

Universidade Federal do Rio de Janeiro

Escola Politécnica

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

**Modelo para gerenciamento de um projeto de implantação de
uma ferramenta de telemarketing para vendas**

Autor(es):

Felipe Mendonça Alcure

Disciplina:

Gerência de Projetos em Sistemas de Informação

Outubro de 2010

Universidade Federal do Rio de Janeiro

Escola Politécnica

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

**Modelo para gerenciamento de um projeto de implantação de
uma ferramenta de telemarketing para vendas**

Autor(es):

Felipe Mendonça Alcure

Orientador UFRJ:

Prof. Flávio Mello, Ph. D.

Orientador Petrobras BR:

Maria Cláudia Ganem Rubião

Examinador(es):

Prof Edilberto Strauss, Ph.D.

Prof Flávio Luis de Mello, Ph.D.

GPSI

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos que de forma direta ou indireta contribuíram na minha formação. O que nos torna humanos é a racionalidade, e devemos exaltar pessoas que ajudam a formar conhecimento e opinião, com sensatez e ética. Dedico também à minha família e a minha namorada, pela compreensão e apoio.

AGRADECIMENTO

Agradeço ao povo brasileiro que contribuiu de forma significativa à minha formação e estada nesta Universidade. Este projeto é uma pequena forma de retribuir o investimento e confiança em mim depositados.

RESUMO

Este trabalho trata de uma metodologia que preconiza boas práticas em gerenciamento de projetos na área de projetos de Tecnologia da Informação na Petrobras Distribuidora. Para isto, foram somados conhecimentos, práticas e artefatos já utilizados na companhia a outros provenientes do curso de Gerência de Projetos em Sistemas de Informação [2]. Serão apresentados artefatos conhecidos que atuam nas áreas de conhecimento: escopo, tempo, custo, risco, comunicação, qualidade, integração, recursos humanos e aquisições.

Palavras-Chave: Gerenciamento de Projetos, Sistemas de Informação, Engenharia de Software

SIGLAS

BR – Petrobras Distribuidora

EAP – Estrutura Analítica do Projeto

GARQS – Gerência de Arquitetura de Sistemas

GATEND – Gerência de Atendimento

GPROD – Gerência de Produção

GPROJ – Gerência de Projetos

GRCTI – Gerência de Relacionamento com Clientes de Tecnologia da Informação

GTI – Gerência de Tecnologia da Informação

TAP - Termo de Abertura de Projeto

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

Sumário

Capítulo 1 - Introdução	1
1.1 – Tema	1
1.2 – Delimitação.....	1
1.3 – Justificativa	1
1.4 – Objetivos.....	2
1.5 – Descrição	2
Capítulo 2 - Práticas sugeridas	3
2.1 – Premissa: a atual divisão hierárquica da TI na BR Distribuidora	3
2.2 – Iniciação do projeto	4
2.3 – Planejamento do projeto	4
2.4 – Execução do projeto	6
2.5 – Controle do projeto	7
2.6 – Encerramento do projeto.....	8
Capítulo 3 - Estudo de caso: artefatos sugeridos	9
3.1 – Termo de abertura do Projeto.....	10
3.2 – Definições das práticas do Projeto	13
3.3 – Estrutura Analítica do Projeto	15
3.4 – Cronograma	16
3.5 – Organogramas do cliente e da equipe.....	17
3.5 – Organogramas do cliente e da equipe.....	18
3.6 – Plano de comunicação	19
3.7 – Orçamento	20
3.8 – Documentos Funcionais	21
3.9 – Documentos Técnicos	21
3.10 – Plano de Riscos	22
3.11 - Planilha de Resposta a Riscos	24
Capítulo 4 - Conclusão e Trabalhos Futuros	25
4.1 – Conclusão	25
4.2 – Trabalhos Futuros	26
Bibliografia	27

Lista de Figuras

2.1 – Organograma da GTI.....	12
3.3 – EAP do projeto.....	24
3.5.1 – Organograma da GATEND	27
3.5.2 – Organograma da GATEND	28

Lista de Tabelas

3.1 Estimativas iniciais de custo.....	20
3.5 Estimativas iniciais de custo.....	20
3.5 Outros custos	29

Capítulo 1 - Introdução

1.1 – Tema

Este trabalho trata de boas práticas em gerenciamento de projetos aderentes à realidade da Petrobras Distribuidora. Para isto, foram somados conhecimentos, práticas e artefatos já utilizados na companhia a outros provenientes do curso de Gerência de Projetos em Sistemas de Informação [2].

Serão abordados nesta monografia propostas que permeiam boa parte das áreas de conhecimento da principal literatura utilizada no mercado de software brasileiro, o PMBOK[1]. Dentro da proposta de práticas de gerenciamento de projetos apresentada, algumas já são aplicadas na área de TI da companhia.

1.2 – Delimitação

Para exemplificar as práticas e processos, no capítulo 3 serão apresentados documentos fictícios de um projeto real da companhia. O Telemarketing para ordens de venda está em fase de testes, e será utilizado como exemplo.

1.3 – Justificativa

O uso atual dos artefatos tem se mostrado um instrumento importante para que a empresa consiga realizar uma boa parte dos projetos priorizados. O contexto atual da empresa pública é que ela não possui recursos humanos para realizar todos os projetos que necessita, e não pode contratá-los a não ser por concurso público. Tendo em vista que a solução para conseguir realizá-los é contratar terceirizadas para a prestação de serviços, um forte gerenciamento de projetos é o caminho para conseguir bons níveis de prestação de serviço.

