III Congresso Internacional de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento

20 a 22 de outubro de 2014

CIÊNCIA E TECNOLOGIA PARA O DESENVOLVIMENTO SOCIAL

MCH0609

DECLARAÇÃO DE ESCOPO DO PROJETO: UMA DISCUSSÃO DAS TÉCNICAS DE ELABORAÇÃO SOBRE UM CASO DESCR. DE PROJETO DE OUTSOURCING

ANTONIO RICARDO MENDROT
EDSON APARECIDA DE ARAUJO QUERIDO OLIVEIRA
RITA DE CÁSSIA RIGOTTI VILELA MONTEIRO
ricardo_mendrot@yahoo.com.br
MESTRADO - GESTÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL
UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

ORIENTADOR(A)
EDSON APARECIDA DE ARAUJO QUERIDO OLIVEIRA
UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

DECLARAÇÃO DE ESCOPO DO PROJETO: UMA DISCUSSÃO DAS TÉCNICAS DE ELABORAÇÃO SOBRE UM CASO DESCRITIVO DE PROJETO DE *OUTSOURCING*.

RESUMO

Um projeto pode ser definido como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. Os projetos são comumente utilizados para atingir os objetivos estratégicos das organizações. Para facilitar compreensão dos intervenientes do projeto sobre o que será realizado no mesmo, bem como para formalizar o resultado final do mesmo o *Project Management Institute* propõe a utilização do termo de declaração do escopo do projeto. Porém um escopo mal elaborado pode levar a estimativas errôneas de tempo, custo, recursos humanos e materiais, e consequentemente conduzir o projeto ao fracasso, ocasionando grandes prejuízos financeiros à organização. Esse trabalho tem com objetivo discutir e aplicar as ferramentas de gerência de projetos para elaboração do termo de declaração de escopo, abrangendo o levantamento das premissas, restrições, desenvolvimento do escopo do produto, escopo do projeto, estrutura analítica do projeto e seu dicionário. Para alcança-lo utilizou-se de uma pesquisa exploratória com base na bibliografia e uma aplicação de caso descritivo de projeto de transição da área de desenvolvimento de sistemas para o modelo de *outsourcing* na filial de uma empresa multinacional denominada *Alpha*. Como resultado do estudo verificou-se que a aplicação das ferramentas de gerenciamento de projetos propiciou o desenvolvimento de uma declaração de escopo completa, abrangendo todo o contexto do cenário de negócios apresentado, bem como fornece de maneira clara os objetivos finais do projeto em seus descritivos de escopo do produto e escopo do projeto, servindo como base para o gerente de projetos designado ao longo de todo o desenvolvimento do projeto.

Palavras-chave: Gestão. Desenvolvimento Regional. Declaração do Escopo do projeto. Gerenciamento de projetos.

SCOPE STATEMENT: A DISCUSSION OF DEVELOPMENT TECHNIQUES ON A NARRATIVE CASE OF AN OUTSOURCING PROJECT.

ABSTRACT

A project can be defined as "a temporary endeavor undertaken to create a product, service or result". Projects are commonly used to achieve the strategic goals of the organizations. The Project Management Institute proposes the project scope statement to facilitate understanding of the stakeholders on the project objectives. But a poorly prepared scope can lead to erroneous estimates of time, cost, human resources and materials, and therefore project to fail, causing huge financial losses to the organization. This work has the objective to discuss and apply the tools of project management to prepare the scope statement, including the lifting of assumptions, constraints, development of product scope, project scope, work breakdown structure and its dictionary. To reach it we used an exploratory research based on the literature and a case application descriptive into a IT outsourcing project of a multinational company named Alpha. As a result of the study it was found that the application of project

management tools led to the development of a statement of comprehensive in scope, encompassing the entire context of the business scenario presented, and provides descriptive in its scope and the product scope of the project clear ultimate goals of the project, serving as a basis for the designated project manager throughout the project development

Key words: Management. Regional Development. Scope statement. Project Management.

1 INTRODUÇÃO

Um projeto pode ser definido como um conjunto de ações coordenadas em um esquema organizacional específico, particular e temporário, dentro de parâmetros estipulados de custo, recursos e qualidade, adicionados a aplicações de insumos necessários para, em um dado prazo, atingir um objetivo claro e definido (VARGAS, 2006).

As empresas comumente estabelecem estratégias de mercado baseadas em suas missões, visões, políticas e fatores fora dos limites organizacionais (ABNT, 2012). Já os projetos são comumente utilizados para atingir os objetivos traçados nos planos estratégicos, e são autorizados para: alcançar uma nova demanda de mercado; aproveitar uma oportunidade de negócios; atender a solicitação de um cliente; desenvolver uma nova tecnologia; e atender a uma legislação, entre outros (PMI, 2008).

A fim de facilitar compreensão dos intervenientes do projeto sobre o que será realizado no mesmo, bem como para formalizar o resultado final do mesmo, o *Project Management Institute* (2008) propõe a utilização do termo de declaração do escopo do projeto.

Porém um escopo mal elaborado pode levar a estimativas errôneas de tempo, custo, recursos humanos e materiais, e consequentemente conduzir o projeto ao fracasso, ocasionando grandes prejuízos financeiros à organização.

Esse trabalho tem com objetivo discutir e aplicar as ferramentas de gerência de projetos para elaboração do termo de declaração de escopo, abrangendo o levantamento das premissas, restrições, desenvolvimento do escopo do produto, escopo do projeto, estrutura analítica do projeto e seu dicionário.

Utilizando-se para tal de uma aplicação de caso descritivo de projeto de transição da área de desenvolvimento de sistemas para o modelo de terceirização com responsabilidade compartilhada na filial de uma empresa multinacional denominada *Alpha*

O artigo foi desenvolvido conforme a estrutura seguinte: a primeira seção é dedicada a introdução do leitor ao tema; a segunda seção apresenta os conceitos de gerenciamento de projeto e declaração do escopo do projeto; a terceira seção expõe a metodologia utilizada para realização da pesquisa; a quarta seção apresenta a discussão e os resultados do proposto nesse trabalho e a última seção apresenta as considerações finais do autor seguidas pelas referências bibliográficas que encerram o estudo.

