

Governança de Projetos Programas e Portfólio

PMO - TI

Julho/2008

Grupo Pão de Açúcar

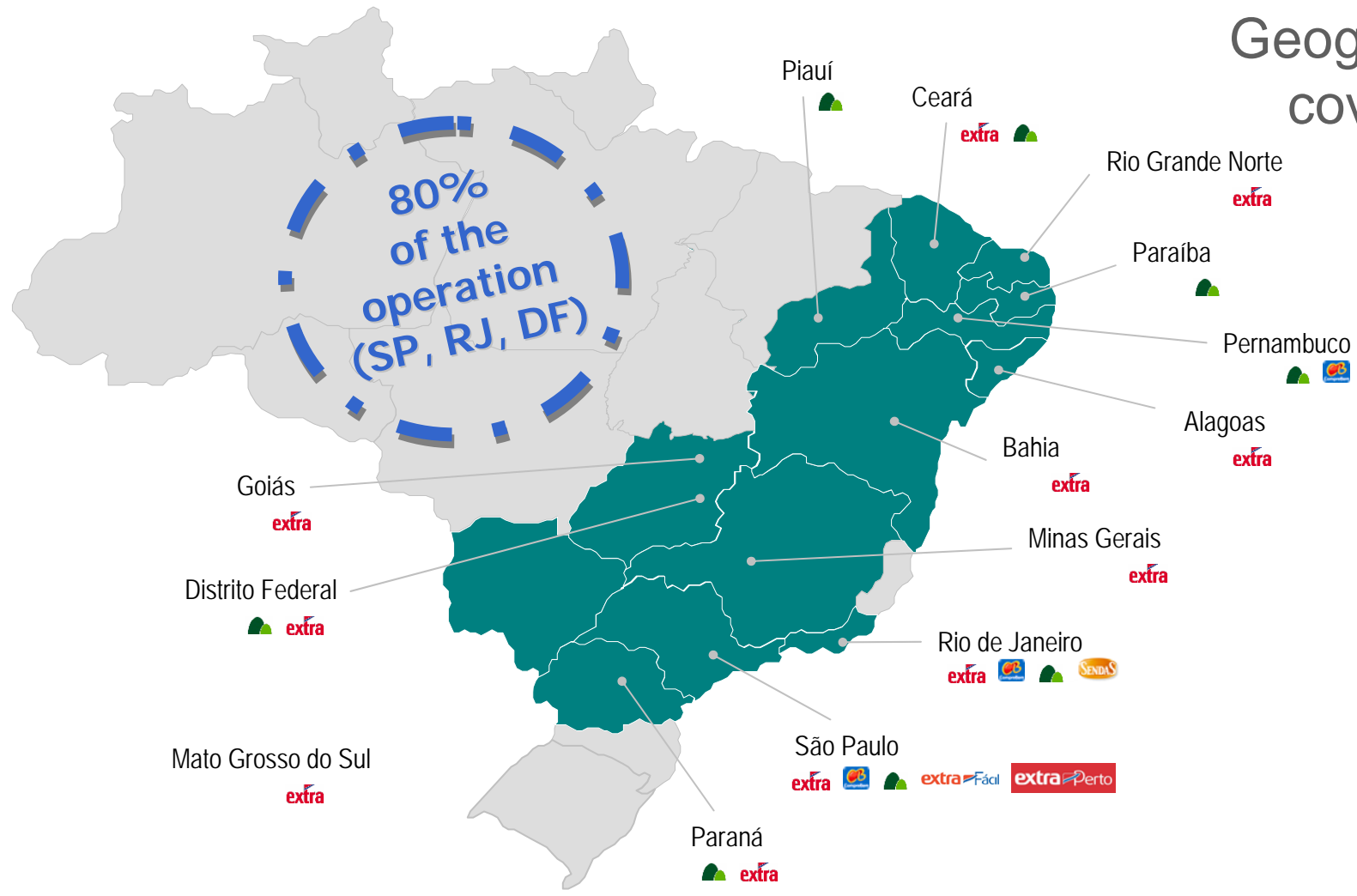
- Foundation: 1947
- EBITDA = 7.8% (2006)
- 549 stores
- Gross sales of R\$ 16,5 billion in 2006 (including Sendas)
- 22.5% Market Share (based on formal market – ABRAS 2007)
- 475M tickets/year
- Approx. 1,217 M m2 sales area
- 65,000 employees (2007)
- Different formats for different customers



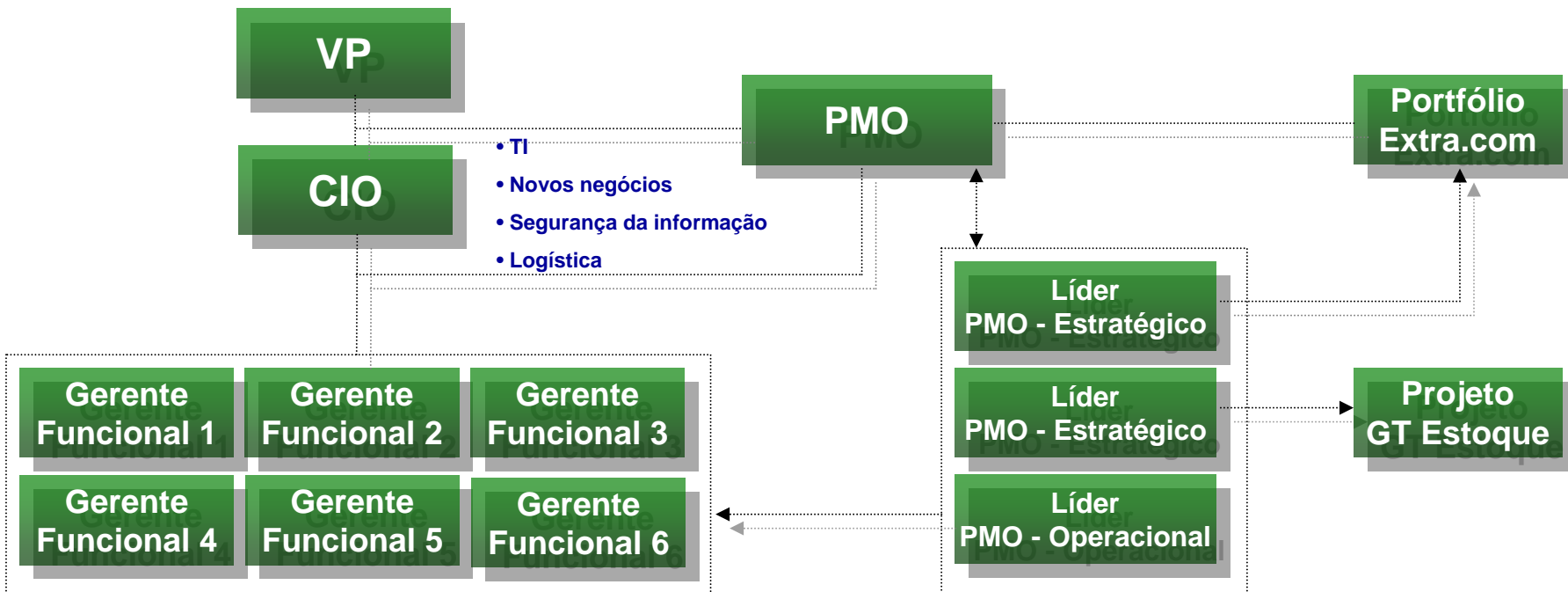
Source:

EBITDA = http://www.gpa-ri.com.br/port/download/rr/rr_4tri06.pdf - Page 14

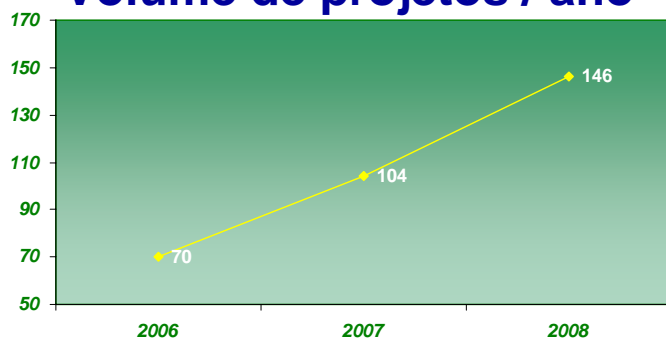
Number of stores / Number of employees = http://www.gpa-ri.com.br/port/download/rr/rr_4tri06.pdf - Pág.20



Geographic coverage

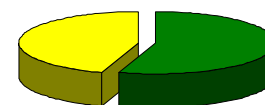


Volume de projetos / ano



320 Projetos já publicados

- 55% - estratégicos
- 45% - operacionais



Média: 106/ano

Março - 2006



- Defender benefícios
- Assumir o risco da estratégia
- Quebrar barreiras e resistências
- Elaborar metodologia de forma colaborativa
- Apresentar resultados através de pilotos
- Criar uma estratégia de marketing
- Ter perfil empreendedor – ser ousado