1.4 – Objetivos

O objetivo do trabalho é fornecer ferramentas para implantação de projetos dentro da tríade escopo, prazo e custo. Além deste objetivo, o uso de melhores ferramentas de gerenciamento de projetos visa atingir alguns objetivos da coordenação com:

- Trabalho em equipe;
- Disciplina de execução;
- Foco no atendimento às prioridades acordadas.

1.5 – Descrição

O segundo capítulo apresentará alguns fundamentos do conjunto de práticas, realizando uma breve descrição sobre o significado dos artefatos escolhidos e qual a sua função. No capítulo três, esta lista é exemplificada utilizando o caso da aplicação de telemarketing para colocação de ordem de vendas. É realizada a instanciação dos documentos citados e são dados exemplos mais tangíveis. As conclusões e trabalhos futuros são apresentados no capítulo cinco.

Capítulo 2 - Práticas sugeridas

As práticas sugeridas para o projeto são baseadas nas apresentadas no curso de gerenciamento de projetos em sistemas de informação ministrado para funcionários da Petrobras Distribuidora [1], e tem algumas similaridades com as práticas do PMBOK [2]. A forma de aplicação das práticas respeita a metodologia corrente da equipe do CRM da Petrobras Distribuidora.

O projeto a ser estudado terá iniciativas em cinco grupos de processos: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento. Cada grupo de processos possui um conjunto de artefatos que auxiliará a equipe do projeto no cumprimento dos objetivos desejados.

2.1 – Premissa: a atual divisão hierárquica da TI na BR Distribuidora

Um projeto se inicia a partir de uma necessidade de se resolver um problema. Na Petrobras Distribuidora, as áreas cliente apresentam seus problemas à Gerência de Relacionamento de Clientes de Tecnologia da Informação (GRCTI). A GRCTI, por sua vez, direciona o projeto em questão para a área da Gerência de Projetos de Tecnologia da Informação (GPROJ) que então planeja, executa, controla e encerra o projeto. Após o projeto encerrado, os sistemas e outros artefatos criados são repassados para a Gerência de Produção (GPROD), que assume a manutenção do sistema.

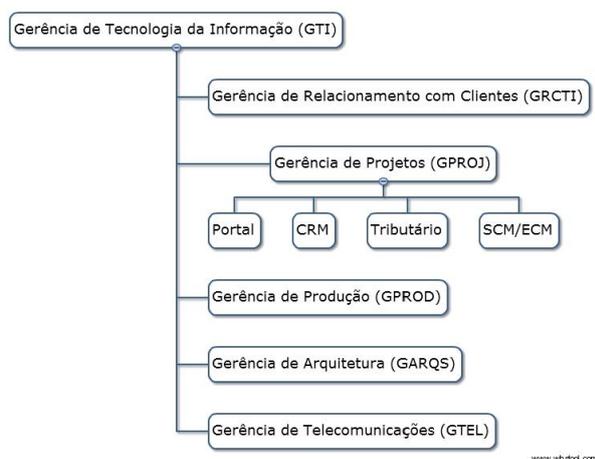


Figura 2.1 – Organograma da GTI

Serão abordados neste projeto alguns dos artefatos utilizados no gerenciamento do projeto feito pela GPROJ. Uma vez que as gerências têm autonomia para construir sua metodologia e processos próprios, neste texto só esta visão será abordada.

2.2 – Iniciação do projeto

Na iniciação do projeto, é realizado um estudo de viabilidade, e caso ele seja aprovado, é passado para a fase de planejamento. Para o projeto em questão, a análise de sua viabilidade é feita anteriormente à chegada do projeto à GPROJ, na GRCTI.

Há várias formas de avaliar o sucesso de um projeto. O resultado pode ser o cumprimento de uma obrigatoriedade legal, o retorno financeiro, a valorização de uma marca, a melhoria de processos ou até uma valoração por sistemas de pontuação para avaliar intangíveis. Entretanto, como na Petrobras Distribuidora essa seleção dos projetos é realizada num momento anterior à passagem aos líderes (gerentes) do projeto, esse passo não será abordado, e o projeto já selecionado é uma premissa do projeto.

2.3 – Planejamento do projeto

Durante a fase de planejamento, os grupos de processos abordam disciplinas como controle de escopo, custo, riscos, e montagem da equipe. Nesta etapa, a GPROJ é envolvida.

O primeiro artefato a ser criado pela equipe responsável pelo projeto é o Termo de Abertura de Projeto (TAP), documento que inicia o levantamento de informações do projeto. Esse documento realiza um primeiro detalhamento do problema, uma sugestão de solução (um escopo inicial), uma sugestão de cronograma (ou os primeiros marcos para entregas), um levantamento inicial de custo, os objetivos, as premissas do projeto, e o nome e papéis do gerente de projeto. Esse documento autoriza a existência do projeto, deve ser assinado por diversos níveis gerenciais na BR, e como é utilizado como documento interno da empresa, pode ser utilizado para substituir o contrato do projeto.

Após o TAP, é feita a definição das práticas do projeto, onde são apresentados os principais stakeholders do projeto, seus papéis e as principais práticas que eles devem desempenhar para o sucesso do projeto. Na lista de stakeholders podemos incluir o gerente do projeto, os patrocinadores, analistas de negócio, analistas funcionais e desenvolvedores. Para cada uma destas responsabilidades, é necessário que sejam listadas as práticas a serem adotadas, de forma que cada pessoa seja informada das práticas que devem delinear seu trabalho.

Já definido um escopo preliminar, pode-se gerar uma simples subdivisão do projeto, chamada Estrutura Analítica de Projeto (EAP). Nela, os nós folha (pacotes de trabalho) podem ser agrupados de maneira simples, para delegação de responsabilidades [4]. A EAP representa o trabalho especificado na declaração do escopo do projeto atual aprovada. Os componentes da EAP auxiliam as partes interessadas a visualizar as entregas do projeto [1]. Embora cada projeto seja único, o histórico de EAPs pode ser usado como um repositório de modelos. Quando a natureza do negócio é a mesma, há uma tendência a se conseguir reaproveitar este artefato.