2 REFERENCIAL TEORICO

Esta seção discutirá as ferramentas de gerência de projetos utilizadas para o desenvolvimento deste estudo, bem como conceitos de *outsourcing* a fim de prover a compreensão do caso descritivo proposto.

2.1 Conceitos de Gerência de Projetos

O *Project Management Institute* (2008, p.5) define projeto como "um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo". Definição essa complementada por Vargas (2006), que o apresenta como um conjunto de ações coordenadas em um esquema organizacional específico, particular e temporário, dentro de parâmetros estipulados de custo, recursos e qualidade, adicionados a aplicações de insumos necessários para, em um dado prazo, atingir um objetivo claro e definido.

As empresas normalmente estabelecem estratégias de mercado baseadas em suas missões, visões, políticas e fatores fora dos limites organizacionais (ABNT, 2012). Já os projetos são comumente utilizados para atingir os objetivos traçados nos planos estratégicos, e são autorizados para: alcançar uma nova demanda de mercado; aproveitar uma oportunidade de negócios; atender a solicitação de um cliente; desenvolver uma nova tecnologia; e atender a uma legislação, entre outros (PMI, 2008).

A Figura 1 ilustra a estrutura de criação de valor estratégico de projetos.

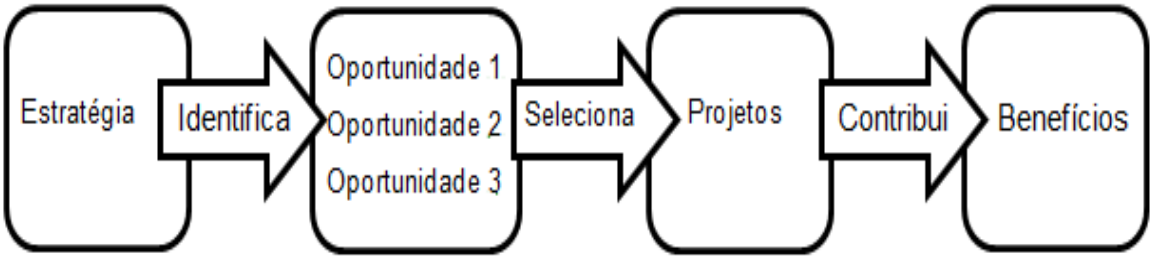

Figura 1 - Estrutura de criação de valor
Fonte: Adaptada da ABTN (2012, p. 5)

O gerenciamento do projeto pode ser definido como a aplicação de métodos, ferramentas, técnicas e competências para garantir o alcance das metas estipuladas (ABTN, 2012). O objetivo principal do gerente do projeto é administrar todas as suas atividades de modo a garantir o sucesso do projeto, ou seja, que os objetivos sejam atingidos (PMI, 2008).

A norma 21500 da ABTN (2012) reforça a necessidade de análise do ambiente de projetos pelo gerente e pela equipe do projeto, afirmando que o time de projetos deve considerar fatores externos à organização: socioeconômicos, geográficos, políticos, de regulamentações, tecnológicos e ecológicos.

O Instituto PMI (2008) aponta como boa prática para a gerência do projeto a sua divisão em 42 processos, distribuídos em nove áreas de conhecimento: escopo, tempo, custo, qualidade, aquisições, risco, comunicação, recursos humanos e integração. Os processos estão agrupados nos chamados grupos de processos, e envolvem cinco fases integradas: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento.

No escopo desse trabalho será trabalhada a área de conhecimento de escopo, discutindo-se na próxima subseção sua principal ferramenta, o termo de declaração do escopo do projeto.

2.2 Declaração de Escopo do Projeto

A Declaração do Escopo, ou *scope statement*, é o documento que formaliza o escopo definido, contendo todos os trabalhos a serem desenvolvidos no decorrer do

projeto. Esse instrumento servirá como base para futuras decisões referentes ao projeto (VARGAS, 2006).

Sotille *et al.*, (2010) afirmam que o *scope statement* tem como fim garantir uma linguagem comum entre todos os envolvidos no projeto. Verzuh *et al.* (2003), complementando essa definição, escrevem que esse documento será extremamente importante para compreender e administrar as expectativas das partes interessadas (*stakeholders*) do projeto. Servirá, também, como base para identificação das atividades que foram inseridas posteriormente à aprovação do escopo inicial.

Para Sotille *et al.* (2010, p. 74), a essência para elaboração desse documento é o "entendimento e detalhamento das informações que constam no *project charter*, ou Termo de Abertura".

Valle *et al.*, (2010) agregam à definição o conceito de que gerente e a equipe precisam compreender com clareza o objetivo do projeto para posteriormente poder planejar como atingi-lo.

No PMBOK (PMI, 2008), a declaração do escopo é apresentada como resultado do seu processo de definição.

De acordo com Sotille *et al.*, (2010), o gerente deve pensar o conteúdo da declaração do escopo de forma a apresentar a descrição do escopo do produto; entregas do projeto; critérios de aceitação do usuário; limites do projeto; premissas; e restrições.

Adicionalmente será necessário o levantamento e registro das premissas, restrições e fronteiras do projeto.

É importante ressaltar que o documento de declaração do escopo pode ser alterado ou refinado à medida que o projeto for evoluindo, de modo a refletir as mudanças acontecidas (VARGAS, 2006).

2.2.1 Definição do Escopo do Projeto

A ABNT (2012) descreve o propósito do processo de definição de escopo para alcançar a clareza do escopo do projeto, incluindo seus objetivos, entregas, requisitos e limites a fim de definir o estado final do projeto.

Esse entendimento do escopo se dará durante a elaboração de uma descrição detalhada do projeto e do produto (PMI, 2008), que será resultado de uma coleta prévia de requisitos.

2.2.2 Coleta de Requisitos do Projeto

As informações coletadas apresentarão as funcionalidades do projeto e do produto. São necessárias para atender as necessidades e expectativas das partes interessadas e serão também a base para a futura elaboração da estrutura analítica do projeto: a EAP (PMI, 2008).

