



Gti gerência de
Tecnologia da Informação

Gtel gerência de Projetos
de Telecomunicações

PLANEJAMENTO DE PROJETO

Nome: Eduardo Ferreira de Abreu
Curso de Gerenciamento de Projetos – UFRJ
Outubro de 2010

 Documento elaborado em papel reciclado
Lembre-se do seu compromisso com o ambiente e com o futuro!

	PLANEJAMENTO DE PROJETO
BR DISTRIBUIDORA	Projeto LOAD BALANCE

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	3
RESUMO DO PROJETO	4
ORGANOGRAMA.....	6
ESCOPO	7
CRONOGRAMA.....	8
ANÁLISE DE RISCOS	9
MATRIZ DE RESPONSABILIDADES	10
ORÇAMENTO	11
CONCLUSÃO.....	12

 BR DISTRIBUIDORA	PLANEJAMENTO DE PROJETO
BR DISTRIBUIDORA	Projeto LOAD BALANCE

INTRODUÇÃO

O gerenciamento de projetos é uma disciplina fundamental para o trabalho organizado numa empresa. Sem essa forma estruturada e metódica de trabalho a empresa perde muito em organização, levando ao desperdício de recursos e a um risco para a continuidade dos negócios já que informações vitais para o funcionamento da empresa ficam registradas apenas na mente das pessoas.

Este trabalho pretende abordar de forma resumida quais são os documentos que devem ser gerados a fim de se planejar e documentar projetos, seguido de exemplos sobre cada documento.

Ao final do trabalho teremos um guia prático para a implementação de projetos numa empresa e modelos que exemplifiquem a documentação do mesmo.

	PLANEJAMENTO DE PROJETO
BR DISTRIBUIDORA	Projeto LOAD BALANCE

1. RESUMO DO PROJETO

O Resumo do Projeto é um documento gerado na fase de iniciação do projeto devendo conter de forma sucinta todas as informações que identifiquem o projeto. Como nome, motivação para realização do projeto, escopo resumido, cronograma básico, estimativas de custo, principais objetivos, premissas, restrições, responsável pelo projeto e etc.

Os elementos constantes no resumo do projeto, como definição de escopo, cronograma, estimativa de custo, etc são apenas estimativas iniciais para fins de aprovação para o início do planejamento do projeto. Esses elementos serão detalhados com maior profundidade na fase de planejamento do mesmo.

Exemplo de documento de resumo do projeto:

I - Título do projeto

“Projeto Load Balance”.

II - Justificativa do Projeto

Prover um ambiente de alta disponibilidade e desempenho para os acessos aos Proxies da Internet e para a aplicação Oracle CRM (Customer Relationship Manager).

III - Descrição do projeto

Aquisição de quatro balanceadores de carga, um par para cada ambiente a ser configurado, para prover alta disponibilidade e aumento de performance nos acessos aos Proxies da Internet e substituir os equipamentos obsoletos que atendem atualmente ao CRM.

1. Produtos do projeto

- Dois Balanceadores configurados em alta disponibilidade para os Proxies da Internet.
- Dois Balanceadores configurados em alta disponibilidade para o ambiente do CRM.

2. Cronograma básico do projeto

 PETROBRAS	PLANEJAMENTO DE PROJETO
BR DISTRIBUIDORA	Projeto LOAD BALANCE

Elaborar Especificação técnica – 27/04/2010

Licitação – 26/06/2010

Treinamento – 21/09/2010

Implantação – 09/11/2010

3. *Estimativas iniciais de custo*

Custo total estimado: R\$ 784.000.

IV - Gerente do projeto

Nome: Eduardo Ferreira de Abreu

Cargo: Profissional Junior.

V - Principais Objetivos

Aumentar para 99.99% a disponibilidade dos sistemas citados no item II e aumentar em 30% a velocidade nos acessos à Internet.

VI - Premissas

Valor do dólar próximo do atual durante o projeto.