Nessa etapa inicia-se também o gerenciamento de riscos do projeto. Este inclui os processos que tratam da identificação, análise e levantamento das respostas a riscos. Nessa primeira avaliação, devem ser verificados os impactos e as probabilidades de ocorrência dos riscos mapeados, e se alguns deles devem ser tratados desde o início do projeto.

A partir da decomposição do trabalho realizada na construção da EAP, é possível realizar um planejamento de tempo mais efetivo. Com os pacotes de trabalho encontrados, pode-se ordená-los de acordo com suas dependências e prioridades, e estabelecer datas para entregas intermediárias, e assim mitigar um dos riscos maiores de um projeto de software: o software não atender às necessidades do cliente. As entregas intermediárias forçam o cliente a validar as regras de negócio implementadas.

O cronograma é uma boa ferramenta para avaliar os recursos necessários para o cumprimento dos pacotes de trabalho necessários para a finalização do projeto. Ele permite que se possa verificar que trabalhos podem ser realizados em paralelo durante o

projeto, e para isso quantas pessoas serão necessárias. Nesse momento, a equipe do projeto deve ser mobilizada.

Com as pessoas definidas, um instrumento é necessário para explicitar como as pessoas relacionadas ao projeto estão agrupadas, e como elas se relacionam hierarquicamente. Essa necessidade pode ser resolvida por uma estrutura do cliente e da equipe, o organograma.

Definida como a equipe será composta e as funções de cada um, é importante que os integrantes do projeto sejam informados como deve ser a comunicação dentro e fora da equipe do projeto. Para que o conhecimento dos processos de negócio fique retido na Petrobras Distribuidora, toda comunicação entre gestores do negócio e a GTI deve ser registrada em documentos do projeto. O Plano de Comunicação do Projeto é um documento que firma os padrões estabelecidos para sanar os problemas acima descritos, e deve ser conhecido por todos do projeto.

Tendo em mãos o cronograma e mais algumas informações, como custo do espaço, de telefone, de licenças de software e de microcomputadores, consegue-se elaborar um orçamento do projeto e averiguar o custo mensal e total do projeto.

Para o projeto em questão (Telemarketing), no capítulo 3 serão apresentados os artefatos descritos nesta seção.

2.4 – Execução do projeto

Após apresentar alguns artefatos ao cliente como o TAP e a EAP, e priorizar algumas entregas do projeto, já é possível que a equipe do projeto inicie a execução dos primeiros pacotes de trabalho do cronograma. Os analistas funcionais podem iniciar a especificação dos módulos, com a confecção de Documentos Funcionais para que os desenvolvedores iniciem a codificação do software. Estes levantamentos são submetidos a outro analista, que realizará o controle de qualidade dos documentos. Somente após essa aprovação, os desenvolvedores iniciarão a etapa de codificação.

Nessa etapa, o gerente do projeto deve orientar a equipe tendo como objetivo a realização das atividades levantadas, e servir como integrador das tarefas. Ele pode ser responsável por controlar mudanças de escopo, tempo e custo. O gerente de projeto também deve atuar na execução da comunicação com os membros da equipe e entre equipes, e com o cliente. Ele deve realizar uma gestão do projeto com base nos contratos firmados com a executora (em geral uma empresa terceirizada), alocando recursos de acordo com a capacitação, e requisitando recursos à consultoria quando necessário. Ele deve participar do aceite do gestor do sistema e deve aferir se o trabalho está sendo realizado com qualidade.

2.5 – Controle do projeto

Durante a fase de controle, é realizado o acompanhamento das atividades do projeto, e pacotes de trabalho são submetidos a verificações. Nessa fase, podem ser propostas ações corretivas ou preventivas, após a detecção de uma não conformidade.

Nessa etapa, é realizado controle do escopo. Após a tarefa ser realizada pelos desenvolvedores, o analista funcional verifica se a implementação está conforme especificado no documento original. Ele executa também o Plano de Testes e preenche um *checklist* com o status de cada teste.

O controle de qualidade é realizado por um analista de testes, que verifica aspectos não funcionais da aplicação. Ele verifica mensagens de erro, e condições de erro da aplicação, além de aspectos de navegabilidade. Tendo em vista os resultados das aferições realizadas na etapa de controle, os erros são documentados e catalogados numa ferramenta de controle de tarefas (Redmine[5]).

O líder de projeto deve fazer uma gestão de riscos. Um exemplo de planilha utilizada nesta atividade será mostrado no capítulo 3.

2.6 – Encerramento do projeto

Como o projeto é realizado entre duas áreas internas da companhia, o aceite formal é feito a partir do encerramento do projeto pelo cliente através da ferramenta interna de controle de projetos.

Já que o projeto é realizado por uma equipe formada por funcionários da Petrobras Distribuidora e parte de empresas prestadoras de serviço, ao final do projeto, parte da equipe continua no projeto realizando manutenções evolutivas, utilizando pequenos ciclos de planejamento, execução, controle e entrega. A outra parte da equipe é devolvida a um *pool* de recursos, que rapidamente é absorvida pela grande quantidade de projetos no portfólio.

Capítulo 3 - Estudo de caso: artefatos sugeridos

Para realizar o projeto em questão serão apresentados os modelos dos seguintes documentos:

- Termo de Abertura do Projeto
- Definições das práticas do Projeto
- Estrutura Analítica do Projeto
- Cronograma
- Organogramas da TI, do cliente e da equipe
- Plano de Comunicação
- Orçamento
- Plano de riscos do projeto
- Planilha de acompanhamento de riscos do projeto
- Documento Funcional
- Documento Técnico

Dos documentos listados acima, os nove primeiros são derivados dos modelos apresentados no curso em questão [2] e os dois últimos são modelos utilizados pela equipe do CRM da Petrobras [6].