Sotille *et al.*, (2010, p.41) descrevem que esses requisitos devem ser obtidos, analisados e registrados em um nível de detalhes suficiente para possibilitar a medição. Esses requisitos não podem ser ambíguos e devem ser completos, consistentes e aceitáveis, em especial, para os *stakeholders*.

Os autores exemplificam os requisitos do projeto e do produto como:

- **requisitos do projeto:** dados de negócio e do gerenciamento do projeto, de entregas, entre outros; e
- **requisitos do produto:** dados técnicos, de segurança, e de desempenho, entre outros.

O PMI (2008) apresenta como possíveis técnicas para realização da coleta de requisitos as práticas de entrevista, dinâmicas de grupo, oficinas, *brainstorming*, técnica do grupo nominal, técnica *Delphi*, mapas mentais, diagrama de afinidade, e técnicas de tomada de decisão em grupo. O resultado será o documento de requisitos em alto nível que progressivamente será detalhado à medida que mais detalhes forem conhecidos.

2.2.3 Premissas e Restrições

O PMI (2008) define premissas como fatores que para efeito de planejamento são considerados verdadeiros, não sendo necessária nenhuma comprovação. Segundo o mesmo Instituto, uma restrição é uma limitação aplicável ao projeto que afetará o seu desempenho ou de uma de suas atividades. Essa limitação pode ser causada por fatores internos ou externos (PMI, 2008).

2.2.4 Exclusões do Projeto

De acordo com Sotille *et al.*, (2010), a equipe do projeto deve determinar suas fronteiras, descrevendo o que não está compreensível no seu escopo, definindo assim o que não é de responsabilidade de o projeto realizar.

Essa definição está de acordo com o PMI (2008), que adicionalmente informa que declarar explicitamente o que está fora do escopo do projeto facilita o gerenciamento das expectativas das partes interessadas.

2.2.5 Estrutura Analítica do Projeto

O propósito do desenvolvimento da Estrutura Analítica do Projeto (EAP) é fornecer uma decomposição do escopo para apresentar o trabalho que necessita ser completado, a fim de alcançar os objetivos do projeto. A subdivisão desse trabalho em partes menores facilita o gerenciamento de cada uma delas (ABTN, 2012).

O PMI (2008) define como boa prática para construção da EAP a utilização da declaração do escopo do projeto, a documentação de seus requisitos, e documentos de padrão da organização, bem como registros de projetos anteriores e lições aprendidas.

A partir dessas entradas o Instituto sugere a aplicação da decomposição do escopo em pacotes de trabalho e suas respectivas entregas, de forma a gerar uma estrutura, conforme a exemplificada na Figura 2.

Sotille *et al.*, (2010), apresenta como uma possível estratégia para elaboração dessa estrutura da EAP as seguintes ações:

- escrever o nome do projeto no primeiro nível;
- iniciar o segundo nível com as entregas de gerenciamento do projeto e do encerramento;
- acrescentar as fases do ciclo de vida do projeto no segundo nível;
- decompor as entregas em subprodutos que as compõem;
- decompor as entregas parciais até um nível de detalhe que viabilize o planejamento e controle em termos de tempo, custo, qualidade, risco, atribuição de responsabilidades e contratação; e
- revisar continuamente a EAP, quando necessário, até que esteja apta a ser aprovada.

De acordo com o PMI (2008), a estrutura analítica do projeto está demonstrada na Figura 2.

