

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



extra

extra
eletro

extraPerto

extraFácil

 **Pão de Açúcar**

 **CompreBem**

 **Sendas**

 **Pão de Açúcar delivery**

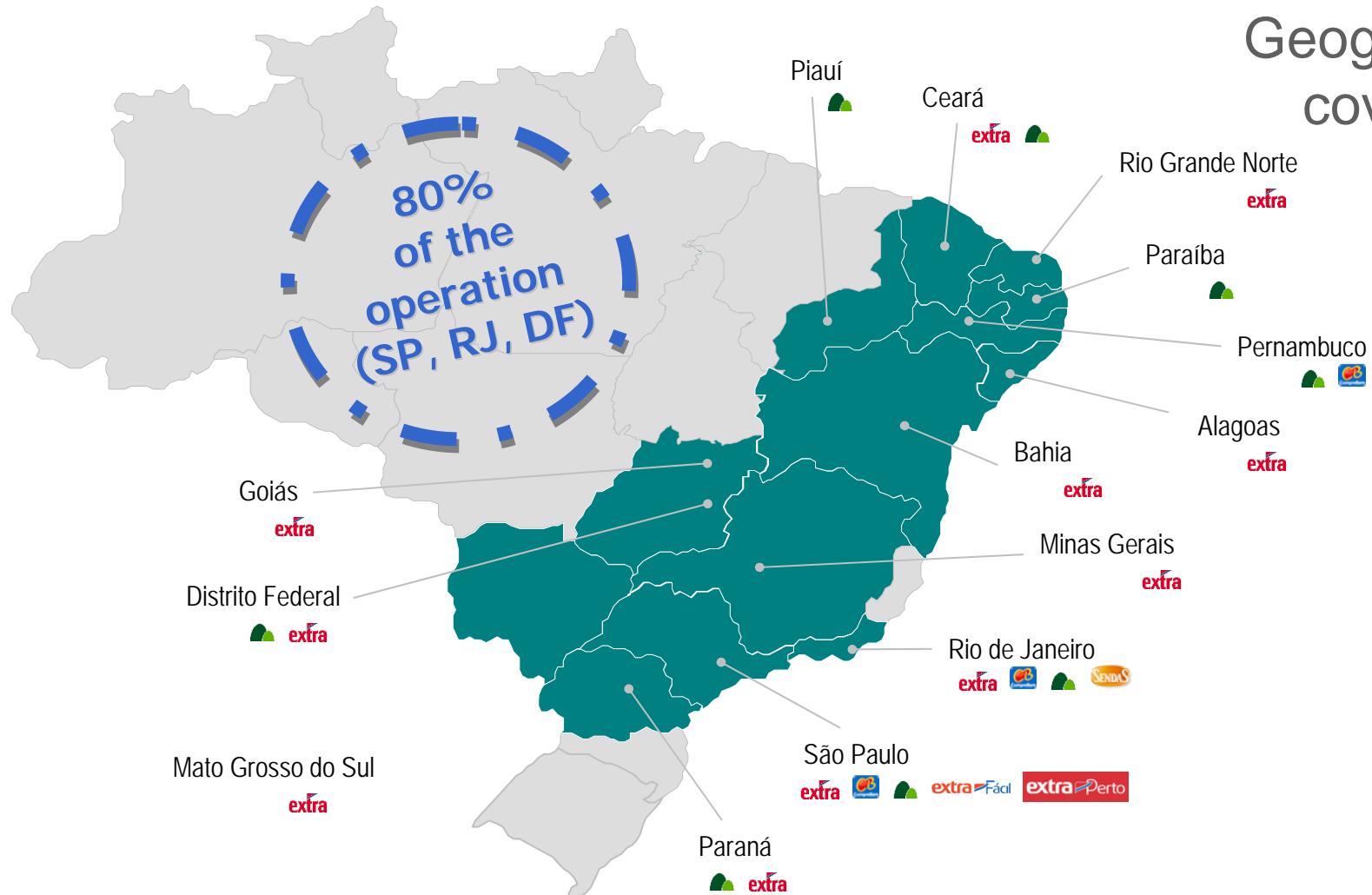
 **extra.com.br**

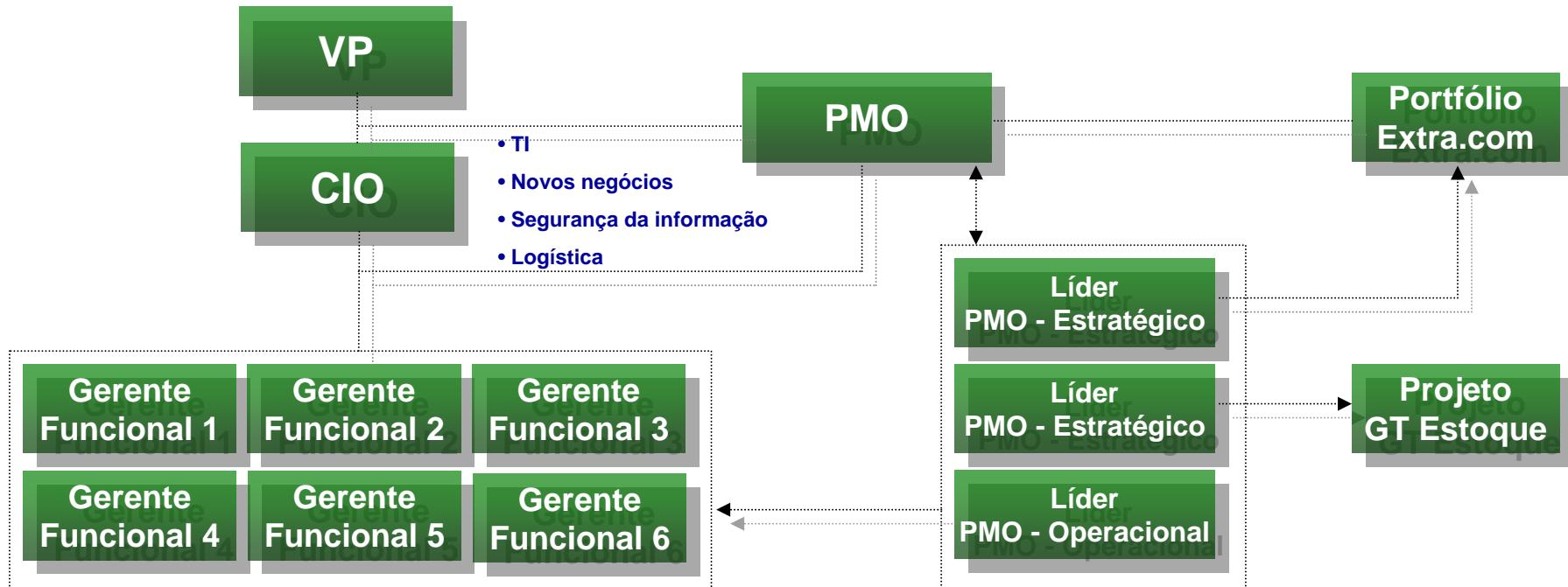
Source:

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

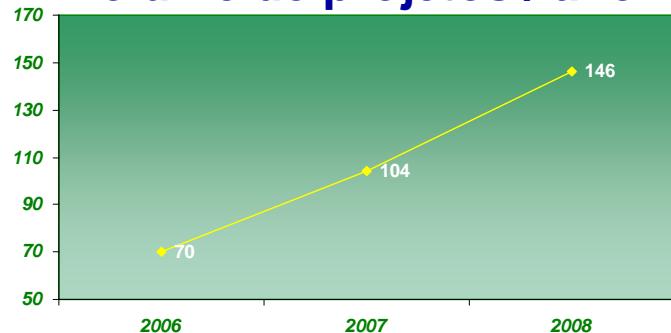
Number of stores / Number of employees = http://www.gpa-ri.com.br/port/download/rr/rr_4tri06.pdf - Pág.20

Geographic coverage



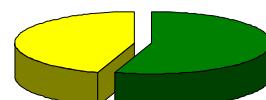


Volume de projetos / ano



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



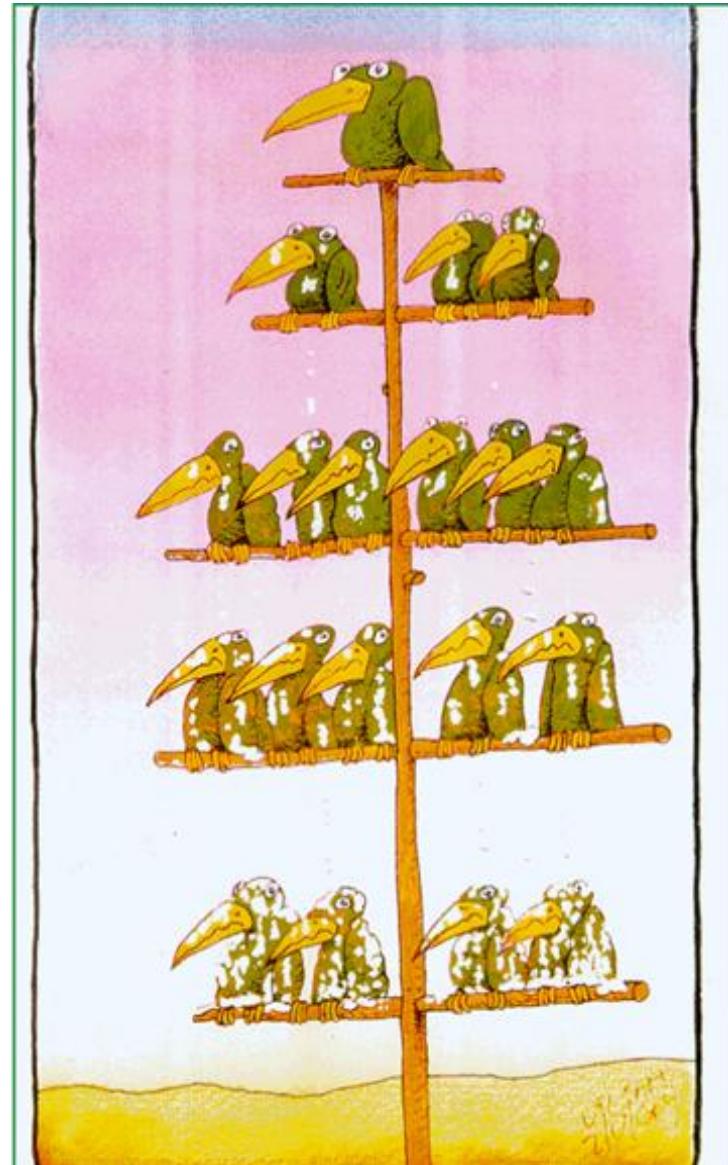
- Político
- Criar relacionamento
- Paciente
- Estrategista
- Marketeiro
- Negociador
- Persistente
- Focar em Resultados
- Bom surfista
- Ótimo equilibrista

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

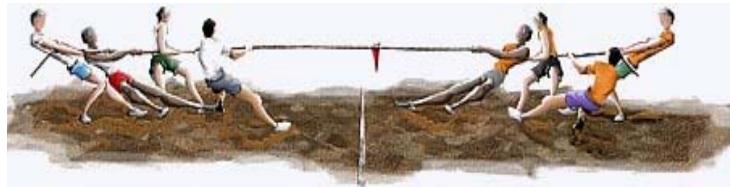
Visão 2011

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

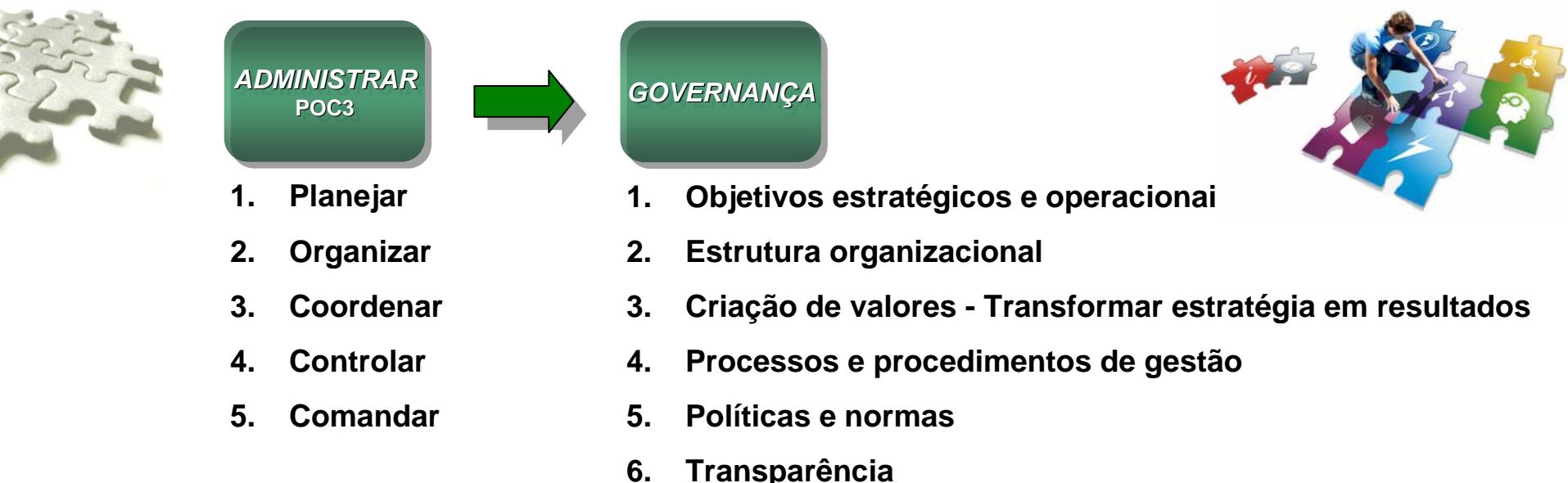


Ativos:

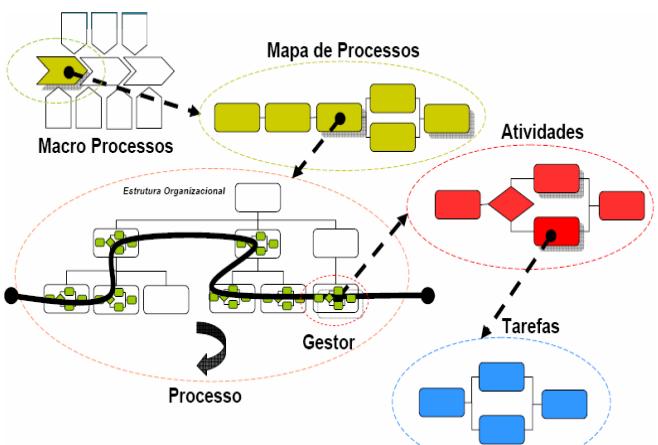
sabem dos seus papéis e responsabilidades
cumprem as datas acordadas
estão constantemente se reportando
preocupados em atingir os resultados
agem de maneira pró-ativa
Não são cobrados / notificados

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



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**

PETI

DOCUMENTOS GERADOS:

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

Análise SWOT	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Processo de gerência de configuração implantado. Processo de gerência de mudanças consolidado. Presença de um gerente de configuração.	Pessoal técnico focado em manter operação. Compartilhamento de recursos no projeto.
Resistências das pessoas. Solução de mercado muito cara.	Utilização do Altiris como CMDB.

1

Plano Gerencial	
Nome do projeto:	Prazo Custo (R\$)
GAP's funcionais	Plano de ação
Direcionadores estratégicos	

2

Plano tático operacional (1/2)	
Nome do projeto:	
Principais produtos a serem entregues	Macro-Cronograma – Principais Marcos
	Interdependências / áreas de integração
Retorno Previsto	
1. <input type="checkbox"/> Legislação	
2. <input type="checkbox"/> Aumento de receita	
3. <input type="checkbox"/> Redução de custos	
4. <input type="checkbox"/> Ottimização de processos	
5. <input type="checkbox"/> Agilidade na tomada de decisões	
6. <input type="checkbox"/> Diferencial em relação à concorrência	
7. <input type="checkbox"/> Estratégia corporativa – Otimizada	
8. <input type="checkbox"/> Outro: _____	
Retorno financeiro (R\$) previsto	

3

Plano tático operacional (2/2)			
Nome do projeto:			
Características	Critérios	Torre de investimento	Centro de custo
<input type="checkbox"/> Base atual do negócio <input type="checkbox"/> Suporte ao crescimento <input type="checkbox"/> Planejamento estratégico	<input type="checkbox"/> P0 – Obrigatório <input type="checkbox"/> P1 – Necessário <input type="checkbox"/> P2 – Desejável	<input type="checkbox"/> TI <input type="checkbox"/> Centro Distribuição <input type="checkbox"/> Unidades de Negócio	
Time			
<input type="checkbox"/> Interno <input type="checkbox"/> Externo – Consultoria			
Investimento a ser previsto na torre	Tipo	Valor (R\$)	Observações adicionais
	Hardware		
	Software		
	Serviços		
	RH		
	Total		



Governança - PMO TI

Planejamento Estratégico

Priorização dos projetos

Grupo Pão de Açúcar 60 anos

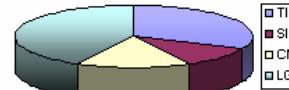
Solicitação de Projetos - 2009



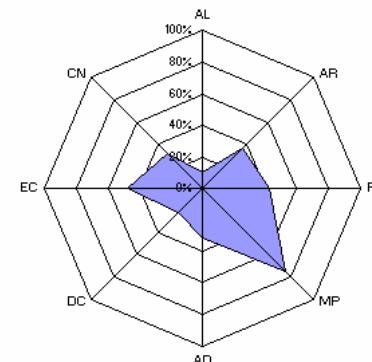
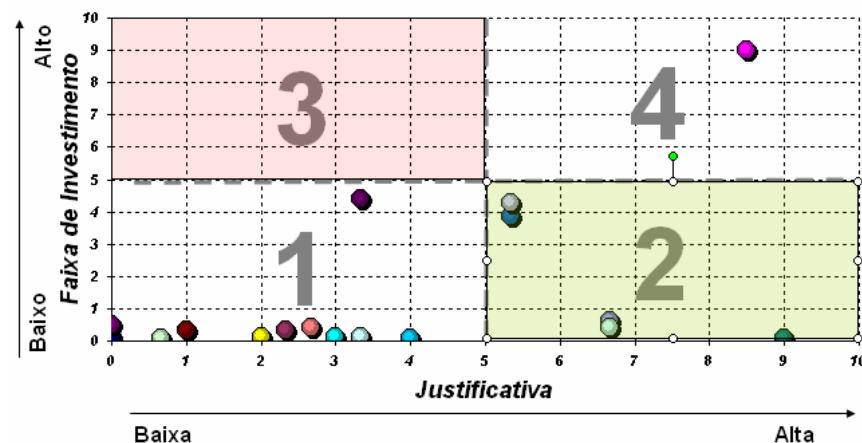
Portfólio de projetos VP Cadeia de Suprimentos / TI

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
	XX		R\$ 00.000.000

R\$ 00.000.000



#	CC	Área	Nome Projeto	Invest. R\$	30 Atendimento a legislação	30 Aumento de receita	30 Redução de custos / despesa	20 Melhoria de processo	20 Agilidade na tomada de decisão	20 Diferencial em relação a concorrência	10 Estratégia corporativa	10 Construção de novo negócio	10 Outros	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				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				36	3,8	5,3	2
8	0923	LG	TARE (termo de acordo regime especial)	?				4	4	4				36	4,3	5,3	2
9	8255	TI	DLP Gerencial mesmas lojas	?										-	0,1	-	1
10	6255	TI	ERP Varejo	?				4	4	4	4	4	3	57	9,0	8,5	4
11	8255	TI	Gerêncie de configuração - fase 2	?					4					13	0,1	2,0	1
12	8255	TI	Metadados corporativo - fase 1	?					4	3				20	0,1	3,0	1
13	8255	TI	SAP Real Estate	?						4				-	0,5	-	1
14	8255	TI	TEF Centralizado	?					1					7	0,3	1,0	1
15	8561	CN	Central de negócios	?				2	4	3	4	3	4	60	0,1	9,0	2
16	8561	CN	Delivery Medicamentos	?					4					27	0,1	4,0	1
17	8561	CN	Franchias	?					4	4	4			27	0,1	4,0	1
18	8650	SI	Gestão de identidades	?					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

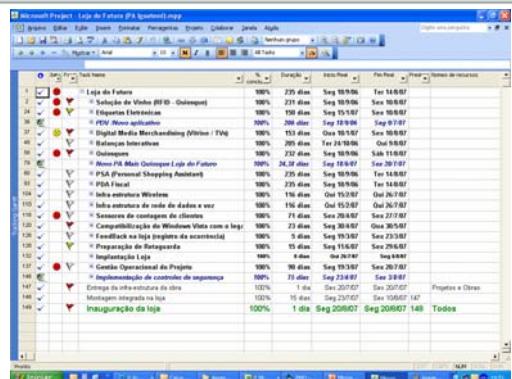


1. Alinhamento estratégico TI x DIREX
2. Planejamento integrado – envolvimento dos especialistas
3. Sinergia com as necessidades das áreas de negócio
4. Mapeamento do escopo, prazo (esforço) e entregáveis
5. Previsão da torre de investimento – análise orçamentária
6. Definição dos macro-cronogramas
7. 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