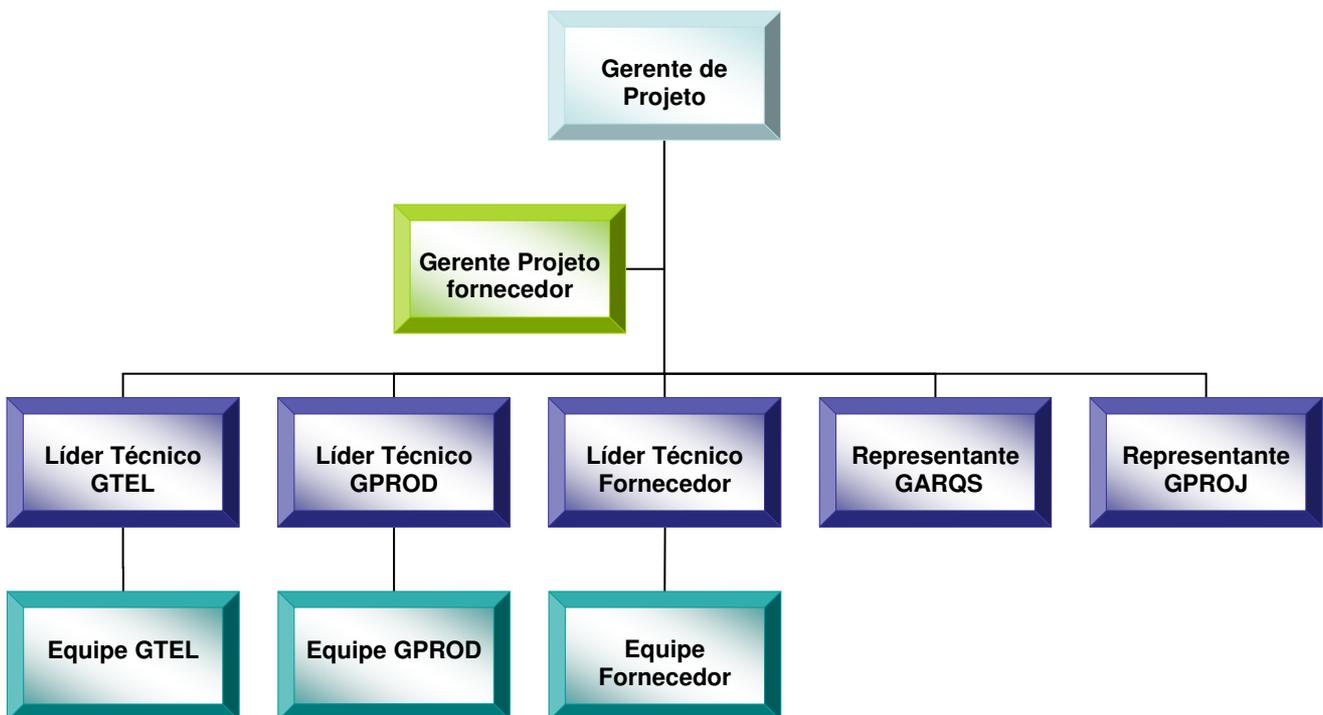
VII - Restrições

No mínimo três fabricantes devem ser chamados para a licitação.
A entrada dos produtos em produção deverá ocorrer numa janela de domingo.

2. ORGANOGRAMA

O organograma é uma representação gráfica da estrutura hierárquica do projeto. Faz-se importante por expressar de forma clara os responsáveis por desempenhar cada papel dentro da estrutura do planejamento e execução do projeto. O Organograma pode ser mais detalhado ou mais simples dependendo da complexidade e criticidade do projeto.