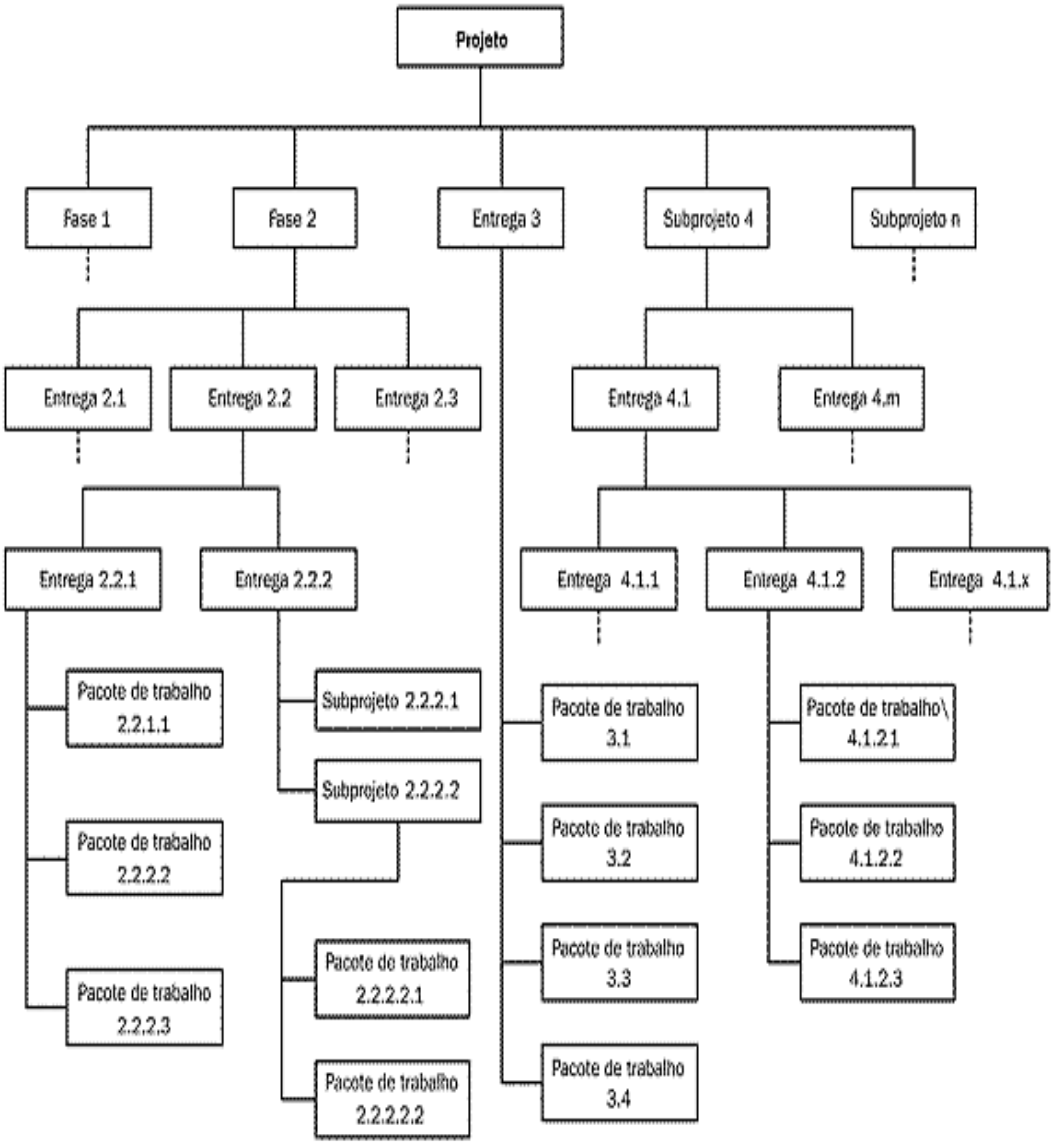

Figura 2 - Exemplo de estrutura analítica do projeto
Fonte: PMI (2008, p. 119)

2.3 Conceitos de *Outsourcing*

Nos últimos anos o termo *outsourcing* ganhou grande destaque na literatura, porém seu significado compreende um modelo de terceirização com características específicas e muito mais abrangentes que a contratação de mão de obra terceirizada (YAHALO e WU , 2002).

Sparrow (2003) afirma que esse tipo de contrato a empresa contratada passa a realizar o papel de parceira da contratante, compartilhando responsabilidade sobre o produto final e permitindo que a aquisitora do serviço concentre toda sua capacidade de gestão e produção em seu ramo de atividade principal.

O autor complementa sua definição destacando que as atividades de planejamento, administração e execução devem ser transferidas a uma terceirizada independente e medida por um acordo formal de nível de serviços, do inglês *Service Level Agreement* (SLA).

Young (2000) aponta como particularidade do modelo de *outsourcing* a relação entre o cliente e o prestador de serviços, que deve acontecer entre organizações distintas na qual os recursos terceirizados não usufruam de condições de empregabilidade da contratante. Outra propriedade desse tipo de contrato, apresentada pela *Carnegi Mellon University* (CMU, 2002, *apud* JESUS, 2005) no seu IT *Services Qualification Center*, é a particularidade de ser um relacionamento usualmente de longo prazo com interações complexas entre cliente e fornecedor.

Welborn (2008) porém reforça que o modelo de *outsourcing* nem sempre garante a qualidade do negócio, compreendendo risco se mal planejado, e por essa razão a prévia compreensão do cenário corporativo onde esse modelo de negócio será introduzido é imprescindível.

3 MÉTODOS

No processo de produção do conhecimento desta monografia, foram utilizados de dois tipos de pesquisa. O primeiro consiste numa pesquisa exploratória com base na bibliografia, e o segundo numa aplicação de caso descritivo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta o contexto de negócios por meio de um *business case* (caso de negócio), e expõe a utilização das práticas de gerenciamento de projetos para elaboração da proposta do projeto, configurada por um termo de abertura e pelo documento de declaração de escopo.

Apresenta, também, o documento de registro de partes interessadas, que será utilizado pelo gerente designado para a administração do projeto como base para o plano de comunicações.

4.1 Caso de Negócio

A proposta apresentada refere-se à implantação de *outsourcing* na área de desenvolvimento de *software* do Departamento de Tecnologia da Informação da empresa ora nomeada *Alpha*. Filial de uma multinacional e atuante no segmento metalúrgico, a empresa possui duas unidades, uma delas instalada na Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte (RMVALE), no Estado de São Paulo.

A *Alpha* emprega cerca de 1.800 funcionários contratados em regime CLT, dentre os quais 52 exercem suas atividades no Departamento de Tecnologia da Informação e, mais especificamente, 35 trabalham na área de desenvolvimento de *software*.

Os colaboradores da área de sistemas exercem suas funções nas atividades de projetos evolutivos, manutenções corretivas e suporte a usuários dos sistemas legados à companhia. Ocupam cargos de coordenação, analistas funcionais e analistas técnicos de níveis júnior, pleno e sênior. O número de profissionais em cada cargo dá-se conforme a Tabela 1.

Fica sob a responsabilidade do gerente de informática e dos sete coordenadores de sistemas a atribuição e administração das atividades de projetos e de suporte de cada recurso da área.

Também é de responsabilidade da administração a gestão do portfólio de projetos do departamento, administração do *budget* (orçamento) dos projetos, bem como o cumprimento dos *Services Level Agreement* (SLAs, Nível de Acordo de Serviços) de suporte aos usuários previamente definidos para cada sistema.

Departamento de TI - Área de desenvolvimento de sistemas	
Cargo	**Quantidade**
Coordenador	7
Analista Funcional	5
Analista Técnico Sênior	11
Analista Técnico Pleno	6
Analista Técnico Júnior	6
Total	35

Tabela 1- Relação cargos x quantidade de colaboradores.

É de interesse de a organização otimizar o processo de desenvolvimento dos projetos de novos sistemas, aproveitar melhor os recursos para atendimento da manutenção corretiva e suporte a usuários, e reduzir desperdício financeiro com mão de obra excedente em períodos com pouca assiduidade de novos projetos.

Propõe-se, para tal fim, um processo de mudança estratégica com um projeto de terceirização do setor de desenvolvimento de *softwares*, ficando a contratada responsável por suportes, correções e novos projetos priorizados e contratados pontualmente pela gerência do Departamento de Tecnologia da Informação (TI), mediante aprovação do *budget* do Departamento pela diretoria.

O projeto somente será desenvolvido posteriormente à aprovação da diretoria de tecnologia de informação da *Alpha*, que o fará mediante a aprovação de um *project charter* (termo de abertura do projeto) e de um documento de declaração de escopo, para prover um maior entendimento da abrangência do empreendimento.

