

Scorecards nas Lojas Bonjour
na Modelo Continente Hipermercados, S. A.

Ana Isabel Gaspar Freitas
LEIC 2006

2 qnd → 12-01-2005
ei01028

Scorecards nas Lojas Bonjour

**Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto
Licenciatura em Engenharia Informática e Computação**



**Scorecards nas Lojas Bonjour na
Modelo Continente Hipermercados, S. A.**

Relatório do Estágio Curricular da LEIC 2005/2006

*Jo Miguel,
sem o qual nenhuma vida faria sentido*

Ana Isabel Gaspar Freitas

Orientador na FEUP: Prof. João Falcão e Cunha
Orientador na Modelo Continente Hipermercados, S. A.: Eng. Alberto Mota

CONFIDENCIAL

Setembro de 2006

Universidade do Porto
Faculdade de Engenharia
Licenciatura em Engenharia Informática e Computação
2005/2006
Setembro de 2006

Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto
Licenciatura em Engenharia Informática e Computação



Scorecards nas Lojas Bonjeur na
Modelo Continente Hipermercados, S. A.

Relatório do Estágio Curricular de LEC 2002/2003

João Gabriel Caspary Freitas

Orientador na FEUP: Prof. João Felício e Cunha
Orientador na Modelo Continente Hipermercados, S. A.: Eng. Alberto Mota

004(047.3) LEC EIC5202 2006/FREZ Vol. 1

Universidade do Porto
Faculdade de Engenharia
Biblioteca

Nº 88926

CDU 004.41(047.3)

Data 26/1/2007

Resumo

As análises de negócio aos resultados operacionais e comerciais são um processo diário da actividade de uma empresa. Numa companhia com a complexidade e diversidade de dados aplicacionais da MCH, a área de Informação de Gestão (IG), responsável pelo tratamento e armazenamento da informação e pela gestão de aplicações de análise tem um papel fundamental. Das várias soluções de *reporting* da empresa, o @migo é a principal, onde são disponibilizados relatórios de informação pré-formatados. Com o objectivo de personalizar os acessos à aplicação, aumentando ao mesmo tempo a qualidade de serviço prestado ao utilizador, surge oportunidade para a criação de um espaço com conteúdos de IG dirigidos, tirando partido de novos conceitos como *scorecards* e gestão por excepção.

Depois de um período de integração nos procedimentos e de aquisição de competências IG, nomeadamente no @migo, o trabalho realizado consistiu na gestão de um projecto em Informação de Gestão que explorasse o conceito de conteúdos personalizados como meio de apresentação de IG.

O Projecto Scorecards nas Lojas Bonjour tem como objectivo a criação de um espaço centralizado que reúne gráficos de comparação e evolução de IG, alarmas condicionais e as principais métricas de gestão da loja, abrangendo alguns dos principais domínios de informação operacional relevantes ao utilizador em causa.

Pretende-se otimizar o processo de acesso à Informação de Gestão, tornando-o mais rápido e focado; o aumento da visibilidade e orientação para a IG mais relevante deve fazer com que o utilizador mais e melhor informado, originando uma *performance* mais elevada e activa.

*Ao Miguel,
sem o qual nenhuma vida faria sentido*

O foco foi sempre o aumento da produtividade, diminuindo por um lado o tempo de acesso a informação mais importante, como, por outro lado, aumentando a visibilidade da informação mais relevante.

De forma a fixar a DSI na qualidade do produto final e no seu desenvolvimento, o negócio da MCH, o desenvolvimento operacional da solução correto a um parceiro externo, a Tiscali, S.L.

Através de um processo de engenharia de software estruturado, e envolvendo os utilizadores em todas as etapas, como uma forma de gestão da mudança nos processos de trabalho, a especificação de requisitos e a fase de testes foram processos iterativos, de troca de experiências e desafios de gestão e inovação.

As várias provas de qualidade a que o produto entregue foi submetido sustentam a sua robustez. O Scorecard nas Lojas Bonjour alcança uma gestão de loja mais pro-activa, eficiente e informada.

A escalabilidade da solução era importante de forma a permitir um alargamento mais fácil a outros utilizadores, um vez que a satisfação do cliente com a solução comprova que o Projecto seguiu o caminho do sucesso, e que serão muitos os projectos sucessores para outras instâncias da companhia.

Todos os objectivos iniciais foram cumpridos na sua totalidade, sendo o fundamento de todas as acções realizadas a levação na Informação de Gestão como caminho para a Competitividade.

Resumo

As análises de negócio aos resultados operacionais e comerciais são um processo diário da actividade de uma empresa. Numa companhia com a complexidade e diversidade de dados aplicativos da MCH, a área de Informação de Gestão (IG), responsável pelo tratamento e armazenamento da informação e pela gestão de aplicações de análise tem um papel fundamental. Das várias soluções de *reporting* da empresa, o @migo é a principal, onde são disponibilizados relatórios de informação pré-formatados. Com o objectivo de personalizar os acessos à aplicação, aumentando ao mesmo tempo a qualidade de serviço prestado ao utilizador, surge oportunidade para a criação de um espaço com conteúdos de IG dirigidos, tirando partido de novos conceitos como *scorecards* e gestão por excepção.

Depois de um período de integração nos procedimentos e de aquisição de competências IG, nomeadamente no @migo, o trabalho realizado consistiu na gestão de um projecto em Informação de Gestão que explorasse o conceito de conteúdos personalizados como meio de apresentação de IG.

O Projecto Scorecards nas Lojas Bonjour tem como âmbito a criação de um espaço centralizado que reúne gráficos de comparação e evolução de IG, alertas condicionais e as principais métricas de gestão da loja, abrangendo alguns dos principais domínios de informação operacional relevantes ao utilizador em causa.

Pretende-se otimizar o processo de acesso à Informação de Gestão, tornando-o mais rápido e focado; o aumento da visibilidade e orientação para a IG mais relevante deve fazer chegar ao utilizador mais e melhor informação, originando uma gestão mais informada, eficiente e pró-activa.

O foco foi sempre o aumento da produtividade, diminuindo por um lado o tempo de acesso à informação mais importante, como, por outro lado, aumentando a visibilidade da informação mais relevante.

De forma a focar a DSI na qualidade do produto final e no seu alinhamento com o negócio da MCH, o desenvolvimento operacional da solução coube a um parceiro externo, a Tlantic. S.I.

Através de um processo de engenharia de *software* cuidado, e envolvendo os utilizadores em todas as etapas, como uma forma de gestão da mudança nos processos de trabalho, a especificação de requisitos e a fase de testes foram processos iterativos, de troca de experiências e desafios de gestão e inovação.

As várias provas de qualidade a que o produto entregue foi submetido sustentam a sua robustez. O Scorecard nas Lojas Bonjour alavanca uma gestão de loja mais pró-activa, eficiente e informada.

A escalabilidade da solução era importante de forma a permitir um alargamento mais fácil a outros utilizadores, um vez que a satisfação do cliente com a solução comprova que o Projecto seguiu o caminho do sucesso, e que serão muitos os projectos sucessores para outras insígnias da companhia.

Todos os objectivos iniciais foram cumpridos na sua totalidade, sendo o fundamento de todas as acções realizadas a Inovação na Informação de Gestão como caminho para a Competitividade.

Agradecimentos

Antes de mais, gostaria de agradecer à Modelo Continente pela oportunidade de estagiar na Direcção de Sistemas de Informação, pela aprendizagem constante e pelo ambiente acolhedor.

Um agradecimento especial ao Alberto Mota, pela visão de sucesso que me transmitiu, pela atenção e envolvimento no projecto e no estágio, pela autonomia que me deu, pela confiança e reconhecimento do meu trabalho.

Gostaria ainda de agradecer ao Miguel Ângelo pelo desafio de representar um projecto como o Scorecard nas Lojas Bonjour, o que me permitiu crescer pessoal e profissionalmente.

A todas as pessoas que contribuíram para o sucesso do projecto com a sua experiência e profissionalismo, o meu sincero agradecimento.

Às pessoas da Direcção de Sistemas de Informação pelo acolhimento, pelo envolvimento, pela paciência, pelos conselhos, pelo apoio, pelo companheirismo, pela amizade, obrigada.

Agradeço ao Professor Falcão e Cunha, pela orientação, pelo interesse, acompanhamento e aconselhamento ao estágio e ao projecto. Uma palavra de agradecimento particular ao Professor Vidal pela entrega e dedicação à LEIC, por procurar sempre o caminho para a valorização no mercado dos alunos e por se rodear de profissionais competentes e dedicados à sua visão para a Licenciatura; muito obrigada também a eles: a todos os docentes que contribuíram para o meu desenvolvimento e amadurecimento profissional e à Mónica, Lina e Fátima Araújo pela sua contribuição diária ao melhoramento da LEIC.

Um agradecimento sentido aos meus pais, por me terem dado as bases de tudo o que eu sou hoje, e por me terem orientado nos momentos de indecisão. Ao Filipe, um abraço muito forte pelo apoio, compreensão, companheirismo, amizade e força.

Aos meus amigos por estimularem o outro lado da minha vida, pela diversão, pelas noitadas, pelos conselhos, pelo vosso apoio incondicional e por me incentivarem a ser uma pessoa melhor um agradecimento enorme.

Por fim, ao Miguel um muito obrigada pelo teu amor.

Nota Símbolos e Abreviações

Por motivos de confidencialidade dos dados apresentados, os valores reais de negócio apresentados neste relatório foram baralhados.

B2C	<i>Business to Consumer</i>
B2E	<i>Business to Employees</i>
BJ	Bonjour
CC4B	Centro de Competências <i>Four Business (BI, B2B, B2C, B2E)</i>
CCBI	Centro de Competências <i>Business Intelligence</i>
CCIG	Centro de Competências <i>Informação de Gestão</i>
CE	<i>Crystal Enterprise</i>
DC	Direção Comercial
DCBL	Direção Comercial Bazar Ligetrol
DCA	Direção Comercial Alimentar
DCP	Direção Comercial Perecíveis
DOP	Direção Operacional
DPCG	Direção de Planeamento e Controlo de Gestão
DSI	Direção de Sistemas de Informação
DW	<i>Data Warehouse</i>
DWTST	<i>Data Warehouse de Testes</i>
EFR	Especificação Funcional de Requisitos
EIR	Especificação Técnica de Requisitos
FO	<i>Front-Office</i>
IG	Informação de Gestão
MCH	Modelo Continente Hipermercados, SOPS, S.A.
MIG	Modelo Informação de Gestão
MV	<i>Materialized View</i>
OLAP	<i>On-line Analytical Processing</i>
PP	Pré-Produção
PRD	Produção
Primo	<i>PRice Monitoring</i>
TNG	<i>Unicenter Workload TNG (The Next Generation)</i>
UN	Unidade de Negócio

Acrónimos e Abreviaturas

BI	<i>Business Intelligence</i>
B2B	<i>Business to Business</i>
B2C	<i>Business to Consumer</i>
B2E	<i>Business to Employee</i>
BJ	Bonjour
CC4B	Centro de Competências <i>Four Business (BI, B2B, B2C, B2E)</i>
CCBI	Centro de Competências <i>Business Intelligence</i>
CCIG	Centro de Competências Informação de Gestão
CE	<i>Crystal Enterprise</i>
DC	Direcção Comercial
DCBL	Direcção Comercial Bazar Ligeiro
DCA	Direcção Comercial Alimentar
DCP	Direcção Comercial Perecíveis
DOP	Direcção Operacional
DPCG	Direcção de Planeamento e Controlo de Gestão
DSI	Direcção de Sistemas de Informação
DW	<i>Data Warehouse</i>
DWTST	<i>Data Warehouse</i> de Testes
EFR	Especificação Funcional de Requisitos
ETR	Especificação Técnica de Requisitos
FO	<i>Front-Office</i>
IG	Informação de Gestão
MCH	Modelo Continente Hipermercados, SGPS, S.A.
MIG	Modelo Informação de Gestão
MV	<i>Materialized View</i>
OLAP	<i>On-line Analytical Processing</i>
PP	Pré-Produção
PRD	Produção
Primo	<i>PRIce Monitoring</i>
TNG	<i>Unicenter Workload TNG (The Next Generation)</i>
UN	Unidade de Negócio

Glossário Conteúdos

@migo	Ferramenta de <i>Report</i> de Informação de Gestão
Categoria	Estrutura Mercadológica que gere um conjunto de Sub-categoria com características similares Exemplo: Sumos e néctares
Direcção Comercial	Estrutura Mercadológica que gere um conjunto de Unidades de Negócio. Exemplo: DCA (Direcção Comercial Alimentar)
Direcção Operacional	Estrutura Funcional que gere um conjunto de lojas de uma insígnia
<i>Front-Office</i>	Aplicação de Frente-de-caixa
Informação de Gestão	Informação relativa à Gestão de Direcções Operacionais e Comerciais
Insígnia	Marca comercial (Continente, Vobis ou Sport Zone são insígnias)
Insite	Intranet da MCH
Quebra	Indicador de negócio representativo de perdas de valor para o negócio (roubo, estrago, acertos de caixa, acertos de inventário)
Rollout	Disponibilização de uma aplicação para os utilizadores finais
Rollback	Retirar o acesso de uma aplicação (por vezes desinstalar)
Sub-categoria	Estrutura Mercadológica que gere um conjunto de Unidades Base com características similares Exemplo: Néctares
Unidade Base	Estrutura Mercadológica que gere um conjunto de artigos com características similares Exemplo: Néctar laranja
Unidade de Negócio	Estrutura Mercadológica que gere um conjunto de Categorias Exemplo: <i>Soft drinks</i>

Índice de Conteúdos

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	O @MIGO.....	2
1.2	SCORECARDS NAS LOJAS	3
1.3	O PROJECTO SCORECARDS NAS LOJAS BONJOUR.....	4
1.4	ORGANIZAÇÃO E TEMAS ABORDADOS NO PRESENTE RELATÓRIO	5
2	APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO DE ESTÁGIO	6
2.1	SONAE	6
2.2	MODELO CONTINENTE HIPERMERCADOS.....	7
2.3	DIRECÇÃO SISTEMAS DE INFORMAÇÃO.....	8
2.4	MODELO BONJOUR	9
2.5	TLANTIC	10
3	CONCEITOS TEÓRICOS DO PROJECTO SCORECARDS NAS LOJAS	11
3.1	USABILIDADE.....	11
3.2	BALANCED SCORECARDS.....	12
3.3	AVALIAÇÃO DE SISTEMAS E MEDIÇÃO DE IMPACTO	14
4	A INFORMAÇÃO DE GESTÃO NA MCH	16
4.1	IG NO DW.....	16
4.1.1	<i>Domínios e rubricas</i>	16
4.1.2	<i>Periodicidade</i>	16
4.1.3	<i>Estrutura Mercadológica e Funcional</i>	17
4.2	SOLUÇÕES DE IG NA MCH	18
4.3	@MIGO	18
4.3.1	<i>Distribuição por domínios</i>	21
4.3.2	<i>Gestão de acessos</i>	21
4.4	O PROJECTO @MIGOV3	22
4.4.1	<i>Revisão dos acessos ao @migo</i>	23
4.4.1.1	Revisão dos perfis das Lojas	24
4.4.1.2	Revisão dos acessos dos perfis das lojas	25
4.4.1.3	Parametização dos utilizadores aos novos perfis.....	26
4.4.1.4	Formação Helpdesk	27
4.4.2	<i>Testes ao @migo</i>	28
4.4.2.1	Testes funcionais e de aceitação	28
4.4.2.2	Usabilidade - Revisão da interface	29
4.4.3	<i>Rollout do @migoV3</i>	31
4.4.4	<i>Conclusões</i>	32
4.4.4.1	Revisão de acessos	32
4.4.4.2	Utilização do @migoV3.....	33
4.4.4.3	Avaliação de Resultados.....	34

