

## Capítulo 3 – Gerenciamento do Escopo

### Estudo de Caso – Correspondência Eletrônica nos Correios S.A.

A partir da situação a seguir descrita, em uma empresa fictícia de entrega de correspondência, vamos verificar como ficariam o Termo de Abertura do Projeto (*Project Charter*), a Declaração de Escopo e a Estrutura Analítica do Projeto (EAP).

É importante salientar que o Termo de Abertura do Projeto e a Declaração de Escopo são saídas do gerenciamento da integração do projeto e fundamentais para a definição do escopo na EAP.

#### Situação

A Presidência dos Correios S.A, vislumbrou a possibilidade da empresa apresentar aos seus clientes um novo serviço, que foi denominado de “Correspondência Eletrônica”. Esse serviço consistiria em receber documentos (contas, cartas, faturas, telegramas, propaganda etc.) dos clientes em meio magnético (e-mail, site dos Correios na Internet ou EDI – *Electronic Data Interchange*) para que fossem transmitidos eletronicamente às agências mais próximas dos destinatários, onde seriam impressos e entregues a eles com maior rapidez e segurança, reduzindo também o custo para os clientes. Os documentos recebidos nas agências não poderiam ser repassados para o destinatário final por meio eletrônico, sendo de responsabilidade da agência a impressão.

Após ter sido proposto e aprovado pelo Conselho de Administração para a inclusão no Plano Estratégico da empresa, o Presidente determinou ao Diretor Executivo que desenvolvesse um projeto que propiciasse aos Correios ter esse serviço disponível em seis meses, utilizando até R\$10.000.000,00 (dez milhões de reais) do orçamento do corrente ano. Determinou ainda que fizesse parte do projeto o estudo de viabilidade correspondente, em que o investimento tivesse retorno financeiro em até 5 anos. Deveriam ser levantados os documentos, possíveis clientes, volumes de documentos, arquitetura de TI disponível e requisitos legais. A tecnologia utilizada deveria ser de ponta, garantindo a integridade, autenticidade e segurança das correspondências.

#### Solução

##### Primeiro passo:

O Diretor Executivo da empresa, após a determinação do Presidente de desenvolver o projeto, precisa emitir uma autorização para o início do mesmo onde fique claro o alinhamento do projeto com o plano estratégico da empresa, o que deve ser produzido e a designação de um gerente para a condução do

empreendimento. Além disso, deve haver uma designação de autoridade e responsabilidade para esse gerente e o estabelecimento de premissa (hipóteses) e restrições.

O Diretor Executivo geraria então o Termo de Abertura do Projeto a seguir.

#### **Empresa Correios S.A.**

Nome do Projeto: Correspondência Eletrônica nos Correios

#### **Termo de Abertura do Projeto**

Elaborado por: Carlos Magno da S. Xavier

Data: 8/8/2005

Aprovado por: Diretor Executivo

Versão: 01

### **1.1 Justificativa do projeto (necessidades do negócio)**

Com a crescente evolução da Tecnologia da Informação (e-mail , chat, videoconferência etc.), associadas às telecomunicações (Internet, voz sobre IP, telefonia celular etc.), vem diminuindo , ao ano, o volume de documentos transportados pelos Correios. Para que a empresa acompanhe e se valha dessa evolução tecnológica, é necessário buscar alternativas de serviços aos seus clientes. Desta forma, o serviço de “Correspondência Eletrônica” se posiciona como estratégico para a empresa, tendo sido aprovado pelo Conselho de Administração.

### **1.2 Descrição do produto do projeto**

O projeto deve prover uma solução que permita o recebimento de documentos (contas, cartas, faturas, telegramas, propagandas etc.) dos clientes em meio magnético (e-mail, site dos Correios na Internet ou EDI - *Electronic Data Interchange*) para que estes sejam transmitidos eletronicamente para as agências mais próximas dos destinatários, onde sejam impressos e entregues aos mesmos, com maior rapidez e segurança, reduzindo também o custo para os clientes

Faz parte do escopo do projeto o estudo de viabilidade correspondente, em que garanta que o investimento tenha o retorno financeiro correspondente (*payback period*) em até 5 anos. Devem ser levantados os documentos envolvidos, possíveis clientes, volumes de documentos, arquitetura de TI disponível e requisitos legais. A tecnologia utilizada deveria ser de ponta, garantindo a integridade, autenticidade e segurança das correspondências. As correspondências para as cidades com menos de 10.000 habitantes devem ser impressas na cidade mais próxima com mais de 10.000 habitantes. Os documentos recebidos nas agências não podem ser repassados para o destinatário final por meio eletrônico, sendo de responsabilidade da agência a impressão.

