Mapeamento do Fluxo Atual do Processo.
		CTR02	Identificação das Transações a serem automatizadas.
		CTR03	Aceite do Fluxo do Processo.
		CTR04	Alterações no R/3 (se necessário).

Gestão Fiscal

Cód. da Neces.	Descrição da Necessidade	Código da Caract.	Características (features) correspondentes
Funcionalidade: Espelho da Nota Fiscal			
NE01	Permitir Fornecedor gerar o Espelho da Nota Fiscal a partir dos dados dos Pedidos e Regras Tributárias cadastradas no R/3.	CTR01	Disponibilizar acesso para o Fornecedor/ Transportador.
		CTR02	Permitir criação do Espelho da Nota Fiscal.
		CTR03	Não permitir alteração de alguns campos do Espelho da Nota Fiscal.
		CTR04	Considerar o cadastro de Parceiros de Negócio do SAP R/3.
		CTR05	Permitir Fornecedor alterar o Espelho da Nota Fiscal antes de confirmá-la.
		CTR06	Permitir BR criar o Espelho da Nota Fiscal no lugar do Fornecedor.
		CTR07	Armazenar Espelhos transmitidos no repositório de documentos.
		CTR08	Permitir criação automática do Espelho

			da Nota Fiscal para o Fornecedor PETROBRAS e demais Fornecedores.
NE02	Permitir interação e registro do Fornecedor caso ele não concorde com o Espelho gerado.	CTR09	Permitir Fornecedor registrar notas de observação ao discordar do Espelho gerado.
		CTR10	Permitir validação de questionamento tributário pela GAPT.
Funcionalidade: Tratamento NF-e e CT-e (Reconhecimento SEFAZ)			
NE03	Capturar Nota Fiscal eletrônica (NF-e) e valida-la no ambiente SEFAZ.	CTR11	Capturar o XML da NF-e.
		CTR12	Permitir Fornecedor enviar XML da NF-e pelo Portal (upload).
		CTR13	Validar XML da NF-e no ambiente SEFAZ.
NE04	Validar e confirmar DANFE no ambiente SEFAZ.	CTR14	Prover retorno da validação do DANFE no ambiente SEFAZ.
		CTR15	Confirmar o recebimento no ambiente SEFAZ, segundo diretrizes da NF-e 2.0
		CTR16	Validar XML da NF-e no ambiente SEFAZ após período permitido para cancelamento.
NE05	Capturar Conhecimento de Transporte eletrônico (CT-e) e valida-lo no ambiente SEFAZ.	CTR17	Capturar o XML do CT-e.
		CTR18	Permitir Transportador enviar XML do CT-e pelo Portal (upload).
		CTR19	Validar XML do CT-e no ambiente SEFAZ.
NE06	Validar DACTE no ambiente SEFAZ.	CTR20	Prover retorno da validação do DACTE no ambiente SEFAZ.
Funcionalidade: Protocolo			
NE07	Registrar recebimento do documento fiscal na BR.	CTR21	Criar registro do documento fiscal recepcionado na portaria (pré-protocolo).
		CTR22	Criar ou completar o protocolo (início do workflow).
		CTR23	Imprimir e colar etiqueta de identificação do documento fiscal.
Funcionalidade: Tratamento NF papel e CT papel (Digitalização)			
NE08	Digitalizar Nota Fiscal e Conhecimento de Transporte no momento do recebimento.	CTR24	Digitalizar Nota Fiscal (A1, DANFE e DANFE em contingência) e Conhecimento de Transporte (Papel, DACTE e DACTE em contingência).
NE09	Extrair dados da Nota Fiscal e do Conhecimento de Transporte.	CTR25	Extrair dados da imagem digitalizada.
		CTR26	Validar os dados extraídos (Central de Validação).
Funcionalidade: Workflow com painel de pendências e indicadores do processo			
NE10	Gerar lista de pendências a serem tratadas.	CTR27	Tratar Protocolos pendentes de criação.
		CTR28	Tratar ausência do XML da NF-e.
		CTR29	Tratar DANFE em contingência.
		CTR30	Tratar ausência de Espelho da NF.
		CTR31	Tratar XML da NF-e inválido na SEFAZ.
		CTR32	Tratar XML para os modais dutos e polidutos (evitando Entrada Provisória).

