

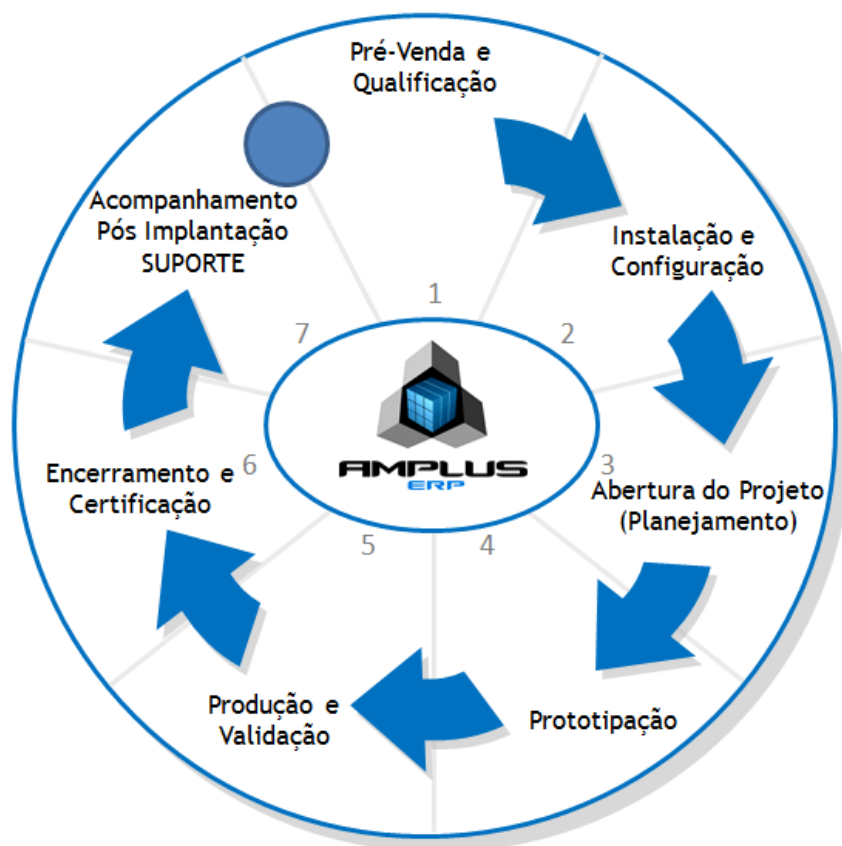
Introdução

O objetivo deste documento é descrever de uma forma simplificada, o processo implantação de sistemas corporativos da Infoecia. Neste documento é apresentado o ciclo de vida padrão dos projetos de implantação, assim como a etapas que compõe cada uma das fases. Ao final é apresentada uma matriz de responsabilidades, traçando, dentro das etapas, os responsáveis por executá-la.

A Metodologia de Implantação da INFOECIA tem por objetivo minimizar o impacto normalmente gerado por um processo de informatização e ou migração de sistemas. Nosso trabalho consiste em oferecer todos os serviços necessários para que sua empresa alcance os resultados desejados no menor tempo possível. O maior benefício desta metodologia, é a total integração entre os consultores que executam a implantação e os usuários envolvidos, dando uma maior visibilidade, no que se refere à custos, prazos, atividades e responsabilidades.

A experiência mostra que o ponto crucial para o desenvolvimento e implementação com sucesso de um projeto não está somente na metodologia em si e nem mesmo nas técnicas e ferramentas escolhidas, mas também no comprometimento da gerência e de todos os usuários envolvidos com o sistema.

CICLO DE VIDA DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO



Fase I – Pré-Venda e Qualificação

Esta fase corresponde à fase de Iniciação e Planejamento do projeto. O objetivo desta fase é obter as informações necessárias para realizar um planejamento preciso e realista, determinando o que fará parte do projeto, quais serão os papéis e responsabilidades de cada pessoa envolvida, determinando como o projeto será conduzido. Esta fase é composta das seguintes etapas:

1. Demonstração: Baseando-se na atividade e perfil do cliente efetuamos uma apresentação técnica do produto, esta é realizada pelo consultor de negócio, a fim de esclarecer dúvidas técnicas a respeito do produto, fazendo com que os envolvidos conheçam perfeitamente as características do produto negociado.