3.1 – Termo de abertura do Projeto

Termo de Abertura – Projeto Focus Televendas		
Preparado por	Felipe Mendonça Alcure	1.0.0
Aprovado por	Responsável pela GATEND	20/07/10

Justificativa do Projeto

A Petrobras Distribuidora está presente em oito segmentos de atuação. Ela comercializa mais de dois mil tipos de produtos. O processo de vendas é iniciado por assessores comerciais e por uma central de atendimento que registram pedidos em módulos de venda no SAP.

A grande diversidade de transações no SAP, códigos para serem memorizados, consultas a procedimentos para geração de uma Ordem de Venda e regras de negócio mapeadas no SAP, fazem com que um atendente da central da GATEND (Gerência de Atendimento da BR) necessite de bastante treinamento para atuar efetivamente nos processos de Ordem de Venda.

Além disto, como várias operações estão vinculadas a códigos, o atendente precisa consultar algumas documentações enquanto o cliente aguarda na linha.

Descrição do projeto

O Projeto FOCUS TELEVENDAS se propõe a entregar um sistema que venha a reduzir a curva de aprendizagem de um atendente da GATEND, a introduzir um processo mais simples para colocação de ordens de venda com rapidez, segurança, confiabilidade, e de forma integrada ao SAP. O sistema fornecerá uma melhor ferramenta para realizar vendas, já que o atendente terá em mãos uma visão do relacionamento do cliente com a BR.

Produtos do projeto

Durante o Projeto FOCUS TELEVENDAS, serão construídos e entregues os seguintes artefatos:

- Especificações funcionais e Modelo de Dados;
- Módulo do CRM FOCUS para TELEVENDAS;
- Manual online e treinamento.

As seguintes funcionalidades são desejadas para o módulo de TELEVENDAS:

- Seleção de Cliente
- Consultar Ordens de Venda
- Consultar Status da Ordem
- Cancelar ou anular cancelamento de ordens
- Detalhar Ordem
- Consultar Títulos
- Criação Ordem de Venda
- Inserir Condição de pagamento
- Seleção de contrato

- Gravação de Ordem

Cronograma básico do projeto

Início do projeto: 01/08/2010

Término das entrevistas iniciais: 10/08/2010

Apresentação dos casos de uso, modelo de dados: 26/08/2010

A partir da entrega anterior, serão realizados ciclos mensais de apresentação de navegação e entrega do software funcional, de forma a priorizar as entregas com maior urgência, que agregam maior valor, nos quatro meses subseqüentes.

Após o desenvolvimento do sistema, está previsto um mês para que o analista funcional desenvolva o manual e realize os treinamentos necessários.

Estimativas iniciais de custo

Para o projeto, serão necessários um gerente, um analista funcional, que acumulará as funções de administrador de dados, dois desenvolvedores plenos e recursos da equipe de integração de dados e do SAP.

Recurso	Meses de atuação	Custo mensal	Custo total
Gerente	4	7000	28000
Analista funcional	4	4500	18000
Desenvolvedor pleno 1	4	5000	20000
Desenvolvedor pleno 2	1	5000	5000
Equipe SAP	1	5800	5800
Equipe Integração	1	5800	5800
Infra-estrutura	4	2000	8000
Total			R\$ 92.200,00

Gerente do projeto

O gerente do projeto nomeado é Felipe Mendonça Alcure, funcionário da Petrobras Distribuidora. Ele terá autonomia para acessar a área cliente quando necessário e terá responsabilidade conjunta com a área cliente na definição das funcionalidades a serem implementadas. Ele deverá possuir acesso à todo material produzido durante o projeto.

Principais Objetivos

O projeto possui os principais objetivos:

- Diminuir o período de aprendizado de um atendente nos processos de geração de ordem de venda;
- Diminuir o tempo de colocação de pedidos;
- Dar ao atendente informações de relacionamento com o cliente.

Premissas

O sistema deve estar apto a colocar ordens simples (com um produto, proveniente de um contrato, com centro de distribuição, incoterms e tipo de pagamento alterados) em menos de um minuto.

O sistema deve alterar dinamicamente o valor de campos, e deixar como leitura os que não podem ser alterados após certos eventos de interface.

A equipe do SAP deve estar disponível para dúvidas e desenvolvimentos.

A equipe de integração deve estar disponível para dúvidas e desenvolvimentos.

Restrições

O projeto deverá cadastrar e consultar os dados já existentes no SAP e CRM existentes na companhia.

As informações do SAP devem ser consultadas e cadastradas por integrador BPEL.

O CRM deve utilizar a solução do Inbound e Outbound (Genesys) para identificação automática do cliente.

3.2 – Definições das práticas do Projeto

Práticas do Projeto – Projeto Focus Televidas		
Preparado por	Felipe Mendonça Alcure	1.0.0
Aprovado por	Responsável pela GATEND	20/07/10

Controle de escopo - a figura do gestor

Como o cliente da GTI pertence ao Sistema Petrobras, é necessário eleger um ou mais funcionários que representarão a área solicitante, e que será denominado gestor ou comitê gestor. Este será responsável pelo contato entre a área de negócio e a GTI. São atribuições do gestor/comitê:

- Centralizar as requisições de novos sistemas e mudanças nos existentes provenientes das áreas de negócio;
- Avaliar se as requisições da área cliente são de interesse da companhia;
- Verificar sua aderência à missão da companhia;
- Elencar uma ordem de importância entre as demandas abertas;
- Registrar e acompanhar as demandas no Sistema de Gestão de Demandas da GTI (YSCSOL);
- Homologar e aprovar as demandas realizadas no YSCSOL;

Os custos serão faturados pela GTI, e serão anualmente apresentados à direção da companhia, agrupados por projeto e gerência.