5	PROJECTO SCORECARDS NAS LOJAS BONJOUR.....	35
5.1	CADERNO DE ENCARGOS	35
5.1.1	<i>O Problema</i>	36
5.1.2	<i>Cenário antes do projecto e expectativa do cliente</i>	37
5.1.3	<i>Benefícios do Projecto</i>	38
5.2	STAKEHOLDERS	39
5.2.1	<i>Bonjour</i>	39
5.2.1.1	Director de Operações	40
5.2.1.2	Director de Operações Regional.....	40
5.2.1.3	Gestora Operacional	40
5.2.1.4	Gerente de Loja Bonjour	41
5.2.2	<i>DSI</i>	42
5.2.2.1	Gestor de Produto @migo	42
5.2.2.2	Gestor de Produto DW	42
5.2.2.3	Suporte CCIG.....	43
5.2.2.4	Gestor de Produto Insite	43
5.2.2.5	Processos Correntes.....	43
5.2.2.6	Suporte Especializado Wintel.....	43
5.2.2.7	DBA	44
5.2.2.8	Operações 24x7	44
5.2.2.9	Helpdesk.....	44
5.2.3	<i>DPCG</i>	44
5.2.4	<i>DDI</i>	45
5.3	ESPECIFICAÇÃO DE REQUISITOS.....	45
5.3.1	<i>Casos de uso</i>	45
5.3.1.1	Métricas.....	45
5.3.1.2	Gráficos.....	46
5.3.1.3	Alertas	46
5.3.1.4	Mapa de detalhe.....	46
5.3.2	<i>Levantamento dos Requisitos</i>	47
5.3.3	<i>Domínios e rubricas</i>	48
5.3.3.1	Quebra.....	48
5.3.3.2	Vendas.....	50
5.3.3.3	Stocks	50
5.3.3.4	Preço.....	51
5.3.4	<i>Requisitos Funcionais</i>	51
5.3.4.1	Métricas.....	51
5.3.4.2	Gráficos.....	52
5.3.4.3	Alertas	53
5.3.4.4	Mapas detalhe.....	54
5.3.4.5	Protótipo	55
5.3.5	<i>Requisitos não funcionais</i>	57
5.3.5.1	<i>Performance (Utilizador)</i>	57
5.3.5.2	Usabilidade.....	57
5.3.5.3	Design	57
5.3.5.4	<i>Performance (Tecnologia)</i>	57
5.3.5.5	Escalabilidade.....	57

5.3.5.6	Parametrização flexível	57
5.4	DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO	58
5.4.1	<i>Desenvolvimento</i>	58
5.4.2	<i>Entrega em Pré-Produção</i>	58
5.4.3	<i>Testes de validação e aceitação</i>	59
5.4.4	<i>Passagem a Produção</i>	61
5.4.5	<i>Rollout</i>	63
5.5	GESTÃO DE PROJECTO	63
5.5.1	<i>Equipa de Projecto</i>	64
5.5.2	<i>Plano</i>	65
5.5.3	<i>Portfolio de Projectos e Metodologia de Gestão de Projectos DSI</i>	66
5.5.4	<i>Custos do Projecto</i>	66
5.5.5	<i>Acompanhamento e Decisões Tomadas</i>	67
5.5.6	<i>Gestão do risco</i>	69
5.5.7	<i>Divulgação e Plano de Comunicação</i>	70
6	CONCLUSÕES	73
6.1	PRODUTO FINAL	73
6.2	EXECUÇÃO DO PROJECTO	75
6.3	MELHORIAS NO PROCESSO	75
6.4	PRÓXIMOS PASSOS NO SCORECARD NAS LOJAS BONJOUR.....	77
6.5	PRÓXIMOS PROJECTOS	77
6.6	BALANÇO PESSOAL.....	78
	REFERÊNCIAS E BIBLIOGRAFIA	80
	LIVROS	80
	DOCUMENTOS	80
	ARTIGOS	80
	ANEXO A : ÍNDICE DO VOLUME “DOCUMENTAÇÃO DE GESTÃO DO PROJECTO”	81
	ANEXO B : BALANÇO 2005 – REUNIÃO GERAL DSI (13/01/2006) – ALGUNS SLIDES	82
	ANEXO C : ORGANOGRAMAS SONAE	83
	ORGANIZAÇÃO SONAE SGPS.....	83
	ORGANIGRAMA MODELO CONTINENTE.....	83
	ORGANIGRAMA DSI.....	84
	ORGANIGRAMA CC4B	84
	ANEXO D : APRESENTAÇÃO DO WORKSHOP @MIGO (5 DE ABRIL DE 2006)	85
	ANEXO E : PLANO DE TESTES DO @MIGOV3 (EXEMPLO DE VALIDAÇÃO DO PERFIL MCH_SONAE)	90
	ANEXO F : INQUÉRITO DE RECOLHA DE SATISFAÇÃO DOS UTILIZADORES DO @MIGOV3 92	
	ANEXO G : ESQUEMAS DE QUEBRA CONHECIDA E DESCONHECIDA – TRANSFORMAÇÃO NA LOJA	93
	REGISTO DE QUEBRA CONHECIDA E DESCONHECIDA.....	93

REGISTO DE QUEBRA CONHECIDA E DESCONHECIDA (ARTIGOS DE TRANSFORMAÇÃO NA LOJA).....	94
ANEXO H : CICLO DE VIDA DE UM PROJECTO	95
ANEXO I : FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PROJECTO DA DSI	96
SITE DE PROJECTO.....	96
PANDA	96
PLANEAMENTO DE RECURSOS	97
ANEXO J : TABELA DE PONTUAÇÃO DO RISCO DO PROJECTO	99
ANEXO K : PROPOSTA DE PLANEAMENTO PARA PRÓXIMOS PROJECTOS	100
Figura 6 – @migo – Janela inicial.....	19
Figura 7 – @migo – Janela de Marca Proprietária.....	19
Figura 8 – Crystal Report Viewer – Resumo diário de Vendas.....	20
Figura 9 – Distribuição por dimensões dos pedidos no @migo.....	21
Figura 10 – Interface @migo V3 – Menu de opções.....	22
Figura 11 – Interface @migo V3 – Opção “Todos os relatórios”.....	23
Figura 12 – Interface @migo V3 – Opção “Meus relatórios”.....	23
Figura 13 – Exemplo do ficheiro para registo dos novos acessos ao @migo.....	26
Figura 14 – Resumo dos problemas detectados com o carregamento de utilizadores.....	27
Figura 15 – Processo de encaminhamento de registos e resolução de problemas do Helpdesk.....	28
Figura 16 – Testes de aceitação do @migo – Tabela de registos de erros.....	29
Figura 17 – Primeira versão da legenda do @migo V3.....	30
Figura 18 – Versão revista da legenda (sem registo de alterações).....	30
Figura 19 – Opções de execução – Registo – Parte 1.....	31
Figura 20 – Opções de execução – Registo – Parte 2.....	31
Figura 21 – Opções de execução – Registo – MCVI – Versão Final.....	31
Figura 22 – Acompanhamento de Registo de @migo.....	32
Figura 23 – Número de mapas a que são anexa cada perfil.....	33
Figura 24 – Gráfico que representa a utilização das funcionalidades do @migo.....	33
Figura 25 – Gráfico que representa a utilização (%) das funcionalidades do @migo.....	33
Figura 26 – Resultados do Inquérito de Satisfação dos utilizadores.....	34
Figura 27 – Organigrama da Estrutura organizativa do Bonjour.....	40
Figura 28 – Diagrama de casos de uso do Scorecard nas Lojas Bonjour.....	45
Figura 29 – Ciclo de vida de um artigo [11].....	48
Figura 30 – Exemplo de um conjunto de Métricas.....	52

Figura 31 – Exemplo de conjunto de alertas	54
Índice de Figuras	
Figura 1 – Palavras-chave do Projecto	3
Figura 2 – Modelo Continente (alguns números).....	7
Figura 3 – Imagem externa do Modelo Bonjour [http://www.modelocontinente.pt/]	9
Figura 4 – Modelo simplificado ID-ABP (Interaction Design–Activity Based Planning) [6]	12
Figura 5 – Estrutura Mercadológica e Funcional	17
Figura 6 – @migo – Janela inicial.....	19
Figura 7 – @migo – Janela de Mapas Processados.....	19
Figura 8 – Crystal Report Viewer – Resumo diário de Vendas	20
Figura 9 – Distribuição por domínios dos pedidos no @migo.....	21
Figura 10 – Interface @migoV3 – Menu de opções.....	22
Figura 11 – Interface @migo V3 – Opção “Todos os relatórios”	23
Figura 12 – Interface @migo V3 – Opção “Meus relatórios”	23
Figura 13 – Exemplo do ficheiro para registo dos novos acessos ao @migo	26
Figura 14 – Resumo dos problemas detectados com o carregamento de utilizadores	27
Figura 15 – Processo de encaminhamento de registos e resolução de problemas do Helpdesk.....	28
Figura 16 – Testes de aceitação do @migo – Tabela de registo de Itens.....	29
Figura 17 – Primeira versão da legenda do @migoV3.....	30
Figura 18 – Versão revista da legenda (duas legendas diferentes).....	30
Figura 19 – Opções de execução – Sugestão Tlantic 1	31
Figura 20 – Opções de execução – Sugestão Tlantic 2	31
Figura 21 – Opções de execução – Sugestão MCH – Versão Final	31
Figura 22 – Acompanhamento do Rollout do @migo	32
Figura 23 – Número de mapas a que tem acesso cada perfil.....	33
Figura 24 – Gráfico que representa a utilização das funcionalidades do @migo	33
Figura 25 – Gráfico que representa a utilização (%) das funcionalidades do @migo	33
Figura 26 – Resultados do Inquérito de Satisfação dos utilizadores	34
Figura 27 – Organigrama da Estrutura central do Bonjour	40
Figura 28 – Diagrama de casos de uso do Scorecard nas Lojas Bonjour.....	45
Figura 29 – Ciclo de vida de um artigo [11].....	48
Figura 30 – Exemplo de um conjunto de Métricas.....	52

Figura 31 – Exemplo de conjunto de alertas	54
Figura 32 – Mapa detalhe das métricas “Quebra Loja ao Dia”, “Quebra Loja ao Dia Acum. Mês”, e “Quebra Loja ao Dia Acum. Ano”	54
Figura 33 – Mapa detalhe do alerta “Variações de Preço Superiores à 25%”	54
Figura 34 – Protótipo do Scorecard nas Lojas Bonjour.....	55
Figura 35 – Protótipo do Scorecard nas Lojas Bonjour (2).....	56
Figura 36 – Campos dos itens na matriz de testes do Scorecard.....	59
Figura 37 – Testes de aceitação do Scorecard – Tabela de registo de Itens.....	60
Figura 38 – Gráfico de Distribuição dos itens encontrados por Tipo.....	60
Figura 39 – Gráficos do Estado final dos testes de aceitação (Global e Defeitos).....	61
Figura 40 – Gráfico da Evolução dos itens resolvidos no período de testes	61
Figura 41 – Procedimento de suporte	62
Figura 42 – Agendamento dos refresh das Views	63
Figura 43 – Equipa do Projecto	64
Figura 44 – Plano inicial do projecto	65
Figura 45 – Replaneamento do projecto.....	66
Figura 46 – Gráficos dos custos do projecto	67
Figura 47 – Print Screen do Scorecard nas Lojas Bonjour em Produção.....	74
Figura 48 – Próximos Projectos.....	77
Figura 49 – Site do Projecto no Insite	96
Figura 50 – Janela do Projecto no Panda.....	97
Figura 51 – Janela do Planeamento de Recursos.....	98

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Novos perfis de acesso ao @migo nas Direcções Operacionais e Lojas.....	24
Tabela 2 – Dados necessários ao cadastramento dos utilizadores no @migoV3	26
Tabela 3 – Resumo das funcionalidades a implementar no caso de uso “Gráficos”	52
Tabela 4 – Tabela dos principais riscos identificados e minimizados no projecto.....	69

1 Introdução

Numa companhia com a complexidade e diversidade de dados aplicativos da MCH, a área de Informação de Gestão (IG), responsável pelo tratamento e armazenamento e pela gestão de aplicações de análise da informação, tem um papel fundamental como base às análises de negócio operacionais e comerciais dos colaboradores e das suas estruturas organizacionais. Das várias soluções de *reporting* na companhia, o @migo é a principal, onde são disponibilizados relatórios de informação pré-formatados. Com o objectivo de personalizar cada vez mais os acessos à aplicação, aumentando a qualidade de serviço prestado ao utilizador, surge oportunidade para a criação de um espaço com conteúdos de Informação de Gestão dirigidos, tirando partido de novos conceitos como *scorecards* e gestão por excepção.

A diversificação de negócios da MCH leva a que cada vez mais seja necessário garantir que as diferentes necessidades de gestão do negócio sejam devidamente endereçadas. Para responder a este desafio, o estagiário deverá utilizar novos conceitos como a gestão por excepção, conteúdos dirigidos e *dashboards* de informação, colocando-os em prática e demonstrando a sua validade e usabilidade no mundo real.

Alberto Mota, Descrição inicial do Estágio

Neste contexto, surge o Estágio Curricular que se documenta neste relatório. A fase de integração na equipa foi abrangente e diversificada, o que contribuiu bastante para o sucesso do projecto e do estágio. As Formações na Loja foram uma das principais acções de integração, já que permitiriam obter uma visão muito mais próxima do dia-a-dia das várias funções numa loja, da diversidade de áreas e necessidades, dos problemas e desafios diários e das prioridades para os utilizadores. Além disso, uma parte considerável do período de Estágio consistiu na participação no Projecto @migoV3, participação que tinha por objectivo a integração na nova versão do produto de *reporting* e nas suas novas funcionalidades, a integração nos conceitos de Informação de Gestão existentes na companhia (domínios, rubricas, relatórios, etc.), a integração nas articulações com as equipas da DSI, outras Direcções da MCH e o parceiro Tlantic e a integração nos procedimentos de Gestão de Projectos da DSI.

Os principais objectivos do Estágio eram:

- Investigação da IG como meio para a melhoria de processos de trabalho e gestão, através de melhorias no processo e na comunicação da disponibilização de informação,
- Validação de “conteúdos dirigidos” como meio de apresentação de Informação de Gestão,
- Melhoria da capacidade de resposta da DSI, na área de IG, nomeadamente no @migo.

As principais estratégias para atingir os objectivos apresentados foram:

- Aquisição de competências em IG, nomeadamente no @migo,
- Criação da rede (conhecer os utilizadores e as suas necessidades, conhecer a tecnologia e as suas potencialidades e gerir, promover e desenvolver o fluxo de conhecimento entre as duas áreas),

- Foco na Usabilidade, através do aumento da utilidade do sistema e do aumento da visibilidade da informação relevante, permitindo melhorias na gestão,
- Gestão de projecto em IG que explorasse o conceito de conteúdos personalizados e validasse do processo de criação de Scorecards.

É neste contexto que se insere o Projecto Scorecard nas Lojas Bonjour. Com o âmbito de criação de um *dashboard* de Informação de Gestão, a expectativa para o projecto é que represente uma mais-valia para os utilizadores, pelo seu alinhamento com a estratégia e necessidades dos mesmos, e pela optimização de alguns processos do seu dia-a-dia como utilizadores do @migo.

Uma vez que todas as estratégias do Estágio convergem para a comunicação, o envolvimento do utilizador nas principais tomadas de decisão e uma participação muito activa e instigada na Especificação de Requisitos e na fase de Testes de Validação abrem portas para o verdadeiro valor do projecto e a certeza de sucesso atingido.

1.1 O @migo

O @migo é um dos produtos a cargo do CCIG; esta ferramenta de *reporting* da companhia tem como principais objectivos a disponibilização, gestão e pedidos de processamento de relatórios pré-formatados de Informação de Gestão variada, sendo que as suas principais funcionalidades são visualização de relatórios já processados e execução de relatórios com novos parâmetros.

Nascida em 2001, esta ferramenta alcançou no período deste estágio a sua terceira versão, num projecto intitulado @migoV3. O trabalho desenvolvido nesta área consistiu nos testes de validação e aceitação da nova versão da ferramenta e na gestão do processo de revisão de acessos à aplicação, assim como na revisão da interface com o utilizador de forma a estar mais alinhada com os objectivos para o produto. A participação no projecto de transição consolidou o período de integração na Empresa e nos procedimentos de Gestão de Projectos da DSI.

Com um leque de relatórios disponíveis bastante alargado (cerca de 300), a estratégia para os acessos do @migo é focar nos conteúdos mais importantes para o utilizador, validando a aplicação prática de conceitos como conteúdos dirigidos.

É neste contexto que surge um novo conjunto de novas oportunidades de desenvolvimento como o conceito de uma página inicial no @migo rica em conteúdos importantes, o Scorecards nas Lojas.