2. Análise de aderência: esta etapa é realizada pelo consultor de negócio, e visa entendimento do processo de negócio utilizado, identificando necessidades de modificações no produto, estabelecendo como o sistema será utilizado. Ao mesmo tempo esta fase consiste em desenvolver um Plano de Aderência no qual cada rotina que integra os módulos do sistema seja analisada e comparada com os métodos de execução da empresa contratante. Interações com entidades externas ou outros sistemas são minuciosamente detalhadas de modo a permitir uma perfeita compreensão das rotinas específicas da empresa e seus respectivos departamentos. Assim é possível estabelecer quais níveis de parametrização e customização serão necessários para a efetiva instalação do software, de modo a facilitar a operacionalização da empresa sem fugir do escopo do sistema.

Ao final desta etapa é produzido um documento de aderência do produto ao processo.

3. Definição de Customizações: Análise das necessidades de personalização: baseando-se nos pontos onde não houve aderência, devem ser analisadas as necessidades, a fim de determinar os requisitos que precisam ser implementados ou modificados, assim como uma estimativa de esforço para desenvolvê-los. Estas informações servirão de entrada para o processo de análise e desenvolvimento das customizações. Esta etapa é de responsabilidade de um analista de sistemas.

4. Definição de Migração de dados: Esta etapa consiste na avaliação dos cadastros e movimentos que se pretende migrar para o sistema Amplus, bem como o esforço necessário para a realização deste serviço.

5. Apresentação e Negociação de proposta comercial: Esta etapa consiste na preparação da proposta comercial e encaminhamento para o cliente para iniciarmos os processos de negociação. Uma vez aprovada a proposta prepara-se o contrato.

6. Assinatura do Contrato: A assinatura do contrato dá ao projeto condições para seu planejamento.

Fase II – Instalação e Configuração

Nesta fase é iniciada a execução do projeto anteriormente planejado. O objetivo desta fase é criar o ambiente adequado para utilização do produto, atendendo as premissas estabelecidas, deixando-o o sistema instalado e pronto para parametrização. Abaixo estão descritas as etapas necessárias para instalação do sistema.

1. Preparação da infraestrutura: Neste momento será preparada a infraestrutura necessária para utilização do sistema, tais como servidores, softwares, coletores de dados, leitores de código de barras e demais equipamentos necessários. Dependendo do estabelecido no planejamento, esta etapa pode ser executada pela equipe de implantação, ou disponibilizada pronta pelo cliente.

2. Instalação do produto: a instalação do sistema compreende a criação do banco de dados do sistema no servidor de banco de dados, instalação dos componentes da aplicação nos servidores de aplicação e instalação dos aplicativos nas estações de trabalho. Também deverá ser efetuado o licenciamento do software. Esta atividade é de responsabilidade do implantador, e é concluída quando o ambiente estiver funcionando corretamente.

3. Testes de Desempenho e Acessibilidade: Após a conclusão da instalação do banco de dados e do aplicativo são feitos os testes de desempenho e acessibilidade de forma a garantir uma boa performance de trabalho.

4. Instruções de Backup: Esta é uma atividade de suma importância, quem já perdeu dados alguma vez sabe muito bem, é bom lembrar que essa operação é de responsabilidade exclusiva da equipe de TI da empresa.

5. Instalação Ferramenta de suporte remoto: Esta atividade é muito importante e visa facilitar todo o processo de implantação, atualização, treinamento e suporte aos usuários do sistema.

6. Configuração de Usuários e Direito de Acesso: Tão logo o sistema entre em operação deverão ser configurados os direitos de acesso de acordo com o estabelecido pelo Gerente de Projetos da empresa definindo as habilitações dos respectivos usuários.

Fase III – Abertura do Projeto (Planejamento)

Nesta fase é realizado o planejamento de como será executada a implantação. Abaixo estão descritas as etapas necessárias para o processo de planejamento:

1. Reunião de Abertura (kick-off): Esta reunião é conduzida pelo gerente do projeto, e marca o início da etapa de planejamento e execução do projeto que deverá contar com a participação da alta gerência da empresa, para alinhamento das expectativas. Nesta reunião são apresentadas as informações do projeto a todos os envolvidos.