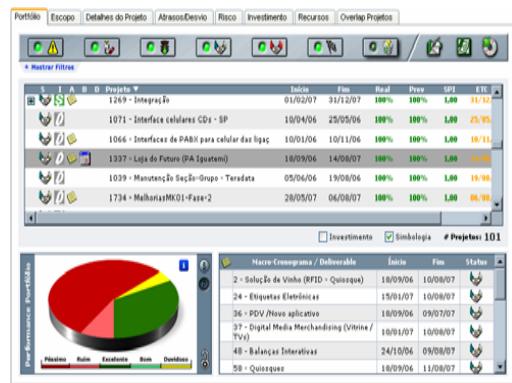


1. Plano de ação sustentando os entregáveis
2. Modelo baseado na *Estrutura Analítica de Projetos (WBS)*
3. Colunas de controle (semáforos) orientando a execução
4. Mapeamento dos subprojetos (integração entre as várias frentes de trabalho)
5. Consistência nos prazos estabelecidos - mínimo de 2 níveis 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

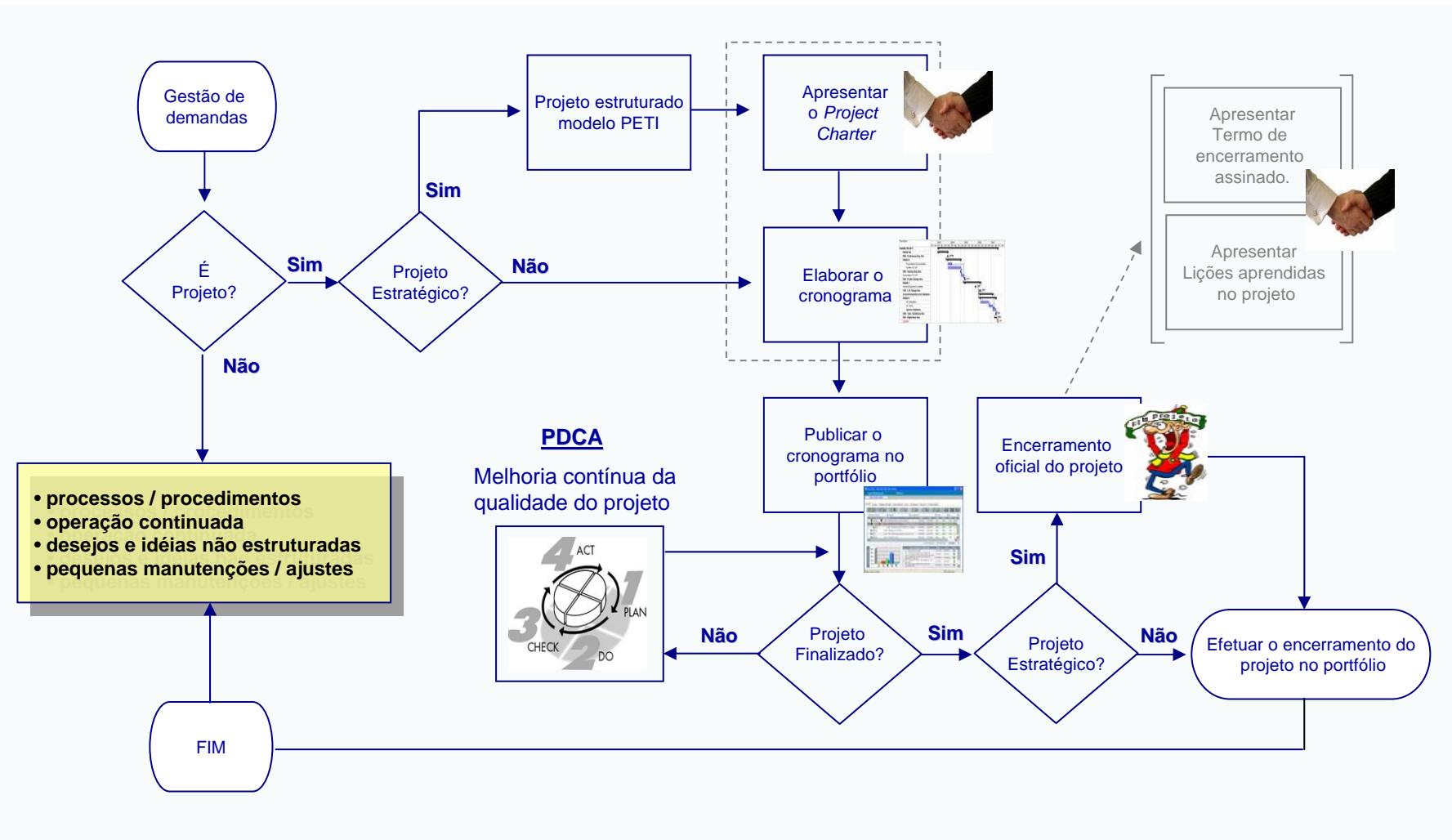


Produto Final: Minimizar os riscos e comprometer todos com os objetivos e resultados, além de gerar uma maior integração entre as áreas. Grande foco no aumento da produtividade das equipes, buscando uma melhoria contínua na satisfação das áreas de negócio e na redução dos custos relacionados aos projetos 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 naveabilidade.	<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"> Analizar 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	Analizar 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.

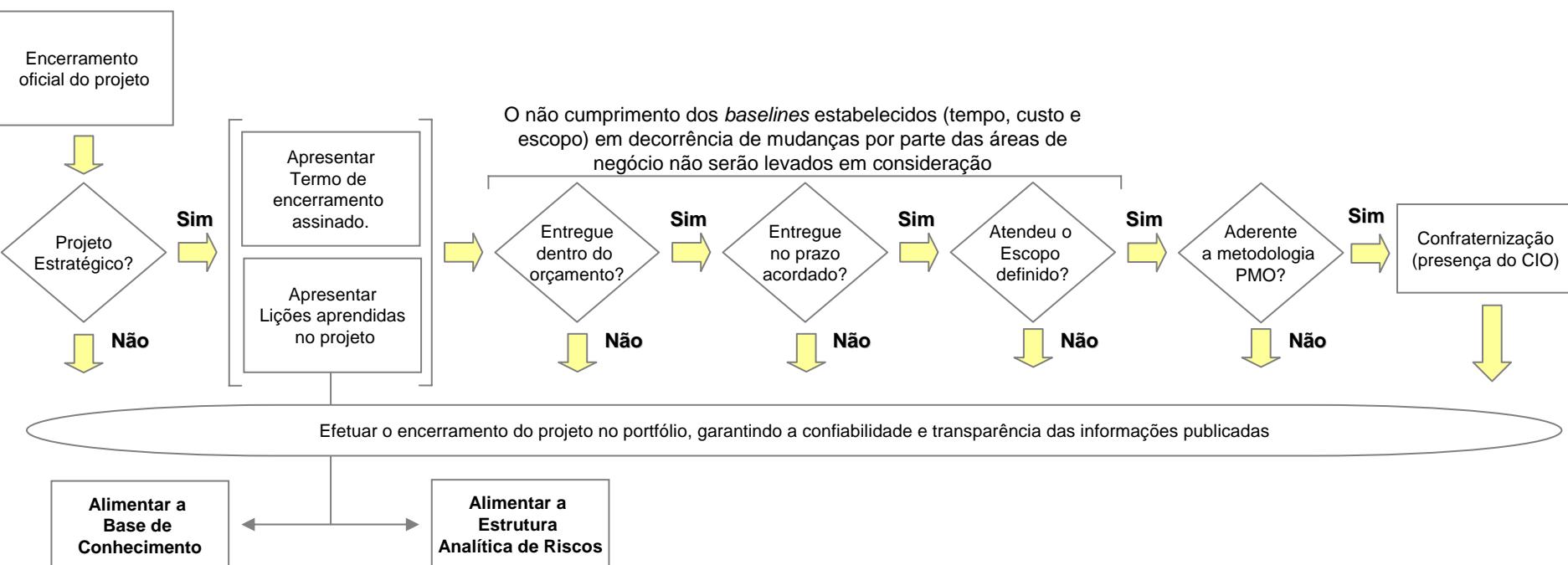
#ID	Serviço	Descrição	Ação / Nível de serviço (SLA)
2.01	Garantir efetividade do plano de ação	Aplicar os pontos de controle da metodologia do PMO, checando a consistência e sustentabilidade das informações.	• de imediato quando necessário / solicitado
2.02	Definir fronteiras operacionais	Auxílio na 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