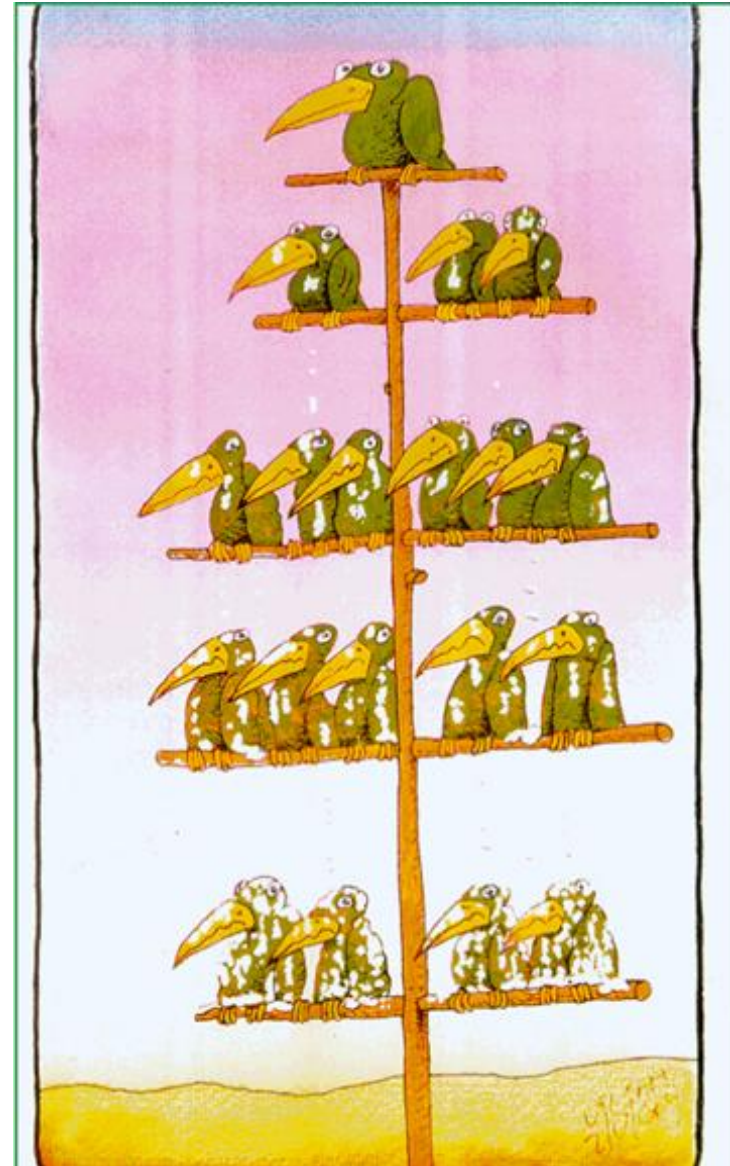
- Político
- Criar relacionamento
- Paciente
- Estrategista
- Marketeiro
- Negociador
- Persistente
- Focar em Resultados
- Bom surfista
- Ótimo equilibrista

2008



- Conquista de espaço e reconhecimento
- Curva de maturidade acentuada
- Aliados / padrinhos tomadores de decisão
- Metodologia em constante evolução
- Referência na empresa
- Alta credibilidade
- Suporte para a tomada de decisão

Muitas vezes
a estrutura
hierárquica
tradicional só
atrapalha



Missão

Atuar de forma preventiva e efetiva na prestação de serviços no que diz respeito ao Gerenciamento Estruturado de Projetos através de um *Catálogo de Serviço* orientado a resultados, fortalecendo o planejamento integrado e garantindo a qualidade dos entregáveis

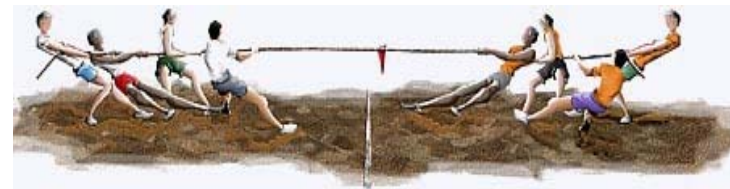
Visão 2011

Ser uma área de competência estratégica de TI, reconhecida e altamente requisitada pela sua maturidade e excelência na gestão estruturada de projetos.

Valores

- Relacionamento transparente e baseado na responsabilidade e confiança
- Atuação em equipe, consistente e focado
- Comunicação clara e precisa
- Prática democrática e respeito à individualidade

O Facilitador trabalhará no gerenciamento dos conflitos existentes e manterá um relacionamento saudável entre as divergências de cultura, opiniões e interesses; enfim, ele é o Coach de toda a engrenagem do PMO.



Facilitador = Moderador = Coach

Positivos:

- enxergam oportunidade
- irão se beneficiar de alguma forma
- reconhecem os valores / ganhos
- oferecem apoio
- perfil colaborativo
- valores e interesses corporativos

Negativos:

- enxergam ameaça
- não enxerga resultado efetivo
- não concorda com o propósito
- resistentes a mudança
- medo do desconhecido
- zona de conforto impenetrável
- valores e interesses pessoais

Stakeholders



Ativos:

- sabem dos seus papéis e responsabilidades
- cumprem as datas acordadas
- estão constantemente se reportando
- preocupados em atingir os resultados
- agem de maneira pró-ativa
- Não são cobrados / notificados

Passivos:

- precisam ser lembrados e cobrados
- geralmente atrasam os entregáveis
- percepção de prioridade fora do contexto
- grau de importância distorcida
- necessidade de serem conduzidos
- ao menor sinal de distração lá estão eles se desviando do plano de ação acordado

ADMINISTRAR POC3

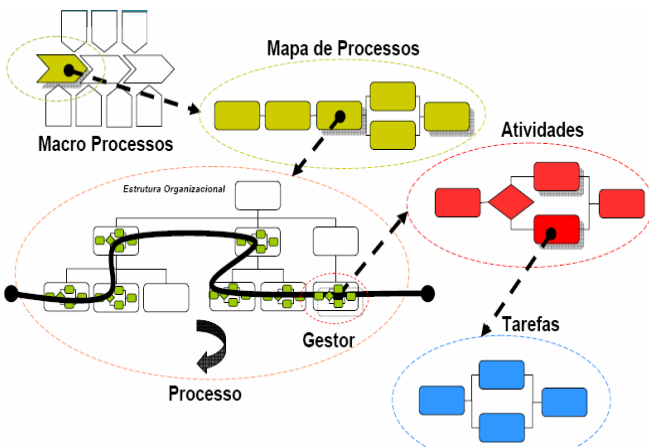
1. Planejar
2. Organizar
3. Coordenar
4. Controlar
5. Comandar

GOVERNANÇA

1. Objetivos estratégicos e operacionais
2. Estrutura organizacional
3. Criação de valores - Transformar estratégia em resultados
4. Processos e procedimentos de gestão
5. Políticas e normas
6. Transparência



Cadeia de Valor



Melhores Práticas



Principais Benefícios

Alinhamento estratégico

Redução do tempo, tornando as pessoas mais produtivas

Melhor qualidade das entregas geradas em cada projeto

Aumento da satisfação



DOCUMENTOS GERADOS:

- Escopo, GAP's funcionais
• Direcionadores estratégicos, Plano de Ação
• Benefícios, Produtos a serem entregues
• Macro cronograma, Interdependências
• Análise de SWOT

Form: Planejamento Estratégico Plano Gerencial. Includes fields for Nome do projeto, GAP's funcionais, Plano de ação, and Direcionadores estratégicos.

Form: Planejamento Estratégico Plano tático operacional (1/2). Includes fields for Nome do projeto, Principais produtos a serem entregues, Macro-Cronograma, and Interdependências.

Form: Planejamento Estratégico Plano tático operacional (2/2). Includes tables for Características, Critérios, Torre de investimento, Centro de custo, Time, and Investimento a ser previsto na torre.

Form: Análise SWOT. A 2x2 matrix with quadrants: PONTOS FORTES, PONTOS FRACOS, AMEAÇAS, and OPORTUNIDADES.