Práticas da equipe

A equipe seguirá os padrões de conduta GTI, devendo seguir o Código de Ética do Sistema Petrobras.

A equipe deverá também reportar tarefas e horas diariamente, de forma oral ao seu superior para controle do status do projeto. Quando isto não for possível, deve-se usar correio eletrônico.

A equipe não deve realizar nenhuma demanda não aprovada, não cadastrada e não priorizada pelo gestor no YSCSOL.

Práticas dos desenvolvedores

Os desenvolvedores devem seguir os processos e ferramentas estabelecidos e homologados pela GTI (CVDS). Caso seja necessária alguma ferramenta não homologada, o gerente do projeto deve ser informado.

Os desenvolvedores não devem atender demandas que não venham a partir dos analistas funcionais.

Práticas dos analistas funcionais

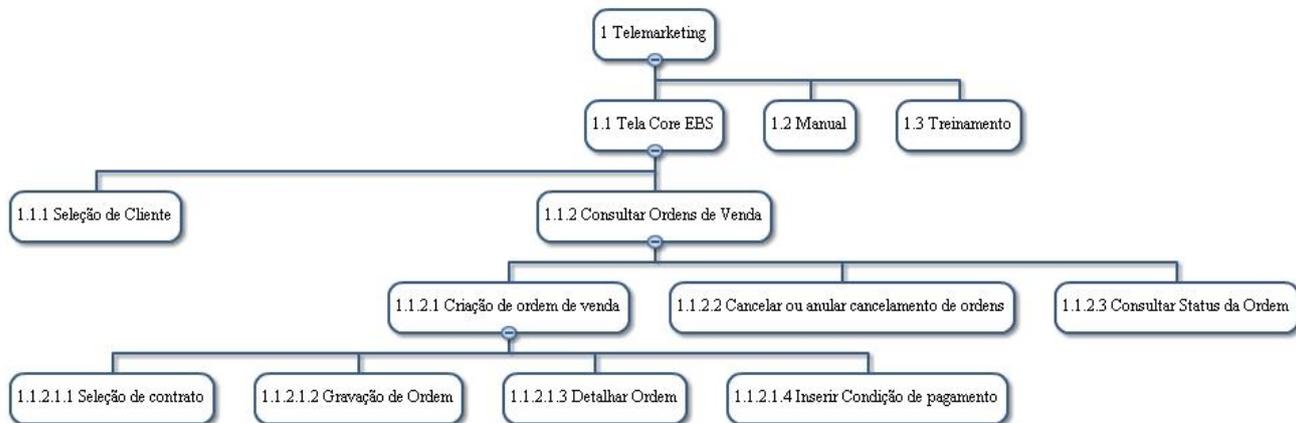
Os analistas funcionais acumulam todas as práticas dos desenvolvedores.

Além destas, os analistas funcionais devem zelar pela não interferência dos gestores nos desenvolvimentos técnicos. Sempre que este comportamento for observado, é obrigação do analista funcional notificar ao gerente de projeto.

Os analistas funcionais irão, neste projeto, acumular as funções de administrador de dados estabelecida do CVDS.

3.3 – Estrutura Analítica do Projeto

Estrutura Analítica do Projeto – Projeto Focus Televentas		
Preparado por	Felipe Mendonça Alcure	1.0.0
Aprovado por	Responsável pela GATEND	20/07/10



www.wbstool.com

Figura 3.3 – EAP do projeto

3.4 – Cronograma

		Nome da tarefa	Predecess	Duration	Finish	Resource Names
1		Telemarketing		70 days	Fri 5/11/10	
2		Levantamento de requisitos		10 days	Fri 13/8/10	Analista funcional 1
3		Modelo de dados	2	10 days	Fri 27/8/10	Analista funcional 1
4		Protótipo de navegação		10 days	Fri 13/8/10	Desenvolvedor 1
5		Tela Core EBS	2;4;3	7 days	Tue 7/9/10	
6		Desenvolvimento / Testes unitários		6 days	Mon 6/9/10	Desenvolvedor 1
7		Testes funcionais / regressão	6	1 day	Tue 7/9/10	Analista funcional 1
8		Seleção de Cliente	7	7 days	Thu 16/9/10	
9		Desenvolvimento / Testes unitários		6 days	Wed 15/9/10	Desenvolvedor 1
10		Testes funcionais / regressão	9	1 day	Thu 16/9/10	Analista funcional 1
11		Consultar Ordens de Venda	10	7 days	Mon 27/9/10	
12		Desenvolvimento / Testes unitários		6 days	Fri 24/9/10	Desenvolvedor 2
13		Testes funcionais / regressão	12	1 day	Mon 27/9/10	Analista funcional 1
14		Criação de ordem de venda	8	8 days	Tue 28/9/10	
15		Desenvolvimento / Testes unitários		6 days	Fri 24/9/10	Desenvolvedor 1
16		Testes funcionais / regressão	15	1 day	Tue 28/9/10	Analista funcional 1
17		Seleção de contrato	11	7 days	Wed 6/10/10	
18		Desenvolvimento / Testes unitários		6 days	Tue 5/10/10	Desenvolvedor 1
19		Testes funcionais / regressão	18	1 day	Wed 6/10/10	Analista funcional 1
20		Gravação de Ordem	11	7 days	Thu 21/10/10	
21		Desenvolvimento / Testes unitários		6 days	Wed 20/10/10	Desenvolvedor 1
22		Testes funcionais / regressão	21	1 day	Thu 21/10/10	Analista funcional 1
23		Detalhar Ordem	11;14	7 days	Thu 7/10/10	
24		Desenvolvimento / Testes unitários		6 days	Wed 6/10/10	Desenvolvedor 2
25		Testes funcionais / regressão	24	1 day	Thu 7/10/10	Analista funcional 1
26		Inserir Condição de pagamento	11	7 days	Fri 29/10/10	
27		Desenvolvimento / Testes unitários		6 days	Thu 28/10/10	Desenvolvedor 1
28		Testes funcionais / regressão	27	1 day	Fri 29/10/10	Analista funcional 1
29		Cancelar ou anular cancelamento de ord	8	13 days	Wed 13/10/10	
30		Desenvolvimento / Testes unitários		6 days	Tue 12/10/10	Desenvolvedor 2
31		Testes funcionais / regressão	30	1 day	Wed 13/10/10	Analista funcional 1
32		Consultar Status da Ordem	8	14 days	Thu 14/10/10	
33		Desenvolvimento / Testes unitários		6 days	Tue 12/10/10	Desenvolvedor 1
34		Testes funcionais / regressão	33	1 day	Thu 14/10/10	Analista funcional 1
35		Manual	11;17;20;2	5 days	Fri 5/11/10	Desenvolvedor 1
36		Treinamento	35SS	5 days	Fri 5/11/10	Analista funcional 1