Um *budget* inicial de Uv$ 20.705,40, referente a 160 horas de trabalho de um coordenador de projetos, foi aprovado para elaboração da proposta de implantação do *outsourcing* na área de desenvolvimento de sistemas.

4.1.1 Contexto de Negócio e Impacto do Projeto

O projeto terá impacto direto na estrutura da área de desenvolvimento de sistemas do Departamento de Tecnologia da Informação (TI), que será alterado para um modelo que contemple a terceirização de responsabilidade compartilhada.

A prestadora de serviços será contratada por licitação, com critérios definidos pelo gestor da área de informática juntamente com os departamentos de compra e jurídico da Alpha metalúrgica.

O provedor deve assumir a responsabilidade de novos projetos, bem como projetos em andamento na data do término da alteração estrutural que deverá contemplar uma fase de transferência de conhecimento. Assumirá, também, a responsabilidade dos suportes e manutenções corretivas.

Os gerentes de projeto da contratada, bem como o coordenador de serviços, deverão reportar-se aos coordenadores de TI da empresa *Alpha*.

Na fase de disseminação do conhecimento dos sistemas os analistas trabalharão em regime de 70% das horas no projeto de transferência de conhecimento e 30% das horas nas atividades funcionais da informática

4.2 Elaboração do Escopo

Para fins de compreensão da amplitude do projeto por parte dos intervenientes (*stakeholders*), a Declaração do Escopo foi desenvolvida contemplando a descrição do escopo do produto e do escopo do projeto, definidos após a análise da lista inicial de requisitos do projeto, que foi desenvolvida a partir do cenário apresentado no caso de negócio. Esse documento também contempla as exclusões do escopo, premissas, restrições e a estrutura analítica do projeto, juntamente com o seu dicionário.

4.2.1 Introdução do Documento

O documento de declaração de escopo é parte integrante da proposta do projeto de implantação de *outsourcing* na área de desenvolvimento de sistemas da empresa *Alpha*, unidade RMVALE.

4.2.2 Requisitos Iniciais do Projeto

O levantamento dos requisitos iniciais do projeto foi realizado tendo como entrada o caso de negócio da empresa *Alpha*. A partir desse caso foram analisados os principais requisitos de alto nível, que devem ser cumpridos para atender as expectativas das partes interessadas e garantir o sucesso do projeto.

O Quadro 1 apresenta os requisitos levantados e classificados como requisitos de projeto ou requisitos de produto.

IDENTIFICAÇÃO DE REQUISITOS DE ALTO NÍVEL		
IDENTIFICAÇÃO DO REQUISITO	**DESCRIÇÃO DO REQUISITO**	**CLASSIFICAÇÃO DO REQUISITO**
1.0	O projeto de *outsourcing* somente será implantado na área de desenvolvimento de *software*, parte do Departamento de Tecnologia da Informação da empresa Alpha, unidade RMVALE.	Requisito de Projeto
2.0	A prestadora de serviços será contratada por licitação com critérios definidos pelo gestor da área de informática juntamente com os Departamentos de Compra e Jurídico da Alpha metalúrgica.	Requisito de Projeto
3.0	O projeto somente será desenvolvido posteriormente à aprovação da diretoria de tecnologia de informação da *Alpha*, que o fará mediante a aprovação do *project chater* (termo de abertura do projeto) e de um documento de declaração de escopo, para prover um maior entendimento da abrangência do empreendimento.	Requisito de Projeto
4.0	O projeto deverá contemplar uma fase de transferência de conhecimento.	Requisito de Projeto
5.0	O projeto deverá contemplar a implantação de um sistema de gestão de conhecimento	Requisito de Projeto
6.0	O provedor contratado deverá assumir a responsabilidade sobre novos projetos, bem como projetos em andamento na data do término da alteração estrutural.	Requisito de Produto
7.0	O provedor de serviços assumirá responsabilidade sobre os suportes e manutenções corretivas dos sistemas da empresa Alpha ao término do projeto.	Requisito de Produto
8.0	Os gerentes de projeto da contratada, bem como o coordenador de serviços, deverão reportar-se aos coordenadores de TI da empresa *Alpha*.	Requisito de Produto

Quadro 1 - Requisitos de alto nível.

A lista de requisitos deve ser progressivamente complementada à medida que mais detalhes sobre o projeto forem conhecidos (PMI, 2008).

4.2.3 Premissas

O levantamento das premissas do projeto foi realizado sobre o caso de negócio apresentado. Dessa forma, concluiu-se que para efeito de planejamento do projeto de *outsourcing* devem-se considerar como verdadeiros os seguintes fatores:

- O mercado no seguimento da empresa Alpha continuará estável durante o período de execução do projeto;
- Existem no mercado consultorias especializadas em *outsourcing* com conhecimento na ferramenta utilizada nos desenvolvimento de *softwares* da empresa Alpha;
- O gerente do projeto contará com o apoio dos Departamentos Jurídico e de Compras para a fase de contratação da empresa terceirizada;
- O gerente do projeto contará com o apoio do Departamento de Recursos Humanos para fase de demissão de colaboradores do Departamento de Tecnologia da Informação (TI);
- O projeto de *outsourcing* abrangerá a área de desenvolvimento de sistemas somente da unidade RMVALE da empresa Alpha;
- O Departamento de Tecnologia da Informação (TI) tem conhecimento da regra de negócios e técnico dos sistemas que administra; e
- A infraestrutura de rede da empresa Alpha, contempla o trabalho *offshore* (fora do ambiente da empresa).

4.2.4 Restrições

O levantamento das restrições do projeto foi realizado sobre o caso de negócio apresentado. Em relação à análise ficou definido que para efeito de planejamento devem-se considerar as seguintes restrições:

- O projeto somente será desenvolvido após a aprovação da diretoria da TI da empresa Alpha;
- O projeto deve contemplar uma fase de transferência de conhecimento;
- as atividades de rotina não devem ser interrompidas durante a implantação do *outsourcing*;
- Os analistas trabalharão em regime de 70% das horas no projeto de transferência e 30% das horas nas atividades funcionais da informática;
- a prestadora de serviços será contratada por licitação, com critérios definidos pelo gestor da área de informática, juntamente com os Departamentos de Compra e Jurídico da Alpha metalúrgica; e
- a contratada deve assumir os projetos de TI em andamento após a implantação do *outsourcing*.