Exemplo de organograma:

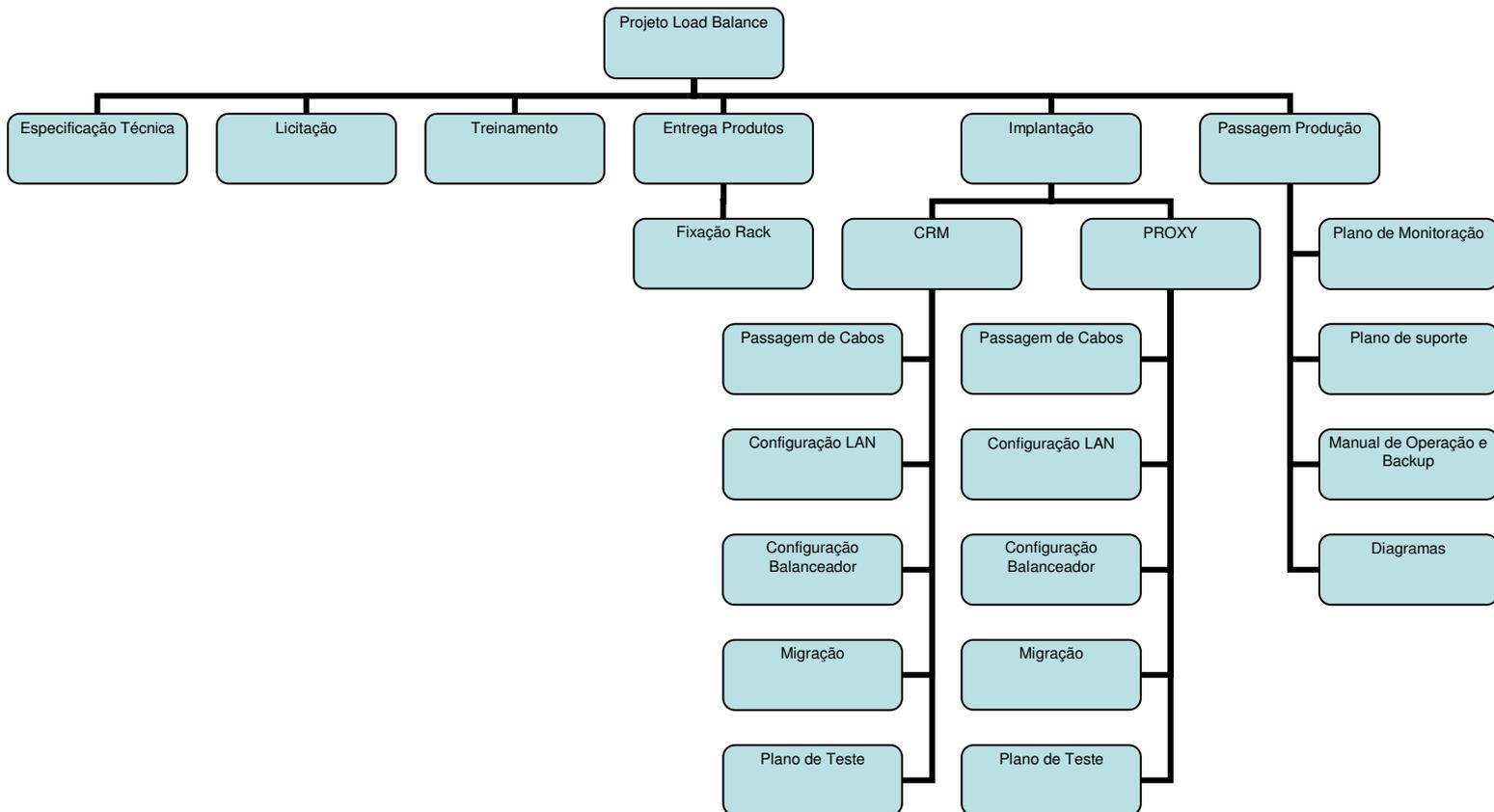


3. ESCOPO

Trata-se de todo o trabalho necessário, e somente o trabalho necessário, para executar o projeto e entregar aquilo que ele se propõe a realizar.