		CTR33	Tratar NF (XML ou Papel) divergente do Espelho da NF.
		CTR34	Tratar Recebimento Físico
		CTR35	Tratar processamento incorreto da entrada de mercadoria (MIGO).
		CTR36	Tratar processamento incorreto da medição do serviço (ML81N).
		CTR37	Tratar processamento incorreto da entrada de fatura (MIRO).
		CTR38	Tratar ausência do XML do CT-e.
		CTR39	Tratar DACTE em contingência.
		CTR40	Tratar XML do CT-e inválido na SEFAZ.
		CTR41	Tratar NF-e canceladas na SEFAZ
NE11	Mostrar indicadores para acompanhamento do fluxo dos documentos, desde o surgimento da necessidade (requisição de compras) até a autorização de pagamento.	CTR42	Disponibilizar painel de monitoramento gerencial.
NE12	Criar Notas de observações e despachos.	CTR43	Permitir criação de notas de observação e despachos.
NE13	Pesquisar documentos digitalizados.	CTR44	Permitir consulta aos documentos digitalizados.
Funcionalidade: Integração automática com R/3			
NE14	Automatizar transações no SAP R/3.	CTR45	Gerar transação "MIGO e similares" no SAP R/3.
		CTR46	Gerar transação "ML81N" no SAP R/3.
		CTR47	Gerar transação "MIRO" no SAP R/3.
NE15	Visualizar os documentos digitalizados a partir do SAP R/3.	CTR48	Permitir consulta aos documentos digitalizados a partir do SAP R/3.
Funcionalidade: Contingência			
NE16	Tratar procedimentos de contingência.	CTR49	Habilitar procedimento de contingência para falha no equipamento de digitalização.
		CTR50	Tratar protocolos sem imagem.

7. Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

- 1. Projeto SGRD
 - 1.1. Gerenciamento do Projeto
 - 1.1.1. Planejamento
 - 1.1.1.1. EAP
 - 1.1.1.2. Cronograma
 - 1.1.1.2.1. Cronograma de marcos
 - 1.1.1.2.2. Cronograma detalhado
 - 1.1.1.2.3. Cronograma de aquisições
 - 1.1.1.3. Orçamento
 - 1.1.1.4. RH
 - 1.1.1.4.1. Lista da equipe
 - 1.1.1.4.2. Matriz de responsabilidades
 - 1.1.1.4.3. Treinamento da equipe na metodologia
 - 1.1.1.5. Plano de respostas a riscos
 - 1.1.1.6. Plano de comunicação
 - 1.1.1.7. Plano integrado de mudanças
 - 1.1.2. Controle
 - 1.1.2.1. Reuniões
 - 1.1.2.2. Relatórios de desempenho
 - 1.1.3. Execução
 - 1.1.3.1. Contratação de RH
 - 1.2. **Fase 1** – Digitalização e Infra-estrutura
 - 1.2.1. FRENTE GTI
 - 1.2.1.1. Infra-estrutura
 - 1.2.1.1.1. Parque de Impressão e Digitalização
 - 1.2.1.1.1.1. Análise da infra-estrutura atual
 - 1.2.1.1.1.2. Preparação do aditivo contratual
 - 1.2.1.1.1.3. Aprovação do aditivo contratual
 - 1.2.1.1.1.4. Mudança no contrato
 - 1.2.1.1.1.5. Instalação dos equipamentos
 - 1.2.1.1.2. Extração dos Dados
 - 1.2.1.1.2.1. Aquisição de hardware
 - 1.2.1.1.2.2. Desenvolvimento
 - 1.2.1.1.2.3. Treinamento da Central de Validação
 - 1.2.1.2. SAP R3
 - 1.2.1.2.1. Protocolo + Etiqueta
 - 1.2.1.2.1.1. Levantamento
 - 1.2.1.2.1.2. Especificação
 - 1.2.1.2.1.3. Desenvolvimento
 - 1.2.1.2.1.4. Testes
 - 1.2.1.2.1.4.1. Testes de TI
 - 1.2.1.2.1.4.2. Homologação
 - 1.2.1.2.2. Tratamento da NF-e na SEFAZ
 - 1.2.1.2.2.1. Levantamento
 - 1.2.1.2.2.2. Especificação
 - 1.2.1.2.2.3. Desenvolvimento
 - 1.2.1.2.2.4. Testes
 - 1.2.1.2.2.4.1. Testes de TI
 - 1.2.1.2.2.4.2. Homologação
 - 1.2.1.2.3. Completar Protocolo
 - 1.2.1.2.3.1. Levantamento
 - 1.2.1.2.3.2. Especificação
 - 1.2.1.2.3.3. Desenvolvimento
 - 1.2.1.2.3.4. Testes
 - 1.2.1.2.3.4.1. Testes de TI
 - 1.2.1.2.3.4.2. Homologação
 - 1.2.1.2.4. Tratar Entrada da Fatura
 - 1.2.1.2.4.1. Levantamento