2. Apresentação da Metodologia: Nesta ocasião será apresentado o Manual de Implantação que estabelece a Matriz de Responsabilidade e define os papéis a serem cumpridos pelas equipes. Dando continuidade apresentamos o cronograma padrão e a Planilha de Apontamentos das atividades de Implantação e Treinamento, a partir deste momento os envolvidos passam a ter uma visão mais clara da forma como desenvolvidas as atividades.

3. Organograma de Equipe e Responsabilidades: Trata-se de definir os responsáveis pelo projeto e suas respectivas responsabilidades, tanto da equipe da empresa, Patrocinador, Gerente de Projeto, Usuário Chave bem como a equipe da Infoecia, Gerente de Projetos, consultor de implantação e Analista de requisitos, etc.

4. Definição de Cronograma: Todo projeto tem que ter começo, meio e fim. Após definidas a equipes e distribuídas as responsabilidades montamos o cronograma de implantação, determinando as datas previstas para início e término da implantação.

5. Definição dos Critérios de Validação: O principal critério a ser definido está relacionado aos marcos para o acompanhamento do projeto, em cada um dos marcos, são realizadas reuniões para avaliar as atividades realizadas, assim como verificar os próximos passos para o projeto.

6. Composição de Documentos e Assinaturas: Tendo como base o levantamento realizado pelo consultor de negócio, o gerente do projeto cria um plano para implantação do sistema, determinando o escopo para o projeto de implantação, premissas, restrições, identificando os responsáveis por cada uma das atividades, estimando tempo, custo, recursos e riscos para o projeto. Neste momento também são definidos os planos de gerenciamentos das comunicações, escopo, riscos, acompanhamento, etc, deixando claro a todos os envolvidos as “regras do jogo”. Um documento com todas as informações é assinado por todos os envolvidos.

Fase IV - Prototipação (Preparação do Ambiente)

A elaboração de um projeto piloto assegura que os processos e cadastros configurados no novo sistema gerem resultados alinhados com os objetivos da organização. Sua importância é ainda maior, já que pode ser utilizado como base de simulação das dificuldades que virão pela frente. Nesta fase é realizada toda a parametrização da aplicação, de acordo com o processo definido no documento de aderência. Além das parametrizações, é realizada a carga de dados históricos, se necessário, testes estruturais e homologação do produto junto ao cliente.

1. Estudo de Implementação: Esta fase consiste no levantamento dos processos realizados na empresa atualmente, de modo a permitir a melhor prototipação do sistema, conforme o negócio da empresa. Nossos consultores deverão mapear os processos, levantar as práticas atuais da empresa e conhecer o fluxo de informações de cada área. Buscando entender quais as reais necessidades para utilização do software na empresa, tendo como objetivo parametrizar o Amplus para melhor atender o cliente com o escopo contratado por ele, adequando-as as funcionalidades padrões do sistema. Também deverão ser verificados todos os detalhes realizando um levantamento de todas as necessidades e processos apontados como críticos de acordo com as características e do modo de operação da empresa, avaliando os processos atuais e os desejáveis. Os usuários são entrevistados, respondendo a questionários que objetivam o conhecimento das áreas, compreensão de problemas e necessidade de informações, bem como as principais características contábeis, tributárias e fiscais.

2. Montagem de Protótipo (Base de Dados): Conforme o contrato e o levantamento de processos, os consultores iniciarão a construção da base de dados preparando os cadastros básicos tais como: Cadastros de classificações Fiscais, CEPs, CFOPs, Tipos de Movimentação de Estoque, Tipos de Movimento Financeiro, assim como a carga de dados existentes, como, por exemplo: produtos, clientes, fornecedores, tributações, e demais informações necessárias para operação do sistema. Estas informações serão apresentadas para todos os envolvidos na implementação o escopo do contrato do cliente (Workshop). A execução desta etapa é de responsabilidade do implantador e a apresentação é de responsabilidade do Gerente de Projetos.

3. Apresentação do Projeto Piloto (Workshop): O objetivo do Workshop é termos uma informação mais difundida do Amplus e discutir as principais alterações no fluxo de trabalho atual. Nesta fase será comparado o escopo firmado no contrato com o que foi levantado de necessidades e As opiniões dos usuários multiplicadores. A partir desta comparação, os gerentes de projetos (por parte do cliente e da Infoecia) fecharão o escopo de implementação do projeto, considerando melhorias, customizações e possíveis outros módulos para otimizar processos não detalhados no levantamento inicial.