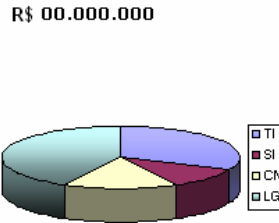
Solicitação de Projetos - 2009

Portfólio de projetos VP Cadeia de Suprimentos / TI

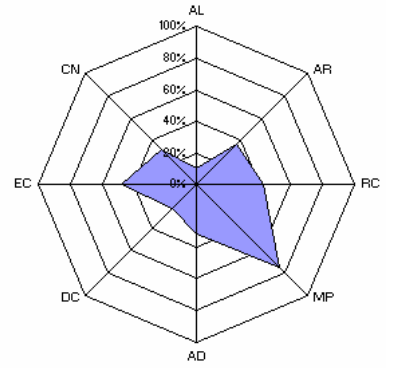
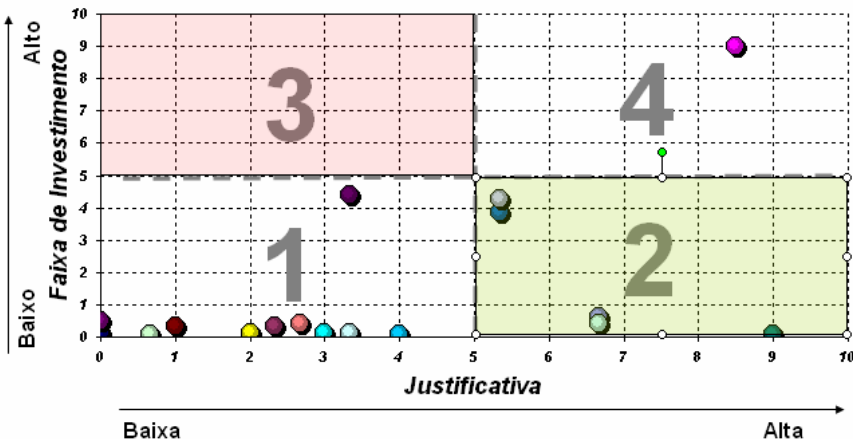
Tecnologia da informação:	X	32%	R\$ 00.000.000
Segurança da Informação:	X	11%	R\$ 00.000.000
Central de negócio:	X	16%	R\$ 00.000.000
Logística:	X	42%	R\$ 00.000.000
	X X		R\$ 00.000.000

Justificativa

Atendimento a legislação	Aumento de receita	Redução de custos / despesa	Melhoria de processo	Agilidade na tomada de decisão	Diferencial em relação a concorrência	Estratégia corporativa	Construção de novo negócio	Outros
--------------------------	--------------------	-----------------------------	----------------------	--------------------------------	---------------------------------------	------------------------	----------------------------	--------



#	CC	Área	Nome Projeto	Invest. R\$	30	30	30	20	20	10	10	10	10	Índice	Faixa R\$	Faixa Just.	Quadrante
3	0923	LG	Filial Transportadora	?			4	4						22	0,1	3,3	1
4	0923	LG	Novo CD Farma SP	?		4	4	4				4	4	44	0,4	6,7	2
5	0923	LG	Novo processo contagem inventário rotativo	?			4	4						22	4,4	3,3	1
6	0923	LG	Novo processo de cross-docking	?				4	4					18	0,4	2,7	1
7	0923	LG	Picking by Voice	?			4	4	4			4		36	3,8	5,3	2
8	0923	LG	TARE (termo de acordo regime especial)	?			4	4	4			4		36	4,3	5,3	2
9	8255	TI	DLP Gerencial mesmas lojas	?										-	0,1	-	1
10	8255	TI	ERP Varejo	?		4	4	4	4	4	4	3		57	9,0	8,5	4
11	8255	TI	Gerência de configuração - fase 2	?				4				4		13	0,1	2,0	1
12	8255	TI	Metadados corporativo - fase 1	?				4	3				4	20	0,1	3,0	1
13	8255	TI	SAP Real Estate	?										-	0,5	-	1
14	8255	TI	TEF Centralizado	?				1					4	7	0,3	1,0	1
15	8561	CN	Central de negócios	?	2	4	3	4	4	3	4	4		60	0,1	9,0	2
16	8561	CN	Delivery Medicamentos	?		4				4	4	4		27	0,1	4,0	1
17	8561	CN	Franquias	?		4				4	4	4		27	0,1	4,0	1
18	8650	SI	Gestão de identidades	?	4			4						22	0,1	3,3	1
19	8650	SI	Infra-estrutura de chaves pública	?								4		4	0,1	0,7	1



1 - Processos de Planejamento

Reuniões Gerenciais

Grupo Pão de Açúcar

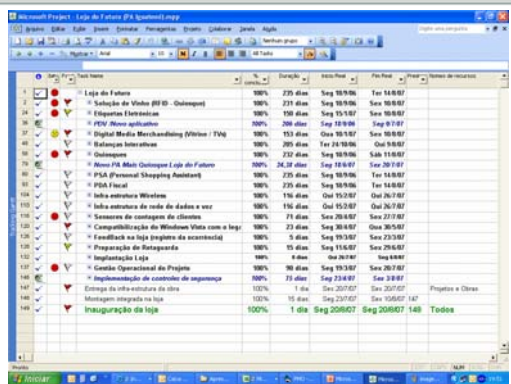


1. Alinhamento estratégico TI x DIREX
2. Planejamento integrado – envolvimento dos especialistas
3. Sinergia com as necessidades das áreas de negócio
4. Mapeamento do escopo, prazo (esforço) e entregáveis
5. Previsão da torre de investimento – análise orçamentária
6. Definição dos macro-cronogramas
7. Critério de priorização e seleção (análise de bolha – Investimento x Retorno)
8. Entrega do *Book* de projetos previstos para o ano seguinte
9. Project Charter (termo de abertura do projeto) assinado



2 - Execução

Cronograma – Foco CPM

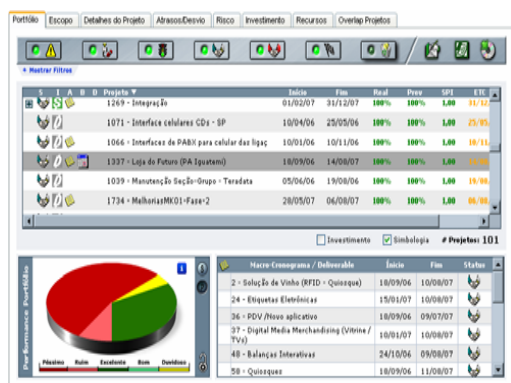


1. Plano de ação sustentando os entregáveis
2. Modelo baseado na *Estrutura Analítica de Projetos* (WBS)
3. Colunas de controle (semáforos) orientando a execução
4. Mapeamento dos subprojetos (integração entre as várias frentes de trabalho)
5. Consistência nos prazos estabelecidos - mínimo de 2 níveis de hierarquia
6. Explosão das *Caixas Pretas* (tarefas com mais de 15 dias)
7. Alocação correta de recursos evitando o *overlap*
8. Dependências internas e externas amarradas – caminho crítico consistente
9. Eliminação das datas fixas desnecessárias



3 - Monitoramento E Controle

Performance do Portfólio



1. Atingir meta do SPI acima de .80 – mínimo aceitável
2. Controlar os baselines de escopo, tempo e custo
3. Estabelecer pelo menos um indicador de risco para cada projeto
4. Associar EV ou custo de despesa aos projetos
5. Atingir mínimo de 80% de *compliance* - aderência à Metodologia PMO
6. Publicação de todos os projetos no portfólio (estratégicos e operacionais)
7. Atuação preventiva – mitigação de riscos
8. Garantir atualização periódica



Previsão e realização nem sempre saem como planejado



Gerenciamento Estratégico

1 - PMO
Estratégico

Publicar Indicadores 1.1	Monitorar / Auditar PETI 1.2
Disseminar Metodologia 1.3	Garantir Mecanismos de Gestão 1.4
Evoluir na Maturidade (OPM3) 1.5	Garantir Visibilidade e Transparência 1.6
Aderência ao COBIT P010 (auditoria CASINO) 1.7	Planejamento Integrado efetivo 1.8
Mapeamento e Mitigação de Riscos 1.9	Análise Overlap de Projetos e Recursos 1.10

Elaboração / Etapas do Planejamento



Produto Final: Portfólio de projetos de TI sustentado e alinhado com as estratégias corporativa (DIREX), com monitoramento e controle constante, visando atingir as metas estabelecidas de maneira eficiente e eficaz, garantindo assim a qualidade e o nível de satisfação dos entregáveis de cada projeto publicado no portfólio.

Gerenciamento Tático

2 - PMO
Operacional

Garantir Efetividade do Plano de Ação 2.1	Definir Fronteiras Operacionais 2.2
Gestão de Conflitos de Interesses 2.3	Reuniões (Ponto de Situação) 2.4
Recuperação de atrasos / desvios 2.5	Treinamento Técnico 2.6
Gestão de Mudanças 2.7	Apoiar áreas funcionais 2.8
Reestruturação do Plano de Ação 2.9	Suporte à Metodologia 2.10