- 1.2.1.2.4.2. Especificação
- 1.2.1.2.4.3. Desenvolvimento
- 1.2.1.2.4.4. Testes
 - 1.2.1.2.4.4.1. Testes de TI
 - 1.2.1.2.4.4.2. Homologação
- 1.2.1.2.5. Visualização da imagem no R3
 - 1.2.1.2.5.1. Levantamento
 - 1.2.1.2.5.2. Especificação
 - 1.2.1.2.5.3. Desenvolvimento
 - 1.2.1.2.5.4. Testes
 - 1.2.1.2.5.4.1. Testes de TI
 - 1.2.1.2.5.4.2. Homologação
- 1.2.1.2.6. Painel de Pendências
 - 1.2.1.2.6.1. Levantamento
 - 1.2.1.2.6.2. Especificação
 - 1.2.1.2.6.3. Desenvolvimento
 - 1.2.1.2.6.4. Testes
 - 1.2.1.2.6.4.1. Testes de TI
 - 1.2.1.2.6.4.2. Homologação
- 1.2.1.2.7. Revisão de Perfis do R3
 - 1.2.1.2.7.1. Levantamento
 - 1.2.1.2.7.2. Especificação
 - 1.2.1.2.7.3. Desenvolvimento
 - 1.2.1.2.7.4. Testes
 - 1.2.1.2.7.4.1. Testes de TI
 - 1.2.1.2.7.4.2. Homologação
- 1.2.1.3. ECM
 - 1.2.1.3.1. Levantamento
 - 1.2.1.3.2. Especificação
 - 1.2.1.3.3. Desenvolvimento
 - 1.2.1.3.4. Testes
 - 1.2.1.3.4.1. Testes de TI
 - 1.2.1.3.4.2. Homologação
- 1.2.1.4. Integração R3 x ECM
 - 1.2.1.4.1. Levantamento
 - 1.2.1.4.2. Especificação
 - 1.2.1.4.3. Desenvolvimento
 - 1.2.1.4.4. Teste Integrado
- 1.2.2.FRENTE PROCESSOS/HOMOLOGAÇÃO
 - 1.2.2.1. Fluxo Geral
 - 1.2.2.2. Criação da Central de Validação
- 1.2.3.FRENTE GESTÃO DA MUDANÇA
 - 1.2.3.1. Procedimentos
 - 1.2.3.2. Manuais
 - 1.2.3.3. Treinamentos
 - 1.2.3.4. Estratégia de Rollout
- 1.3. **Fase 2** – Validação da NF e Preenchimento das transações no R3
 - 1.3.1.FRENTE GTI
 - 1.3.1.1. Espelho da Nota Fiscal
 - 1.3.1.2. SAP R3
 - 1.3.1.2.1. Evolução do Protocolo
 - 1.3.1.2.1.1. Levantamento
 - 1.3.1.2.1.2. Especificação
 - 1.3.1.2.1.3. Desenvolvimento
 - 1.3.1.2.1.4. Testes
 - 1.3.1.2.1.4.1. Testes de TI
 - 1.3.1.2.1.4.2. Homologação
 - 1.3.1.2.2. Preenchimento das transações
 - 1.3.1.2.2.1. Levantamento
 - 1.3.1.2.2.2. Especificação