### **1.3 Designação do gerente do projeto**

O Sr. Luiz Fernando será o gerente deste projeto, tendo autoridade para utilizar

os recursos financeiros da empresa, conforme limitação do orçamento do projeto e fluxo de caixa da empresa. Está autorizado também a recrutar pessoal dos departamentos da Agência Central e da Diretoria de Tecnologia da Informação. No caso de necessidade de correspondência oficial com órgão do Governo Federal, Estadual ou Municipal, a Assessoria de Comunicação deve ser consultada.

#### **1.4 Premissas (hipóteses) e restrições para o projeto**

##### **Premissas (hipóteses)**

- \* Será disponibilizado para a equipe do projeto em regime de dedicação exclusiva, um profissional das seguintes áreas: marketing, logística e distribuição.
- \* Nos próximos seis meses será regulamentada a correspondência eletrônica dos Correios, passando a ter validade jurídica.
- \* Os Correios e os seus 10 maiores clientes terão suas assinaturas digitais criadas e certificadas em 3 meses.

##### **Restrições**

- \* Implantação em 6 meses
- \* Utilizar até R\$ 10.000.000,00 (dez milhões de reais) do orçamento do corrente ano.
- \* Retorno financeiro (*payback period*) em até 5 anos.

#### **1.5 Ligações com outros projetos**

Este projeto tem forte ligação com o projeto de “Ampliação da Infra-estrutura da Rede de Computadores dos Correios”.

#### **1.6 Acompanhamento do projeto**

O gerente do projeto deve criar, na intranet da empresa, um ambiente que contenha as informações necessárias para o acompanhamento do projeto pelos principais envolvidos.

Rio de Janeiro, 08 de agosto de 2005

-----

Assinatura do Diretor Executivo

## **Segundo passo:**

Com a emissão do Termo de Abertura do Projeto, o Gerente do Projeto tem condições de iniciar o seu planejamento. Durante o processo de planejamento do Escopo, o gerente verifica qual seria a melhor estratégia para executar o projeto e quais seriam os resultados principais (*deliverables*) do mesmo, assim como os objetivos a serem alcançados. O documento que formaliza esse planejamento é a Declaração de Escopo, que deve ser assinada pelo gerente do projeto e pelos principais interessados, representando a concordância dos mesmos com esse planejamento do escopo.

O Gerente do Projeto geraria então a Declaração de Escopo a seguir:

## **Empresa Correios S.A.**

Nome do Projeto: Correspondência Eletrônica nos Correios

### **Declaração do escopo do projeto (*Scope Statement*)**

Elaborado por: Carlos Magno da S. Xavier

Data: 28/8/2005

Aprovado por: Diretor Executivo

Diretor de TI

Diretor de Marketing

Gerente do Projeto

Versão: 01

#### **1.1 Justificativa do projeto**

Com a crescente evolução da Tecnologia da Informação (e-mail , chat, videoconferência etc.), associadas às telecomunicações (Internet, voz sobre IP, telefonia celular etc.), vem diminuindo , ao ano, o volume de documentos transportados pelos Correios. Para que a empresa acompanhe e se valha dessa evolução tecnológica, é necessário buscar alternativas de serviços aos seus clientes. Desta forma, o serviço de “Correspondência Eletrônica” se posiciona como estratégico para a empresa, tendo sido aprovado pelo Conselho de Administração.

#### **1.2 Produto do projeto**

O projeto deve prover uma solução que permita o recebimento de documentos (contas, cartas, faturas, telegramas, propagandas etc.) dos clientes em meio magnético (e-mail, site dos Correios na Internet ou EDI - *Electronic Data Interchange*) para que estes sejam transmitidos eletronicamente para as agências mais próximas dos destinatários, onde sejam impressos e entregues aos mesmos, com maior rapidez e segurança, reduzindo também o custo para os clientes.

Faz parte do escopo do projeto o estudo de viabilidade correspondente, em que garanta que o investimento tenha o retorno financeiro correspondente (*payback period*) em até 5 anos. Devem ser levantados os documentos envolvidos, possíveis clientes, volumes de documentos, arquitetura de TI disponível e requisitos legais. A tecnologia utilizada deveria ser de ponta, garantindo a integridade, autenticidade e segurança das correspondências. As correspondências para as cidades com menos de 10.000 habitantes devem ser impressas na cidade mais próxima com mais de 10.000 habitantes. Os documentos recebidos nas agências não podem ser repassados para o destinatário final por meio eletrônico, sendo de responsabilidade da agência a impressão.