Processos Operacionais

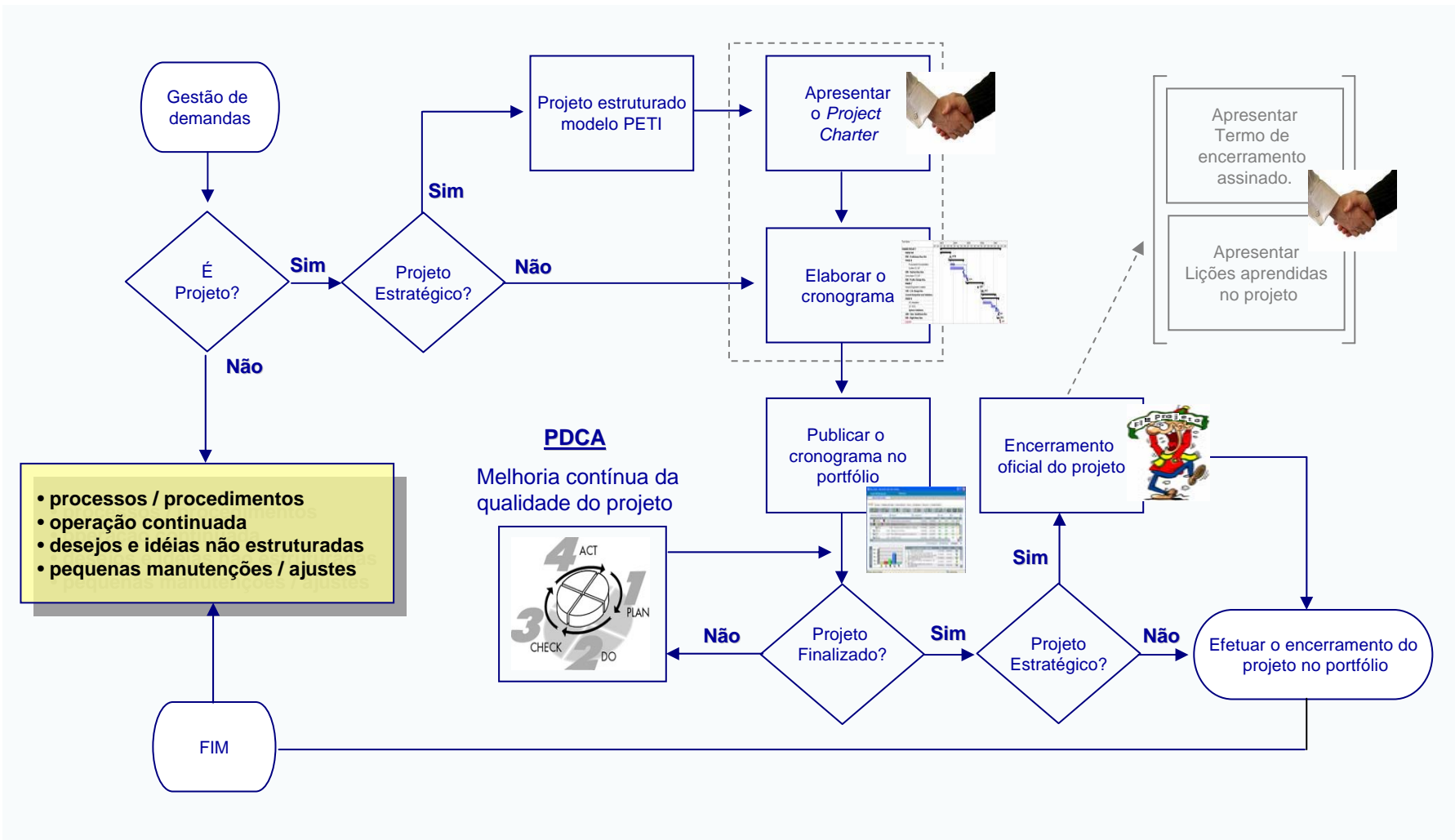


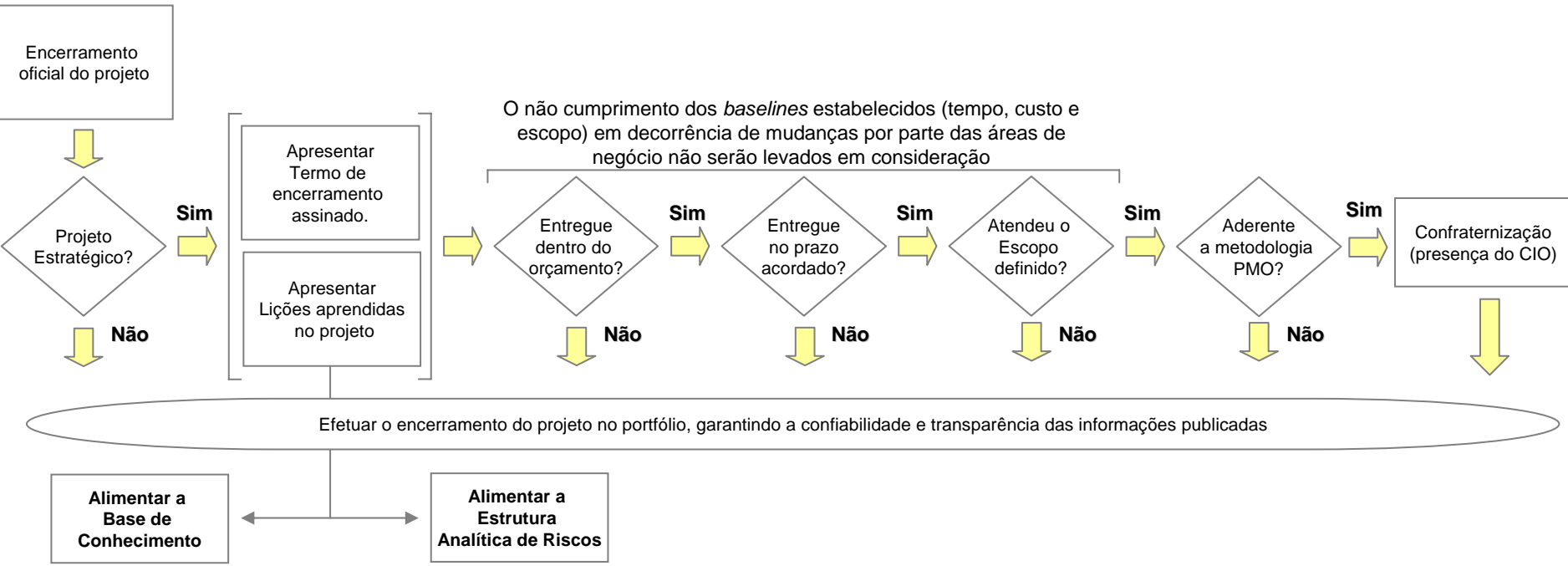
Produto Final: Minimizar os riscos e comprometer todos com os objetivos e resultados, além de gerar uma maior integração entre as áreas. Grande foco no aumento da produtividade das equipes, buscando uma melhoria contínua na satisfação das áreas de negócio e na redução dos custos relacionados aos projetos com base no cumprimento e/ou redução dos prazos de entrega estabelecidos.

#ID	Serviço	Descrição	Ação / Nível de serviço (SLA)
1.01	Publicar indicadores	Plano de comunicação com o objetivo de publicar indicadores para uma tomada de decisão com base na performance dos projetos no portfólio. São indicadores gerenciais e operacionais. Esses disparos são gerenciados manualmente pelo PMO.	<ul style="list-style-type: none"> • Envio do Ranking detalhado toda segunda-feira final do dia para os líderes de TI - gerencial. • Notificação operacional via e-mail para os gestores e responsáveis pela execução de cada projetos.
1.02	Monitorar / auditar o PETI	Acompanhamento constante do baseline de tempo e escopo, principalmente dos projetos acordados no PETI. Todas as mudanças / desvios serão sinalizados e levados ao conhecimento dos gestores para uma tomada de ação ou justificativa imediata.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar quinzenalmente o gerente funcional da área e, se for o caso, alinhar com o CIO as alterações de baseline para aprovação ou não. Toda primeira e terceira semana do mês.
1.03	Disseminar a metodologia	Embasar os alicerces da metodologia e alinhar as eventuais melhorias e mudanças, buscando assim o entendimento de todos além de reforçar os valores e resultados envolvidos da estratégia.	<ul style="list-style-type: none"> • Pelo menos 1 vez por mês participar das reuniões semanais de cada equipe.
1.04	Garantir mecanismos de gestão	Todas as informações para uma tomada de decisão devem estar disponíveis em alguma ferramenta / solução acessível e de fácil entendimento e navegabilidade.	<ul style="list-style-type: none"> • Salvo indisponibilidade da infra (banco, servidor, portal, etc.), manter o sistema de Portfólio no ar funcionando 100%. • Suprir as necessidades de informações consolidadas ou detalhadas sempre que solicitado e no menor tempo possível. Prioridade ALTA.
1.05	Evoluir na maturidade – OPM3	Trabalhar a mudança de cultura de forma gradual e contínua, garantindo o máximo de aderência das pessoas / processos à metodologia.	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o indicador referente ao grau de <i>compliance</i> dos projetos e atuar de forma pontual e efetiva para corrigir os GAP's identificados. Aplicação contínua do ciclo PDCA.
1.06	Garantir visibilidade e transparência	Analisar a confiabilidade e origem das informações, publicando indicadores quantitativos confiáveis e alinhado com todos.	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir que todos os projetos estejam publicados no portfólio com o máximo de qualidade na informação. • Publicar semanalmente indicadores comparativos entre as áreas funcionais.
1.07	Aderência ao COBIT – P010 (auditoria CASINO)	Com base na auditoria anual do CASINO, o compromisso é estar em plena conformidade com a metodologia COBIT, a qual é referência para tal auditoria.	<ul style="list-style-type: none"> • Atingir e manter 100% de conformidade com o item P010 do COBIT. Com meta ao longo prazo de chegar ao nível 5.