- 1.3.1.2.2.3. Desenvolvimento
- 1.3.1.2.2.4. Testes
 - 1.3.1.2.2.4.1. Testes de TI
 - 1.3.1.2.2.4.2. Homologação
- 1.3.1.2.3. Evolução do Painel de Pendências
 - 1.3.1.2.3.1. Levantamento
 - 1.3.1.2.3.2. Especificação
 - 1.3.1.2.3.3. Desenvolvimento
 - 1.3.1.2.3.4. Testes
 - 1.3.1.2.3.4.1. Testes de TI
 - 1.3.1.2.3.4.2. Homologação
- 1.3.1.2.4. Revisão dos Perfis do R3
 - 1.3.1.2.4.1. Levantamento
 - 1.3.1.2.4.2. Especificação
 - 1.3.1.2.4.3. Desenvolvimento
 - 1.3.1.2.4.4. Testes
 - 1.3.1.2.4.4.1. Testes de TI
 - 1.3.1.2.4.4.2. Homologação
- 1.3.1.3. WORKFLOW
 - 1.3.1.3.1. Fluxo Geral
 - 1.3.1.3.1.1. Levantamento
 - 1.3.1.3.1.2. Especificação
 - 1.3.1.3.1.3. Desenvolvimento
 - 1.3.1.3.1.4. Testes
 - 1.3.1.3.1.4.1. Teste de TI
 - 1.3.1.3.1.4.2. Homologação
 - 1.3.1.3.2. Processos de Materiais
 - 1.3.1.3.2.1. Levantamento
 - 1.3.1.3.2.2. Especificação
 - 1.3.1.3.2.3. Desenvolvimento
 - 1.3.1.3.2.4. Testes
 - 1.3.1.3.2.4.1. Teste de TI
 - 1.3.1.3.2.4.2. Homologação
 - 1.3.1.3.3. Processos de Serviços
 - 1.3.1.3.3.1. Levantamento
 - 1.3.1.3.3.2. Especificação
 - 1.3.1.3.3.3. Desenvolvimento
 - 1.3.1.3.3.4. Testes
 - 1.3.1.3.3.4.1. Testes de TI
 - 1.3.1.3.3.4.2. Homologação
- 1.3.1.4. Integração Workflow x R3
 - 1.3.1.4.1. Levantamento
 - 1.3.1.4.2. Especificação
 - 1.3.1.4.3. Desenvolvimento
 - 1.3.1.4.4. Testes
 - 1.3.1.4.4.1. Teste Integrado
- 1.3.1.5. SAP BW
 - 1.3.1.5.1. Painel de Indicadores
 - 1.3.1.5.1.1. Levantamento
 - 1.3.1.5.1.2. Especificação
 - 1.3.1.5.1.3. Desenvolvimento
 - 1.3.1.5.1.4. Testes
 - 1.3.1.5.1.4.1. Testes de TI
 - 1.3.1.5.1.4.2. Homologação
- 1.3.2.FRENTE PROCESSOS/HOMOLOGAÇÃO
 - 1.3.2.1. Fluxo Geral
 - 1.3.2.2. Estratégia de aderência do Espelho da NF pelos Fornecedores
 - 1.3.2.3. Mapeamento dos Processos de Materiais
 - 1.3.2.4. Mapeamento dos Processos de Serviços
- 1.3.3.FRENTE GESTÃO DA MUDANÇA