1.2 Scorecards nas Lojas

“O BI está a mostrar cada vez mais a sua eficácia como ferramenta para a maximização de resultados e para a melhoria no processo de tomadas de decisões nas empresas de toda a Europa, incluindo as portuguesas.”

Stefanie Kraus, General manager da Qlik View Portugal, [13]

“A necessidade cada vez maior de utilizar informação nas decisões e processos de negócio, em parte devido à competitividade global, traduzir-se-á no alargamento da utilização de BI e das formas de o utilizar.”

Rui Gaspar, Sales director da Business Objects em Portugal, [13]

A ideia do Scorecard é criar um *cockpit* com Informação de Gestão relevante para as Lojas e Direcções Operacionais na página inicial do @migo. Focando na personalização e customização dos conteúdos, pretende-se diminuir o tempo de utilização do @migo, focando no aumento da produtividade dos utilizadores e aumentar a visibilidade da Informação de Gestão relevante, melhorando o serviço prestado às Direcções da MCH. A aposta na proactividade e na simplicidade do @migo era uma estratégia do CCIG, que é reforçada com o conceito de Scorecards nas Lojas.

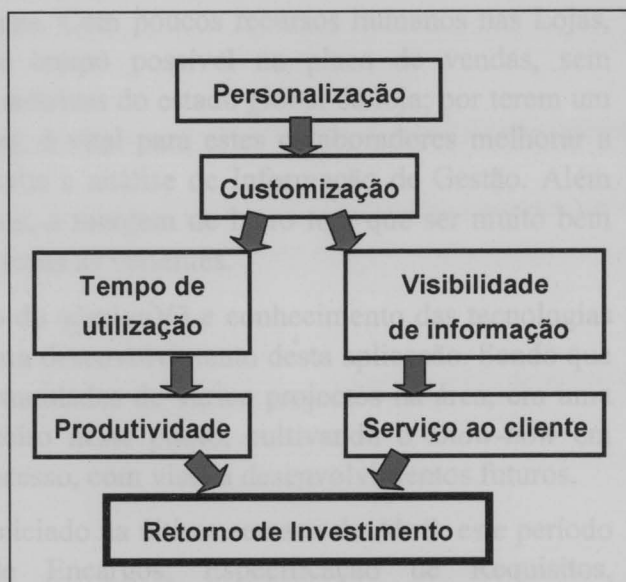


Figura 1 – Palavras-chave do Projecto

O investimento na usabilidade da solução foi desde o primeiro momento uma estratégia inquestionável. Para além de ser o caminho para a simplificação da ferramenta, todo o projecto se resume a melhorar cada vez mais a usabilidade do @migo, através de conteúdos ideais ao utilizador (assumindo que lojas diferentes tem necessidades diferentes, pelo que faz sentido que tenham conteúdos diferentes na aplicação), do foco no que é importante para o utilizador, e, conseqüentemente, do aumento da utilidade do sistema, permitindo melhorias na gestão.

Como aproximações possíveis ao problema consideraram-se metodologias como entrevistas, sessões de trabalho com Gestores Operacionais, inquéritos, formações no terreno, de forma a conhecer os processos de negócio que a informação deve sustentar e as áreas de intervenção de cada utilizador.

A nível de características das lojas, se por um lado as lojas pequenas têm menos pessoas, mas tomadas de decisão mais simples e menos informação relevante (o que representa um maior ganho na diminuição da informação disponível), por outro lado as lojas grandes têm mais pessoas e lidam com muito mais informação, mas o processo de tomada de decisão e a própria

solução são mais complicados. Assim, ambos os perfis têm muito a ganhar no que diz respeito à diminuição do tempo de utilização do @migo e ao aumento da visibilidade da Informação de Gestão relevante.

No ANEXO B estão alguns slides de um *Slideshow* do Balanço de 2005, apresentado na Reunião Geral da DSI de Janeiro de 2006, onde é possível verificar que uma forte mensagem foi passada no sentido de alinhar as soluções com as necessidades dos clientes, apostando na comunicação e divulgação das soluções, em visitas, inquéritos e estudos de recolha da perspectiva do utilizador.

1.3 O Projecto Scorecards nas Lojas Bonjour

No contexto do Estágio curricular aqui documentado, o Projecto-piloto do conceito de Scorecards nas Lojas foi o Scorecards nas Lojas Bonjour. Com ele, pretendia-se desenvolver um *cockpit* personalizado para os gerentes de loja do Bonjour, com informação relevante tendo em conta as suas necessidades específicas. Com poucos recursos humanos nas Lojas, estes gerentes devem passar o máximo de tempo possível na placa de vendas, sem comprometer a sua visibilidade das principais métricas do estado global da loja; por terem um leque alargado de funções e responsabilidades, é vital para estes colaboradores melhorar a produtividade de acções diárias como a consulta e análise de Informação de Gestão. Além disso, por terem custos de localização elevados, a margem de lucro tem que ser muito bem gerida, fomentando a rentabilidade da loja em todas as vertentes.

Com conhecimento técnico na implementação do @migoV3 e conhecimento das tecnologias do projecto, a Tlantic era o parceiro *natural* para desenvolvimento desta aplicação. Sendo que este projecto era um desafio que abria oportunidades de vários projectos na área, era uma vantagem estratégica avançar com este parceiro neste piloto, cultivando o *know-how* em *Scorecards* em ambos os intervenientes do processo, com vista a desenvolvimentos futuros.

O projecto durou cerca de 4 meses, tendo-se iniciado na última semana de Abril; este período incluiu actividades como o Caderno de Encargos, Especificação de Requisitos, Desenvolvimento, Testes, Passagem a Produção, Estabilização e Medição do Impacto. O utilizador final e os *Stakeholders* foram envolvidos nas principais fases de Projecto, principalmente nas fases que estavam directamente relacionadas com a qualidade do produto final (requisitos e testes) uma vez que este projecto era arrojado e lidava com a forma de trabalho dos gerentes de loja.

A equipa de Gestão de Projecto, era composta pelo Gestor de Projecto Tlantic, responsável pela gestão da equipa de desenvolvimento e pela prossecução dos objectivos definidos, pela Gestora Operacional do Bonjour, que representava os interesses dos utilizadores e da Direcção Operacional, e pela Gestora de Projecto da DSI, cujos propósito era garantir a ligação e convergência entre as necessidades propostas e uma solução tecnológica exequível.

Com um forte investimento no envolvimento do utilizador, o Scorecards nas Lojas Bonjour permitiu desenvolver um solução desenhada à medida, com o objectivo de facilitar os processos diários da função do gerente de loja, ajudando-o a gerir a sua loja de forma mais pró-activa e eficiente.

1.4 Organização e Temas Abordados no Presente Relatório

O presente relatório divide-se em 6 capítulos, cujo objectivo é documentar a prossecução do estágio curricular ao longo do período de estágio.

Assim, os primeiros três capítulos pretendem fazer uma contextualização do estágio documentado no presente relatório. O primeiro capítulo apresenta sucintamente os objectivos e estratégias do estágio, a aplicação em que se insere, o conceito que deu origem ao Projecto, e o Projecto Scorecards nas Lojas Bonjour. No segundo capítulo apresenta-se a instituição de Estágio, assim como outras instituições relevantes para o mesmo. No terceiro capítulo apresentam-se alguns conceitos que fazem o enquadramento teórico que sustenta o projecto. Aqui são abordados o tema da Usabilidade, que é uma questão com muito relevo em projectos com perfil dirigido, como o Scorecard nas Lojas Bonjour, o conceito de Balanced Scorecards e Avaliação de Sistemas e Medição de Impacto.

No quarto capítulo faz-se um enquadramento aplicacional do estágio apresentando os conceitos e as soluções existentes de Informação de Gestão, aprofundando um pouco o conhecimento do @migo e expondo as principais acções da participação da estagiária no Projecto @migoV3.

No quinto capítulo descreve-se o Projecto Scorecards nas Lojas Bonjour que é o Projecto no qual o Estágio se enquadra. Aqui são descritas as principais fases do Projecto, o Caderno de Encargos, os *Stakeholders*, a Especificação de Requisitos, o Desenvolvimento e Implementação e a Gestão do Projecto.

No capítulo final, apresentam-se as principais conclusões do Estágio, a nível do produto final, da execução do projecto e dos próximos passos na área.

2 Apresentação da Instituição de Estágio

O Estágio Scorecard nas Lojas Bonjour teve lugar na Modelo Continente, uma *sub-holding* da SONAE SGPS, na Direcção de Sistemas de Informação. Sendo que o cliente operacional do Projecto foi o Bonjour e o fornecedor da aplicação a Tlantic S.I., nas próximas secções do presente relatório faz-se uma breve descrição de cada uma destas estruturas empresariais.

2.1 SONAE

A SONAE foi fundada em 1959, na Maia, com o objectivo de produzir termolaminados decorativos. Durante as primeiras duas décadas cresceu como uma pequena e média empresa centrada no sector dos produtos derivados da madeira.

Foi na década de 80 que a empresa iniciou um período de rápida expansão, coincidindo com a entrada do país na Comunidade Europeia. Neste período a empresa começou um processo de diversificação, adquirindo primeiro uma cadeia de supermercados e depois lançando o primeiro hipermercado em Portugal.

A constituição da SONAE Imobiliária, a seguir, foi um passo natural, tendo orientado a sua acção para a construção de centros comerciais adjacentes às suas lojas. Foi responsável pelo CascaiShopping – o primeiro centro comercial regional construído em Portugal.

Simultaneamente, a empresa investiu em muitas novas áreas como na comunicação, tecnologias da informação, lazer e turismo.

Em 1996, antecipando os novos desafios da expansão internacional dos seus diferentes negócios e a necessidade de focar os recursos de gestão no seu desenvolvimento, foi decidido que os negócios da SONAE Indústria (já presentes em Espanha, Reino Unido, Canadá, Brasil e África Austral) e os da Pargeste (que agrupava as actividades não estratégicas) deveriam ser separados da SONAE Investimentos SGPS, SA.

No dia 10 de Março de 2005, a Sonae SGPS, SA anunciou a decisão de avançar com o “spin-off” da Sonae Indústria. Uma vez completadas as formalidades legais a Sonae, SGPS, SA passou a deter, directa ou indirectamente, 6,66% do capital social da Sonae Indústria, SGPS, SA.

Actualmente, a SONAE SGPS, SA agrega diferentes áreas de negócio: Modelo Continente (retalho alimentar e não alimentar), Sonae Sierra (propriedade, desenvolvimento e gestão de centros comerciais), Sonaecom (telecomunicações fixas e móveis, *media*, *Internet* e tecnologias de informação) e Sonae Capital (turismo, construção, engenharia e promoção residencial, transportes e logística, corretagem de seguros, sector auto e outros).

A SONAE SGPS, SA actua como um gestor de *portfolio* cabendo às suas *Sub-Holdings* o papel de gestor de participações [<http://www.sonae.pt/>].

A estrutura da SONAE SGPS pode ser consultada no ANEXO C.

A Sonae Distribuição, ou Modelo Continente, é a *sub-holding* que tem sob a sua alçada todas as insígnias na área do retalho, integrando-se nesta *sub-holding* a Direcção de Sistemas de Informação (DSI).

2.2 Modelo Continente Hipermercados

A Modelo Continente é a *sub-holding* do Grupo Sonae na área de retalho e é hoje uma referência no mercado de retalho, após ter iniciado uma verdadeira revolução nos hábitos de consumo e no panorama comercial português, com a implementação do primeiro hipermercado português, em 1985.

A empresa opera em três diferentes cadeias de base alimentar – Continente (hipermercados), Modelo (hipermercados) e Modelo Bonjour (supermercados) – e vários formatos de retalho especializado – SportZone (equipamento e vestuário desportivo), Worten (electrodomésticos e electrónica de consumo), Vobis (equipamento informático), Modalfa (vestuário), MaxMat (construção, *bricolage* e jardim), Zippy (vestuário de bebé e criança) e STAR (agências de viagens).



Figura 2 – Modelo Continente (alguns números)

A estratégia da empresa assenta na consolidação da posição de domínio da Modelo Continente nos seus mercados base e na expansão das fronteiras do negócio, tirando partido do desenvolvimento dos recursos e das competências.

A consolidação da posição de domínio da MCH nos mercados base tem origem numa visão de liderança no mercado específico de cada universo de negócio, através de sinergias retiradas do *portfolio* actual de lojas, no reforço do *value-for-money* dos diversos formatos, de sinergias retiradas do *portfolio* actual de lojas e do desenvolvimento do conceito de especialista para os formatos de retalho especializado; nas melhores práticas de gestão, através do aumento da eficiência operacional, desenvolvimento dos sistemas de gestão e dos recursos humanos, de uma atitude pró-activa no que respeita a inovação; e na focalização permanente no cliente.

Como maior empregador privado português, valoriza fortemente o seu capital humano, promovendo uma cultura empresarial de liderança, disponibilidade para a mudança, lealdade, rigor e transparência.

Consciente da sua importante responsabilidade no âmbito social, a Modelo Continente promove uma atitude responsável e pró-activa no domínio da consciência social e ambiental, desenvolvendo programas e iniciativas concretas de defesa do ambiente e de apoio às comunidades [<http://www.modelocontinente.pt/>].

A MCH está organizada em várias Direcções Organizativas, que se dividem em Direcções Comerciais, Direcções Operacionais, Logística e Outras.

As Direcções Operacionais (DOP's) são as principais responsáveis pelos resultados das suas lojas e são orientadas à insígnia; alguns exemplos de DOP's são Bonjour, Continente Norte ou Vobis.

A aposta da MCH na gestão por categoria justifica a existência de estruturas centralizadas, as Direcções Comerciais (DC's), que gerem de forma centralizada a estratégia da empresa no que diz respeito a artigos e preços de um determinado tipo. Algumas DC's da MCH são, por exemplo, Alimentar (DCA), Bazar Pesado (DCBP), Perecíveis (DCP) ou Têxtil (DCT).

Além disso, outras Direcções têm um papel transversal na companhia, sem estarem directamente relacionadas com operações comerciais, como o Departamento Legal, a Direcção de Planeamento e Controlo de Gestão, Direcção Desenvolvimento e Inovação e a Direcção de Sistemas de Informação.

O organograma da Modelo Continente pode ser consultado no ANEXO C.

2.3 Direcção Sistemas de Informação

A DSI (Direcção de Sistemas de Informação) tem como principal responsabilidade a gestão de todos os sistemas de informação da MCH.

A sua missão é encontrar, implementar e garantir a gestão das soluções de Sistemas e Tecnologias de Informação mais adequadas para satisfazer as necessidades actuais do negócio antecipando as futuras. Assim, a DSI tem por funções, por um lado a Gestão de Serviços e Suporte dos sistemas em produção, e por outro lado Projectos de Desenvolvimento e Manutenções Evolutivas.

A DSI funciona segundo uma estrutura de *outsourcing*, uma vez que, face à evolução das tecnologias de informação e comunicações e à necessidade de adoptar uma filosofia de gestão de sistemas em maior sintonia com as necessidades da Companhia, optou-se por contratar externamente a gestão operacional, nomeadamente o desenvolvimento aplicacional e a gestão do parque tecnológico e tratar internamente apenas os aspectos fulcrais da tecnologia, dedicando maior atenção à obtenção de valor acrescentado para o negócio.

A estrutura da DSI pretende dotá-la de células especializadas focadas nas principais áreas de acção da empresa: clientes, processos, *software* e tecnologia.

A área de clientes tem como funções estabelecer a relação funcional com as restantes direcções e unidades de negócio, e assumir gestão de contas internas.

A área de processos tem funções de monitorização e controlo dos processos correntes, quer dos sistemas (o desenvolvimento e cumprimento de políticas de produção são exemplos), quer dos processos de compras de equipamento, inventários, avarias, etc.

A área de *Software* está organizada em Centros de Competência, que têm como funções a gestão de produtos pelos quais são responsáveis, garantindo desenvolvimentos, manutenções correctivas e manutenções evolutivas dos mesmos. O Centro de Competências *Four Businesses* (CC4B) integra vários centros de competência, entre os quais o Centro de Competências Informação de Gestão (CCIG), onde decorreu o projecto. As suas funções são a gestão o *Data Warehouse*, a gestão das aplicações de exploração e a estruturação dos conteúdos da informação de gestão da empresa de acordo com as suas necessidades.