4.2.5 Definição do Escopo

Para a maior compreensão por parte dos intervenientes do que será realizado no projeto de implantação de *outsourcing* proposto, foram elaboradas duas descrições de escopo: uma direcionada ao produto do projeto e outra ao que será realizado no projeto.

4.2.5.1 Escopo do Produto

O texto de escopo do produto foi elaborado sobre o cenário apresentado no caso de negócio. As premissas e restrições levantadas e os requisitos classificados como Requisitos de Produto, no Quadro 1.

O escopo do produto para o projeto de implantação de *outsourcing* é descrito conforme segue: Alteração da estrutura da área de desenvolvimento de sistemas do Departamento de Tecnologia da Informação da unidade RMVALE da empresa Alpha, para um modelo de terceirização de serviços gerenciados pelo fornecedor (*outsourcing*).

É de responsabilidade de o provedor contratado assumir a gestão e desenvolvimento dos novos projetos de sistemas e melhorias em sistemas existentes, bem como os projetos em andamento, manutenções corretivas e suporte a usuários dos sistemas na data acordada.

Todo conhecimento de negócio e técnico adquirido pela contratada deve ser partilhado em um sistema de gestão de conhecimento de propriedade da contratante. A prestadora de serviços se reportará ao gerente do Departamento de Tecnologia da Informação (TI) da empresa Alpha e aos coordenadores por ele designados.

Estima-se, com o alcance desse escopo, uma redução de Uv$ 558.122,40 a.a. no custo passivo do Departamento de Tecnologia da Informação (TI), bem como benefícios estratégicos de melhor gestão do portfólio de projetos, melhor gestão das atividades de projetos, melhor qualidade nos projetos entregues, melhor desempenho no atendimento da demanda de suporte e manutenções corretivas, maior facilidade em encontrar profissionais habilitados para trabalhar com a tecnologia, maior gestão do conhecimento, maior atualização tecnológica e maior facilidade na redução ou aumento de recursos.

4.2.5.2 Escopo do Projeto

O texto de escopo do projeto foi elaborado sobre o cenário apresentado no caso de negócio, as premissas e restrições levantadas e os requisitos classificados como Requisitos de Projeto listados no Quadro 1.

O escopo para o projeto de implantação de *outsourcing* é descrito conforme segue: O projeto tem como objetivo realizar a reestruturação da área de desenvolvimento de sistemas do Departamento de Tecnologia da Informação (TI) da empresa *Alpha*, unidade RMVALE, com a implantação do modelo de *outsourcing*.

O escopo deve contemplar a definição dos critérios e contratação do provedor de serviços em valor compatível com o mercado; a transferência do conhecimento à terceirizada, que assumirá a gestão das atividades de melhoria, correções e suporte aos usuários do sistema; a implantação de um sistema de gestão de conhecimento; transferência da gestão desenvolvimentos, atendimentos a usuários, implantação de sistemas e de níveis de serviços.

A atribuição de novas funções aos funcionários do Departamento, bem como cortes necessários para redução dos custos fixos, também devem estar contemplados no ínterim do projeto.

O escopo do produto e escopo do projeto desenvolvidos segundo a bibliografia consultada gera descrições claras dos objetivos finais do projeto, cujo alcance é imperativo ao término do mesmo.

4.2.5.3 Exclusões do Escopo

Para as exclusões de escopo foram elencados itens considerados de interpretação ambígua e que se não forem bem compreendidos pelas partes interessadas podem afetar negativamente suas expectativas quanto ao escopo do projeto:

- O processo licitatório, bem como a negociação de valores com as empresas concorrentes se darão via Departamento de Compras da empresa *Alpha*;
- Os custos inerentes à demissão dos colaboradores, assim como o processo de desligamento, não fazem parte do escopo do projeto e são de responsabilidade de gestão da área de recursos humanos da empresa *Alpha*; e
- Entende-se que aumentos salariais em razão da atribuição de novos cargos após a reestruturação departamental fazem parte do custo fixo do departamento, não sendo abrangido pelo orçamento do projeto.

4.2.6 Estrutura Analítica do Projeto

Para o desenvolvimento da estrutura analítica do projeto de *outsourcing* proposto foi utilizada, como entrada, a declaração de escopo e documentação dos requisitos do projeto.

Ao escopo foi aplicada a técnica de decomposição do trabalho, de forma a desenvolver a estrutura analítica do projeto. O primeiro nível recebeu o nome do projeto. No segundo nível foram agregadas as fases do ciclo de vida do projeto, e nos níveis posteriores foram agregados os pacotes de trabalho, entregas e subprodutos que as compõem. O resultado pode ser verificado na Figura 3.

4.2.7 Dicionário da EAP

Segundo o PMI (2008), uma das saídas do processo de criação da estrutura analítica do projeto é o dicionário da EAP. Trata-se de um documento que fornece informações detalhadas sobre os componentes da EAP, incluindo pacotes de trabalho e contas de controle.

O desenvolvimento do dicionário da EAP do projeto de implantação de *outsourcing* no Departamento de Tecnologia da Informação (TI) da empresa *Alpha* foi realizado considerando-se cada atividade e a estrutura analítica do projeto, apresentada na Figura 3, que recebeu uma descrição detalhada a fim de melhorar a compreensão do que deve ser realizado. A resultante desse processo pode ser visualizada no Quadro 2 e Quadro 3 desse trabalho.

O dicionário da EAP conclui o documento de Declaração de Escopo para fim deste estudo. A próxima subseção desenvolverá o termo de abertura do projeto com base nas informações de escopo ora definidas.

A aplicação das ferramentas de gerenciamento de projetos propostas na literatura propicia, o desenvolvimento de uma declaração de escopo completa, abrangendo todo o contexto do cenário de negócios apresentado.