3.5 – Organogramas do cliente e da equipe

Organogramas do Cliente e da Equipe – Projeto Focus Televidas		
Preparado por	Felipe Mendonça Alcure	1.0.0
Aprovado por	Responsável pela GATEND	20/07/10

Organograma do Cliente

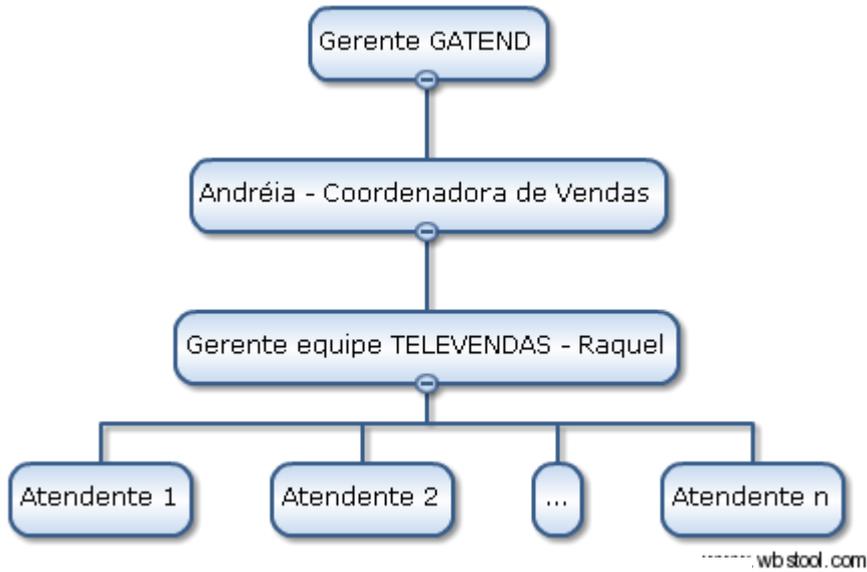


Figura 3.5.1 – Organograma da GATEND

Organograma da Equipe

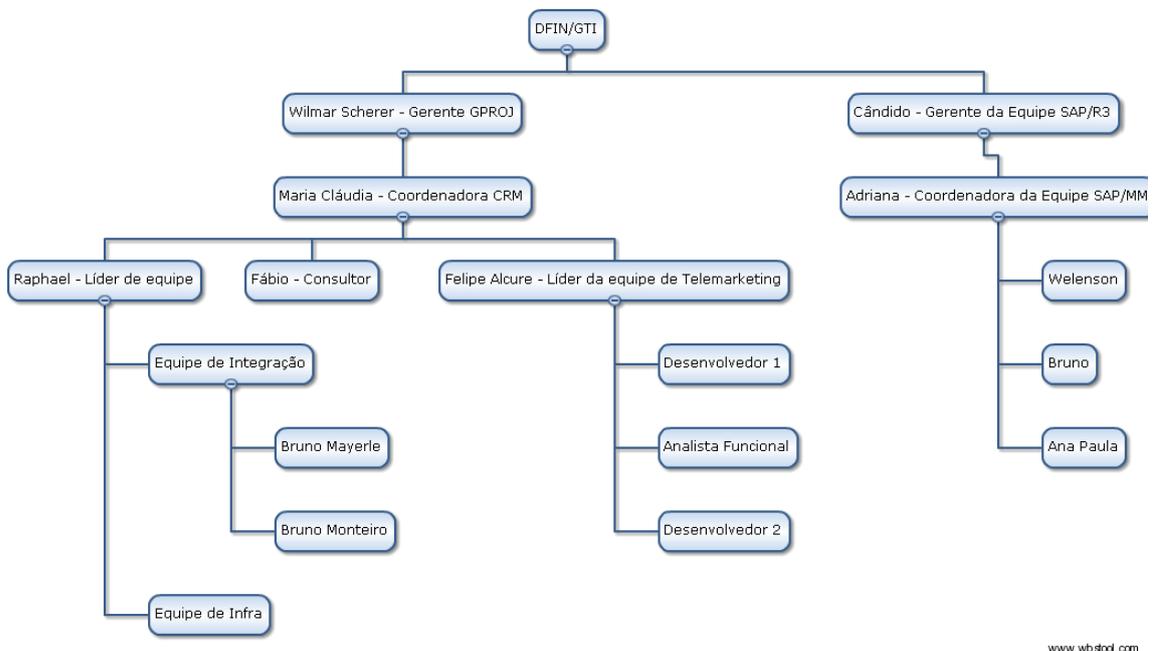


Figura 3.5.2 – Organograma da equipe

3.6 – Plano de comunicação

Plano de comunicação – Projeto Focus Televidas		
Preparado por	Felipe Mendonça Alcure	1.0.0
Aprovado por	Responsável pela GATEND	20/07/10