#ID	Serviço	Descrição	Ação / Nível de serviço (SLA)
1.08	Planejamento integrado efetivo	Ter uma visão holística dos projetos, envolvendo todas as áreas ou grupos de trabalho necessários, evitando assim ruídos por falta de visibilidade, alinhamento ou comprometimento.	<ul style="list-style-type: none">• Mapeamento de todas as verticais atuantes em cada projeto, associando todas as dependências externa e interna entre elas e os respectivos responsáveis pelas tarefas. Emitir semanalmente uma comunicação com as tarefas / entregáveis da semana para todos os envolvidos no projeto.
1.09	Mapeamento e mitigação de riscos	Identificar todos os possíveis riscos, principalmente dos projetos estratégicos, que possam implicar na continuidade e término de cada projeto.	<ul style="list-style-type: none">• Realizar entrevistas com os especialistas• Para cada risco identificado elaborar sua respectiva resposta• Garantir que os riscos estejam sendo monitorados através de mecanismos de controle.
1.10	Análise Overlap de projetos e recursos	Identificar possíveis encavalamentos / paralelismos de projetos que possam comprometer os baselines estabelecidos. Foco também na super ou sub-alocação de recursos.	<ul style="list-style-type: none">• Garantir a alocação adequada dos recursos nos respectivos planos de ação.• Analisar capacidade da equipe (análise estrutural) para gerir todos os projetos do seu portfólio.

#ID	Serviço	Descrição	Ação / Nível de serviço (SLA)
2.01	Garantir efetividade do plano de ação	Aplicar os pontos de controle da metodologia do PMO, checando a consistência e sustentabilidade das informações.	• de imediato quando necessário / solicitado
2.02	Definir fronteiras operacionais	Auxílio na identificação as verticais de trabalho e mapear seus respectivos papéis e responsabilidades, além de garantir a integração entre elas.	• de imediato quando necessário / solicitado
2.03	Gestão de conflitos de interesse	Auxílio no alinhamento de expectativas entre os stakeholders, mapeando claramente os entregáveis, as várias ondas / etapas do projeto além de afirmar o termo de abertura – <i>Project Charter</i> .	• de imediato quando necessário / solicitado
2.04	Reuniões (ponto de situação)	Estruturação de reuniões executivas ou operacionais, apresentando a evolução do projeto e elaborando plano de ação / respostas para os eventuais desvios identificados.	• de imediato quando necessário / solicitado
2.05	Recuperação de atrasos / desvios	Aplicação de técnicas de paralelismo e colisão nos projetos, apresentando os vários cenários possíveis para minimizar o impacto ocasionado pelo desvio.	• de imediato quando necessário / solicitado
2.06	Treinamento técnico	Dicas de MS Project Treinamento operacional do Portfólio	• de imediato quando necessário / solicitado
2.07	Gestão de mudanças	Análise detalhada de impacto, tanto no prazo, no custo, no overlap de recursos e no escopo. Alinhamento de todos os tomadores de decisão referente a mudança.	• de imediato quando necessário / solicitado
2.08	Apoiar áreas funcionais	Ser o facilitador em todo o ciclo de vida do projeto para área de TI, tendo o importante papel de prestador de serviços no gerenciamento estruturado de projetos.	• de imediato quando necessário / solicitado
2.09	Reestruturação do plano de ação	Realizar todas as mudanças necessárias do plano de ação para definir um novo marco-zero. Isso se faz necessário quando o plano de ação atual / vigente se encontra com um elevado desvio, fora de controle e sem uma visão de negócio (WBS) – entregáveis.	• de imediato quando necessário / solicitado
2.10	Suporte à metodologia	Tirar todas as dúvidas e buscar soluções suportadas pela metodologia do PMO.	• de imediato quando necessário / solicitado







Confraternização

No dia 15/09/2008 realizamos a 1ª confraternização de encerramento de projeto com a presença de toda a equipe envolvida diretamente no projeto, além do Alexandre Vasconcellos e de 2 representantes da área de negócio.

Projeto: Gerenciador de Campanhas
Gerência: Joaquim Dias Garcia Neto
Gestor/Líder: Celio Teixeira Guedes
Área Sponsor: Marketing – Inteligência de Mercado

Data de Início: 27/04/07
Data de Término: 05/09/08

A equipe foi parabenizada por ter cumprido os critérios estabelecidos pelo escritório de projetos:

1. Término do projeto dentro do prazo, custo e escopo estabelecido
2. Apresentaram o documento de início (Project Charter) e término do projeto assinado pela diretoria da área de negócio
3. Apresentaram as lições aprendidas
4. Total aderência à metodologia do PMO

Por se tratar de um projeto de alta visibilidade e de grande valor agregado, receberam uma placa do CIO de homenagem e reconhecimento do esforço, dedicação e sucesso.





Confraternização

No dia 17/10/2008 realizamos a 2ª confraternização de encerramento de projeto estratégico com a presença da equipe de Telecom envolvida diretamente no projeto, além do Alexandre Vasconcellos.

Projeto: Atualização Tecnológica
Core Sede

Gerência: Luiz Dominguez
Gestor/Líder: Vagner Cassiano
Área Sponsor: Diretoria - TI

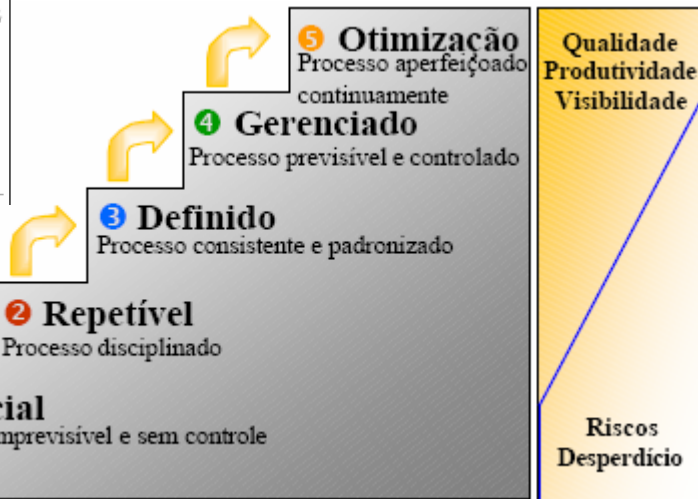
Data de Início: 05/02/07
Data de Término: 10/10/08

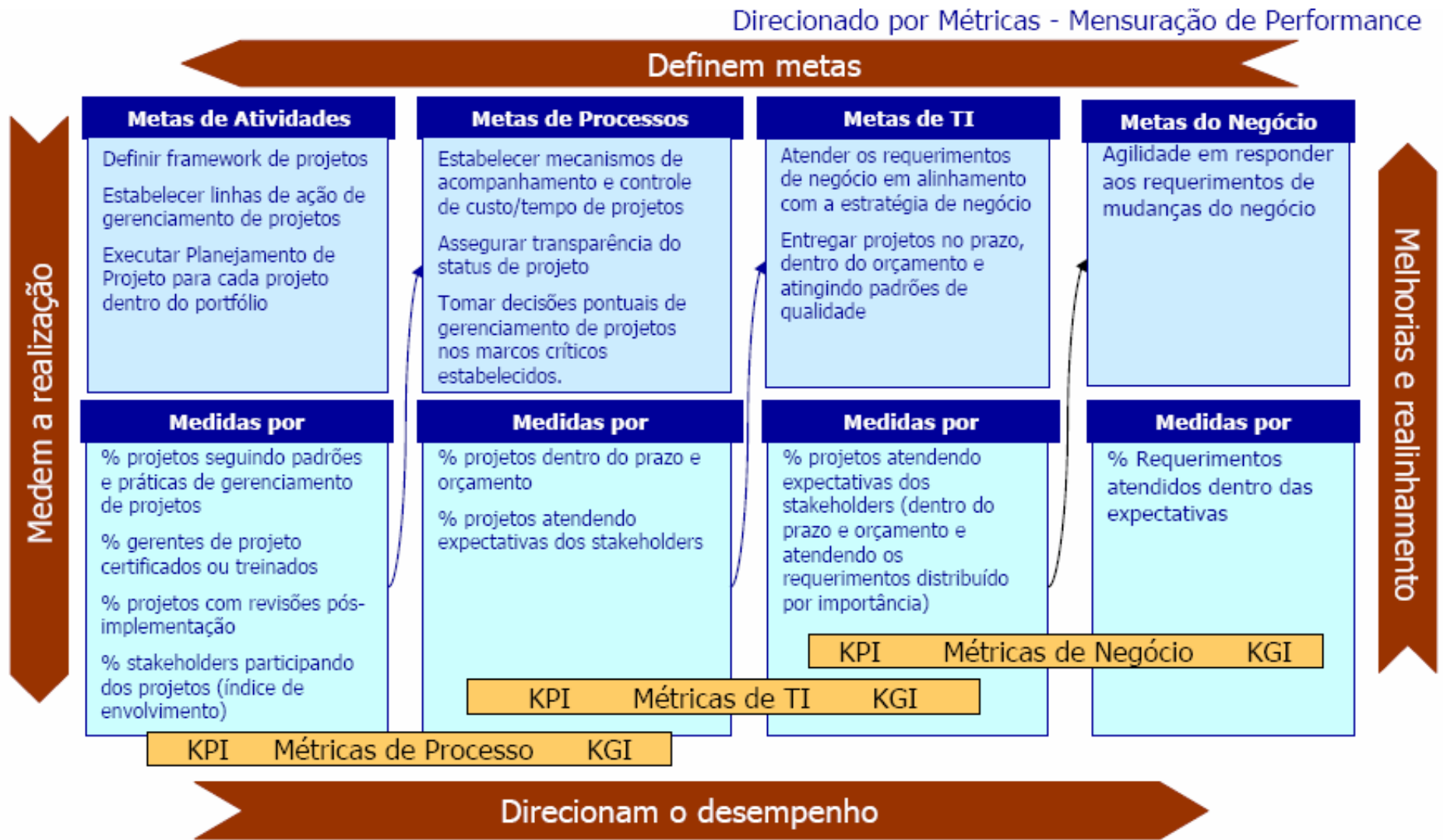
A equipe foi parabenizada por ter cumprido os critérios estabelecidos pelo escritório de projetos, ou seja, atingiram 100% de aderência aos pontos de controle da metodologia.