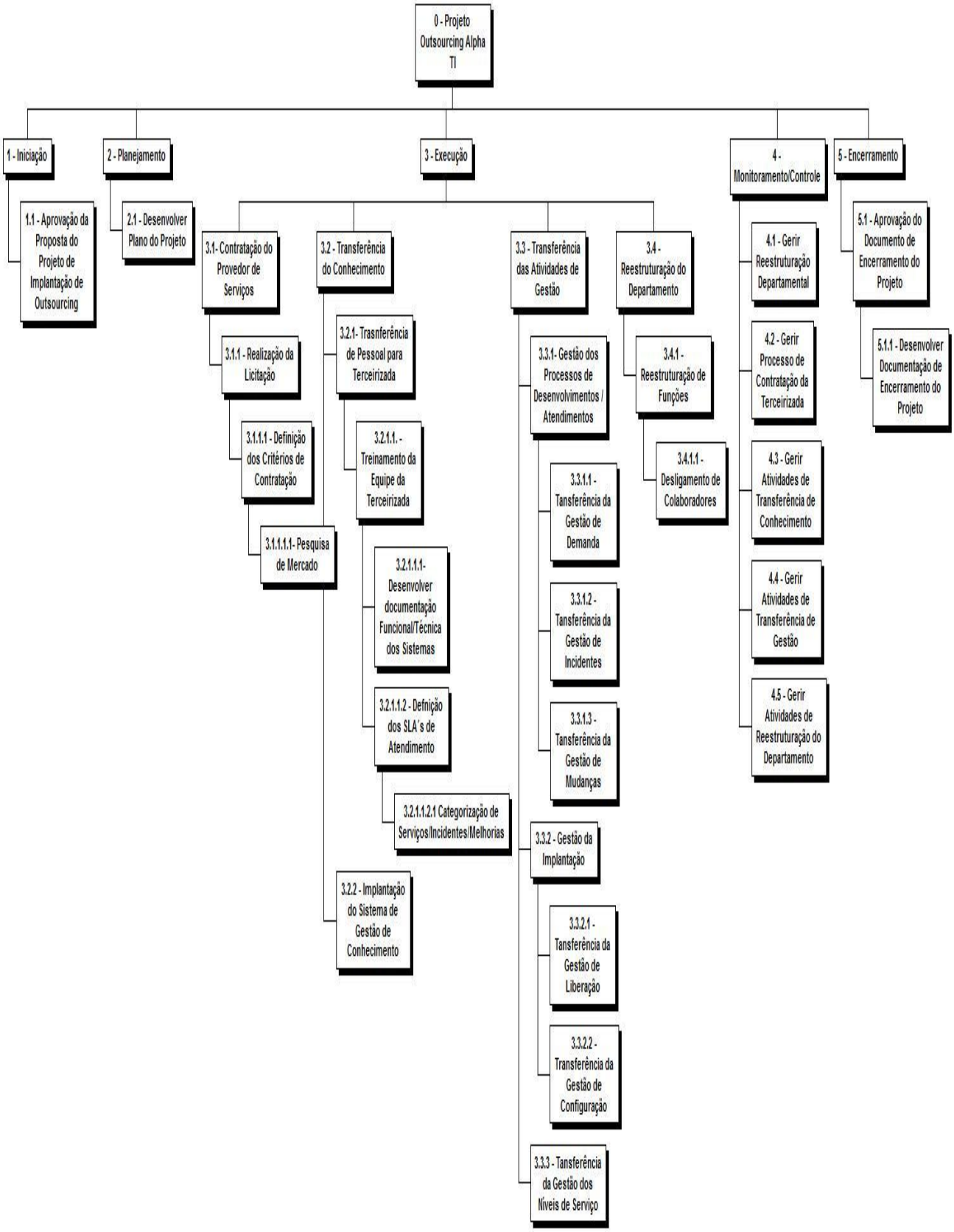

Figura 3 - Estrutura Analítica do Projeto de *Outsourcing*.

DICIONÁRIO DA ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO		
Índice	**Atividade**	**Descrição da Atividade**
1.1	Aprovação da Proposta do Projeto de Implantação de *Outsourcing*	Reunião para apresentação da proposta para projeto de implantação do *outsourcing* no departamento de desenvolvimento de sistemas.
2.1	Desenvolver Plano do Projeto	Desenvolvimento do plano para gestão do projeto de implantação do *outsourcing* no departamento de desenvolvimento de sistemas.
3.1	Contratação do Provedor de Serviços	Pacote de trabalho que contempla a contratação da empresa prestadora de serviços de *outsourcing.*
3.1.1	Realização da Licitação	Licitação para contratação da empresa prestadora de serviços de *outsourcing.*
3.1.1.1	Definição dos Critérios de Contratação	Definição dos critérios de contratação para empresa prestadora de serviços de *outsourcing.*
3.1.1.1.1	Pesquisa de Mercado	Análise de mercado para aquisição de preços médios de contratação de *outsourcing para área de desenvolvimento de sistemas*.
3.2	Transferência do Conhecimento	Pacote de trabalho que contempla fase de transferência do conhecimento sobre os sistemas à empresa terceirizada.
3.2.1	Transferência de Pessoal para Terceirizada	Processo de demissão dos colaboradores do departamento para contratação pela empresa terceirizada.
3.2.1.1	Treinamento da Equipe da Terceirizada	Treinamento dos padrões de documentação e desenvolvimento da empresa *Alpha* à equipe terceirizada.
3.2.1.1.1	Desenvolver documentação Funcional/Técnica dos Sistemas	Desenvolvimento de documentação dos sistemas da empresa *Alph*a a fim de facilitar a transferência de conhecimento à terceirizada.
3.2.1.1.2	Definição dos SLA´s de Atendimento	Definição dos níveis de serviço a serem adotados pela terceirizada.
3.2.1.1.2.1	Categorização de Serviços/Incidentes/Melhorias	Criação de critérios de classificação das atividades para identificação de melhorias, corretivas, incidentes e suporte.
3.2.2	Implantação do Sistema de Gestão de Conhecimento	Aquisição e Implantação do sistema de gestão de conhecimento.
3.3	Transferência das Atividades de Gestão	Pacote de trabalho que contempla a transferência das atividades de gestão da área de desenvolvimento de sistemas para a terceirizada.
3.3.1	Gestão dos Processos de Desenvolvimentos / Atendimentos	Pacote de trabalho que contempla atividades de transferência da gestão de atendimentos e desenvolvimentos nos sistemas
3.3.1.1	Transferência da Gestão de Demanda	Transferência da gestão dos relatórios de atendimento à demanda de incidentes, melhorias e projetos relacionados aos sistemas.
3.3.1.2	Transferência da Gestão de Incidentes	Transferência da gestão/solução dos incidentes registrados para os sistemas.
3.3.1.3	Transferência da Gestão de Mudanças	Transferência da gestão das mudanças nos sistemas solicitadas por usuários.