4. Ajustes e Definições: Com a aprovação da base que foi apresentada no Workshop, terão início os pré-cadastros no Amplus, tendo então a parte de adequação dos dados do sistema antigo para o sistema atual. E baseando-se nas observações que com certeza surgem na apresentação do workshop deverão ser providenciados os ajustes necessários para o melhor funcionamento do sistema.

5. Parametrizações de operação: A partir das informações levantadas são feitas as parametrizações dos módulos licenciados, para que o sistema esteja plenamente apto a ser implantado atendendo às expectativas do cliente. A execução desta etapa é de responsabilidade do implantador.

6. Configuração de Documentos: Nesta fase são coletados todos os modelos de orçamentos, pedidos, notas fiscais, duplicatas, boletos, etiquetas, etc. enfim todo tipo de documento pré-impressão usados no dia a dia.

Fase V – Produção e Validação

O objetivo desta fase é capacitar os recursos na operacionalização do produto e configuração do produto. Esta fase pode ser executada em paralelo ou após a preparação do ambiente.

1. Restauração Base Oficial: devem ser validadas as interfaces com sistemas existentes, tais como EDI, Webservices, etc., garantindo o funcionamento do ambiente. A execução desta etapa é de responsabilidade do implantador.

2. Preparação do ambiente para treinamento: Deve ser preparado o ambiente para treinamento, proporcionando projetores, estações para treinamento, quadro branco, e demais necessidades do ambiente. Dependendo do estabelecido no planejamento, esta etapa pode ser executada pela equipe de implantação, ou disponibilizada pronta pelo cliente. O foco inicial é a inserção de informações nos cadastros que tenham implicações fiscais, contábeis, tributárias e gerenciais, para a criação das conexões entre as bases de informações.

3. Validação de Cadastros: Devem ser validados todos os cadastros garantindo o funcionamento do ambiente. A execução desta etapa é de responsabilidade do implantador.

4. Execução do treinamento: Deve ser executado o treinamento com os usuários, incluindo as bases teóricas e práticas para capacitação dos recursos. Serão ministrados os treinamentos aos usuários chaves, com a finalidade de assegurar que os usuários operem o sistema de forma eficaz.

5. Validação de Processos e Customizações: Nesta fase deverão ser homologados todos os processos, iniciando-se pela homologação das conversões de dados, se houver. Na seqüência todas as customizações efetuadas deverão ser minuciosamente testadas e validadas.

6. Definição dos Relatórios Operacionais e Gerenciais: Outro ponto relevante nesta fase consiste em montar o “Book de Relatórios”, ou seja, solicitar junto aos usuários-chaves uma cópia de todos os relatórios utilizados para conferência, análise gerencial e tomada de decisões da empresa para que sejam providenciados eventuais ajustes ou customizações durante o processo de implantação.

Fase VI – Encerramento e Certificação

O objetivo desta fase é auxiliar os usuários no início das operações com o sistema, dando condições para execução constante dos processos com maior confiança e velocidade. Abaixo estão descritas as etapas necessárias para realização do acompanhamento técnico das operações. A execução das atividades abaixo estará sujeita ao planejamento definido no PGP.

1. Treinamento Relatórios: Deve ser executado o treinamento com os usuários de cada módulo capacitando-os a extrair todos os relatórios necessários para o desempenho do seu trabalho operacional bem como relatórios para tomada de decisão.

2. Revisão e Simulação dos Processos: Neste momento deverão ser validadas as parametrizações e efetuadas baterias de testes e simulações do dia a dia em todos os processos e módulos contratados e também serem impressos os relatórios e documentos gerados pelo sistema com os resultados das simulações para análise e aprovação dos usuários-chave e do Gerente do Projeto.

3. Conclusão da Implantação: Após a validação estrutural, é realizada homologação com o cliente, formalizando a entrega do produto nas condições acordadas no PGP e Aderência. Se houver modificações no produto, estas devem estar concluídas até esse momento. A execução desta etapa é de responsabilidade do implantador juntamente com os responsáveis pela operação.

4. Avaliação dos Resultados: A última fase da metodologia será para avaliação dos resultados, que consiste na determinação do grau de excelência na implantação dos sistemas. Em síntese nesta etapa cumpre-se o comparativo entre o executado e o planejado.