Grupo Pão de Açúcar



Confraternização





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



Governança - PMO TI

Aderência ao COBIT – P010

Auditória Externa

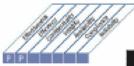
Grupo Pão de Açúcar 60 anos

Plan and Organise PO10

HIGH-LEVEL CONTROL OBJECTIVE

P010 Manage Projects

Establish a formal, approved management framework for the management of all IT projects. The framework should govern the overall prioritization and co-ordination of all projects. The framework should include a master plan, assignment of resources, definition of deliverables, approval by users, a phased approach to delivery, quality assurance, a formal test plan, and testing and post-implementation review after initiation to ensure project risk management and value delivery to the business. This approach reduces the risk of uncontrolled risks and project overruns. Requires communication and involvement of all relevant stakeholders, ensures the value and quality of project deliveries, and maintains their contribution to the selected investment programmes.



Control over the IT process of:

Manage projects

that satisfies the business

delivery of project results

by focusing on

a defined project

contextualized

to:

- Data

- People



PO10 Plan and Organise Manage Projects

CONTROLLED DIRECTION OBJECTIVE

P010 Manage Projects

PO10 Project Management Framework

Establish the registration of projects, related to the portfolio of allocated investment in IT, evaluating, prioritizing, selecting, initiating, managing and controlling projects. Ensure that objectives, to coordinate the activities and interdependencies of multiple projects, manage the programme to expand solutions, and resolve resource requirements and conflicts.

P010 Project Management Framework

Establish a formal, approved management framework that defines the scope and boundaries methodologies to be adopted and applied to each project individually. The methodology for planning, executing, controlling and closing project stages, as well as discipline and agreed processes for the management of projects, the portfolio, portfolio management and programme management.

P010 Project Management Framework

Establish a formal, approved management framework that defines the scope and boundaries methodologies to be adopted and applied to each project individually. The methodology for planning, executing, controlling and closing project stages, as well as discipline and agreed processes for the management of projects, the portfolio, portfolio management and programme management.

P010 Stakeholder Communication

Define and manage the nature and scope of the project to confer and develop upon the project scope and how it relates other projects within the overall allocated investment portfolio agreed by the programme and project sponsors before project initiation.

P010 Project Scope Management

Define and manage the nature and scope of the project to confer and develop upon the project scope and how it relates other projects within the overall allocated investment portfolio agreed by the programme and project sponsors before project initiation.

P010 Integrated Project Plan

Establish a formal, approved integrated project plan covering business and information system execution and project control throughout the life of the project. The structure and methodology for the integrated project plan should be based on previous experience, lessons learned and documented. The project plan should be maintained throughout the life of the project. The project plan and changes to it, should be agreed to by the IT programme and project governance framework.

P010 Project Resource Management

Define the responsibilities, relationships, authorities and performance officer of project team members and specify the basic roles for managing competent and members under contract to the project. The procurement of products and services required for the project will be planned and managed to achieve project objectives using the organization's procurement practices.

P010 Project Risk Management

Identify or minimize specific risks associated with individual projects through a systematic process of planning, identifying, analyzing, responding to, monitoring and controlling the known or certain future to ensure the potential to cause increased change, risks faced by the project management process and the project lifecycle should be established and controlled by external

68

IT GOVERNANCE INSTITUTE

Plan and Organise PO10

MANAGEMENT GUIDELINES

P010 Manage Projects

From	To
Initial project portfolio	Project management plan
Project management plan	Project execution
Project execution	Project completion
Project completion	Post-project evaluation