- 1.3.3.1. Procedimentos
- 1.3.3.2. Manuais
- 1.3.3.3. Treinamentos
- 1.3.3.4. Estratégia de Rollout
- 1.4. **Fase 3 – Automatização do Lançamento da Fatura no R3**
 - 1.4.1. FRENTE GTI
 - 1.4.1.1. SAP R3
 - 1.4.1.1.1. Evolução do Protocolo
 - 1.4.1.1.1.1. Levantamento
 - 1.4.1.1.1.2. Especificação
 - 1.4.1.1.1.3. Desenvolvimento
 - 1.4.1.1.1.4. Testes
 - 1.4.1.1.1.4.1. Testes de TI
 - 1.4.1.1.1.4.2. Homologação
 - 1.4.1.1.2. Automatização da transação de entrada da fatura
 - 1.4.1.1.2.1. Levantamento
 - 1.4.1.1.2.2. Especificação
 - 1.4.1.1.2.3. Desenvolvimento
 - 1.4.1.1.2.4. Testes
 - 1.4.1.1.2.4.1. Testes de TI
 - 1.4.1.1.2.4.2. Homologação
 - 1.4.1.1.3. Revisão de Perfis do R3
 - 1.4.1.1.3.1. Levantamento
 - 1.4.1.1.3.2. Especificação
 - 1.4.1.1.3.3. Desenvolvimento
 - 1.4.1.1.3.4. Testes
 - 1.4.1.1.3.4.1. Testes de TI
 - 1.4.1.1.3.4.2. Homologação
 - 1.4.1.2. WORKFLOW
 - 1.4.1.2.1. Fluxo Geral
 - 1.4.1.2.1.1. Levantamento
 - 1.4.1.2.1.2. Especificação
 - 1.4.1.2.1.3. Desenvolvimento
 - 1.4.1.2.1.4. Testes
 - 1.4.1.2.1.4.1. Testes de TI
 - 1.4.1.2.1.4.2. Homologação
 - 1.4.1.2.2. Processos de Produtos
 - 1.4.1.2.2.1. Levantamento
 - 1.4.1.2.2.2. Especificação
 - 1.4.1.2.2.3. Desenvolvimento
 - 1.4.1.2.2.4. Testes
 - 1.4.1.2.2.4.1. Testes de TI
 - 1.4.1.2.2.4.2. Homologação
 - 1.4.1.3. SAP BW
 - 1.4.1.3.1. Painel de Indicadores
 - 1.4.1.3.1.1. Levantamento
 - 1.4.1.3.1.2. Especificação
 - 1.4.1.3.1.3. Desenvolvimento
 - 1.4.1.3.1.4. Testes
 - 1.4.1.3.1.4.1. Testes de TI
 - 1.4.1.3.1.4.2. Homologação
 - 1.4.1.4. FRENTE PROCESSOS/HOMOLOGAÇÃO
 - 1.4.1.4.1. Fluxo Geral
 - 1.4.1.4.2. Mapeamento dos Processos de Produtos
 - 1.4.1.5. FRENTE GESTÃO DA MUDANÇA
 - 1.4.1.5.1. Procedimentos
 - 1.4.1.5.2. Manuais
 - 1.4.1.5.3. Treinamentos
 - 1.4.1.5.4. Estratégia de Rollout

8. Aprovações

Elias da Silva Junior – DFIN / GAPT / GCFAT

Ana Augusta Rodrigues – DFIN / GTI / GPROJ / GTTRI

Abel Carlos Lima Amorim – DFIN / GTI / GPROJ / GTTRI

Anexo III – Registro de Riscos

Sistema de Gestão de Registros de Documentos Registro de Riscos

Versão 1.0

Histórico de revisões

Data	Versão	Descrição	Autor
11/09/2009	1.0	Primeira versão do documento	GTI / GPROJ / GTTRI

1. Introdução

1.1 – Finalidade

O **Registro de Riscos** tem por objetivo acompanhar a ocorrência dos riscos planejados no planejamento do projeto e qualquer outro risco que venha a surgir no decorrer do projeto, bem como das respostas planejadas.

1.2 – Escopo do Documento

Este documento lista e acompanha os riscos identificados do projeto SGRD, cujo cliente é a GAPT/GCFAT. Os riscos identificados no projeto, através da técnica de *brainstorming* e analisando a WBS estão apresentados na tabela da sessão 2 deste documento.