5. Certificado de Conclusão (Termo de Encerramento): A conclusão da Implantação se dá com a definição da data de corte junto à equipe de implantação. Em seguida será apresentado o Documento de Encerramento de Implantação e Oficialização de uso do sistema para apreciação e assinaturas.

6. Acompanhamento Pós Implantação: Finalizando faz-se a apresentação dos serviços de manutenção do sistema e atendimento (help-desk), com a divulgação dos procedimentos a serem seguidos para acessar o departamento de suporte ao usuário.

Matriz de Responsabilidades

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES DA EQUIPE INFOECIA

- Solicitar a assinatura do Contrato de prestação de serviço antes do início do projeto;
- Disponibilizar pessoal qualificado, pelo tempo necessário para acompanhamento da implantação dos serviços contratados de acordo com a proposta;
- Determinar um Gerente de Projetos e Equipe para execução das atividades de implantação;
- Efetuar levantamento dos procedimentos/dados existentes na CONTRATANTE, visando customizações e parametrizações;
- Desenvolver as customizações/adaptações em conformidade com o serviço contratado;
- Definir os pré-requisitos mínimos para implantação;
- Fornecer subsídios para instalação e implantação dos Sistemas INFOECIA;
- Levantar os processos da CONTRATANTE e prepará-los para que sejam realizados nos produtos INFOECIA;
- Apresentar as soluções para uso dos produtos INFOECIA e obter o parecer e aprovação da CONTRATANTE;
- Disponibilizar, de acordo com o contrato fechado com a CONTRATANTE, as documentações padrões do produto, tais como os Manuais de utilização dos sistemas;
- Disponibilizar as informações sobre os processos e funcionamento de sistemas específicos ou outros pacotes usados ou a serem implantados na CONTRATANTE
- Efetuar treinamentos necessários e o devido acompanhamento na execução do projeto, com o objetivo de repassar os conhecimentos de operacionalização dos produtos INFOECIA aos usuários chave da CONTRATANTE;
- Manter sigilo das informações, funções, processos e procedimentos internos da CONTRATANTE;
- Respeitar as normas de segurança de trabalho, disciplina e demais regulamentos em vigor nas instalações da CONTRATANTE;
- Gerar a documentação necessária durante todas as fases do projeto, de acordo com a metodologia INFOECIA;
- Executar todas as atividades planejadas no Plano do Projeto;
- Buscar permanentemente a sinergia de recursos / processos, considerando a necessária eficiência no atendimento e otimização dos mesmos.

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES DA CONTRATANTE:

- Providenciar a assinatura do Contrato de prestação de serviço antes do início do projeto
- Determinar um Gerente do Projeto que será responsável pelas atividades da CONTRATANTE;
- Disponibilizar pessoal (usuários-chave) das diversas Áreas da Organização, para as necessidades de levantamento, execução e validação sempre que forem necessários no decorrer dos projetos e também para receber os treinamentos;
- Possuir pessoal para efetuar a carga inicial e/ou conversão de dados;
- Disponibilizar estrutura física e equipamentos e softwares adequados para implantação dos sistemas (Servidores, Terminais, Banco de Dados, Rede, Internet, etc.);
- Ter uma empresa ou um responsável pelos equipamentos e Softwares utilizados na empresa;
- Especificar as Customizações/Adaptações previstas em contrato;
- Disponibilizar Informações à INFOECIA para realização da implantação de acordo com as características e necessidades dos sistemas INFOECIA;
- Manter ampla comunicação para todos os colaboradores envolvidos no projeto, mantendo-os atualizados em relação a todos os assuntos pertinentes ao projeto
- Validar os documentos necessários durante todas as fases do projeto, de acordo com a metodologia INFOECIA;
- Buscar permanentemente a sinergia de recursos / processos, considerando a necessária eficiência no atendimento e otimização dos mesmos

DEFINIÇÃO DOS PAPEIS DAS EQUIPES DO PROJETO

PATROCINADOR

- Pessoa com o poder de decisão para direcionar e/ou resolver impasses que por ventura surgirem durante a implantação, tendo em vista sempre o funcionamento dos Sistemas INFOECIA e a data definida para a implantação.