Reuniões rápidas diárias – Status do projeto

O gerente do projeto fica incumbido de averiguar diariamente o status das atividades da equipe, e atualizar cronogramas e painéis indicadores. Ele deve publicar na ferramenta corporativa (Clarity) o status do projeto, documentar riscos e acompanhar tarefas relativas sob responsabilidades das equipes de integração e SAP.

Ele possui também a responsabilidade de zelar pelo ambiente do projeto, de forma que os participantes não sejam interrompidos em suas tarefas e que sempre tenham o que for necessário para cumprir suas tarefas, como maquinário e informações.

O gerente deve dar feedback constante aos participantes e intervir quando houver pontos de indefinição.

Acompanhamento das demandas abertas pela área gestora

O gerente do projeto deve verificar se a priorização das demandas abertas pela área gestora irá impactar no andamento do projeto. Ele deve averiguar se novos prazos devem ser dados e qual o custo das demandas.

O gerente deve ajudar ao gesto a realizar as práticas estabelecidas no documento de Definição das práticas do projeto.

Reuniões quinzenais com a equipe

O gerente deve realizar uma apresentação de no máximo uma hora explicando para toda a equipe em linhas gerais o que cada um está realizando, de forma compreensível, e prover a equipe de informações sobre o estado do projeto e onde o projeto irá chegar.

Reuniões mensais com a coordenação

O gerente do projeto deve apresentar o status mensal do projeto (cronograma e custos), e prover feedback sobre o desenvolvimento da equipe.

Reuniões mensais com o gestor

O gerente deve apresentar o marco atingido, e verificar se, dado o estado corrente do projeto, é necessário repriorizar alguma demanda.

O gerente, quando possível, deve navegar de forma orientada com o gestor, para que ele averigue se o fluxo da aplicação está intuitivo e se os desenvolvimentos estão aderentes aos objetivos do projeto.

Após o passo anterior, o gerente deve autorizar a instalação da versão do software para homologação do gestor e da área cliente.

3.7 – Orçamento

Orçamento – Projeto Focus Televentas		
Preparado por	Felipe Mendonça Alcure	1.0.0
Aprovado por	Responsável pela GATEND	20/07/10

Custos com Recursos Humanos

Recursos Humanos	Meses de atuação	Custo mensal	Custo total
Gerente	4	7000	28000
Analista funcional	4	4500	18000
Desenvolvedor pleno 1	4	5000	20000
Desenvolvedor pleno 2	1	5000	5000
Equipe SAP	1	5800	5800
Equipe Integração	1	5800	5800
Total			R\$ 82600,00

Outros custos

	Meses de atuação	Custo mensal	Custo total
Custo do espaço	4	1000	4000
Custo mensal de um servidor de desenvolvimento e 4 microcomputadores (Compartilhado entre projetos por ano)	4	800	3200
Licenças de software	4	200	800
Luz/Telefone	4	400	1600
Total			9600

Custo total do projeto

O projeto terá custo total de 92.200,00 para a BR.

3.8 – Documentos Funcionais

O documento funcional, por ser um documento extenso, será anexado em um CD, ao final desta monografia. Ele geralmente aborda os seguintes pontos:

1. Desenho da Solução
 - 1.1. Regras de Negócio
 - 1.2. Suposições
 - 1.3. Documentos de Referência
2. Descrição Funcional
 - 2.1. Processos a desenvolver
3. Modelo conceitual de dados
 - 3.1. Diagrama entidade relacionamento
4. Diagramas de processos
5. Interface de Usuário
 - 5.1. Fluxo de navegação
6. Segurança de Acesso aos Dados

3.9 – Documentos Técnicos

O documento técnico, por ser um documento extenso, será anexado em um CD, ao final desta monografia. Ele geralmente aborda os seguintes pontos:

1. Introdução
 - 1.1.1. Objetivos do Documento
 - 1.1.2. Resumo da Solução
2. Modelo de dados
 - 2.1.1. Modelo físico de dados
3. Objetos de banco
4. Interface de Usuário
 - 4.1.1. Fluxo de navegação
 - 4.1.2. Layout
 - 4.1.3. Campos
 - 4.1.4. Eventos
5. Setups Previstos

3.10 – Plano de Riscos

Práticas do Projeto – Projeto Focus Televentas		
Preparado por	Felipe Mendonça Alcore	1.0.0
Aprovado por	Responsável pela GATEND	20/07/10

Plano de gerência dos riscos

As reuniões quinzenais e semanais estabelecidas no Plano de Comunicação deverão acompanhar os riscos identificados no projeto e identificar novos itens.

Os riscos serão classificados de acordo com a tabela abaixo.