1.3 – Referências

Título	Versão	Data	Onde pode ser obtido
Termo de Abertura do Projeto	1.0	07/05/2009	Y:\Gproj\CoordOutsourcingERP\Projeto_Gestão_Registro_Documentos_Fiscais\Documentação\ Termo de Abertura do Projeto.doc
Parecer Técnico TI	8.0	16/09/2009	Y:\Gproj\CoordOutsourcingERP\Projeto_Gestão_Registro_Documentos_Fiscais\Documentação\ Parecer Técnico TI_v8.ppt
Documento de Visão do Projeto			Y:\Gproj\CoordOutsourcingERP\Projeto_Gestão_Registro_Documentos_Fiscais\ Documentação\ Documento de Visão.doc

2. Riscos Realizados

2.1 – Riscos Planejados

Cód.do Risco	Descrição	Data da Ocorrência	Ações Realizadas
1	Mau planejamento e controle inadequado. PROBABILIDADE: Baixa IMPACTO: Alto		
2	Perda de membro da equipe durante a execução do projeto. PROBABILIDADE: Média IMPACTO: Alto		
3	Resistência do Fornecedor em criar o Espelho da NF. PROBABILIDADE: Baixa IMPACTO: Alto		
4	Capacidade da rede da BR para suportar o tráfego adicional de arquivos. PROBABILIDADE: Média IMPACTO: Alto		
5	Upgrade da versão do SAP R/3. PROBABILIDADE: Alta IMPACTO: Médio		
6	Término mais cedo do contrato do parque de impressoras e scanner. PROBABILIDADE: Alta IMPACTO: Alto		
7	Grande quantidade de instalações operacionais da BR e a diversidade do processo operacional em cada tipo de instalação. PROBABILIDADE: Alta IMPACTO: Alto		
8	Não aproveitamento do contrato da HP para a digitalização e extração dos dados. PROBABILIDADE: Alta IMPACTO: Alto		

2.2 – Riscos Não Planejados

Cód.do Risco	Descrição	Data da Ocorrência	Ações Realizadas
9			
10			
...			

3. Impactos

Cód.do Risco	Descrição dos Impactos	Respostas
1	Pode causar o atraso e aumento de custo comprometendo o resultado final.	- Realizar reuniões semanais para avaliar cronograma e realizar controle financeiro do projeto. - Realizar reuniões quinzenais com toda a equipe do projeto para identificação dos pontos fortes e fracos do projeto. Também deverão ser revistos o plano do projeto e os mecanismos de controle do projeto.
2	Gerente funcional do recurso do projeto poderá realoca-lo para outro projeto/atividade.	- Treinamento para o novo membro da equipe e sobrecarga de trabalho para os outros membros que estão trabalhando.
3	Impacta a automação do processo de recebimento do documento fiscal, uma vez que a conferência automática dos dados não poderá ser feita.	- Estudar possibilidade de inclusão de cláusula contratual que obrigue a criação do Espelho da NF ou possibilitar pagamento adiantado ao Fornecedor que aderir a criação do Espelho da NF.
4	Pode criar gargalos na rede e ocasionar atraso no recebimento do material.	- Monitorar a rede nos estabelecimentos mais críticos e prover aumento do tráfego da rede.
5	Impacta o desenvolvimento ABAP no R/3, podendo atrasar o cronograma.	- Fazer reuniões semanais para analisar o cronograma dos dois projetos e se necessário contratar recurso adicional para efetuar o upgrade do código para a nova versão.
6	Aumento do custo mensal diminui o prazo final do contrato com a HP.	- Fazer análises mensais para estimar com no mínimo 5 meses o término do contrato a fim de que nova licitação seja criada e colocada no mercado.
7	Aumento de tempo despendido para o levantamento e mapeamento da situação atual, bem como a implantação (rollout) em todas as unidades.	- Acompanhar semanalmente os trabalhos de mapeamento de processos e se necessário alocar mais recursos nessas atividades.
8	Falta de digitalização e extração dos dados afetam a guarda digital dos documentos e a possibilidade de validação da NF com o Espelho.	- Elaborar documento com requisitos para ser enviado aos fornecedores.