Quadro 2 - Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto – Parte 1 de 2

DICIONÁRIO DA ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO		
ÍNDICE	**ATIVIDADE**	**DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE**
3.3.2	Gestão da Implantação	Pacote de trabalho que contempla as atividades de transferência da gestão de implantação de mudanças nos sistemas da empresa Alpha.
3.3.2.1	Transferência da Gestão de Liberação	Transferência da gestão de liberação do sistema para implantação.
3.3.2.2	Transferência da Gestão de Configuração	Transferência da gestão de configurações de suporte aos sistemas da empresa *Alpha.*
3.3.3	Transferência da Gestão dos Níveis de Serviço	Transferência da administração dos níveis de serviços atingidos pela empresa terceirizada.
3.4	Reestruturação do Departamento	Pacote de trabalho que contempla as atividades de reestruturação do departamento de informática da empesa *Alpha.*
3.4.1	Reestruturação de Funções	Alterações de funções dos funcionários da área de desenvolvimento de sistemas da empresa *Alpha*.
3.4.1.1	Desligamento de Colaboradores	Processo de desligamento dos coordenadores que ficarão sem função no departamento de tecnologia da informação.
4.1	Gerir Reestruturação Departamental	Atividade de gestão e monitoramento da reestruturação departamental.
4.2	Gerir Processo de Contratação da Terceirizada	Atividade de gestão e monitoramento da contratação da empresa terceirizada.
4.3	Gerir Atividades de Transferência de Conhecimento	Atividade de gestão e monitoramento das atividades de transferência do conhecimento à terceirizada.
4.4	Gerir Atividades de Transferência de Gestão	Atividade de gestão e monitoramento das atividades de transferência da gestão à terceirizada.
5.1	Aprovação do Documento de Encerramento do Projeto	Reunião para apresentação dos resultados do projeto de implantação do outsourcing no departamento de desenvolvimento de sistemas.
5.1.1	Desenvolver Documentação de Encerramento do Projeto	Atividade para desenvolvimento da documentação para encerramento do projeto e atualização do histórico de lições aprendidas.

Quadro 3 - Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto – Parte 2 de 2

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho tem com objetivo discutir e aplicar as ferramentas de gerência de projetos para elaboração do termo de declaração de escopo, abrangendo o levantamento das premissas, restrições, desenvolvimento do escopo do produto, escopo do projeto, estrutura analítica do projeto e seu dicionário.

Para alcança-lo utilizou-se de uma pesquisa exploratória com base na bibliografia, e o segundo numa aplicação de caso descritivo de projeto de transição da área de desenvolvimento de sistemas para o modelo de terceirização com responsabilidade compartilhada na filial de uma empresa multinacional denominada *Alpha*

Verificou-se que a aplicação das ferramentas de gerenciamento de projetos, com base no estado da arte da literatura sobre o assunto, propiciou o desenvolvimento de uma declaração de escopo completa, abrangendo todo o contexto do cenário de negócios apresentado.

O resultado da pesquisa fornece em seus descritivos de escopo do produto e escopo do projeto claros objetivos finais do projeto, cujo alcance é imperativo ao

término do mesmo. Essas descrições serão também, junto ao termo de abertura do projeto, a base para o gerente do projeto designado ao longo de todo o desenvolvimento do projeto.

Propõe-se para continuidade desse trabalho, a elaboração do termo de abertura do projeto, bem como dos outros documentos parte do plano do projeto sobre o cenário da empresa Alpha aqui apresentado, para assim gerar um bom referencial teórico para apoio a gerentes de projeto no exercício de suas atividades.

Não obstante a possibilidade de continuação dos estudos acredita-se que este trabalho tenha cumprido seus objetivos inicialmente declarados.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRAS DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **ABNT ISO 21500**. São Paulo: ABTN, 2012

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMBOK). **PMBOK Guide:** um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. 4 ed. Saraiva, 2008.

SOTILLE, Mauro A. *et al.* **Gerenciamento do escopo em projetos**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

SPARROW, Elizabeth. **Successful IT outsourcing**. Surrey: Spinger, 2003.

VALLE, André B. *et al.* **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

VARGAS, Ricardo V. **Gerenciamento de projetos:** estabelecendo diferenciais competitivos. 6 ed. São Paulo: Brasport, 2006.

_____. **Manual prático do plano de projetos**. 3 ed. São Paulo: Brasport, 2006.

VERZUH, Eric, *et al.* **The portable MBA in project management**. 2 ed. Nova Jersey: Willey & Sons, 2003.

WELBORN Cliff. **Fuel costs and supply chain decisions.** 2008. Disponível em<http://www.deltanualpha.org/pdfarticles/2010/Spring/Fuel%20costs.pdf>. Acesso em: 15 de maio de 2013.

YAHALO, Anicet, WU, Chunling**. IT – Suported international outsourcing of software production**. Master´s thesis in information system science. University of Jyväskylä. Jyväskylä. 2002.

YOUNG, Suzanne. **Outsourcing: Lessons from the literature**. Labour and Industry.2000. Disponível em <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10301763.2000.10669226#.VCIgc_ldVyg>.
Acesso em: 01 de abril de 2013.