#### **1.3 Premissas (hipóteses)**

\* Será disponibilizado para a equipe do projeto em regime de dedicação exclusiva, um profissional das seguintes áreas: marketing, logística e distribuição;

\* Até o dia 28/11/2005 estará concluído o projeto de “Ampliação da Infraestrutura da Rede de Computadores dos Correios”;

\* Até o dia 26/2/2006 será regulamentada a correspondência eletrônica dos

Correios, passando a ter validade jurídica;

\* Os correios e os seus 10 maiores clientes terão suas assinaturas digitais criadas e certificadas em 3 meses;

\* Serão utilizadas as Agências da cidade de Niterói como implantação-piloto, de forma a validar a implantação da solução.

#### 1.4 Lista de deliverables principais/marcos do projeto

<b>Fases</b>
<b>Deliverables</b>
<b>Marcos</b>

Estudo de viabilidade
Estudo de viabilidade
Decisão de prosseguir ou não
Pesquisa
Relatório de pesquisa
Aprovação do relatório da pesquisa
seleção
Relação de fornecedores selecionados e tecnologia a serem utilizadas
Aprovação do resultado da seleção
Contratação
Contratos
Assinatura dos contratos
Implementação
Aplicativos desenvolvidos Testes Integrados
Homologação da solução
Implantação
Marketing do produto
Call Center
Implantação-piloto
Implantação nas demais unidades
Teste integrado
Início da utilização do sistema
Fechamento
Relatório inicial do desempenho da solução implantada
Relatório de lições aprendidas
Relatório do projeto
Aceitação da solução

Fechamento do projeto

## **1.5 Exclusões de escopo**

Não faz parte do escopo deste projeto:

- \* Obter a assinatura digital da empresa;
- \* Fazer a contratação e o treinamento de pessoal para a operação do Call Center;
- \* Levantar a necessidade de mudanças da infra-estrutura de TI da empresa para suportar este projeto, o que é responsabilidade do projeto de “Ampliação da Infra-estrutura da Rede de Computadores dos Correios”.

## **1.6 Objetivos do projeto**

O projeto deve ser implantado em 6 meses, utilizando até R\$ 10.000.000,00 (dez milhões de reais). No início da operação deverão estar utilizando o novo serviço pelo menos os dez maiores clientes dos Correios e prontas para impressão de documentos 50% das agências postais.

## **1.7 Ligações com outros projetos**

Este projeto tem forte ligação com o projeto de “Ampliação da Infra-estrutura da Rede de Computadores dos Correios”.

## **1.8 Acompanhamento do projeto**

Será criado, na intranet da empresa, um ambiente que contenha as informações necessárias para o acompanhamento do projeto pelos principais envolvidos. Os Diretores de TI e de Marketing informarão, até 05 de setembro de 2005, a relação dos usuários autorizados a acessar esse ambiente.

Serão realizadas reuniões quinzenais, a nível executivo, de acompanhamento do projeto. Nessas reuniões será apresentado um relato do desempenho do projeto, contendo o realizado até o momento, comparação de tempo e custo em relação ao planejado e uma projeção atualizada para o término do projeto. Será utilizada a técnica de Gerenciamento do Valor Agregado (EVM – *Earned Value Management*) para a medição do desempenho e do progresso do projeto.

Serão realizadas reuniões semanais, com a equipe, para acompanhamento do projeto.



## **1.9 Equipe de projeto**

A equipe de planejamento do projeto é constituída por:

- \* Gerente do projeto;
- \* Representante da Diretoria de Marketing;
- \* Representante da Diretoria de Tecnologia da Informação;
- \* Consultor contratado em Gerenciamento de Projetos;
- \* Consultor contra em Gestão Eletrônica de Documentos.

### **Aprovação:**

Rio de Janeiro, 28 de agosto de 2005.

-----  
Assinatura do Gerente do Projeto

-----  
Assinatura do Diretor Executivo

-----  
Assinatura do Diretor de TI

-----  
Assinatura do Diretor de Marketing

### **Comentário:**

A justificativa do projeto e a descrição do produto da declaração de escopo forma copiadas do Termo de Abertura do Projeto. A declaração de escopo não pode alterar o que foi estabelecido naquele documento, podendo, no entanto, detalhar mais o seu conteúdo. As premissas constante do Termo de Abertura do Projeto foram validadas e acrescidas durante o processo de Planejamento do Gerenciamento do Escopo. As restrições de tempo e custo, estabelecidas no Termo de Abertura do Projeto, passaram a fazer parte dos

objetivos na Declaração de Escopo. Foi acrescentado também em objetivo restringindo a implantação do novo serviço, quando do início da operação do sistema, aos dez maiores clientes dos Correios e a 505 das Agências Postais.

**Ultimo passo:**

Após os principais interessados terem assinado a Declaração de Escopo, o escopo deve ser detalhado através da elaboração da EAP, que definirá a base de referência para o projeto.