Por se tratar de um projeto de alta visibilidade e de grande valor agregado, receberam uma placa do CIO de homenagem e reconhecimento do esforço, dedicação e sucesso.

PARABÉNS







P010 - Planejamento e Organização - Gerenciar Projetos

Níveis CMMI

Objetivos de Controle		0	1	2	3	4	5
PO10.1	Framework de Gerenciamento do Programa	●					
PO10.2	Framework de Gerenciamento de Projeto				●		
PO10.3	Abordagem de Gerenciamento do Projeto			●			
PO10.4	Compromisso do Stakeholder			●			
PO10.5	Declaração do Escopo do Projeto			●			
PO10.6	Fase de Início do Projeto		●				
PO10.7	Plano Integrado do Projeto			●			
PO10.8	Recursos do Projeto		●				
PO10.9	Gerenciamento de Risco do Projeto			●			
PO10.10	Plano de Qualidade do Projeto	●					
PO10.11	Controle da Mudança do Projeto	●					
PO10.12	Planejamento do Projeto de Métodos de Garantia						
PO10.13	Mensurar Desempenho do Projeto , Reportar e Monitorar		●				
PO10.14	Encerramento do Projeto		●				

Para estar completamente neste nível é necessário um plano de treinamento e comunicação definidos.

Para estar completamente neste nível é necessário um procedimento de mudança do projeto padronizado e documentado.

Os itens PO10.1, PO10.10, PO10.11 e PO10.12 foram classificados como Nível 0, pois não existe o reconhecimento da necessidade de controle destes assuntos, nem processos definidos mesmo que não utilizados.

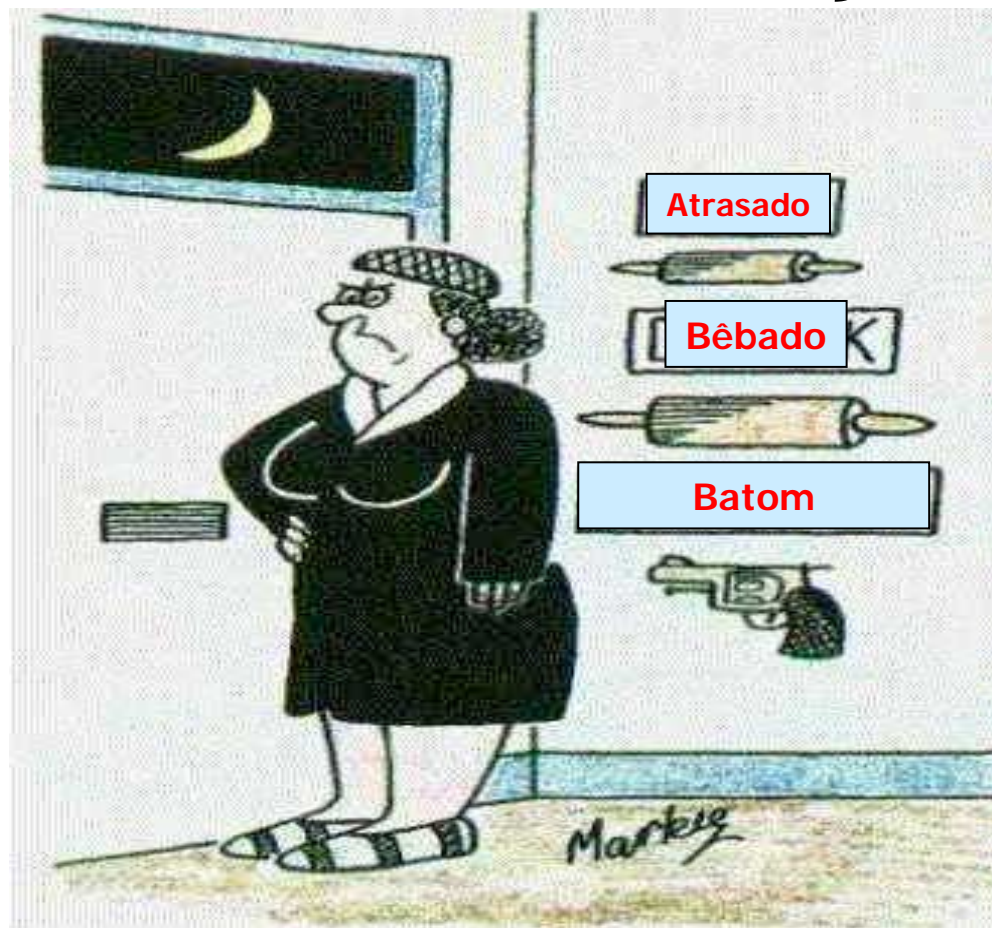
O PO10.12 não faz parte do escopo neste momento..



1. Definir claramente a metodologia
2. Preparar uma RFP - Request For Proposal
3. Analisar o TCO - Total Cost Of Ownership
4. Realizar análise de SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
5. Analisar a curva de maturidade da empresa
6. Aplicar a prova de conceito – POC (Proof of Concept)
7. Mapear os GAP's funcionais
8. Analisar a confiabilidade das informações e os legados



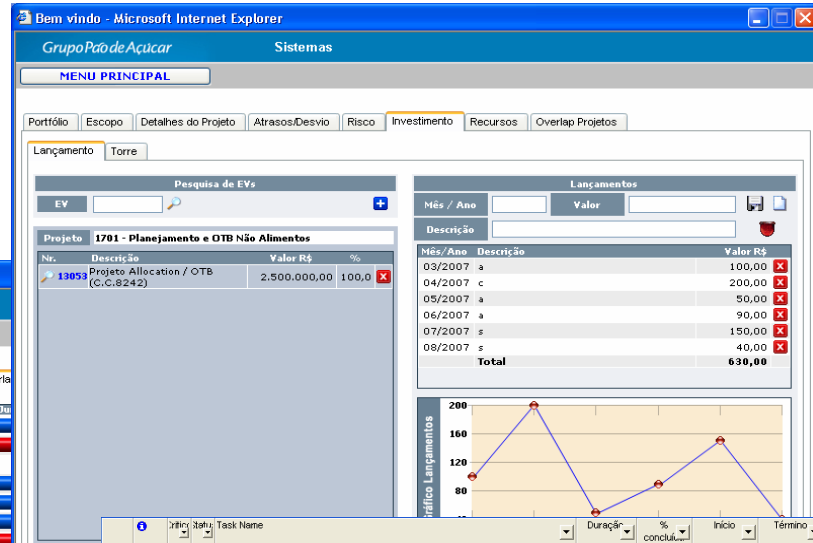
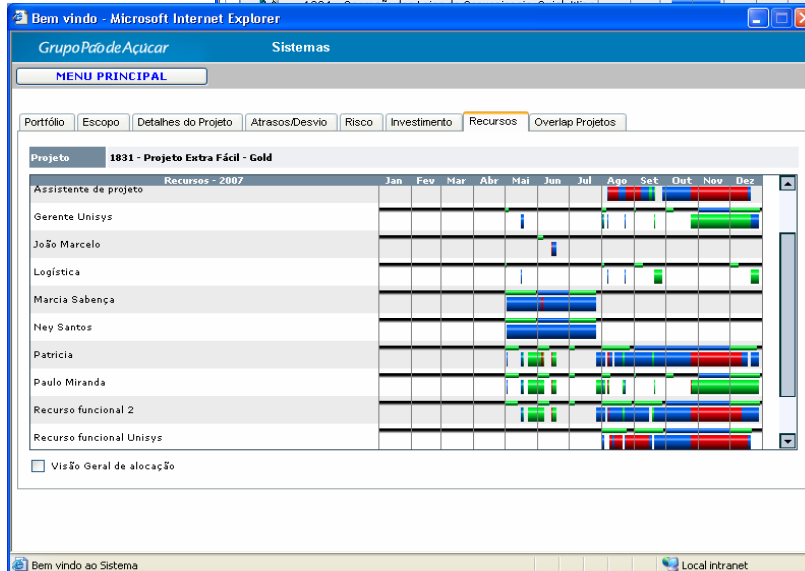
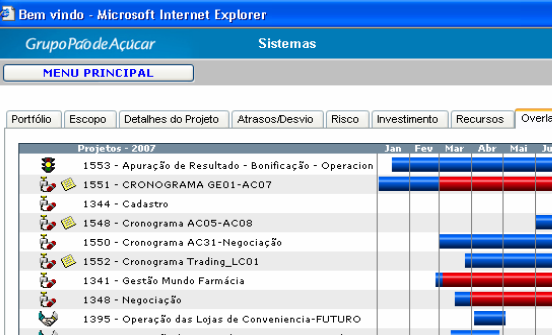
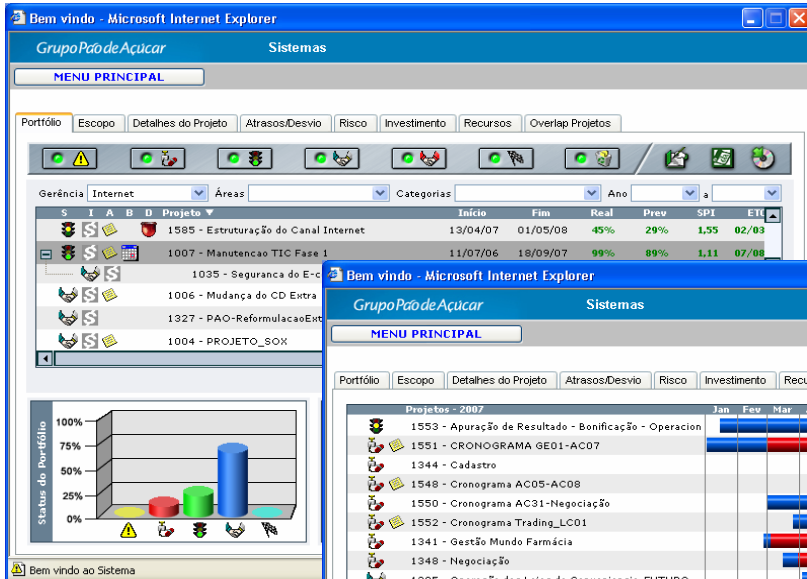
Escolha a ferramenta mais adequada para cada situação