A área de Tecnologia é responsável pela gestão e manutenção dos equipamentos de Hardware utilizados na MCH, mantendo-se a par das novas tecnologias e da sua potencialidade para o negócio.

Há ainda algumas estruturas transversais às áreas da DSI, como o Desenvolvimento Organizativo e Controlo que tem funções de desenvolvimento, formação e acompanhamento dos colaboradores dentro da DSI, assim como de recolha, compilação e apresentação da informação relativa às actividades e projectos da DSI.

Alguns organogramas da DSI e do CC4B estão disponíveis no ANEXO C.

2.4 Modelo Bonjour

A Modelo Bonjour, ou Bonjour, é uma insígnia de supermercados, estrategicamente localizados, como lojas de conveniência. Na Figura 3 é possível consultar a imagem externa da insígnia.

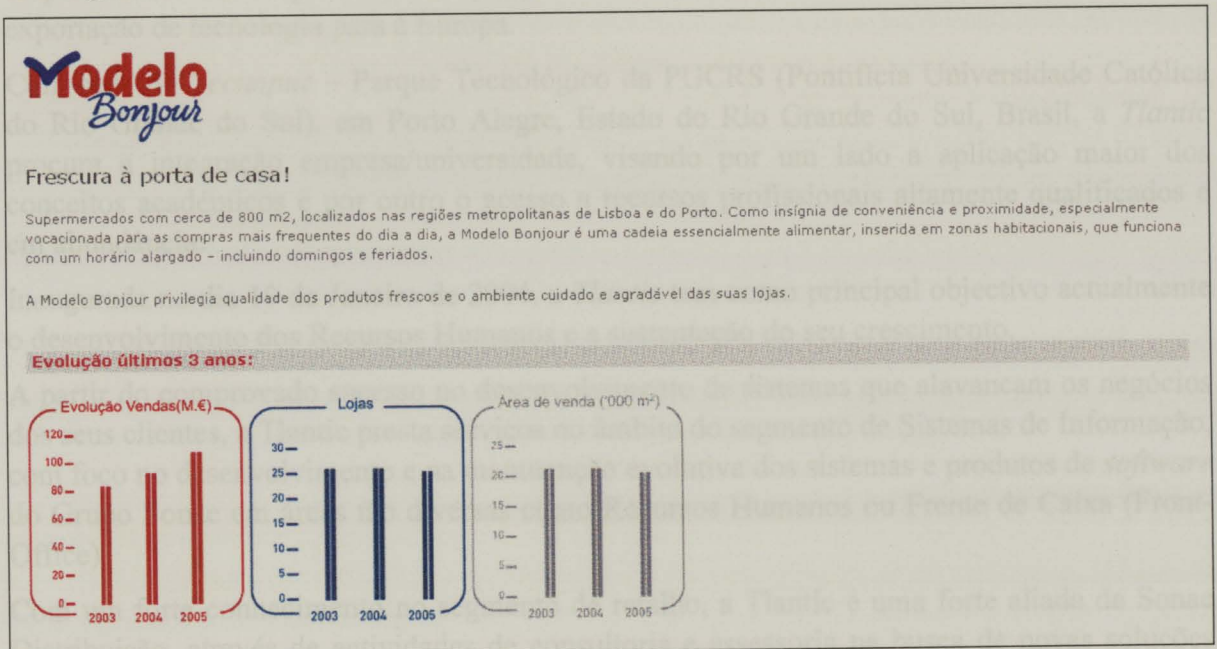


Figura 3 – Imagem externa do Modelo Bonjour [<http://www.modelocontinente.pt/>]

A aposta do Bonjour para 2006 resume-se a Vendas, Percíveis e Resultados. Em Vendas, a insígnia pretende promover a percepção de preços baixos, aumentar a Venda/m², através de ações de fidelização do Cliente, estímulo ao espírito vendedor nas equipas e desenvolvimento de novos conceitos nas lojas (como farmácias, cosmética, perfumaria e higiene oral); e aumentar o número de campanhas temáticas assentes em Percíveis. Na área de Percíveis, pretende-se reforçar a imagem de Percíveis, trabalhando o ambiente de compra, criar uma primeira linha de especialistas em Percíveis para formação prática loja a loja; e alicerçar a qualidade dos Percíveis nas Boas Práticas de Segurança Alimentar. Por Resultados entende-se reduzir Encargos com Pessoal, manter a tendência de melhoria na área de Quebra, e reduzir intervenções de prestadores de serviços nas reparações / beneficiações nas lojas [8].

2.5 Tlantic

A Tlantic Sistemas de Informação é uma empresa de *software*, criada a partir do espírito empreendedor do Grupo Sonae, e que presta serviços e desenvolve produtos/*software* para exportação de tecnologia para a Europa.

Com sede no *Tecnopuc* – Parque Tecnológico da PUCRS (Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul), em Porto Alegre, Estado do Rio Grande do Sul, Brasil, a *Tlantic* procura a integração empresa/universidade, visando por um lado a aplicação maior dos conceitos académicos e por outro o acesso a recursos profissionais altamente qualificados e em abundância.

Inaugurada no dia 19 de Janeiro de 2004, a *Tlantic* tem como principal objectivo actualmente o desenvolvimento dos Recursos Humanos e a sustentação do seu crescimento.

A partir do comprovado sucesso no desenvolvimento de sistemas que alavancam os negócios dos seus clientes, a *Tlantic* presta serviços no âmbito do segmento de Sistemas de Informação, com foco no desenvolvimento e na manutenção evolutiva dos sistemas e produtos de *software* do Grupo Sonae em áreas tão diversas como Recursos Humanos ou Frente de Caixa (Front-Office).

Com um forte conhecimento no segmento de retalho, a *Tlantic* é uma forte aliada da Sonae Distribuição, através de actividades de consultoria e assessoria na busca de novas soluções para as suas necessidades de negócio.

Questões como diferenças culturais, de idiomas e de processos e procedimentos foram estudadas e absorvidas pelos colaboradores da *Tlantic*, através de um forte investimento na integração das relações interpessoais com os diferentes clientes.

Acreditando que conhecer cada pessoa envolvida nos projectos é fundamental para que o sucesso aconteça com eficiência e eficácia, os colaboradores da *Tlantic* passam por uma etapa de trabalhos *in loco*, aprendendo tudo sobre o projecto e as necessidades dos clientes, demonstrando competência, habilidade e segurança na gestão *off-shore* do seu negócio.

Com um quadro inicial de 35 funcionários, hoje a *Tlantic* conta com aproximadamente 160 colaboradores.

Actualmente, a *Tlantic S.I.* é uma das primeiras empresas no Brasil a conquistar a certificação de qualidade em *Software CMMI* nível 2 [<http://www.tlantic.com.br>].

1. Identificar necessidades e Definir requisitos
2. Desenvolver projectos ou modelos alternativos
3. Prototipar ou construir versões interactivas dos modelos
4. Avaliar os projectos [1][6]

3 Conceitos Teóricos do Projecto Scorecards nas Lojas

O Projecto Scorecard nas Lojas surge como um novo desafio na forma de entrega de Informação de Gestão. Pretende-se validar a aplicação prática de alguns conceitos na área de *Business Intelligence* como Conteúdos Dirigidos, Gestão por excepção e Scorecards de Gestão; neste contexto o próprio conceito de Medição de Impacto é fundamental. A usabilidade das aplicações disponibilizadas é uma das principais preocupações actuais da DSI, fruto de um caminho de muitas aplicações, geridas por equipas diferentes e com vários anos de história na companhia.

3.1 Usabilidade

O desenho de um sistema interactivo, deve sempre entrar em linha de conta com o tipo de utilizador, o tipo de actividade e o contexto da interacção, de forma a otimizar a interacção do utilizador com o produto, igualando as suas actividades e necessidades [6].

Os grandes objectivos da usabilidade num sistema interactivo são a efectividade, eficiência, a segurança, a utilidade, a aprendizagem e a recordação (da forma de funcionamento). A nível de experiência para os utilizadores espera-se que o sistema represente divertimento, satisfação pessoal, realização emocional, agrado, recompensa, sensação de ajuda, motivação e beleza estética [6].

Sendo o @migo uma aplicação com propósito profissional, algumas das características enumeradas já estavam presentes na aplicação, enquanto outra foram introduzidas no âmbito do Estágio. A segurança, por exemplo, era uma característica que tinha que ser garantida no âmbito das alterações efectuadas à aplicação, por ser uma necessidade da aplicação. Porém, outros objectivos de usabilidade surgiram como verdadeira mais-valia à experiência do utilizador.

Os objectivos de usabilidade que estão na base de um produto como o Scorecards nas Lojas são aumentar a eficiência da entrega de informação, garantindo que o sistema cobre todas as necessidades dos utilizadores (efectividade) e que as novas funcionalidades (gráficos, métricas e alertas condicionais) são de facto úteis. Sendo o produto desenvolvido de interacção mais simples do que a alternativa anterior, acrescenta-se valor também nas áreas de aprendizagem e recordação.

Os utilizadores retirarão do sistema uma experiência de agrado e beleza estética (substituindo tabelas por gráficos, por exemplo), mas acima de tudo uma maior realização pessoal e motivação pelo aumento considerável na sua produtividade diária.

Segundo o modelo de desenho de uma aplicação baseada nas actividades dos utilizadores (Figura 4), há quatro actividades básicas no desenho de sistemas interactivos:

1. Identificar necessidades e Definir requisitos
2. Desenvolver projectos ou modelos alternativos
3. Prototipar ou construir versões interactivas dos modelos
4. Avaliar os projectos [1][6].

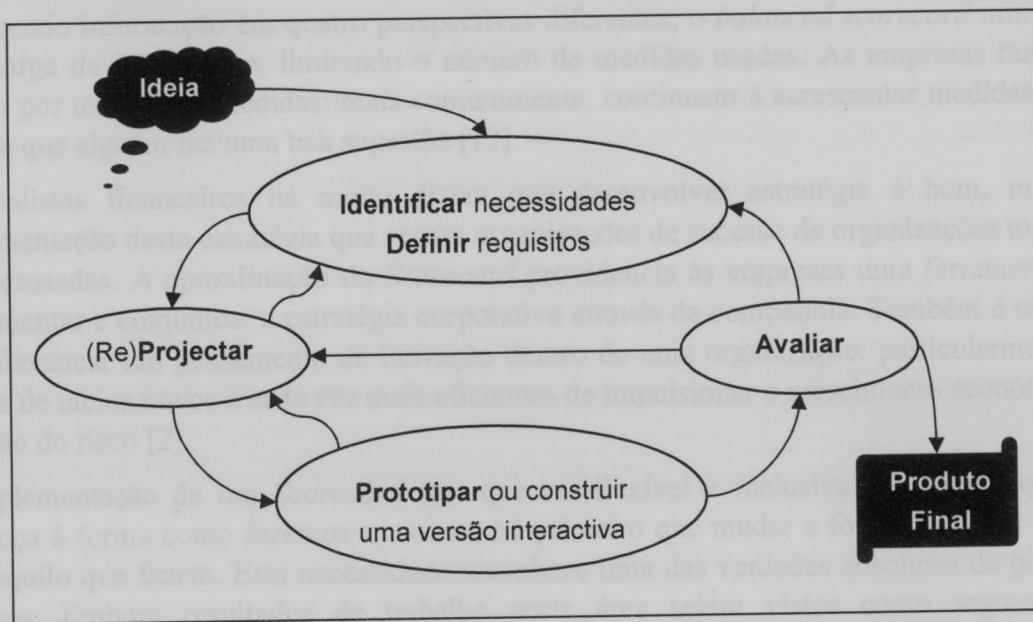


Figura 4 – Modelo simplificado ID-ABP (Interaction Design–Activity Based Planning) [6]

Três características chave rodeiam estas quatro actividades:

1. Focar nos utilizadores o mais cedo possível no projecto e na avaliação dos artefactos.
2. Identificar, documentar e acordar em objectivos de usabilidade e de experiência dos utilizadores.
3. Iteração é inevitável. Os projectistas nunca acertam à primeira [6].

3.2 Balanced Scorecards

The balanced scorecard is like the dials in an airplane cockpit: it gives managers complex information at a glance.

Robert Kaplan e David Norton [12]

O *balanced scorecard* é um conceito introduzido por Robert Kaplan e David Norton, no artigo “*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*”, e é definido como um conjunto de medidas que transmite aos gestores de topo uma visão rápida mas compreensível do seu negócio. A partir da constatação de que os gestores precisam de uma apresentação balanceada das suas medidas financeiras e operacionais, o *balanced scorecard* inclui medidas financeiras que transmitem os resultados das acções tomadas, e completam-na com medidas operacionais de processos internos, inovação da organização, actividades de melhoria e satisfação do cliente.

O *balanced scorecard* permite aos gestores olharem para o negócio em quatro perspectivas importantes:

- Como é que os clientes nos vêem? (Perspectiva do cliente)
- Em que podemos superar-nos? (Perspectiva interna)
- Conseguimos continuar a melhorar e criar valor? (Perspectiva da inovação e aprendizagem)
- Como é que os accionistas nos vêem? (Perspectiva financeira) [12].

Fornecendo informação em quatro perspectivas diferentes, o *balanced scorecard* minimiza a sobrecarga de informação, limitando o número de medidas usadas. As empresas raramente sofrem por ter poucas medidas; mais comumente, continuam a acrescentar medidas novas, sempre que alguém faz uma boa sugestão [12].

Os analistas financeiros há muito dizem que desenvolver estratégia é bom, mas é a implementação desta estratégia que separa organizações de sucesso de organizações medianas ou fracassadas. A aproximação do *Scorecard* providencia às empresas uma ferramenta para implementar e comunicar a estratégia corporativa através da companhia. Também é um meio para alavancar um pensamento de inovação dentro de uma organização, particularmente em termos de meios novos e cada vez mais eficientes de impulsionar o crescimento económico ou a gestão do risco [2].

A implementação de um *Scorecard* tem que ser flexível e inclusiva. Como em qualquer mudança à forma como fazemos as coisas, há primeiro que mudar a forma como as pessoas vêm aquilo que fazem. Esta necessidade reconhece uma das verdades absolutas da gestão de recursos. Embora resultados de trabalho nesta área sejam vistos como segurança ou fiabilidade de máquinas, gestão de recursos é gerir pessoas. A comunicação, interacção e comunicação entre pessoas em diferentes papéis ao longo de uma organização continua a ser o principal condutor às boas práticas e melhoria constante. A fase de desenvolvimento de um *Scorecard* requer que os participantes percebam como criar uma estrutura focada em indicadores, reconhecer os mitos comuns na medição dos mesmos, e como assegurar os benefícios de os medir [2].

O nível estratégico do *Scorecard* requer:

- Determinação dos níveis actuais de *performance*, tendo em conta as limitações impostas tanto por factores internos, como externos na companhia.
- Analisar a *performance* para entender o que está dentro do desenho actual das capacidades da organização
- Desenvolver estratégias para alcançar os objectivos estratégicos da organização
- Criar medições para monitorar o progresso, ou habilidade para manter, as iniciativas estratégicas de encontro aos níveis de *performance* desejados [2].

Um dos mitos dos *Scorecards* que *Daryl Mather* contesta é que as medidas de *performance* são normalmente unidimensionais; segundo ele a tecnologia moderna permite usar análises gráficas, cada vez mais sofisticadas. Indicadores ou métricas são normalmente expressas como ferramentas unidimensionais que são usadas para fornecer uma representação numérica da *performance* de uma ou de outra forma. Este é um ponto de vista tradicional, e tem origem na forma como a informação era gerida anteriormente. Antes de 1980, representações gráficas não eram comuns e como tal não eram normalmente usadas de forma criativa. Desde 1990, gráficos e *software* de análise de informação tornaram-se ubíquos; estão em qualquer *Desktop* e a maioria das pessoas tem pelo menos um entendimento básico de como os usar ou aceder. Contudo, com o avanço em ferramentas de *Business Intelligence*, esta questão foi totalmente levada para outro nível. As empresas têm agora a possibilidade não só de representar graficamente os resultados de *performance*, como de desenvolver uma série de outras ferramentas para assistência analítica. Isto inclui a capacidade de descer de nível de análise em representações gráficas para apresentar camadas adicionais de detalhe, para comparar de forma imediata medidas e resultados [2].