Anexo IV – Requisição de Mudança

Sistema de Gestão de Registos de Documentos Requisição de Mudança

Versão 1.0

Histórico de revisões

Data	Versão	Descrição	Autor
	1.0	Primeira versão do documento	GTI / GPROJ / GTTRI

1. Identificação

Data de submissão	
Solicitante	
Prioridade	

2. Problema atual

2.1 – Categoria

Correção de erro Melhoria Nova funcionalidade

Outros: _____

2.2 – Descrição do problema atual

2.3 – Criticidade e impacto do problema

2.4 – Condições sob as quais o problema foi observado

2.5 – Ambiente atual

3. Sugestão de modificação (Solicitante)

3.1 – Descrição da sugestão de modificação

3.2 – Resultados esperados

4. Proposta de modificação (Grupo de revisão de mudança)

4.1 – Descrição da mudança proposta

4.2 – Itens de configuração afetados

5. Resolução

5.1 – Ação

Aprovada

Recusada

Adiada

5.2 – Responsável pela modificação

5.3 – Tempo necessário para implementar a mudança

Iniciação	
Elaboração	
Construção	
Transição	

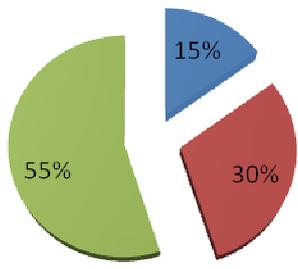
6. Responsáveis

Solicitante

Gerente de Mudanças

Gerente do Projeto

Anexo V – Relatório de Progresso e Desempenho

Relatório de Status Semanal Projeto SGRD – FASE 1					
Projeto:	002/2010 – SGRD	Gestor:	Elias da Silva Junior (DC78)		
Distribuição:	Interna (GTI e GAPT)	Líder Proj. GAPT:	Vladimir Teixeira Loschi (ZFVL)		
Data:	<< atualizar >>	Líder Proj. GTI:	Abel Carlos Lima Amorim (ZF11)		
Evolução do Projeto					
 <p>■ Concluído ■ Andamento ■ A iniciar</p>					
Status Geral do Projeto (● iniciado ● atenção ● atrasado ● parado ✓ concluído)					
Fluxo de trabalho	Tecnologia	Processo	Mudança	Data est. de conclusão	Comentário
Início do projeto	●	●	●	01/09/2010	
Levantamento de Requisitos	●	●	●	29/09/2010	
Desenvolvimento e Testes	●	●	●	10/02/2011	
Criação da central de validação	●	●	●	07/02/2011	
Homologação (teste integrado)	●	●	●	25/02/2011	
Produção					
Produção assistida (Piloto)	●	●	●	28/02/2011 a 16/03/2011	
Rollout	●	●	●	17/03/2011*	* Data de início do rollout
Realizações		Próximos Passos			Em
Reunião de Kickoff realizada.		1ª reunião para definição do fluxo geral da fase 1			01/09/2010

Questões-chave					
Tópico	Questão	Prob A M B	Impacto A M B	Plano de resolução	Status
Recursos	Disponibilidade de recursos da GTI e GAPT para participar da equipe Gestão da Mudança.	M	A	- Definição dos participantes pelos gestores do projeto.	Não iniciado
Contrato HP	Validação do modelo proposto pela HP	A	A	- Validação do modelo proposto pelo Wilmar	Não iniciado
				-	
Acompanhamento dos marcos por fase (conforme plano do projeto)					
	Marcos	Data estimada de conclusão	iniciado ● atrasado ● parado ● concluído ✓	Data de conclusão	Motivo da alteração do prazo
Início e controle do projeto	FRENTE GTI / FRENTE PROCESSOS / FRENTE MUDANÇA				
	Início do projeto	01/09/2010	●		
	1ª reunião semanal – equipe interna	08/09/2010	●		
	1ª reunião semanal – executiva	10/09/2010	●		
Levantamen-to de Requisitos	FRENTE GTI / FRENTE DE PROCESSOS				
	Definição do fluxo geral da fase 1	15/09/2010	●		
	Levantamento de requisitos ECM/DOTEC	17/09/2010	●		
	Levantamento de requisitos R/3	29/09/2010	●		
Desenvolvimen-to e Testes	FRENTE GTI / FRENTE DE PROCESSOS				
	Funcionalidades ECM	10/11/2010	●		
	Funcionalidades R/3	24/01/2011	●		
	Aquisição de servidor	28/01/2011	●		
	Funcionalidades HP/ReadSoft	31/01/2011	●		
	Atualização de Perfis R/3	10/02/2011	●		
Homologa-ção (teste integrado)	FRENTE GTI / FRENTE PROCESSOS				
	Teste Integrado TI	15/02/2011	●		
	Teste Integrado QAS (TI + Usuários)	25/02/2011	●		