Governança - PMO TI

Ferramenta Monitoramento e Controle

Portfólio de Projetos - Desenvolvimento Interno



Nr.	Task Name	Duração	% concluído	Início	Término	Previsão	Nomes de recursos
1	Projeto Gestão de Identidades	162 dias	84%	Qui 1/11/07	Seg 30/6/08		
2	Planejamento	1 dia	100%	Qui 1/11/07	Qui 1/11/07		PwC
5	Atividades Pré-implantação	77,5 dias	100%	Qui 1/11/07	Qui 5/3/08		PwC
92	Entendimento dos Requisitos e Arquitetura Física e Lógica	9 dias	100%	Qui 10/1/08	Ter 22/1/08		PwC/Cia Sistemas
99	Implementação do TIM	130 dias	81%	Ter 18/12/07	Qui 25/6/08		Cia Sistemas
241	Treinamento dos Gestores Pão e Açúcar	22 dias	5%	Ter 18/3/08	Qui 16/4/08		
245	Migração para produção	79 dias	17%	Qui 13/3/08	Seg 30/6/08		
246	Active Directory	36 dias	16%	Qui 13/3/08	Qui 30/4/08		
247	Importação ambiente de desenvolvimento para homologação	5 dias	0%	Qui 27/3/08	Qui 2/4/08	117;126	Cia Sistemas
248	Testes de homologação AD	33 dias	21%	Qui 13/3/08	Sex 25/4/08		Cia Sistemas
249	Elaboração do plano de teste (preparação do ambiente)	6 dias	100%	Qui 13/3/08	Qui 19/3/08		PwC
250	Testes Manuais	6 dias	0%	Qui 34/4/08	Qui 10/4/08	247	Marcelo Moura
251	Testes Automáticos - integração fonte autoritativa	17 dias	0%	Qui 34/4/08	Sex 25/4/08	2508	Marcelo Moura
252	Importação do ambiente de homologação para produção	1 dia	0%	Seg 28/4/08	Seg 28/4/08	251	Cia Sistemas
253	Carga de dados da fonte autoritativa	1 dia	0%	Ter 29/4/08	Ter 29/4/08	252	Cia Sistemas
254	Go Live - AD	1 dia	0%	Qui 30/4/08	Qui 30/4/08	253	Cia Sistemas
255	SEGN	37 dias	18%	Qui 20/3/08	Sex 9/5/08		
256	Importação ambiente de desenvolvimento para homologação	1 dia	0%	Ter 22/4/08	Ter 22/4/08	130;185	Cia Sistemas
257	Testes de homologação SEGN	34 dias	23%	Qui 28/3/08	Ter 6/5/08		Cia Sistemas
258	Elaboração do plano de teste (preparação do ambiente)	3 dias	100%	Qui 20/3/08	Seg 24/3/08	249	PwC
259	Testes Manuais	5 dias	0%	Qui 23/4/08	Ter 29/4/08	256	Marcelo Moura
260	Testes Automáticos - integração fonte autoritativa	5 dias	0%	Qui 30/4/08	Ter 6/5/08	259	Marcelo Moura
261	Importação do ambiente de homologação para produção	1 dia	0%	Qui 7/5/08	Qui 7/5/08	260	Cia Sistemas
262	Carga de dados da fonte autoritativa	1 dia	0%	Qui 8/5/08	Qui 8/5/08	261	Cia Sistemas
263	Go Live - SEGN	1 dia	0%	Sex 9/5/08	Sex 9/5/08	261;262	Cia Sistemas
264	SAP	70 dias	18%	Ter 25/3/08	Seg 30/6/08		
265	Importação ambiente de desenvolvimento para homologação	1 dia	0%	Ter 1/4/08	Ter 1/4/08	163;183	Cia Sistemas
266	Testes de homologação SAP	16 dias	23%	Ter 25/3/08	Ter 15/4/08		Cia Sistemas
267	Elaboração do plano de teste (preparação do ambiente)	3 dias	100%	Ter 25/3/08	Qui 27/3/08	268	PwC

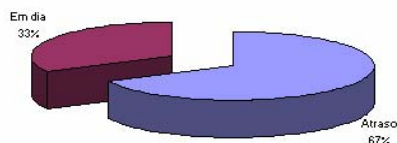
Portfólio de Projetos

(Visão Consolidada)

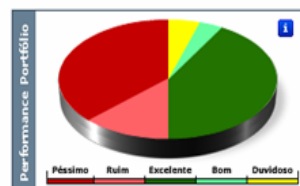


Distribuição / Status dos projetos publicados									
	Concluídos	Cancelados	Em andamento		A Iniciar	Total de Projetos	%	Projetos com Baseline alterado e não justificados	
			Atraso	Em dia					
Áreas C.Custo: 8812									
ADM/FIN/RH	14	0	16	2	0	32	13%		7
Business Intelligence	7	1	1	3	0	12	5%		1
Internet	14	0	11	0	0	25	11%		2
Segurança da Informação	10	0	3	3	0	16	7%		1
Tecnologia e Infra	80	0	11	7	0	98	41%		12
Varejo	21	1	18	14	1	55	23%		28

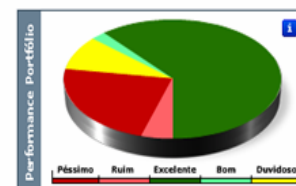
Resumo Geral do C.Custo: 146 2 **60** 29 1 238



Visão Geral TI



Semana Anterior



Semana Atual

		Consolidado							
		Cenário Negativo		Cenário Positivo					
	Ranking	#	Ruim	Péss.	Soma Cenário	Duv.	Bom	Exc.	Soma Cenário
Processos	1	8		50%	50%		12%	38%	50%
ADM/FIN	2	7		43%	43%	14%		43%	57%
Comercial	3	23	9%	30%	39%	13%		48%	61%
Operações de TI	4	6	17%	17%	34%			67%	67%
Business Intelligence	5	3		33%	33%			67%	67%
Tecnologia e Infra	6	22	5%	14%	19%	5%	5%	73%	83%
Internet	7	6		17%	17%			83%	83%
Segurança da Informação	8	5		0%	0%	40%		60%	100%
Logística	9	7		0%	0%	14%		86%	100%
Total de Projetos		87							

Projetos com Baseline em desacordo. - Mensagem (HTML)

Arquivo Editar Exibir Inserir Formatar Ferramentas Ações Ajuda

Responder Responder a todos Encaminhar

De: PMO-Alinhamento
Para: Vanilda da Silva Ribeiro (Informática)
Cc:
Assunto: Projetos com Baseline em desacordo.