Risk Start

Risk End

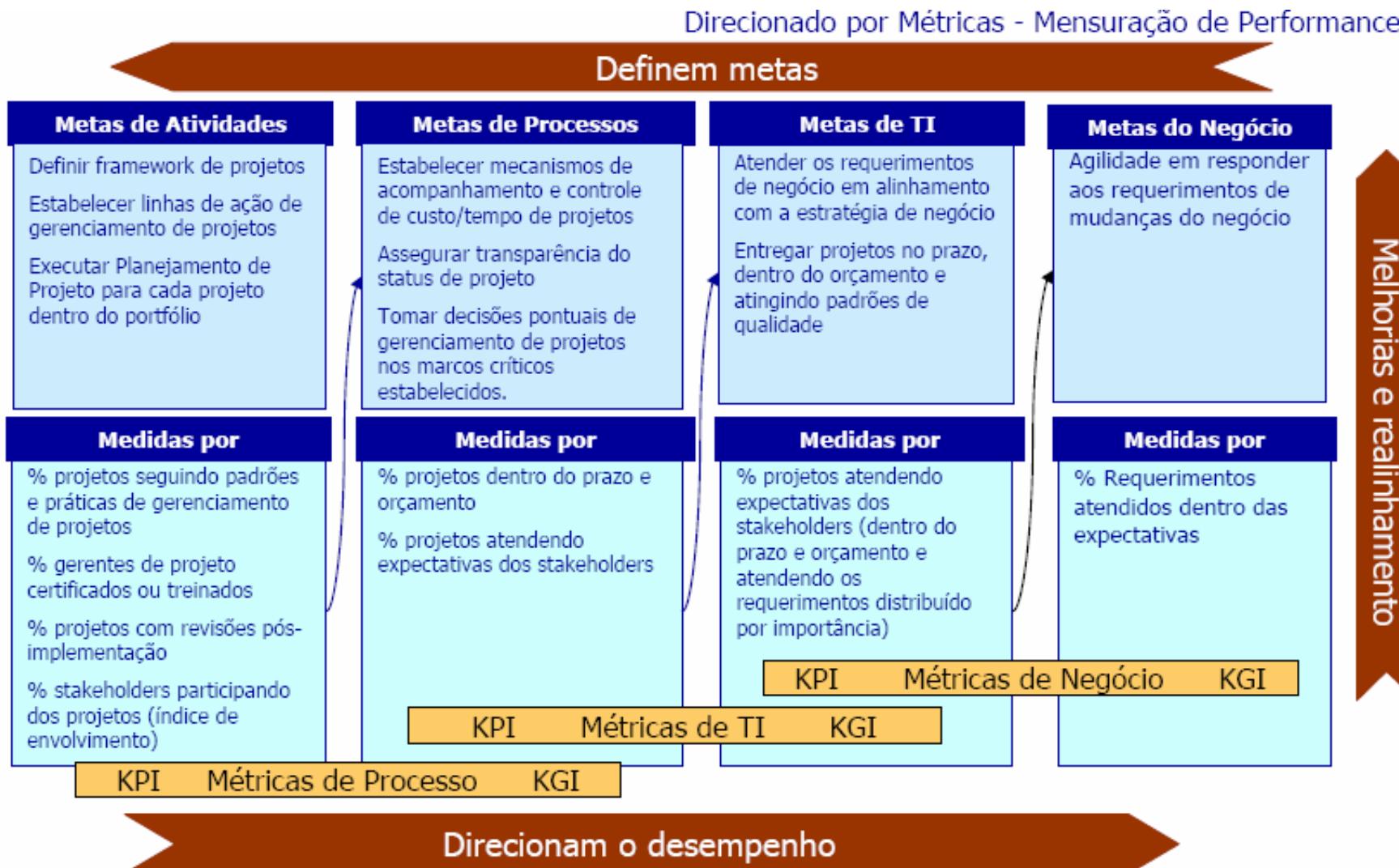
Activities

- Define a common project management framework for IT investments
- Transfer and maintain an IT project management framework
- Transfer and maintain an IT project prioritization and selection
- Transfer and maintain an IT project monitoring and control
- Define project charters, schedules, quality plans, budgets, and communication
- Define the protection of and commitment of project stakeholders
- Define the effective control of projects and project managers
- Define the reporting of projects and project managers
- Define the closure of projects and project managers

ITMD Multi-Dimensional Project Management

Business, Technology, Stakeholders

ITMD Multi-Dimensional Project Management



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		●				

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..

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.

Governança - PMO TI

Ferramenta: Make-or-buy

Auxílio no gerenciamento do portfólio

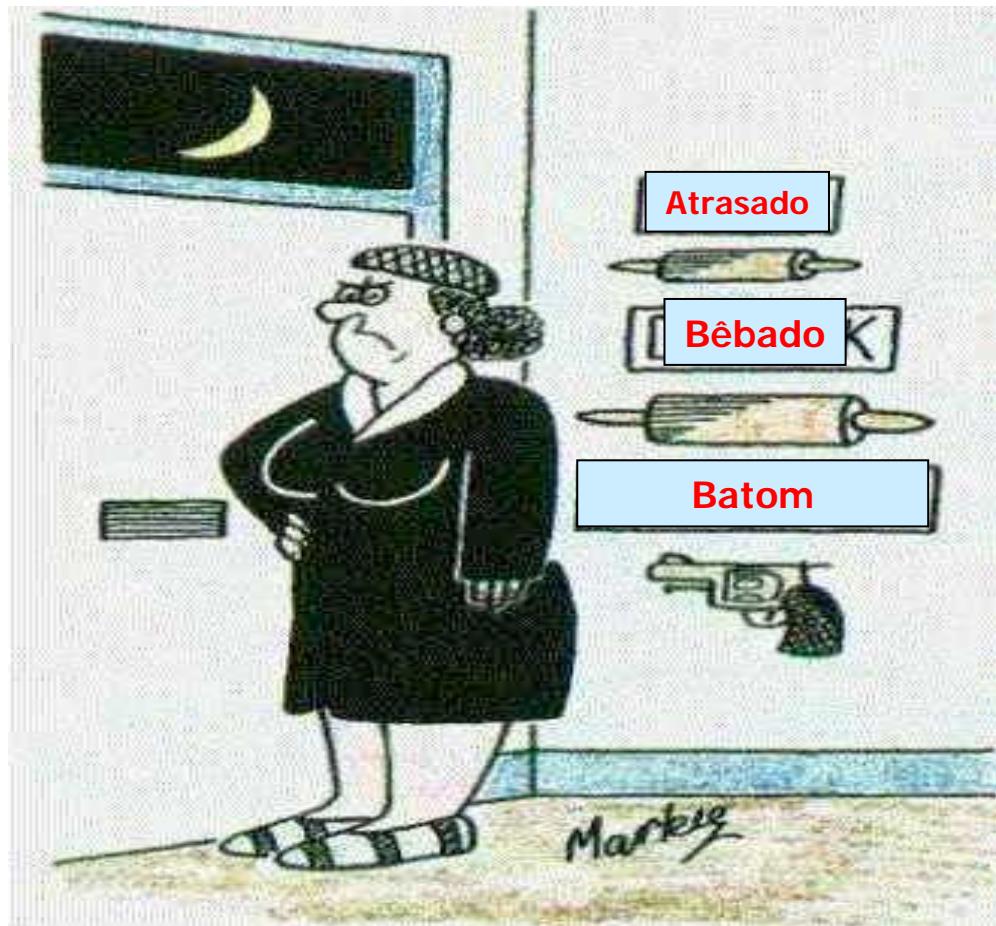
Grupo Pão de Açúcar 60 anos



1. Definir claramente a metodologia
2. Preparar uma RFP - Request For Proposal
3. Analisar o TCO - Total Cost Of O- 4. Realizar análise de SWOT - SWeaknesses, Opportunities, T- 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

Grupo Pão de Açúcar 60 anos

Bem vindo - Microsoft Internet Explorer

GrupoPão deAçúcar Sistemas

MENU PRINCIPAL

Portfólio Escopo Detalhes do Projeto Atrasos/Desvio Risco Investimento Recursos Overlap Projetos

Gerência Internet Áreas Categorias Ano

S I B D Projeto Início Fim Real Prev SPI ETC

1585 - Estruturação do Canal Internet 13/04/07 01/05/08 45% 29% 1,55 02/03

1007 - Manutenção TIC Fase 1 11/07/06 18/09/07 99% 89% 1,11 07/08

1035 - Segurança do E-mail 1006 - Mudança do CD Extra 1327 - PAO-ReformulacaoExt 1004 - PROJETO_SOX

Status do Portfólio

100% 75% 50% 25% 0%

Bem vindo ao Sistema

Bem vindo - Microsoft Internet Explorer

GrupoPão deAçúcar Sistemas

MENU PRINCIPAL

Portfólio Escopo Detalhes do Projeto Atrasos/Desvio Risco Investimento Recursos Overlap Projetos

Projetos - 2007

1553 - Apuração de Resultado - Bonificação - Operacion 1551 - CRONOGRAMA GE01-AC07 1344 - Cadastro 1548 - Cronograma AC05-AC08 1550 - Cronograma AC31-Negociação 1552 - Cronograma Trading_LC01 1341 - Gestão Mundo Farmácia 1348 - Negociação 1395 - Operação das Lojas de Conveniência-FUTURO