GERENTE DO PROJETO NA CONTRATANTE

- Responsabilizar-se pela realização de todas as fases / atividades do Projeto de responsabilidade da CONTRATANTE e/ou mútuo (CONTRATANTE/INFOECIA);
- Cumprir e fazer cumprir todas as fases/atividades;
- Comunicar os problemas que atrapalhem o andamento da implantação.

USUÁRIOS CHAVE

- Participar de todos os treinamentos;
- Zelar pela correta operação do sistema;
- Esclarecer dúvidas dos usuários (dar apoio ao usuário);
- Ser responsável pelos equipamentos;
- Atualizar os Sistemas INFOECIA;
- Efetuar a comunicação com outras entidades que necessitem de comunicação com os Sistemas INFOECIA;
- Executar rotinas diárias/mensais/anuais/espóricas;
- Conhecer rotinas básicas de parametrizações;
- Gerenciar a abertura e fechamento de Ocorrências(chamadas);
- Efetuar cópia de segurança diária.

GERENTE DE PROJETO INFOECIA

- Definir juntamente com o Gerente de Projetos da CONTRATANTE o cronograma e as atividades das fases da implantação;
- Centralizar a comunicação entre o Gerente de Projetos da CONTRATANTE e os Consultores da INFOECIA;
- Comunicar ao Gerente de Projetos da CONTRATANTE qualquer atraso no cronograma proposto;
- Intermediar todos os levantamentos necessários para a implantação;
- Cumprir e fazer cumprir os prazos e definições pré-determinadas.

PROBLEMAS NA INFORMATIZAÇÃO DAS EMPRESAS

"Gerenciamento de Riscos em Projetos de Implantação de Sistemas ERP":

Riscos Corporativos:

- Instabilidade financeira devido ao alto custo da implantação do sistema ERP
- Alteração nos processos produtivos e administrativos da organização.
- Falta de aderência do ERP aos processos da organização.
- Falta de mapeamento dos processos antes da seleção/implantação do ERP.
- Falta de redesenho dos processos antes da seleção/implantação do ERP.
- Eliminação do nível hierárquico de natureza tática dentro da estrutura organizacional.
- Falha no orçamento de implantação.
- Dispersão geográfica da organização.
- Sistema não estar alinhado com o negócio da organização.
- Falta de apoio da alta direção.
- "Brigas" políticas pelo patrocínio do projeto.
- Perda de prioridade do projeto na organização.
- Perda do patrocinador.
- O gerente do projeto não ser um funcionário da organização.
- Escolha inadequada do gerente do projeto.
- Instabilidade financeira devido ao alto custo da implantação do sistema ERP
- Alteração nos processos produtivos e administrativos da organização.
- Falta de aderência do ERP aos processos da organização.

Riscos de Gerenciamento de Stakeholders

- Impacto na rotina de trabalho dos funcionários da organização.
- Falta de dedicação total dos funcionários envolvidos com a implantação do ERP.
- Perda de funcionários envolvidos com a implantação do ERP
- Resistência dos funcionários à implantação do ERP.
- Aumento das atividades desempenhadas pelos funcionários.

- Utilização inadequada da consultoria externa.
- Falta de suporte técnico pós-implantação da Empresa de consultoria externa.
- Não transferência de conhecimento para a equipe interna por parte da Empresa de consultoria externa.
- Impactos na implantação causados pela não contratação de uma consultoria externa.
- Problemas na dispensa da consultoria externa.
- Falta de preparo técnico dos funcionários na utilização do sistema ERP.
- Desmotivação da equipe de implantação.
- Não capacitação dos membros da equipe para rápidas tomadas de decisão.
- Não envolvimento dos usuários na implantação do sistema.
- Comunicação interna e externa insuficiente.
- Não formalização do cronograma do projeto.
- Falta de integração e/ou confiança entre o fornecedor do ERP e a consultoria externa.
- Mudanças nos requisitos do sistema. Definir um processo de controle de mudanças para o projeto

Riscos Naturais

- Danos causados nos equipamentos.
- Demora na entrega do hardware

Riscos Culturais

- Falência do fornecedor do software ERP durante o projeto de implantação.
- Falência da consultoria externa contratada durante o projeto de implantação

Riscos Econômicos

- Aumento excessivo do indexador financeiro do contrato.
- Expectativas do Return of Investment (ROI) não atendidas