O escopo é representado pela EAP (Estrutura Analítica do Projeto). Na EAP estão todos os pacotes de trabalho necessários para a conclusão do projeto. Cada item pode ser subdividido em um ou mais pacotes de trabalho. A quantidade de níveis numa EAP depende do nível de detalhamento que se deseja para o projeto.

Exemplo de EAP:



4. CRONOGRAMA

O cronograma é a parte do planejamento do projeto que gerencia o tempo. Se na declaração de escopo definimos o que temos que realizar e quais entregas temos que fazer, no cronograma definimos quais atividades temos que desenvolver para alcançar a conclusão de todos os pacotes de trabalho e quanto tempo devemos levar para concluí-los.

Para realizarmos o cronograma podemos utilizar várias ferramentas: desde planilhas no excel à programas mais especializados como o MS Project ou o OpenProject.

O importante no cronograma é estabelecer as atividades que precisam ser realizadas, a precedência entre as atividades, ou seja, a ordem em que as atividades precisam ser realizadas, e a partir daí estimarmos o tempo de duração de cada atividade, obtendo ao final o tempo de estimativa total do projeto.

Exemplo de Cronograma:

Id	Nome da tarefa	% concluída	Duração	Início	Término	Predecessoras	28/Fev/28
1	TROCABALANCEADORES CRM E PROXY	37%	170 dias	Qua 17/3/10	Ter 9/11/10		
2	Elaborar Especificação Técnica	100%	40 dias	Qua 17/3/10	Ter 11/5/10		
3	Reunião com Fabricantes	100%	20 dias	Qua 14/4/10	Ter 11/5/10		
4	Elaborar Especificação Técnica	100%	20 dias	Qua 17/3/10	Ter 13/4/10	3	
5	Validar ET com área cliente	100%	10 dias	Qua 14/4/10	Ter 27/4/10	4	
6	Validar ET com fornecedores	100%	10 dias	Qua 14/4/10	Ter 27/4/10	4	
7	Licitação	100%	43 dias	Qua 28/4/10	Sex 25/6/10	2	
8	Enviar DIP com Minuta e ET para GJD	100%	2 dias	Qua 28/4/10	Qui 29/4/10	6	
9	Aprovação DIP	100%	0 dias	Qui 29/4/10	Qui 29/4/10	8	
10	Enviar DIP para aprovação do Diretor	100%	3 dias	Sex 30/4/10	Ter 4/5/10	9	
11	Aprovação DIP	100%	0 dias	Ter 4/5/10	Ter 4/5/10	10	
12	Envio de Minuta, ET, Cotação e Fornecedores para GRCTI	100%	1 dia	Sex 30/4/10	Sex 30/4/10	11	
13	Processo Licitatório: questionamentos, avaliação de propostas, etc	100%	40 dias	Seg 3/5/10	Sex 25/6/10	12	
14	Treinamento	0%	5 dias	Seg 12/7/10	Sex 16/7/10	13TI+10 dias	
15	Recebimento dos Produtos	0%	62 dias	Seg 28/6/10	Ter 21/9/10	7	
16	Obtenção via chamado da posição dos appliances no Datacenter	0%	2 dias	Seg 28/6/10	Ter 29/6/10	13	
17	Aguardar entrega dos equipamentos	0%	50 dias	Seg 28/6/10	Sex 3/9/10	13	
18	Cadastrar no BDGC	0%	2 dias	Seg 6/9/10	Ter 7/9/10	17;16	
19	RDM	0%	5 dias	Qua 8/9/10	Ter 14/9/10	18	
20	Aprovação RDM	0%	0 dias	Ter 14/9/10	Ter 14/9/10	19	
21	Fixação no RACK	0%	5 dias	Qua 15/9/10	Ter 21/9/10	20	
22	Implantação	0%	47 dias	Seg 6/9/10	Ter 9/11/10		
23	Implantação CRM	0%	47 dias	Seg 6/9/10	Ter 9/11/10		
24	Reunião com fornecedor para aprovação de cronograma e Kick-off da fase de Im	0%	10 dias	Seg 6/9/10	Sex 17/9/10	17	
25	Reunião com área cliente para obter informações para configuração	0%	10 dias	Seg 6/9/10	Sex 17/9/10	17	
26	Chamados dos Serviços	0%	0 dias	Sex 17/9/10	Sex 17/9/10	25	
27	Agendamento de Janela	0%	0 dias	Sex 17/9/10	Sex 17/9/10	25	
28	Passagem de Cabos	0%	3 dias	Qua 22/9/10	Sex 24/9/10	21;26	
29	Configuração dos equipamentos	0%	30 dias	Seg 27/9/10	Sex 5/11/10	25;24;26;28	
30	Migração	0%	2 dias	Seg 8/11/10	Ter 9/11/10	29;27	
31	Plano de Testes	0%	0 dias	Ter 9/11/10	Ter 9/11/10	30	
32	Implantação Proxy	0%	47 dias	Seg 6/9/10	Ter 9/11/10		
33	Reunião com fornecedor para aprovação de cronograma e Kick-off da fase de Im	0%	10 dias	Seg 6/9/10	Sex 17/9/10	17	
34	Reunião com área cliente para obter informações para configuração	0%	10 dias	Seg 6/9/10	Sex 17/9/10	17	
35	Chamados dos Serviços	0%	0 dias	Sex 17/9/10	Sex 17/9/10	34	
36	Agendamento de Janela	0%	0 dias	Sex 17/9/10	Sex 17/9/10	34	
37	Passagem de Cabos	0%	3 dias	Qua 22/9/10	Sex 24/9/10	21;35	
38	Configuração dos equipamentos	0%	30 dias	Seg 27/9/10	Sex 5/11/10	33;34;35;37	
39	Migração	0%	2 dias	Seg 8/11/10	Ter 9/11/10	38	
40	Plano de Testes	0%	0 dias	Ter 9/11/10	Ter 9/11/10	39	