Jan Fev Mar Abr Mai Jun Jul Ago Set Out Nov Dez

Assistente de projeto Recursos - 2007

Gerente Unisys João Marcelo Logística Marcia Sabenca Ney Santos Patricia Paulo Miranda Recurso funcional 2 Recurso funcional Unisys

Visão Geral de alocação

Bem vindo ao Sistema Local intranet

Bem vindo - Microsoft Internet Explorer

GrupoPão deAçúcar Sistemas

MENU PRINCIPAL

Portfólio Escopo Detalhes do Projeto Atrasos/Desvio Risco Investimento Recursos Overlap Projetos

Lançamento Torre

Pesquisa de EVs

EV

Projeto 1701 - Planejamento e OTB Não Alimentos

Nr. Descrição Valor R\$ %

13093 Projeto Allocation / OTB (C.C.8242) 2.500.000,00 100,0

Lançamentos

Mês / Ano Descrição Valor R\$

03/2007 a 100,00 100,00

04/2007 c 200,00 50,00

05/2007 a 50,00 90,00

06/2007 a 90,00 150,00

07/2007 s 150,00 40,00

08/2007 s 40,00 630,00

Traffic Lancamentos

200 160 120 80

Task Name Duracão % concluído Início Término Predor Nomes de recursos

1 Projeto Gestão de Identidades 162 dias 84% Qui 1/11/07 Seg 30/6/08 PwC

2 Planejamento 1 dia 100% Qui 1/11/07

5 Atividades Pré-Implantação 77,5 dias 100% Qui 1/11/07 Guia 5/6/08 PwC

99 Entendimento dos Requisitos e Arquitetura Física e Lógica 130 dias 81% Ter 18/1/07 Seg 25/6/08 PwC/Cia Sistemas

241 Treinamento dos Gestores Pão e Açúcar 22 dias 5% Qui 1/11/07 Guia 16/4/08

245 Implementação do TIM 79 dias 17% Qui 13/3/08 Seg 30/6/08

246 Migração para produção 36 dias 16% Qui 13/3/08 Seg 30/4/08

247 Active Directory 5 dias 0% Qui 27/3/08 Qua 2/4/08 117;128 Cia Sistemas

248 Importação ambiente de desenvolvimento para homologação AD 33 dias 21% Qui 13/3/08 Sex 25/4/08 Cia Sistemas

249 Testes de homologação AD 6 dias 100% Qui 13/3/08 Prevc

250 Elaboração do plano de teste (preparação do ambiente) 6 dias 0% Qui 34/08 Qui 10/4/08 247 Marcelo Moura

251 Testes Manuais 17 dias 0% Qui 34/08 Seg 25/4/08 250 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% Qua 30/4/08 Qua 30/4/08 253 Cia Sistemas

255 SEG 37 dias 18% Qui 20/3/08 Seg 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 SEGN 3 dias 100% Qui 20/3/08 Seg 24/3/08 249 PwC

258 Testes Manuais 5 dias 0% Qua 23/4/08 Ter 29/4/08 256 Marcelo Moura

259 Importação ambiente de homologação SEGN 5 dias 0% Qua 30/4/08 Ter 6/5/08 259 Marcelo Moura

260 Testes Automáticos - integração fonte autoritativa 1 dia 0% Qua 7/5/08 Qua 7/5/08 260 Cia Sistemas

261 Importação do ambiente de homologação para produção 1 dia 0% Qua 7/5/08 Qua 7/5/08 261 Cia Sistemas

262 Carga de dados da fonte autoritativa 1 dia 0% Qui 8/5/08 Qua 8/5/08 261 Cia Sistemas

263 Go Live - SEGN 1 dia 0% Sex 9/5/08 Seg 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 14/4/08 Ter 14/4/08 163;183 Cia Sistemas

266 Testes de homologação SAP 16 dias 23% Ter 25/3/08 Ter 15/4/08 262 Cia Sistemas

267 Elaboração do plano de teste (preparação do ambiente) 3 dias 100% Ter 25/3/08 Qui 27/3/08 268 PwC

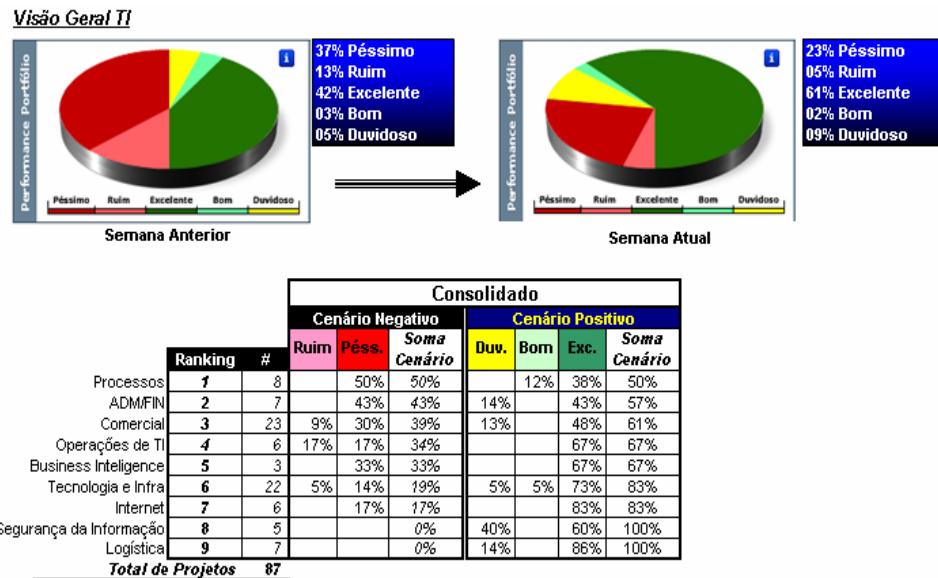
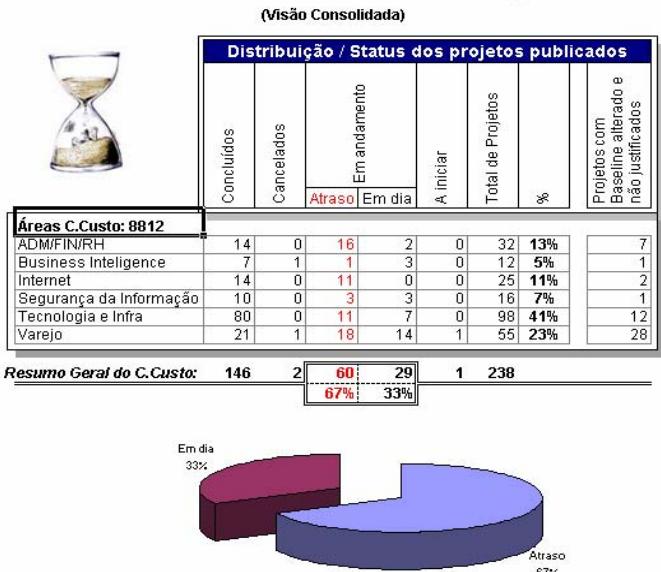
Governança - PMO TI