Várias empresas adoptaram já o *scorecard* e demonstraram que responde a várias necessidades de gestão. Primeiro, o *scorecard* reúne, num único espaço, os vários elementos – aparentemente díspares – da agenda competitiva da companhia. Em segundo lugar, o *scorecard* protege contra a sub optimização; forçando os gestores a olharem para todas as medidas operacionais juntas, o *scorecard* traduz rapidamente que impacto tem uma optimização de uma área nas outras [12].

Ao combinar as perspectivas financeira, do cliente, de processos internos e de inovação, o *scorecard* ajuda os gestores a perceber, pelo menos implicitamente, as inter relações. Esta compreensão pode ajudar os gestores a transcender noções tradicionais sobre barreiras funcionais e conduzir a uma melhoria na tomada de decisão e resolução de problemas [12].

The balanced scorecard keeps companies looking – and moving – forward instead of backward.

Robert Kaplan e David Norton [12]

3.3 Avaliação de sistemas e Medição de Impacto

Seria muito simples assumir que a avaliação é uma boa metodologia, que deve ser aplicada sempre que possível. Porém, há três grandes argumentos para a avaliação de um sistema:

- Provisão de melhores serviços e produtos,
- Justificação de serviços existentes,
- Melhoramento do entendimento do sistema e do que ele deve fazer [3].

A vantagem de fazer uma avaliação de sistema orientada ao utilizador é que, ao invés de lidar com uma avaliação “laboratorial” a um sistema experimental, esta avaliação é adequada a sistemas de informação operacionais, implicando que o sistema deve sempre ser avaliado considerando o seu *contexto operacional*. Por utilizador entende-se, não só o utilizador final, mas todos os envolvidos directa ou indirectamente como coordenadores ou supervisores [3].

Para além da melhoria de serviço, a avaliação orientada ao utilizador implica uma orientação no sentido de melhorar a competência e motivação dos *utilizadores envolvidos* na mesma. Isto resulta no aumento da sua apreciação da natureza, valor, forças e fraquezas do sistema, assim como do valor da sua contribuição para a melhoria do serviço em questão. Esta estratégia de avaliação previne e combate a resistência à mudança, intrínseca à natureza do utilizador, tornando-o mais pró-activo no acrescento de valor ao sistema.

Apontando sempre no sentido de *melhorar o sistema* para o utilizador, estabelece-se um compromisso subjacente ao conceito de avaliação orientada ao utilizador: por não se “isolar” esta avaliação do seu contexto operacional, esta avaliação não é puramente objectiva. Porém, esta aproximação justifica-se por retornar o peso e valor real do sistema no dia-a-dia do utilizador e da informação disponibilizada ao mesmo.

Para medir a avaliação, *Lancaster* (1981) sugere que um sistema pode ser medido em qualquer um de seis níveis:

- Custo

Esta é uma medida expressa em termos financeiros que traduz o investimento da empresa no serviço ou produto. Existe ainda um custo “operacional” que tem a ver com o aumento de tempo de utilização com a inserção do novo sistema, por exemplo, que traduz custos para a empresa.

- Efectividade

A efectividade pretende medir se as necessidades dos utilizadores são cobertas conforme esperado. Como muitas destas necessidades são difíceis de prever, são tomadas normalmente como questões de *performance* ou resposta do sistema. Por vezes esta medida acaba com um certo grau de artificialidade à medida, questionando-se até que ponto traduz realmente o cumprimento das necessidades dos utilizadores.

- Benefício

O benefício é o “valor real” do sistema do serviço para os seus utilizadores e é bastante difícil de quantificar. Alguns estudos usam medidas como “percepção da satisfação dos utilizadores” ou aspectos comportamentais do utilizador.

O grande problema é que, para obter uma verdadeira medida de benefício, teria que se comparar os resultados com um “grupo de controlo”, privado dos benefícios do sistema, o que se torna impossível na maioria dos casos.

- Custo / Efectividade

Esta aproximação relaciona-se com uma equação de relação entre custo e efectividade, em que qualquer uma ou ambas as medidas podem ser melhoradas, ou seja, podemos reduzir o custo, mantendo a efectividade do serviço, aumentar a efectividade, mantendo o custo ou até reduzir o custo e aumentar a efectividade, numa mesma acção.

- Custo / Benefício

Sendo o benefício difícil de medir, poucos foram os casos de sucesso documentados convincentes de uso desta medida.

- Custo / *Performance* / Benefício

Sendo em teoria a medida mais “verdadeira” das listadas, a relação Custo / *Performance* / Benefício ainda foi considerada mais impraticável que a anterior, não havendo casos documentados sobre a mesma

Pelas suas características intrínsecas, esta avaliação vai tender a ser essencialmente qualitativa, holística, *small scale*, e orientada ao caso de estudo [3].

4 A Informação de Gestão na MCH

A Informação de Gestão é a área na MCH que se encarrega de disponibilizar informação sobre as principais áreas operacionais. Assim, para além da integração dos dados operacionais no DW, a IG abrange sistemas de consulta dos dados publicados. Neste contexto todas as Direcções da MCH, sejam elas Comerciais, Operacionais, ou de Estrutura trabalham diariamente com a informação disponibilizada pela Equipa de Informação de Gestão.

Todos os conteúdos operacionais disponibilizados permitem aos colaboradores da MCH fazer análises de complexidade variável, e basear nestas informações as principais tomadas de decisão do seu dia-a-dia.

4.1 IG no DW

A estrutura da Informação de Gestão contém no DW é um conhecimento intrínseco à companhia e que é constantemente revisto e dinamizado pelas equipas envolvidas. Assim, as principais actividades das Direcções Comerciais ou Operacionais são traduzidas em domínios de informação e respectivas rubricas.

4.1.1 Domínios e rubricas

Considera-se um domínio de informação, um *cluster* de informação associado a uma determinada acção ou processo de negócio. São exemplos de domínios Vendas & Margens, Quebras, Stocks, Preço, Compras, Campanhas, *Shopping* entre muitos outros.

Cada domínio de informação contém uma ou mais rubricas de dados, que representam a granularidade mais pequena de um domínio. Estas são o valor operacional mais relevante, traduzindo normalmente indicadores de negócio

Algumas das rubricas existentes em DW são mais imediatas e primárias como o valor das vendas brutas (€) ou o stock existente numa loja (€ ou quantidade).

Existem também rubricas mais complexas que representam indicadores de negócio mais intuitivos e instintivos. No domínio de vendas, por exemplo, para além das rubricas Vendas Brutas em €, Vendas liquidadas em € ou Margem em €, existem rubricas que representam um rácio das Vendas Reais com o Orçamento de Vendas previsto para a loja (R/O) ou a comparação com o mesmo período do ano anterior, o histórico (R/H). Por outro lado, no domínio de Stocks, o indicador relevante não é o rácio, mas a diferença entre o real e o histórico (R-H) ou orçado (R-O).

Algumas rubricas representam ainda rácios de rubricas de domínios diferentes. São exemplo disso, a duração de stock em dias (que é calculada dividindo o valor do stock em € pela venda média nos últimos dias) ou a quebra em %VL, que corresponde ao peso de quebra nas vendas liquidadas de uma loja.

4.1.2 Periodicidade

As várias rubricas têm ainda, a nível de informação de gestão, uma variável temporal associada; esta está associada à periodicidade da informação apresentada. É necessário para as várias estruturas que baseiam as suas tomadas de decisão nos dados disponibilizados pelo CCIG, obter informação sobre várias perspectivas temporais; veja-se vendas brutas (valor real) como sendo a rubrica em estudo: para além das vendas do dia anterior, do mês anterior

ou do ano anterior, é importante também analisar as vendas desde o início do mês até ao dia anterior (dia acumulado no mês), desde o início do ano até ao dia anterior (dia acumulado no ano), ou em rubricas mensais, o valor desde o início do ano até ao mês anterior (mês acumulado no ano).

4.1.3 Estrutura Mercadológica e Funcional

Para além das rubricas, e da sua variável temporal, existe ainda a perspectiva estrutural da informação. Se por um lado é interessante para as Direcções Comerciais a perspectiva da estrutura mercadológica, para as Direcções Operacionais e suas lojas interessa saber a perspectiva funcional desses dados. A diferença entre estas duas perspectivas está maioritariamente relacionada com a agregação das rubricas de uma ou outra perspectiva, sendo que por vezes só é necessário, e por isso, possível analisar os dados segundo uma destas duas perspectivas.

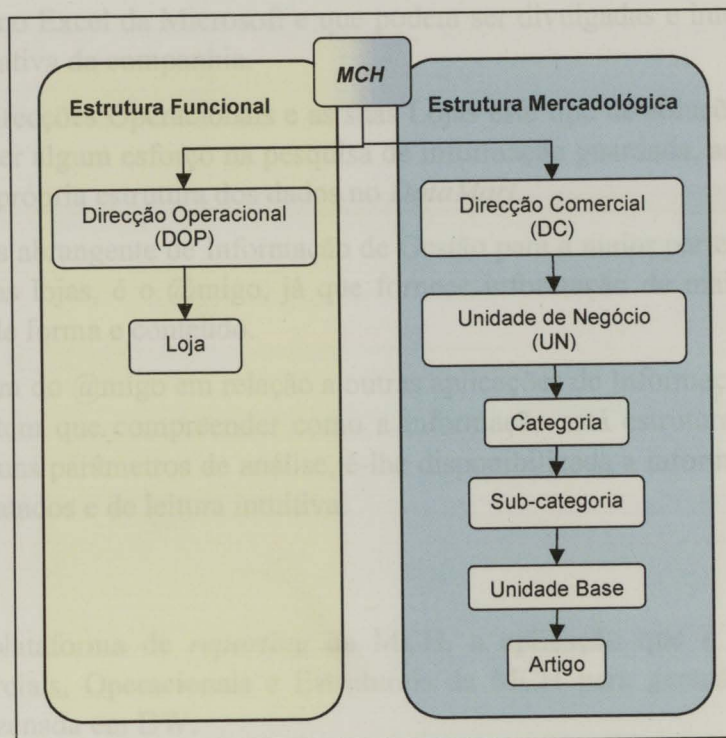


Figura 5 – Estrutura Mercadológica e Funcional

A estrutura mercadológica está orientada às Direcções Comerciais e categorias de produtos, sendo que a granularidade mais fina desta perspectiva pode ser o artigo.

Na perspectiva do utilizador, ele veria a rubrica em causa (valor do stock, por exemplo), agregado no nível da DC (Alimentar), e detalhado em UN (*Soft drinks*), Categoria (sumos e néctares), Sub-categoria (néctares), UB (néctar laranja) até ao artigo (sumo linha laranja).

A estrutura funcional está orientada às insígnias e Direcções Operacionais, sendo que espelha a própria estrutura das DOP's. A estrutura é simples e poderia ser a DOP Bonjour Norte, por exemplo, detalhada nas suas várias lojas (Bonjour NorteShopping, Bonjour Areosa). É comum no nível abaixo da loja, representar-se os dados das DC's para a loja, como as vendas do NorteShopping em Perecíveis por exemplo, ou seja, representar a estrutura mercadológica na perspectiva funcional.

4.2 Soluções de IG na MCH

As necessidades da uma companhia como a MCH em soluções de *reporting* são tão variadas e díspares como as funções dos seus colaboradores, justificando-se várias ferramentas nesta área.

A Informação de Gestão sempre foi muito relevante para as Direcções Comerciais como forma de suporte a todos os processos de gestão centralizada, nomeadamente negociação de compras e decisão de alteração de preços de artigos na MCH. Assim, desenvolveram-se, ao longo do tempo, soluções cada vez mais afinadas para lhes permitir fazer macro análises quase *ad-hoc* aos dados operacionais. Para além de ferramentas como o Business Objects, uma das apostas actuais do CCIG para análises livres é um produto baseado em OLAP apelidado Zoom. Gradualmente estão a ser desenvolvidos diversos *datamarts* de informação, que podem ser acedidos *on-line* e permitem fazer análises bastante complexas e diversificadas em *Pivot Tables*, no Excel da Microsoft e que podem ser divulgadas e integradas no Insite, a ferramenta corporativa da companhia.

Porém, para as Direcções Operacionais e as suas Lojas este tipo de soluções não é adequado, uma vez que requer algum esforço na pesquisa de informação guardada, assim como bastante conhecimento da própria estrutura dos dados no *DataMart*.

A ferramenta mais abrangente de Informação de Gestão para a maior parte dos colaboradores, nomeadamente nas lojas, é o @migo, já que fornece informação de mais simples acesso e *standard* a nível de forma e conteúdo.

A grande vantagem do @migo em relação a outras aplicações de Informação de Gestão, é que o utilizador não tem que compreender como a informação está estruturada no DW; com a introdução de alguns parâmetros de análise, é-lhe disponibilizada a informação necessária em relatórios já formatados e de leitura intuitiva.

4.3 @migo

O @migo é a plataforma de *reporting* da MCH, a aplicação que é usada pelas várias Direcções Comerciais, Operacionais e Estruturais da MCH para geração de Relatórios da Informação armazenada em DW.

Os mapas disponibilizados estão implementados na plataforma Crystal Enterprise sendo que a interface, o @migo, estava implementada em CSP (Crystal Server Pages).

Figura 7 - @migo - Janela de Mapas Processados

Figura 6 – @migo – Janela inicial

Processado em	Utilizador	Mês Inicial	Ano Inicial	Mês Final	Ano Final	Período Homólogo	Mês Inicial	Ano Inicial	Mês Final	Ano Final	Nível Estr.	Cód. Estr.	Nível Funcional	Agrega Funcio
29 May, 18:58	CE85ADMIN	4	2006	4	2006	S	-	-	-	-	TOT_DIR_CO	-	LOJA	-
16 May, 15:46	MCGONCALVES	03	2006	03	2006	S	-	-	-	-	TOT_DIR_CO	-	LOJA	TODO
11 May, 21:04	LSB03TALHO	01	2006	03	2006	S	-	-	-	-	UND_NEG	11	DOP	-
11 May, 11:11	LRAWRTAPROV	03	2006	03	2006	S	-	-	-	-	TOT_DIR_CO	-	LOJA	-
11 May, 11:01	LRAWRTAPROV	02	2006	02	2006	S	-	-	-	-	TOT_DIR_CO	-	LOJA	-
11 May, 10:59	LRAWRTAPROV	01	2006	01	2006	S	-	-	-	-	TOT_DIR_CO	-	LOJA	-
10 May, 17:57	CVLMCHSCLI	01	2006	03	2006	S	-	-	-	-	TOT_DIR_CO	-	LOJA	-
10 May, 17:46	VALBWRT	01	2006	03	2006	S	-	-	-	-	TOT_DIR_CO	-	LOJA	-
9 May, 18:16	CMARAUJO	03	2006	03	2006	S	-	-	-	-	TOT_DIR_CO	-	LOJA	-
9 May, 18:13	CMARAUJO	03	2006	03	2006	S	-	-	-	-	TOT_DIR_CO	-	LOJA	-

Figura 7 – @migo – Janela de Mapas Processados

Crystal Report Viewer - Microsoft Internet Explorer

Preview

MCH-Modelo Contr
INSCO-InSCO Hiper

Resumo diário de Vendas

Data 21-8-2008

Direcões de Operações	Dia			Dia Acumulado no Mês			Vb Re
	Vb Real	Vb R/O	Vb R/H*	Vb Real	Vb R/O	Vb R/H	
MCH-Modelo Continente Hiper	7.069.547	101,8	106,6	171.607.191	96,9	106,7	1.375.565
BJN - Bonjour Nrt	115.420	106,6	101,4	2.923.610	106,1	102,4	22.124
BJS - Bonjour Sul	161.606	106,7	106,4	3.908.202	105,8	113,4	29.922
HN - Continente Nrt	1.532.454	109,9	96,0	30.831.989	94,2	93,4	260.146
HS - Continente Sul	1.302.687	99,2	99,7	30.805.183	93,3	102,8	266.704
MCS - Modelo C Sul	708.787	106,6	114,4	18.978.217	104,8	116,7	143.320
MHC - Modelo C Norte	479.410	105,8	107,3	12.988.548	101,2	107,4	101.960
MHE - Modelo Exp	0	0,0		0	0,0		
MHM - Modelo Madeira	168.048	94,7	96,3	5.069.871	97,0	97,3	40.820
MHN - Modelo Norte	400.361	105,7	116,1	13.801.874	100,4	116,7	103.456
MHS - Modelo Sul	593.395	100,8	102,6	13.549.020	99,5	104,5	100.782
OFO - Outras	2.053	77,6	106,4	77.137	95,5	98,0	684
PHA - Farmácia	1.249			36.762			148
OCN - Cafeteria CNrt	1.503	184,1	111,9	32.021	118,6	112,6	320
OCS - Cafeteria CSul	2.194	112,7		66.965	99,7		379
OE - Cafeteria Exp	0	0,0		0	0,0		
ON - Cafeteria Nrt	1.174	112,4		32.883	93,2		231
OS - Cafeteria Sul	723	119,9		16.623	162,6		136
SZC - Sport Zone Crt	41.078	89,6	177,2	1.337.111	95,3	161,7	10.296
SZN - Sport Zone Nrt	93.250	101,2	127,4	2.951.466	106,2	116,6	22.547
SZS - Sport Zone Sul	134.820	94,2	128,8	4.080.880	95,8	120,8	29.476
VOB - Vobis	111.408	82,4	107,5	3.134.854	88,6	103,8	31.796
WCN - Worten SS CNrt	66.087	139,8	141,8	1.530.222	102,0	132,5	12.606

Figura 8 – Crystal Report Viewer – Resumo diário de Vendas

Existem dois tipos de mapas no @migo: os mapas *batch* e os mapas processados pelo utilizador.