 PETROBRAS	PLANEJAMENTO DE PROJETO
BR DISTRIBUIDORA	Projeto LOAD BALANCE

5. ANÁLISE DE RISCOS

A análise de risco tem por objetivo identificar todos os fatores que possam prejudicar o andamento do projeto. Uma premissa para a realização do projeto, por exemplo, é inerentemente um fator de risco.

Mapeando os riscos numa matriz de risco podemos avaliar sua severidade e a partir daí elaborar planos de controle de risco.

A seguir há um exemplo de uma matriz de risco e alguns riscos mapeados segundo seu critério:

- ⇒ Identificação e Análise de Riscos do Projeto
- ⇒ Probabilidade: Alto=3, Médio=2, Baixo=1
- ⇒ Impacto: Alto=3, Médio=2, Baixo=1
- ⇒ Grau de Exposição: Probabilidade x Impacto

PROBABILIDADE	ALTO	MÉDIO	ALTO	ALTO
	MÉDIO	BAIXO	MÉDIO	ALTO
	BAIXO	BAIXO	MÉDIO	ALTO
		BAIXO	MÉDIO	ALTO
		IMPACTO		

Id	Detalhamento do Risco	Probabilidade	Impacto	Grau
1	Não conseguir agendar a janela de migração no prazo previsto.	3	2	6
Ação de resposta ao risco		Responsável	Data Limite	
Antecipar a data de agendamento da janela		GTEL	9/9/2010	
Id	Detalhamento do Risco	Probabilidade	Impacto	Grau
2	Atraso na licitação	2	2	4
Ação de resposta ao risco		Responsável	Data Limite	
Enviar o quanto antes documentação para a Gerência de compras e colocar um prazo maior para a licitação.		GECOMP	25/06/2010	
Id	Detalhamento do Risco	Probabilidade	Impacto	Grau
3	Atraso na entrega dos equipamentos ou equipamento com defeito.	1	2	2
Ação de resposta ao risco		Responsável	Data Limite	
Colocar o maior prazo esperado, ou seja, 60 dias.		Fornecedor	26/06/2010	
4	Não haver espaço para fixação dos equipamentos no Datacenter	1	3	3
Ação de resposta ao risco		Responsável	Data Limite	
Abrir chamado com antecedência para disponibilização de lugar		GPROD	29/06/2010	