Publicação de Resultados

Plano de Comunicação

Grupo Pão de Açúcar 60 anos

Portfólio de Projetos



The screenshot shows an Outlook window with the following details:

Projeto com Baseline em desacordo - Mensagem (HTML)

Arquivo **Editar** **Exibir** **Inserir** **Formatar** **Ferramentas** **Ações** **Ajuda**

Responder | **Responder a todos** | **Encaminhar** | **Imprimir** | **Avançado** | **Excluir** | **Recuperar** | **Reenviar** | **Resposta** | **Resposta com alterações** | **Resposta com anexo** | **Resposta com assunto** | **Resposta com corpo** | **Resposta com corpo e anexo** | **Resposta com assunto e corpo** | **Resposta com assunto e corpo e anexo**

De: PMO-Alinhamento
Para: Vanilda da Silva Ribeiro (Informática)
Cc:
 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**

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

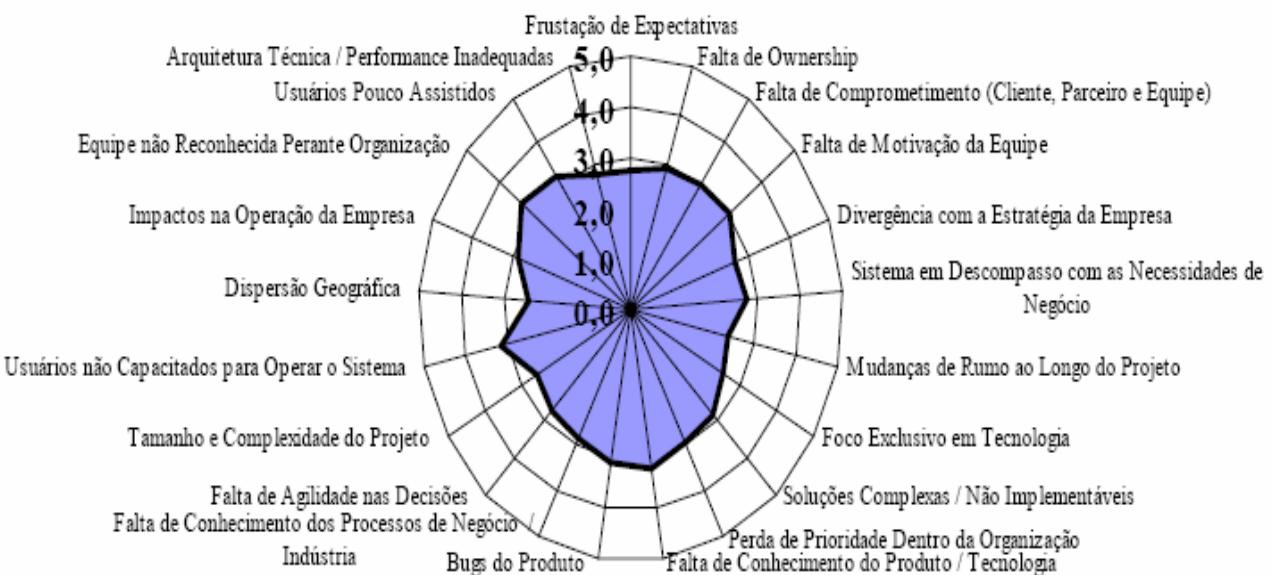
- Implementação dos Sistemas
Baseline: 01/02/07 a 23/07/07
Data Cronograma: 01/02/07 a 23/07/07
Previsto: 100% x Realizado: 15%
Responsável pelo projeto: ANA LUCIA FERNANDES CAETANO
Data da última atualização no Portfólio: 30/10/2007 11:40:06

GRATOS,
EQUIPE PMO

Escolha atributos significativos para o seu portfólio



© Uli Stein & Koch Cartoon Edition GmbH, 30916 Isernhagen



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

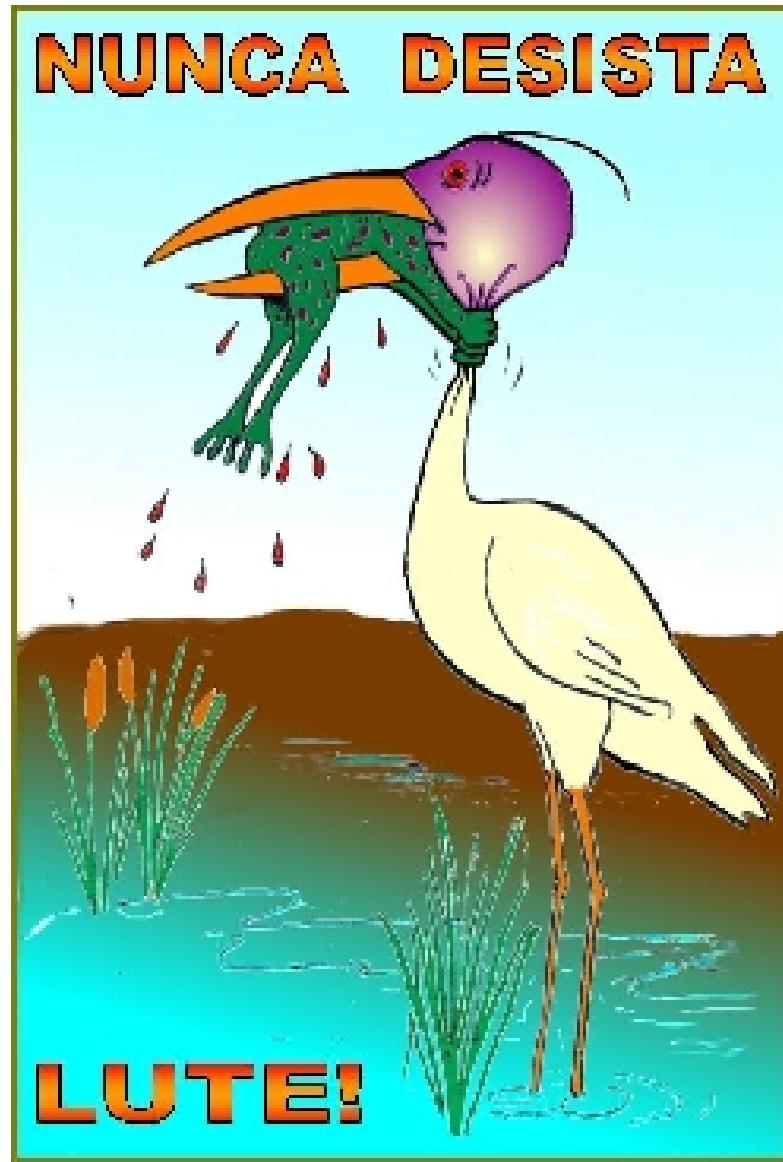
1. Persistência na aplicação do modelo
2. Esforço permanente de mobilização focando a continuidade
3. Rigor e a disciplina do uso da metodologia
4. Melhoria constante
5. Manter a credibilidade da estratégia
6. Comunicação adequada – Divulgação eficiente
7. Sponsortomador de decisão e com grande influência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

Acredite em
você mesmo.
Tenha
confiança.

Imagen não é nadal
O importante é como nos vemos...



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