Criação da Central de validação	FRENTE GTI				
	Aprovação de alteração do contrato HP	14/12/2010	●		
	Alteração do contrato HP	28/01/2011	●		
	Treinamento da central de validação	07/02/2011	●		
	FRENTE PROCESSO				
	Criação da Central de Validação	01/02/2011	●		
Produção assistida (Piloto)	FRENTE GTI / FRENTE PROCESSOS / FRENTE MUDANÇA				
	Produção assistida na SEDE	16/03/2011	●		
	Produção assistida no TEDUC/TEPLAN	16/03/2011	●		
Rollout	FRENTE GESTÃO DA MUDANÇA				
	Elaboração da estratégia de rollout	29/12/2010	●		
	FRENTE GTI / FRENTE PROCESSOS / FRENTE MUDANÇA				
	Rollout por estabelecimento	A ser definido	●		
	Término do rollout (implantação da fase 2)	14/09/2011	●		

Anexo VI – Lista de Lições Aprendidas

Sistema de Gestão de Registros de Documentos Lista de Lições Aprendidas

Versão 1.0

Histórico de revisões

Data	Versão	Descrição	Autor
	1.0	Primeira versão do documento	GTI / GPROJ / GTTRI

1. Introdução

1.1 – Finalidade

A Lista de Lições Aprendidas tem por objetivo relacionar e tornar disponível para consulta, as lições aprendidas obtidas durante todas as fases do projeto.

2. Lições Aprendidas

Código	Descrição	Categoria
1		
2		
3		
4		

Anexo VII – Termo de Aceite

Sistema de Gestão de Registros de Documentos Termo de Aceite do Software

Versão 1.0

Histórico de revisões

Data	Versão	Descrição	Autor
	1.0	Primeira versão do documento	GTI / GPROJ / GTTRI

1. Introdução

1.1 – Objetivo

O objetivo deste documento é formalizar a aceitação e/ou rejeição do cliente quanto a homologação do software gerado pelo projeto.

1.2 – Referências

Titulo	Versão	Data	Onde pode ser obtido

2. Termo de Aceite

2.1 – Decisão de Aceitação

- () Aprovado
() Reprovado (detalhar os motivos nas linhas abaixo)
() Aprovado com Ressalvas (detalhar as ressalvas nas linhas abaixo)

3. Observações Importantes

4. Aprovações

Data: __ / __ / ____

_____ *[Nome/Cargo/Órgão da TI responsável pelo acompanhamento da homologação.]*

Data: __ / __ / ____

_____ *[Nome/Cargo/Órgão do cliente responsável pela homologação do software.]*

Anexo VIII – Termo de Encerramento

Sistema de Gestão de Registros de Documentos Termo de Encerramento

Versão 1.0

Histórico de revisões

Data	Versão	Descrição	Autor
	1.0	Primeira versão do documento	GTI / GPROJ / GTTRI

1. Introdução

1.1 – Objetivo

Este documento é utilizado para formalizar o encerramento de uma iteração, fase e do próprio projeto, conforme avaliação do gerente do projeto. Desta forma, é possível que em alguns projetos haja necessidade de aplicar esta formalidade para encerramento a partir da iteração, em outros, pode ser aplicado apenas a partir da fase, ressaltando-se que é obrigatório aplicar para o encerramento do projeto.

1.2 – Referências

Titulo	Versão	Data	Onde pode ser obtido

2. Dados do Encerramento

Objetivos e Resultados Obtidos	
Entregas Realizadas	
Problemas Enfrentados	
Mudanças Realizadas	

3. Pendências

4. Observações

5. Aprovações

Data: __ / __ / ____ _____
[Nome/Cargo/Órgão da área cliente aprovador do projeto.]

Data: __ / __ / ____ _____
[Nome/Cargo/Órgão do gerente do projeto.]