Alguns mapas são consultados de forma regular e não têm necessidade de introdução de parâmetros – o “Resumo Diário de Vendas” (Figura 8), por exemplo, é um mapa que contém toda a informação de vendas da Sonae num determinado dia, e que é consultado diariamente. Para evitar consultas ao DW de cada vez que um utilizador quer consultar esta informação, a execução destes mapas é agendada para alguns momentos do dia e o utilizador visualiza, instantaneamente, um mapa pré-processado quando o consulta no @migo. Estes mapas são conhecidos como mapas *batch*.

Outros mapas necessitam da introdução de alguns parâmetros de execução para restrição da consulta ao DW. Após introdução dos parâmetros no @migo, é agendada a execução do mapa no Crystal, que corresponde à execução de um procedimento no DW. Dependendo da quantidade de informação requerida, e do nível de utilização das máquinas (Crystal e DW), passado algum tempo é disponibilizada ao utilizador a informação pretendida.

O Crystal tem ainda uma funcionalidade bastante interessante de *drill-down*, que permite ver o detalhe da informação que está a ser apresentada. Por exemplo, na Figura 8, o rectângulo vermelho indica uma zona seleccionada. Clicando nessa área, é possível ver o mesmo tipo de informação (Vendas ao Dia: Real, Vendas ao dia: R/O, Vendas ao dia acumulado no mês: Real, etc.) mas para o nível funcional inferior, que neste caso indicaria as vendas por loja da Direcção Operacional Bonjour Sul.

Os Crystal Reports estão organizados em pastas de domínios, exactamente da mesma forma como na interface do @migo (Ver Figura 6).

4.3.1 Distribuição por domínios

Existem vários domínios de informação diferentes disponíveis: vendas e margens, stocks, quebras, indicadores de preço (PriMo), *shopping*, compras... Para os vários domínios de Informação de Gestão, existem vários mapas desenhados de forma diferente, perante a análise que o utilizador pode querer fazer.

A distribuição de pedidos de execução e visualizações varia muito por domínio, uma vez que alguns domínios são acedidos por todas as áreas, enquanto outros são específicos para algumas Direcções.

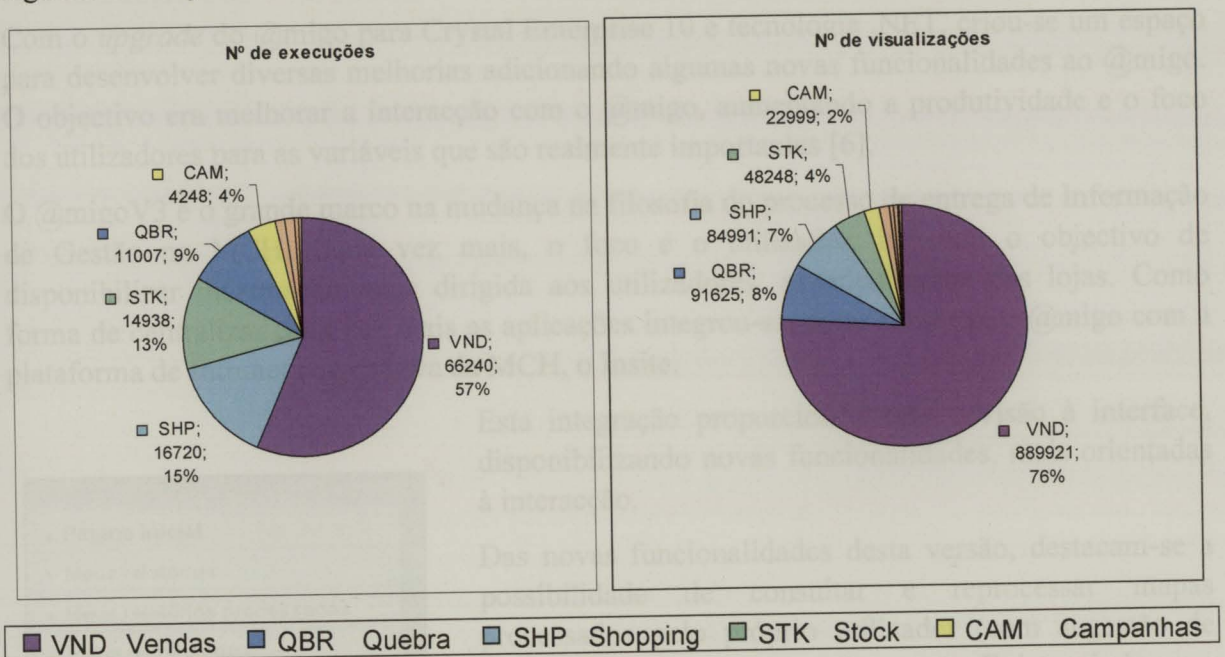


Figura 9 – Distribuição por domínios dos pedidos no @migo

Na Figura 9, é possível verificar que os domínios de interesse para acesso para as Lojas têm um peso muito elevado no número de pedidos gerais, da mesma forma que o número de utilizadores também tem um peso elevado no número total de utilizadores registados.

4.3.2 Gestão de acessos

Semanalmente, cerca de 1000 utilizadores distintos consultam, em todo o país, uma média de 9 mapas cada e executam 7 pedidos. Com mais de 3600 utilizadores registados, cerca de 2000 pertencem a lojas ou Direcções Operacionais.

O Crystal Enterprise permite fazer gestão de acessos através de grupos de utilizadores. Todos os colaboradores da MCH têm um ou mais perfis, sendo assim possível gerir que mapas pode ver cada grupo.

Para além disso é o próprio @migo que garante a segurança da informação, com base em atributos que cada perfil existente contém. Estes atributos são usados como filtros nos mapas, que garantem a confidencialidade da informação.

Ao longo da evolução do @migo e do DW, foram-se criando novos mapas, e foram-se afinando os perfis dos vários colaboradores.

No que diz respeito às lojas os perfis dos utilizadores resumiam-se a *mch_sonae*, *mch_dop* e *mch_loja*. Estes perfis mais do que restrições a mapas espelhavam os filtros a aplicar aos mapas: o *mch_loja* filtrava os mapas pelo atributo *attListaLoja* (com um valor *L001*, por

exemplo, o utilizador via informação apenas para aquela loja); o *mch_dop* filtrava os mapas pelo atributo DOP (com um valor *BJS*, por exemplo, o utilizador via apenas informação para a Direcção Operações Bonjour Sul).

Como a segurança da informação estava garantida por estes procedimentos, quando um novo mapa era criado, a menos que fosse muito específico para uma outra área, era facilmente disponibilizado para todos os perfis, incluindo os das lojas.

4.4 O projecto @migoV3

Com o *upgrade* do @migo para Crystal Enterprise 10 e tecnologia .NET, criou-se um espaço para desenvolver diversas melhorias adicionando algumas novas funcionalidades ao @migo. O objectivo era melhorar a interacção com o @migo, aumentando a produtividade e o foco dos utilizadores para as variáveis que são realmente importantes [6].

O @migoV3 é o grande marco na mudança na filosofia do processo de entrega de Informação de Gestão na MCH. Cada vez mais, o foco é o utilizador, havendo o objectivo de disponibilizar informação mais dirigida aos utilizadores, principalmente das lojas. Como forma de centralizar cada vez mais as aplicações integrou-se, neste projecto, o @migo com a plataforma de Intranet corporativa da MCH, o Insite.

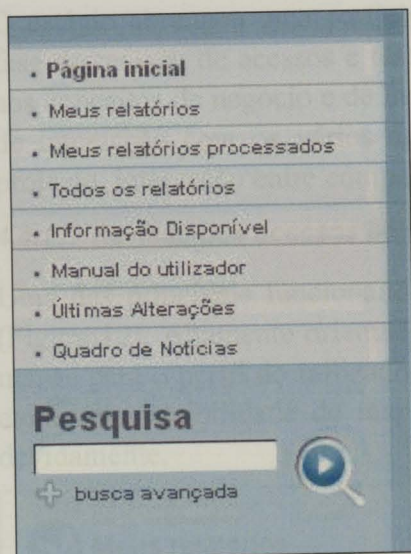


Figura 10 – Interface @migoV3
– Menu de opções

Esta integração proporcionou uma revisão à interface, disponibilizando novas funcionalidades, mais orientadas à interacção.

Das novas funcionalidades desta versão, destacam-se a possibilidade de consultar e reprocessar mapas processados pelo próprio utilizador (com sugestão de parâmetros) e a pesquisa de mapas. Existe ainda uma área dos principais mapas para o perfil do utilizador.

Alguns mapas (que eram diferenciados apenas pela variável temporal) foram agregados num único mapa, onde existe a possibilidade de escolha do tempo de análise na introdução de parâmetros.

Foi introduzida também uma ajuda para inserção de datas, que consiste num calendário em que as datas disponíveis estão sublinhadas.

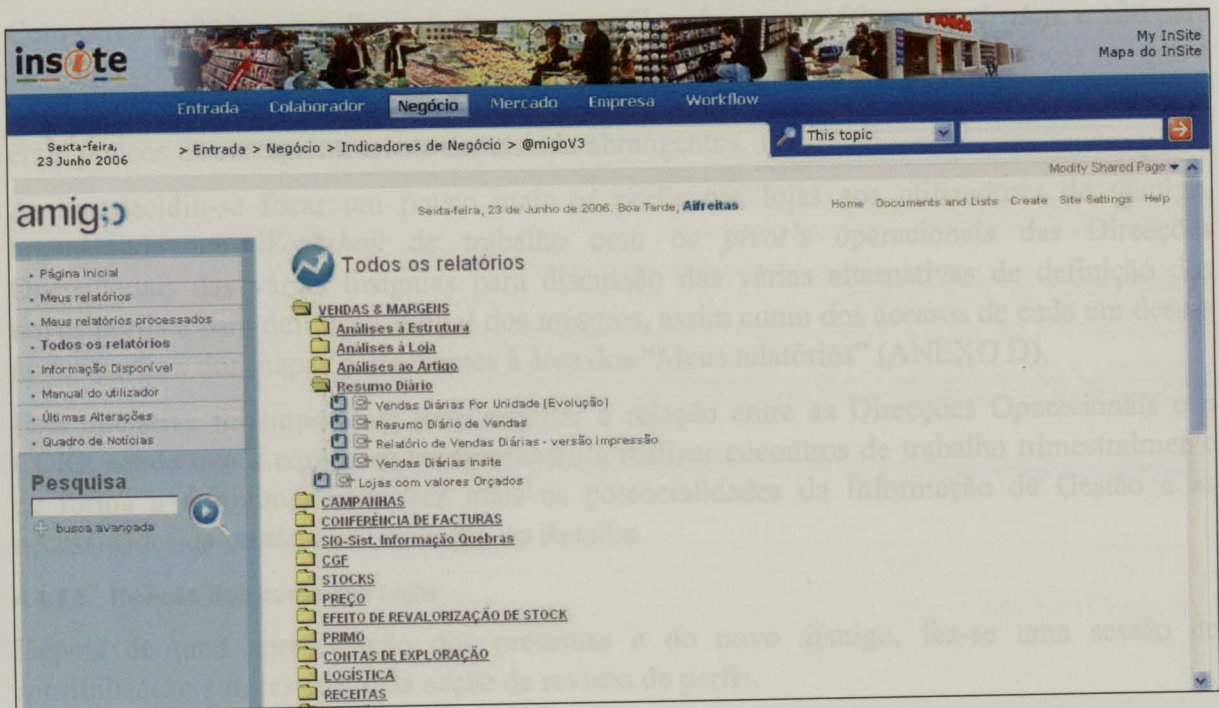


Figura 11 – Interface @migo V3 – Opção “Todos os relatórios”

O estágio abrangeu uma participação activa na fase final deste projecto, nomeadamente na fase de revisão de acessos e testes ao produto, como forma de integração na Empresa, tanto aos conceitos de negócio e de Informação de Gestão, como à estrutura organizacional e forma de interacção com os vários agentes de decisão, assim como aos processos de gestão de projecto, interacção entre equipas DSI e processo de trabalho com o fornecedor Tlantic.

4.4.1 Revisão dos acessos ao @migo

Uma das principais funcionalidades da nova versão do @migo é a área “Meus relatórios” (Figura 12). Altamente orientado ao utilizador, este espaço pretende reunir os dez principais mapas para o perfil do utilizador, facilitando-lhe o acesso aos mesmos, ao mesmo tempo que aumenta a visibilidade de mapas importantes que o utilizador pode não estar a consultar devidamente.

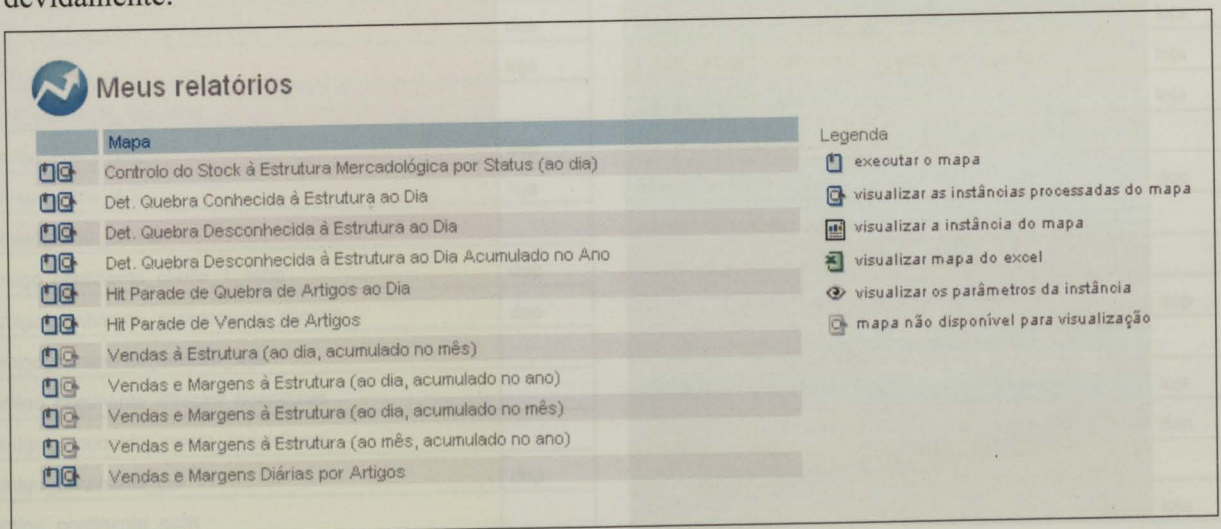


Figura 12 – Interface @migo V3 – Opção “Meus relatórios”

Com cerca de 200 mapas disponíveis para o perfil *mch_sonae*, 150 para *mch_dop*, e 120 para *mch_loja*, o objectivo é cada vez mais diminuir os acessos a mapas para os focar no que é importante. Esta área realçou ainda mais a necessidade de revisão dos perfis das lojas que eram poucos e consequentemente demasiado abrangentes.