Enviada em: qui 22/11/2007 14:22

Notificação Semanal:
Segue a lista de projetos dos quais você é responsável e que se encontram com o baseline em desacordo com as datas elaboradas no cronograma, favor ajustar o mesmo ou, se for o caso, apresentar os devidos argumentos:

1293 - Centralização contas dos usuários de lojas no AD
Baseline: 06/02/07 a 19/11/07
Data Cronograma: 06/02/07 a 26/10/07
Categoria: Estratégico

1311 - Upgrade Exchange v2000
Baseline: 01/02/06 a 14/09/07
Data Cronograma: 01/02/06 a 10/10/07
Categoria: Estratégico

GRATOS,
EQUIPE PMO

PROCESSOS - Projetos em atraso - Mensagem (HTML)

Arquivo Editar Exibir Inserir Formatar Ferramentas Ações Ajuda

Responder Responder a todos Encaminhar

De: PMO-Alinhamento
Para: Adriana Duarte (Processos)
Cc:
Assunto: PROCESSOS - Projetos em atraso

Enviada em: qui 22/11/2007 14:22

Notificação Semanal:
Segue a lista de projetos atrasados publicados no Portfólio, ou seja, projetos que já entraram na curva do desvio, podendo com isso comprometer o respectivo prazo de entrega acordado:

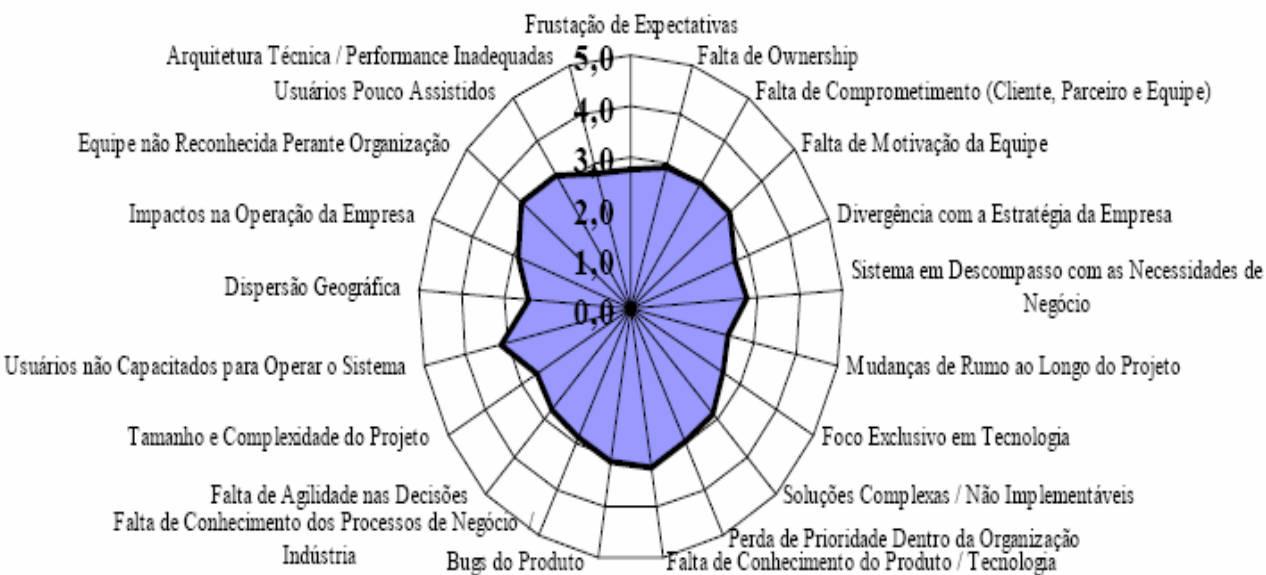
- Adequação de outros sistemas
Baseline: 01/02/07 a 10/09/07
Data Cronograma: 05/07/07 a 07/03/08
Previsto: 57% x Realizado: 26%
Responsável pelo projeto: ANA LUCIA FERNANDES CAETANO
Data da última atualização no Portfólio: 30/10/2007 11:39:44

- Implantação dos Sistemas
Baseline: 01/02/07 a 23/07/07
Data Cronograma: 01/02/07 a 23/07/07
Previsto: 100% x Realizado: 15%
Responsável pelo projeto: ANA LUCIA FERNANDES CAETANO
Data da última atualização no Portfólio: 30/10/2007 11:40:06

GRATOS,
EQUIPE PMO

Escolha atributos significativos para o seu portfólio





Risco = Probabilidade x impacto de um evento futuro ocorrer

Escala	Impacto	Peso
● NULO	Nenhum Impacto	0
● MUITO BAIXO	Totalmente Irrelevante	1
● BAIXO	Pouco Importante	2
● MÉDIO	Importante	4
● ALTO	Muito Importante	7
● MUITO ALTO	Essencial	9

Escala	Probabilidade	Peso
● NULA	0% a 9%	0
● MUITO BAIXA	10% a 29%	1
● BAIXA	30% a 49%	2
● MÉDIA	50% a 69%	4
● ALTA	70% a 89%	7
● MUITO ALTA	>=90%	9

Nulo	=0	Médio	>4 e <=16
Muito Baixo	=1	Alto	>16 e <=49
Baixo	>1 e <=4	Muito Alto	>50

RISCO
36
[Alto]



Crise = riscos não mapeados ou que não foram mitigados e o evento ocorreu



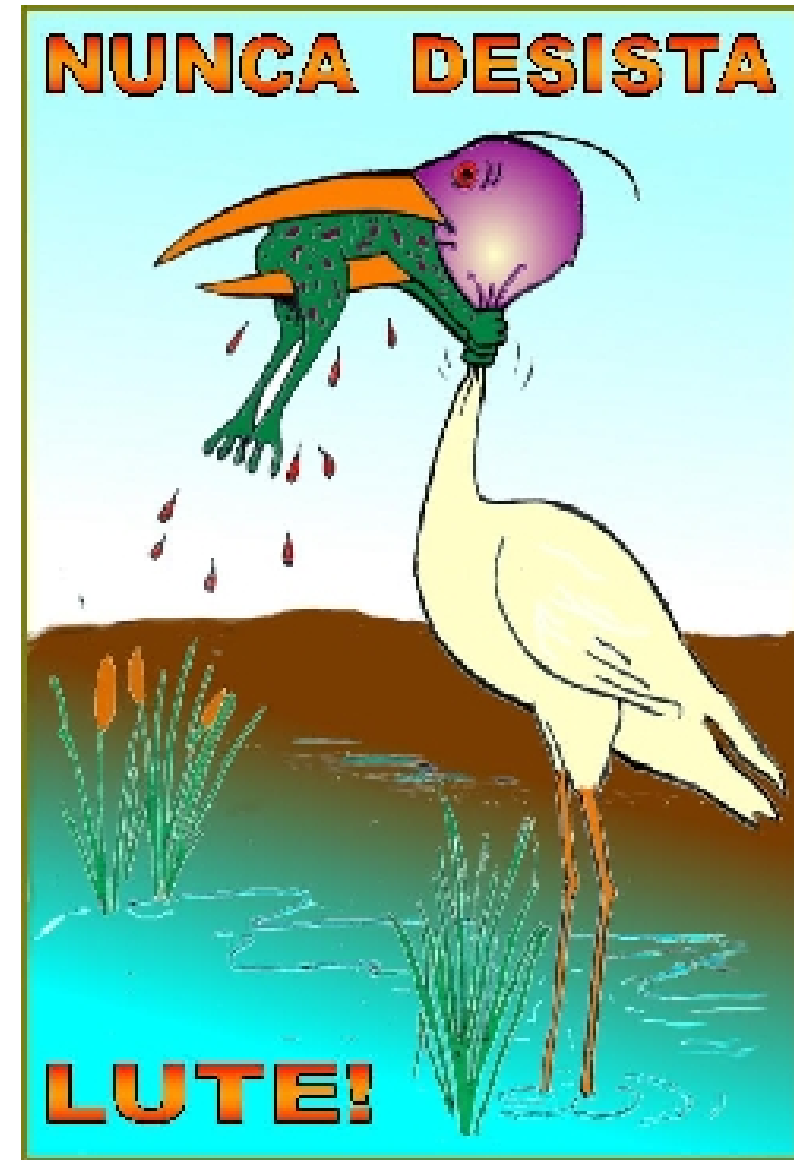
1. Nenhum projeto será considerado se não tiver um plano de ação elaborado (cronograma) e o respectivo *Project Charter* assinado pelo diretor da área de negócio
2. Todos os projetos devem estar publicados no sistema de portfólio, seja ele estratégico ou operacional e 100% *compliance* com a metodologia
3. Todo e qualquer projeto tem que ter a aprovação do PMO
4. Os cronogramas devem ser armazenados na área comum de projetos
5. Realizar atualização semanal do plano de ação de cada projeto
6. Manter a performance dos projetos dentro dos padrões estabelecidos

1. Persistência na aplicação do modelo
2. Esforço permanente de mobilização focando a continuidade
3. Rigor e a disciplina do uso da metodologia
4. Melhoria constante
5. Manter a credibilidade da estratégia
6. Comunicação adequada – Divulgação eficiente
7. *Sponsor* tomador de decisão e com grande influência na empresa medindo o desempenho do portfólio com base nas ferramentas estabelecidas

**Acredite em
você mesmo.
Tenha
confiança.**



Vá até o fim



Acostume-se a trabalhar sob pressão



***“Todo projeto deve ser bem planejado e monitorado.
Se bem gerenciado torne-se um investimento rentável.
Se negligenciado pode tornar-se um débito irrecuperável”***
Wanderley Cillo Jr.



Você não deve ter esperanças de gerenciar hoje com os métodos de ontem e ainda permanecer nos negócios amanhã.

**Obrigado pela oportunidade e
sucesso a todos!**



wanderley.cillo@uol.com.br

wanderley.cillo@grupopaodeacucar.com.br