## **Empresa Correios S.A.**

Nome do Projeto: Correspondência Eletrônica nos Correios

### **Estrutura Analítica do Projeto (*Work Breakdown Structure*)**

Elaborado por: Carlos Magno da S. Xavier

Data: 10/9/2005

Aprovado por: Diretor de TI

Diretor de Marketing

Gerente do Projeto

Versão: 01

#### **1. Projeto “Correspondência Eletrônica nos Correios”**

##### **1.1. Gerenciamento do projeto**

###### **1.1.1. Plano de gerenciamento do projeto**

###### **1.1.1.1. Escopo**

###### **1.1.1.1.1. Declaração de Escopo**

###### **1.1.1.1.2. EAP**

###### **1.1.1.1.3. Dicionário da EAP**

###### **1.1.1.2. Cronograma**

###### **1.1.1.3. Orçamento**

###### **1.1.1.4. Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos**

###### **1.1.1.5. Matriz de Responsabilidades**

###### **1.1.1.6. Plano de Gerenciamento de Riscos**

###### **1.1.1.7. Plano de Gerenciamento da Qualidade**

###### **1.1.1.8. Plano de Gerenciamento das Comunicações**

###### **1.1.1.9. Plano de Gerenciamento das Aquisições**

###### **1.1.1.10. Plano Integrado de Mudanças**

###### **1.1.1.11. Apresentação do Plano de Gerenciamento do Projeto**

##### **1.1.2. Controle**

###### **1.1.2.1. Reuniões**

###### **1.1.2.2. Relatórios**

###### **1.1.2.3. Site na intranet**

#### **1.2. Estudo de Viabilidade**

##### **1.2.1. Estudo viabilidade**

###### **1.2.1.1. Relatório da pesquisa com os clientes**

###### **1.2.1.2. Medida dos impactos nos negócios**

###### **1.2.1.3. Restrições legais**

###### **1.2.1.4. Definição Agências centralizadoras**

###### **1.2.1.5. Avaliação do custo**

###### **1.2.1.6. *Payback Period***

###### **1.2.1.7. Relatório consolidado**

#### **1.3 .Pesquisa**

##### **1.3.1. Opções de tecnologia**

##### **1.3.2. *Benchmarking***

##### **1.3.4. Fornecedores potenciais**

##### **1.3.5. Relatórios consolidado**

##### **1.3.6. Aprovação do relatório da pesquisa (Marco)**

#### **1.4. Seleção**

##### **1.4.1. Avaliação**

##### **1.4.2. Relatório da avaliação**

##### **1.4.3. Relatório de tecnologia e fornecedores selecionados**

##### **1.4.4. Aprovação do resultado da seleção (Marco)**

## **1.5. Contratação**

- 1.5.1. Contratos
- 1.5.2. Negociação contratos
- 1.5.3. Parecer jurídico
- 1.5.4. Assinatura dos contratos (Marcos)

## **1.6. Implementação da solução**

- 1.6.1. Instalação hardware e software para desenvolvimento
- 1.6.2. Aplicativos desenvolvidos
- 1.6.3. Integração aplicativos
- 1.6.4. Testes integrados
- 1.6.5. Preparação Call Center
- 1.6.6. Plano de contingência
- 1.6.7. Apresentação da solução
- 1.6.8. Homologação da solução (marco)

## **1.7. Implantação da solução**

- 1.7.1. Marketing do produto
- 1.7.2. Call Center
- 1.7.3. Implantação-piloto
  - 1.7.3.1. Instalação hardware e software para operação
  - 1.7.3.2. Migração de dados
  - 1.7.3.3. Documentação
  - 1.7.3.4. Treinamento
  - 1.7.3.5. Teste-piloto
- 1.7.4. Implantação
  - 1.7.4.1. Implantação hardware e software para operação
  - 1.7.4.2. Migração de dados
  - 1.7.4.3. Documentação
  - 1.7.4.4. Treinamento
  - 1.7.4.5. Teste
- 1.7.5. Teste integrado
- 1.7.6. Início da utilização do sistema (Marco)

## **1.8. Fechamento**

- 1.8.1. Relatório inicial do desempenho da solução implantada
- 1.8.2. Aceitação da solução implantada (Marco)
- 1.8.3. Encerramento de contratos
- 1.8.4. Relatório do projeto
- 1.8.5. Relatório de lições aprendidas
- 1.8.6. Encerramento do projeto (Marco)

**Aprovação:**

Rio de Janeiro, 10 de setembro 2005.

---

Assinatura do Gerente do Projeto

-----  
Assinatura do Diretor TI

-----  
Assinatura do Diretor de Marketing

**Comentário:**

A EAP é elaborada a partir dos principais deliverables listados na declaração de escopo. O detalhamento da EAP dependerá do tamanho, da complexidade do projeto e da necessidade de detalhamento para o planejamento e controle do projeto.