Assim, decidiu-se focar um pouco mais os perfis nas lojas aos utilizadores do @migo, organizando um *Workshop* de trabalho com os *pivot's* operacionais das Direcções Operacionais das várias Insígnias para discussão das várias alternativas de definição dos novos perfis e para definição formal dos mesmos, assim como dos acessos de cada um desses novos perfis e dos mapas pertencentes à área dos “Meus relatórios” (ANEXO D).

Esta iniciativa foi importante para estreitar a relação entre as Direcções Operacionais e o CCIG, sendo que a equipa se comprometeu a realizar encontros de trabalho trimestralmente de forma a aproximar cada vez mais as potencialidades da Informação de Gestão e as necessidades da gestão com inovação no Retailho.

4.4.1.1 Revisão dos perfis das Lojas

Depois de uma apresentação dos presentes e do novo @migo, fez-se uma sessão de sensibilização à necessidade da acção de revisão de perfis.

Embora houvesse muitos critérios de separação dos utilizadores em perfis, a solução encontrada foi a mais natural. Divididos por insígnias em primeira linha, o segundo critério foi habitualmente orientado à função dos seus colaboradores que teriam interesse em aceder ao amigo. Em pouco tempo, chegou-se a uma lista de novos perfis a criar (Tabela 1).

Tabela 1 – Novos perfis de acesso ao @migo nas Direcções Operacionais e Lojas

	FILTRO		
mch_dop_bj_aprov	dop	amigo_continente_operador_principal_aprovisionamento	dop
mch_dop_bj_chefe_secção	dop	amigo_modelo_aprovisionamento_area	dop
mch_sonae_bj_coord_regional		amigo_modelo_coordenador_area	dop
mch_sonae_bj_dop		amigo_modelo_director_loja	
mch_dop_bj_ger_loja		amigo_modelo_director_operacoes	
mch_sonae_bj_gop		amigo_modelo_gol_pereciveis	
mch_dop_bj_gorh	dop	amigo_modelo_gorh	dop
mch_dop_bj_oper_caixa_central	dop	amigo_modelo_operador_principal_area	loja
mch_loja_bj_oper_recep	loja	amigo_modelo_operador_principal_caixas	loja
mch_sonae_bj_sec_dop		amigo_modelo_operador_principal_recepcao	loja
amigo_vobis_dop	dop	amigo_modelo_saf	loja
amigo_vobis_loja	loja	amigo_modelo_secretariado	
amigo_vobis_sonae		amigo_sportzone_dop	dop
amigo_continente_chefia_1_linha	dop	amigo_sportzone_sonae	
amigo_continente_coordenador_seccao	dop	amigo_modalfa_coordenador_regional	
amigo_continente_director_loja		amigo_modalfa_gerente_loja	dop
amigo_continente_director_operacoes		amigo_modalfa_gop_dop	
amigo_continente_gestor_operacional		amigo_modalfa_operador_loja	loja
amigo_continente_gol	dop	amigo_worten_gerente_loja	dop
amigo_continente_gorh		amigo_worten_gop_dop	
amigo_continente_operador_principal	loja	amigo_worten_responsavel_area	loja

De forma a tornar-se independente a nível dos atributos dos utilizadores – que eram partilhados com a aplicação de *Workflow* e por vezes originavam conflitos entre as aplicações – o Gestor de Produto @migo decidiu criar novos atributos para representar os filtros do @migo, o *amigoLoja* e o *amigoDOP*. Assim, uma outra decisão a tomar era o nível de filtragem a aplicar a cada perfil; de forma semelhante ao cenário anterior, cada perfil poderia ter acesso a toda a informação da MCH, poderia ter um filtro ao nível da Loja ou da DOP.

Optou-se por dar aos perfis com filtro DOP acesso a toda a insígnia, ou seja, às várias DOP's da insígnia; assim, um gerente de uma loja Bonjour, por exemplo, teria acesso às DOP's Bonjour Norte e Bonjour Sul, logo *amigoDOP* = BJN; BJS.

4.4.1.2 Revisão dos acessos dos perfis das lojas

De forma a sustentar o trabalho de revisão dos perfis foi feito um levantamento dos mapas a que tinha acesso cada perfil actual.

A quantidade enorme de mapas a que tinha acesso cada perfil não tinha sido apenas resultado de perfis abrangentes. A maioria dos mapas disponibilizados tinha sido criado na perspectiva dos responsáveis por esses conteúdos de informação de gestão. Esses mapas eram depois divulgados e disponibilizados.

Por seu lado, as lojas, perante uma lista de mais de 100 mapas faziam a sua própria interpretação dos mapas que lhes eram disponibilizados, escolhendo aqueles que lhes pareciam mais adequados.

Era necessário criar um clima de negociação em que ambas as partes se encontrassem e discutissem que mapas eram realmente importantes para os perfis das lojas.

Assim, o *Workshop* de revisão dos perfis do @migo nas lojas contou também com a presença de representantes das Estruturas Centrais responsáveis por cada um dos domínios de informação mais relevantes para as lojas: da Direcção de Planeamento e Controlo de Gestão foram convocados um responsável pelas Vendas e um pelos Indicadores de Preço, da Direcção Comercial de Abastecimento foi convocado um representante dos domínios de Aprovisionamento, da Direcção de *Shopping* veio uma responsável por estes mapas, e da Direcção de Prevenção de Quebra outro.

Desta sessão de trabalho resultaram vários cadernos de trabalho, cujo conteúdo foi digitalizado para um documento com os vários perfis e acessos a mapas, conforme a Figura 13.

Após a fase de definição das novas perfis tomou-se necessário associar todos os utilizadores aos novos perfis. Assim, foi definido um plano de carregamento em massa dos utilizadores das várias DOP's. Desenvolveu-se um template para preenchimento pelos Gestores Operacionais onde deveriam indicar:

Tabela 3 – Dados associados ao cadastramento dos utilizadores no @migoV3

Num. Mecanográfico	Loja	Perfil	amigoLoja	amigoDOP
--------------------	------	--------	-----------	----------

Este ficheiro foi enviado para a equipa Wintel (que associava os utilizadores ao perfil correcto na *Active Directory*), caso para a equipa de Helpdesk, responsável pelos atributos associados a cada utilizador. Esses carregamentos revelaram-se uma tarefa mais complexa do que parecia, uma vez que vários dados manuais implicavam a validação dos dados enviados, junto das equipas do *Workflow* e Wintel.

Mapa	ID	mch_loja_bj_oper_recep	webis_loja	contigente_operador_principal	modelo_operador_principal_area	modelo_saf	modelo_operador_principal_caixas	modelo_operador_principal_recepcao	modalfa_operador_loja	worten_responsavel_area	
101	146	v									
102	147	v									
103	148										
104	7.2.4. Controlo Orçamental										
105	131				v	v					
106	164				v	v					
107	7.3. Stocks de Lojas e Entrepósitos não consolidados em DW										
108	136										
109	9. Efeito de Revalorização de Stock										
110	120										
111	127										
112	128										
113	129										
114	17. Níveis de Serviço										
115	226										
116	227										
117	229										
118	11. Primo										
119	82			v	v						
120	76			v	v						
121	11.1. Análises diárias										
122	79			v	v						
123	78			v	v						
124	75			v							
125	77										
126	11.2. Análises semanais e mensais										
127	186										
128	81			t	v						
129	80			v	v						
130	16. Shopping										
131	223										
132	16.1. Resumo de Shopping										
133	106			t	v						
134	105			t	v						
135	16.3. Análises ao Artigo										
136	65										
137	104										
138	64					v					
139											
140	Mapas Top10	5	4	10	5	3	3	3	7	0	
141	Todos os relatórios	20	16	33	41	31	21	19	14	29	
142	Fechado	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	
143	* Novos mapas que resultam da agregação temporal de mapas anteriores										

Figura 13 – Exemplo do ficheiro para registo dos novos acessos ao @migo

Este ficheiro foi posteriormente enviado para os gestores operacionais para validação final, e carregado na Base de Dados do @migo.

4.4.1.3 Parametrização dos utilizadores aos novos perfis

Após a fase de definição dos novos perfis tornou-se necessário associar todos os utilizadores aos novos perfis. Assim, foi definido um plano de carregamento em massa dos utilizadores das várias DOP's. Desenhou-se um *template* para preenchimento pelos Gestores Operacionais onde deveriam indicar:

Tabela 2 – Dados necessários ao cadastramento dos utilizadores no @migoV3

Num. Mecanográfico	Login	Perfil	amigoLoja	amigoDOP
--------------------	-------	--------	-----------	----------

Este ficheiro foi enviado tanto à equipa Wintel (que associava os utilizadores ao perfil correcto na *Active Directory*), como para a equipa de Helpdesk, responsável pelos atributos associados a cada utilizador. Estes carregamentos revelaram-se uma tarefa mais complexa do que parecia, uma vez que sendo dados manuais implicavam a validação dos dados enviados, junto das equipas do *Workflow* e Wintel.

Linhas incompletas:

Sem num. Mecanográfico

Sem *login***Erros**

Perfis diferentes dos que estavam estipulados

Vários num. mecanográficos para o mesmo *login*

Linhas repetidas

Acentos e cedilhas nos *login's**Logins* com mch\

Lojas que não estavam no formato L001

DOP descritivas em vez do estipulado (VOB | HN;HS| MHS;MCS;MHC;MHN | SZC;SZN;SZS | YS;YCN;YN;YCS;YM;ZPY | WSN;WCN;WCS;WSS;WMN;WMS)

Figura 14 – Resumo dos problemas detectados com o carregamento de utilizadores

Vários foram os problemas encontrados, nomeadamente a nível de dados com erros e conflitos com os dados de *Workflow* no par Num. Mecanográfico/*Login*. Porém, foi possível com esta actividade validar o registo correcto de utilizadores que tinham enviado dados incorrectos, e ainda rever alguns dos acessos ao próprio *Workflow* que estavam desactualizados.

Num período de duas semanas foram carregados mais de 2000 utilizadores, de cerca de 270 lojas de todo o país.

4.4.1.4 Formação Helpdesk

Numa organização como a MCH, gerir os acessos torna-se uma tarefa complexa, já que são criados novos utilizadores com bastante regularidade. Além disso, muitas vezes alguns atributos de utilizadores são partilhados entre aplicações. Este processo está hoje centralizado no Helpdesk, que por meio de procedimentos de gestão de acessos para cada aplicação, dá acessos aos novos utilizadores.

Aproveitando o procedimento habitual de formação à equipa de Helpdesk via academia, foi agendada uma apresentação sobre a nova gestão de acessos ao @migo das lojas e sobre os procedimentos de encaminhamento de registos em casos de pedidos de acesso, assim como resolução de problemas.

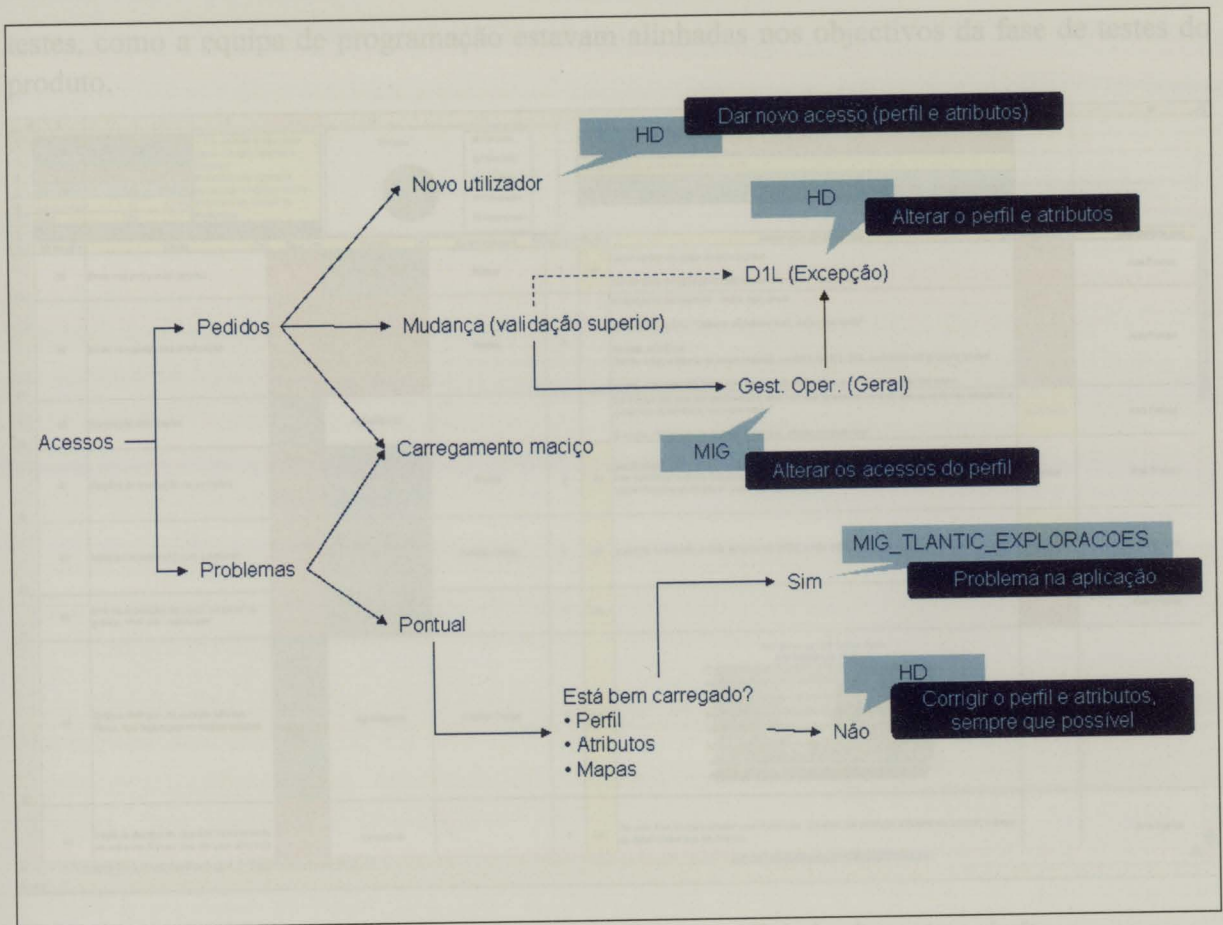


Figura 15 – Processo de encaminhamento de registos e resolução de problemas do Helpdesk

O processo de gestão de acessos (na Figura 15) documenta os procedimentos do Helpdesk em caso de registos na ferramenta de Helpdesk relacionados com acessos ao @migo.

4.4.2 Testes ao @migo

Uma das acções de integração aos conceitos e ao produto @migo foi a validação do @migoV3, que decorreu num espaço de dois meses. A primeira fase correspondeu a uma avaliação da Especificação de Requisitos Funcionais e ao desenho de um plano de testes baseado nas funcionalidades definidas; foram criados alguns utilizadores de teste para os vários perfis de acesso ao @migo, baseados na documentação existente do projecto.

O plano desenhado documenta todo o percurso de teste de um acesso de um utilizador de teste. Desta forma, era possível aos programadores e interlocutores da Tlantic reproduzirem o erro ou *bug* de forma inequívoca e assertiva, assim como identificar quais as funcionalidades que estavam de acordo com o esperado e quais as que precisavam de ser revistas no produto a entregar. Um exemplo duma execução do plano de testes encontra-se no ANEXO E.

4.4.2.1 Testes funcionais e de aceitação

Depois de uma primeira interacção baseada no plano de testes, o produto atingiu a maturidade satisfatória para passar a outro nível de análise. Para maior despiste e gestão de *bugs*, foi desenhada uma tabela para registo de *bugs* com um foco maior de itens a resolver e do ponto de situação de cada um deles. O objectivo era priorizar a resolução dos itens detectados em tempo útil de entrega, estabelecendo um compromisso entre a resolução dos mais críticos e prioritários e o cumprimento dos prazos de entrega do produto. Desta forma, tanto a equipa de

testes, como a equipa de programação estavam alinhadas nos objectivos da fase de testes do produto.