- Probabilidade: a chance de ocorrer a incerteza pode ser Baixa, Média ou Alta
- Impacto: o impacto pode ser classificado entre Baixo, Médio ou Alto

A avaliação qualitativa do risco deve ser feita considerando a combinação existente na tabela abaixo:

Probabilidade / Impacto	Baixo	Médio	Alto
Baixa	Baixo	Baixo	Médio
Média	Baixo	Médio	Alto
Alta	Médio	Alto	Alto

Identificação e resposta aos riscos

Risco	Resposta	Probabilidade (P)	Impacto (I)	P x I
Não conseguir feedback do cliente.	Entrar em contato informando as possíveis conseqüências da ausência: atraso, custo, despriorização e inadequação do software.	Alto	Alto	Alto
Não conseguir prioridade dos consultores SAP. Não conseguir mapear corretamente os processos de venda.	Solicitar via Maria Cláudia prioridade e tempo efetivo dos consultores ao gerente da área. Envolvê-los no projeto desde o início.	Médio	Alto	Alto
Não conseguir prioridade dos consultores SAP. Não conseguir cenários de teste efetivos.	Solicitar via Maria Cláudia prioridade e tempo efetivo dos consultores ao gerente da área. Envolvê-los no projeto desde o início. Caso não seja possível,	Médio	Baixo	Médio

	procurar colaboradores do CRM com este conhecimento			
Não conseguir prioridade dos consultores integração.	Solicitar à Maria Cláudia prioridade e tempo efetivo dos consultores ao gerente da área. Envolvê-los no projeto desde o início.	Baixo	Baixo	Baixo
Rotatividade por renovação de contrato.	Estabelecer cláusulas contratuais com multas para dados limites de rotatividade.	Baixo	Baixo	Baixo

3.11 - Planilha de Resposta a Riscos

A planilha de resposta a riscos, por ser um documento extenso, será anexado num CD, ao final desta monografia. Ele geralmente aborda os seguintes pontos:

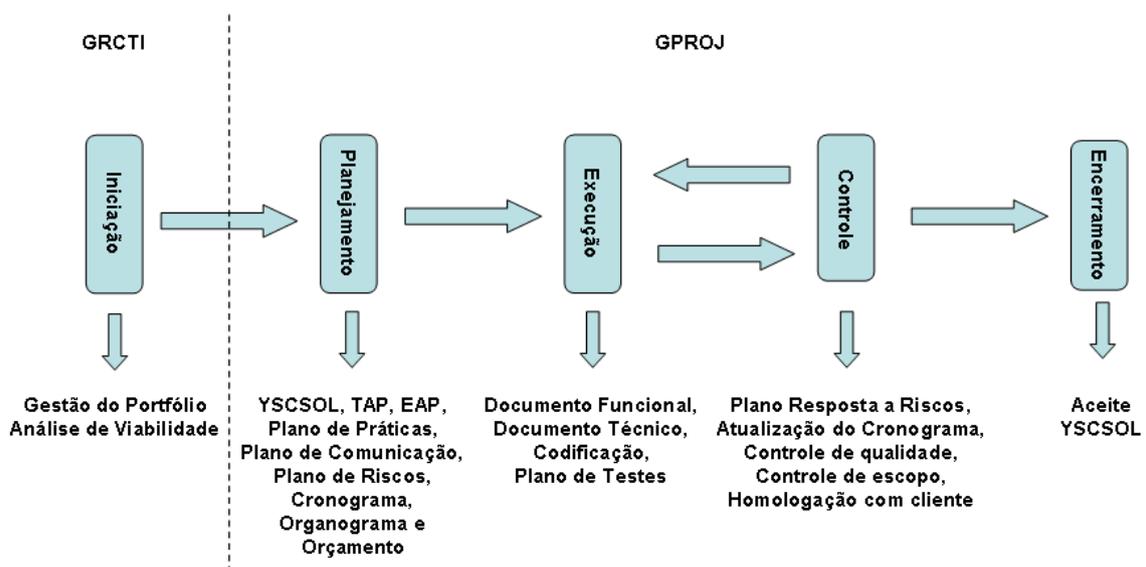
- Avaliação do risco: é o controle de versões do documento
- Lista de riscos: é a lista das descrições dos riscos
- Análise de probabilidade: é a lista de probabilidade dos riscos ocorrerem
- Análise de impacto: é a lista da ocorrência de um risco
- Resposta aos riscos: é a lista de respostas aos riscos mapeados
- Matriz de risco: é uma composição da análise de probabilidade com a de impacto
- Log de ocorrência: é o registro de ocorrência de um risco

Capítulo 4 - Conclusão e Trabalhos

Futuros

4.1 – Conclusão

A lista de artefatos abordada no capítulo 4 cobre boa parte das áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos, e pode ser tomada como um conjunto inicial. Das nove áreas de conhecimento do PMBOK, somente a área de gestão de aquisições não é abordada, logo nenhum aspecto de gerenciamento foi negligenciado.



A utilização da metodologia de gerenciamento aumentará as chances de sucesso do projeto e diminuirá o tempo e riscos de um projeto. Trará também um melhor controle de escopo e redução do retrabalho.

4.2 – Trabalhos Futuros

Uma boa forma de verificar o modelo é simulá-lo. Uma possibilidade é realizar parte da execução do projeto, colhendo métricas e avaliando o quanto o projeto desviou da linha de base em tempo, escopo e custo.

Outro trabalho que poderia ser realizado de forma complementar é a criação de outros instrumentos úteis, e que ficaram fora do escopo deste trabalho, como os de critério de seleção de projetos (VPL, ROI,...).

Outra importante continuação do projeto é a sua comparação com outras metodologias, mais ou menos ágeis, para que seja verificado qual o grau de adequação aos processos da companhia.

Bibliografia

- [1] Project Management Institute – PMI. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK), Terceira Edição, 2004
- [2] Gerência de Projetos em Sistemas de Informação (Extensão BR Distribuidora)
<http://www.del.ufrj.br/~fmello/gpsi.html>
- [3] WBSTool, <http://www.wbstool.com>
- [4] Website de Ricardo Vargas, <http://ricardo-vargas.com>
- [5] Redmine, <http://www.redmine.org/>
- [6] Documentos Funcionais e Técnicos CRM, Petrobras Distribuidora