 PETROBRAS	<h2>PLANEJAMENTO DE PROJETO</h2>
BR DISTRIBUIDORA	Projeto LOAD BALANCE

6. MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

A Matriz de responsabilidade do projeto é de extrema importância na definição dos papéis que cada um irá desempenhar na execução do projeto. Devem ser identificados os responsáveis pela execução da tarefa, quem irá participar, apoiar, homologar e quem deve ser comunicado de sua execução.

Exemplo de Matriz de Responsabilidade:

Matriz de Responsabilidades - BR e Fornecedor

E= Executa (Responsavel), P= Participante, A= Apoia, H= Homologa, C= Deve ser Comunicado

Descrição	BR					Fornecedor
	Gerente de Projetos	Líder Técnico Gtel	Líder Técnico Gprod	Rep. GARQS	Rep GPROJ	Gerente de Projetos
PLANEJAMENTO						
Elaboração do Plano do Projeto	E	P	P	C	C	P
Alteração de Escopo	E	A	A	C	C	P
Acompanhamento Atividades	E	P	P	C	C	P
IMPLANTAÇÃO						
Recepção e vistoria dos equipamentos	A	E	A	-	-	C
Armazenamento e instalação Física dos equipamentos	A	E	A	-	-	-
Envio de informações técnicas para a equipe do fornecedor	P	E	P	-	-	P
Fornecimento de informações sobre o Proxy	A	A	A	E	-	C
Fornecimento de informações sobre o CRM	A	A	A	-	E	C
Agendamento de Janela para migração	E	P	P	C	C	P
Acompanhamento e Configuração Equipamentos	A	P	P	C	C	A
Validação dos Testes Proxy	A	P	P	E	-	A
Validação dos Testes CRM	A	P	P	-	E	A
ENCERRAMENTO						
Homologar Entrega dos Serviços de Instalação, Configuração e Testes	E	P	P	A	A	P
Aceite da Passagem para Producao	A	A	E	C	C	-

	PLANEJAMENTO DE PROJETO
BR DISTRIBUIDORA	Projeto LOAD BALANCE

7. ORÇAMENTO

O orçamento, na fase de planejamento, é um fator crítico na análise de viabilidade e controle do projeto. Através da previsão de orçamento conseguimos obter aprovação do mesmo e calcular se o valor investido trará um retorno satisfatório.

O controle dos gastos, através de uma comparação do valor já gasto com o orçado, é muito importante para medir se o andamento do projeto está de acordo com o previsto e se sua finalização é viável ou não.

Exemplo de orçamento de compra de materiais e serviços:

ITEM	VALOR
Quatro Balanceadores de Carga	R\$ 632.000,00
Um Gerenciador	R\$ 50.000,00
Suporte e Garantia	R\$ 60.000,00
Instalação	R\$ 25.000,00
Consultoria	R\$ 40.000,00
Treinamento	R\$ 5.000,00
Valor Total	R\$ 812.000,00

 BR DISTRIBUIDORA	PLANEJAMENTO DE PROJETO
BR DISTRIBUIDORA	Projeto LOAD BALANCE

CONCLUSÃO

A metodologia de planejamento de projetos é de extrema importância para os negócios da companhia. Suas práticas permitem escolher o trabalho que precisa ser executado, qual a prioridade deste trabalho para a companhia e controlar sua execução de forma organizada e eficiente.

Sem planejamento de projeto temos o caos instalado numa organização. Sem práticas a serem seguidas, sem padrões, enfim, um ambiente improdutivo onde as experiências se perdem com a saída de recursos humanos.

Portanto, planejar é essencial para manter-se competitivo e para garantir a continuidade dos negócios.