Regi	Título	Tipo	Status	Responsável	Id	Obj	Descrição do Registro	Severidade	Submetida por
38	Erros nas pesquisas simples	Defeito	Validado	Rafael	1	Ler	Clicar no link do mapa dá erro técnico Server Error in '/@migo/3/aplicativo/Parameters/ Application. Inserindo os parâmetros: stoks, loja, anual	Critico	Ana Freitas
39	Erros nas pesquisas avançadas	Defeito	Pendente	Rafael	2		Mensagem de Erro "Sistema não disponível, volte mais tarde" Na tela: erro Erro! Server was unable to process request. --> ORA-00933: SQL command not properly ended >> 64 - Carregar em Pesquisar com estes parâmetros e perfil sonae não faz nada!	Critico	Ana Freitas
40	Nomeação dos mapas	Melhoria	Aguardando		1		Os mapas têm que ser renomeados, uma vez que aparecem fora do seu domínio nas listagens e é impossível identifica-los como estão. Exemplo: HI Parade de Artigos é vendas, stocks ou quebras?	Importante	Ana Freitas
41	Opções de execução na pesquisa	Defeito	Resolvido	Rafael	2	Ler	pesquisando por "resumo", com o perfil mch_dsl1, um dos mapas apareceu com simbolo "mapa sem instância" e outro "selecionar parâmetros". isto quer dizer que eu não consigo executar o mapa "Resumo de Quebra". Pode ver este problema?	Normal	Ana Freitas
42	Métricas incoerentes com o detalhe	Defeito	Validado	Antonio Farias	1	Ler	segundo o relatório, o Resal deveria ser 9556, e não 6630.	Importante	Ana Freitas
43	Erro na execução do report ao clicar no gráfico "PVP por Visibilidade"	Defeito	Validado		1	Ler		Critico	Ana Freitas
44	Gráfico PVP por UN, quando não tem ritros, fica ilegível por ter muitas colunas	Melhoria	Aguardando	Antonio Farias	1	Ler		Normal	Ana Freitas
45	Mapa de detalhe de cockpit vazio quando se entra via Run as com um user diferente	Defeito	Cancelado		3	Ler	Ao usar Run as para aceder com outro user, clicando em qualquer elemento do cockpit, o mapa de detalhe aparece em branco		Ana Freitas

Figura 16 – Testes de aceitação do @migo – Tabela de registo de Itens

Durante um período de cerca de quatro semanas, a MCH e a Tlantic interagiram na identificação, priorização, resolução e validação de problemas na aplicação: foram detectados 32 defeitos, sendo que 22 foram resolvidos e validados, 16 dos quais eram críticos (12 foram resolvidos e validados).

4.4.2.2 Usabilidade - Revisão da interface

A maioria das melhorias detectadas (e mesmo alguns defeitos) foi resultado de problemas de usabilidade da ferramenta: desde o mesmo ícone que tinha duas funções diferentes, até botões cujo rato não mudava de forma.

Durante todo o período de testes, foi uma preocupação constante a detecção de melhorias na interface que incrementassem a usabilidade, e assim, a qualidade da ferramenta disponibilizada.

No esquema seguinte são apresentados alguns dos problemas identificados sobre a usabilidade da ferramenta e a resolução que se lhes deu.

A janela de mapas processados não fazia *refresh* automático quando o mapa mudava de status; refrescava apenas de 30 em 30 segundos. Dava a sensação de continuar a executar um mapa quando ele já tinha acabado e estava disponível. O utilizador tinha que fazer ele próprio *refresh* para actualizar a página em tempo útil.

Este problema foi resolvido colocando um período de refresh à página muito menor.

As caixas de texto desactivadas eram muito semelhantes às caixas de texto activas, parecendo iguais. Só após o clique se conseguia saber se estavam ou não activas.

Colocou-se as caixas de texto inactivas com uma cor de fundo cinza mais escura.

A legenda dos símbolos estava a aparecer em algumas janelas, e ao passar com o rato em cima dos ícones, não havia nenhuma indicação da acção do ícone.

A legenda aparece em todas as janelas que têm os símbolos para facilitar a leitura; além disso ao passar com o rato em cima dos símbolos existe uma dica para o utilizador explicando o que faz.

Os mapas tinham nomes dependentes do contexto (*Hit Parade*, dentro do domínio de Vendas). Com a opção de colocar a lista de mapas mais importantes para um utilizador de forma descontextualizada do sistema de ficheiros alguns deles tinham nomes pouco esclarecedores. Exemplo: *Hit Parade* de Artigos é Vendas, Stocks ou Quebras?

Foram revistos os nomes de todos os mapas disponibilizados de forma a serem independentes da representação em árvore.

A nível de mensagens de erro, desenvolveu-se um trabalho de sensibilização à equipa de desenvolvimento onde foram disponibilizadas algumas mensagens de erro modelo no sentido de esclarecer melhor o utilizador sobre o erro que ocorreu.

Uma revisão dos símbolos utilizados no @migoV3 com o objectivo de esclarecer as acções resultantes de cada um (o mesmo símbolo era usado para funções diferentes em janelas diferentes) tornou-se uma necessidade. Aproveitou-se esta acção para rever a legenda do @migo, que misturava botões que representavam acções do utilizador e ícones de representação do estado de relatórios; dividiu-se a legenda em duas – sendo que a segunda passou a só estar presente nas janelas onde fazia sentido –, reviu-se as descrições dos símbolos, acrescentou-se um novo símbolo e ordenou-se as acções por uma ordem mais natural para o utilizador.

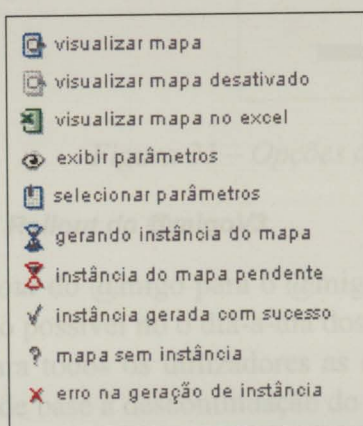


Figura 17 – Primeira versão da legenda do @migoV3

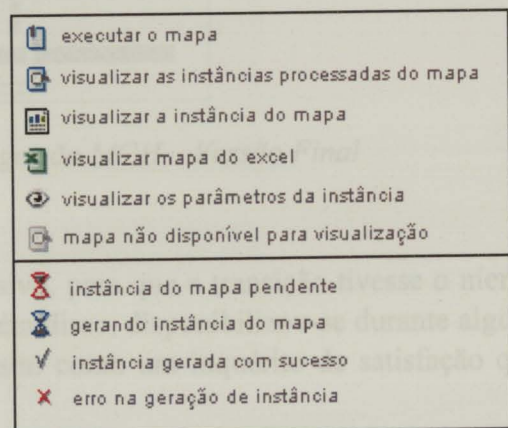


Figura 18 – Versão revista da legenda (duas legendas diferentes)

No período de *Rollout* foi ainda identificada uma nova necessidade a nível de execução de mapas na janela de inserção de parâmetros. Queria dar-se a possibilidade ao utilizador de quando termina o preenchimento dos parâmetros de um relatório de fazer uma de 3 opções:

- Passar para a janela de instâncias processadas,
- Voltar novamente à janela de parâmetros para pedir outra instância,
- Lançar apenas o relatório (sem passar para a janela de instâncias processadas).

Várias foram as sugestões apresentadas a nível de interface (Figura 19, Figura 20 e Figura 21), sendo que no final a sugestão escolhida foi a apresentada na Figura 21.

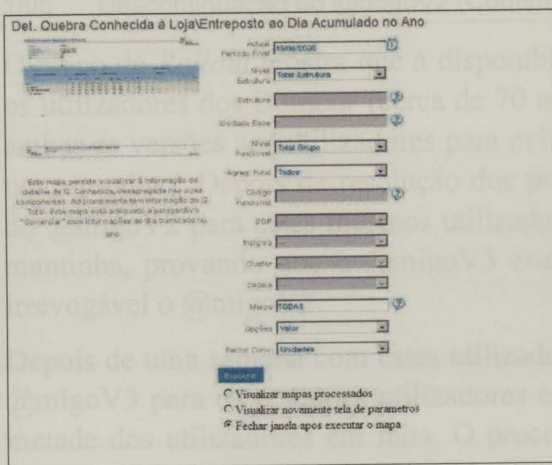


Figura 19 – Opções de execução – Sugestão Tlantic 1

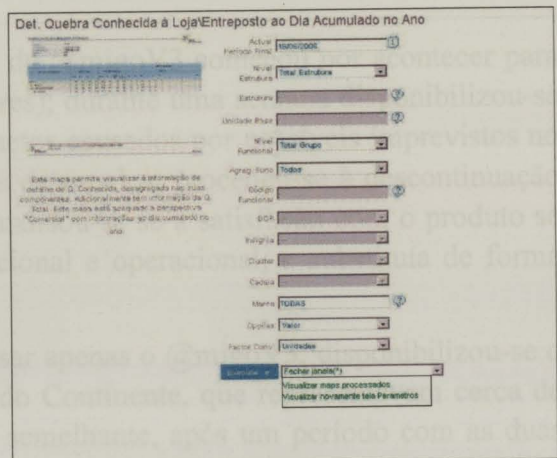


Figura 20 – Opções de execução – Sugestão Tlantic 2

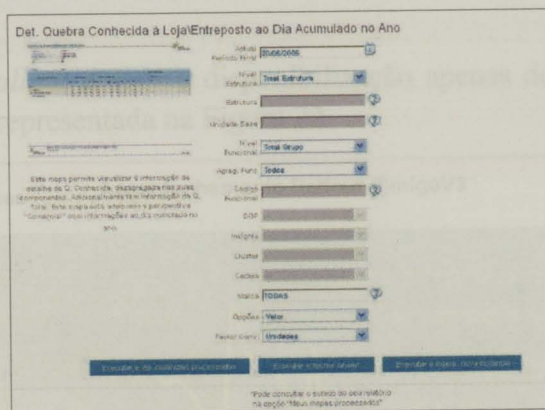


Figura 21 – Opções de execução – Sugestão MCH – Versão Final

4.4.3 Rollout do @migoV3

O Rollout do @migo para o @migoV3 foi progressivo, para que a transição tivesse o menor impacto possível no dia-a-dia dos utilizadores. Além disso, disponibilizou-se durante alguns dias para todos os utilizadores as duas versões, assim como um inquérito de satisfação que serviu de base à descontinuação do @migo.

Plano de Rollout do @migoV3

Fase I

26/4 Disponibilização do @migoV3 para os Bonjour

4/5 Descontinuação do @migoV2 para os Bonjour

Fase II

10/5 Disponibilização do @migoV3 (excepto Continente)

15/5 Descontinuação do @migoV2 (excepto Continente)

Fase III

16/5 Disponibilização do @migoV3 (Continente)

18/5 Descontinuação do @migoV2 (Continente)

O plano de *Rollout* mostra que a disponibilização do @migoV3 começou por acontecer para os utilizadores dos Bonjour (cerca de 70 utilizadores); durante uma semana disponibilizou-se ambas as versões aos utilizadores para evitar impactos causados por possíveis imprevistos no novo produto. Depois da resolução dos problemas detectados, procedeu-se à descontinuação do @migoV2 para estes mesmos utilizadores, e analisou-se se a satisfação com o produto se mantinha, provando que o @migoV3 estava funcional e operacional, e substituiu de forma irrevogável o @migoV2.

Depois de uma semana com estes utilizadores a usar apenas o @migoV3, disponibilizou-se o @migoV3 para os restantes utilizadores excepto do Continente, que representavam cerca de metade dos utilizadores em falta. O processo foi semelhante, após um período com as duas versões em que os utilizadores validaram via inquérito a transição o novo @migo, procedeu-se à descontinuação do @migoV2 para esses utilizadores.

Para os utilizadores do Continente, o processo ocorreu de forma mais célere mas igualmente satisfatória.

Durante o período de *Rollout* e após a disponibilização apenas do @migoV3 foi feita uma análise de acessos que é representada na Figura 22.

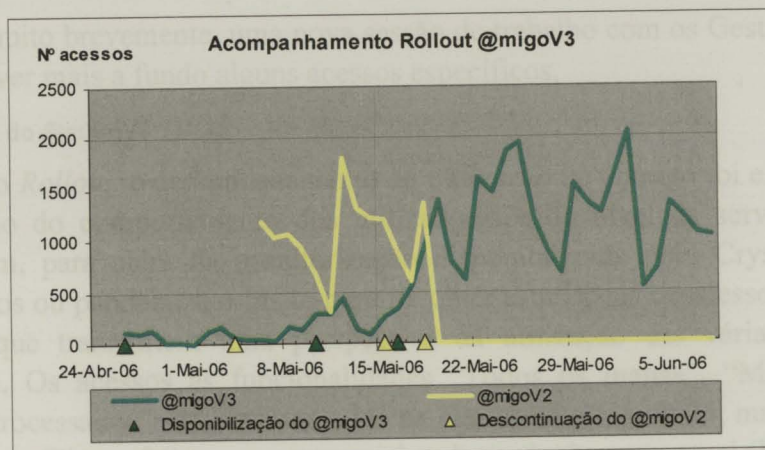


Figura 22 – Acompanhamento do Rollout do @migo

4.4.4 Conclusões

A participação no projecto @migoV3, para além da inserção na empresa e na área de Informação de Gestão, permitiu uma integração na gestão de projecto e interacção com a Tlantic; a aposta na relação com os *pivot's* operacionais, nomeadamente a nível da abertura e inovação na forma de reportar informação de gestão, foi uma das principais mais-valias desta participação, para além da disponibilização de uma ferramenta de *report* melhor e com maior potencial para mais de 2000 utilizadores.

4.4.4.1 Revisão de acessos

A revisão de acessos originou que os utilizadores com antigo perfil *mch_loja* têm agora uma média de 25 mapas para o seu perfil, o que corresponde a 21% do que tinham anteriormente; os utilizadores que tinham perfil *mch_dop* têm em média acesso a 59 mapas: 39% do que

tinham anteriormente e os antigos *mch_sonae* têm 40% dos mapas iniciais, sendo uma média de 81 mapas por perfil.

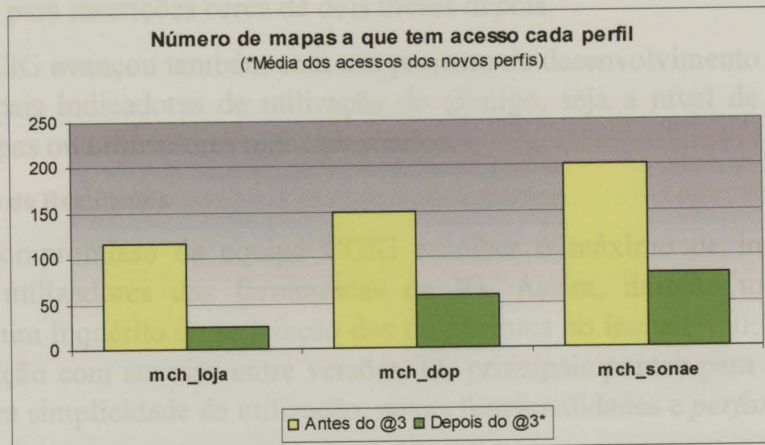


Figura 23 – Número de mapas a que tem acesso cada perfil

Após esta primeira interacção, foram vários os pedidos para alteração dos acessos ou filtros. Neste momento é a equipa de suporte CCIG que gere os pedidos de acesso a mapas, através de uma ferramenta de *Back-office*. Os pedidos de mudança de acessos são cada vez menos frequentes, fazendo-nos acreditar que estamos cada vez mais perto do pretendido.

Será realizada muito brevemente, uma nova sessão de trabalho com os Gestores Operacionais que permitirá rever mais a fundo alguns acessos específicos.

4.4.4.2 Utilização do @migoV3

Durante e após o *Rollout*, o acompanhamento da utilização do @migo foi e é importante para obter uma noção do comportamento dos utilizadores e do nível de serviço prestado pela aplicação. Assim, para além da monitorização disponibilizada pelo Crystal Enterprise de mapas executados ou pendentes, o Insite permite obter estatísticas de acesso às várias páginas do @migoV3 que transmitem uma perspectiva da utilização das várias funcionalidades disponibilizadas. Os acessos às funcionalidades “Todos os mapas”, “Meus Relatórios” e “Meus Mapas Processados” são representados na Figura 24 e Figura 25, numa perspectiva de acessos às páginas (Figura 24) e numa perspectiva de evolução percentual (Figura 25).

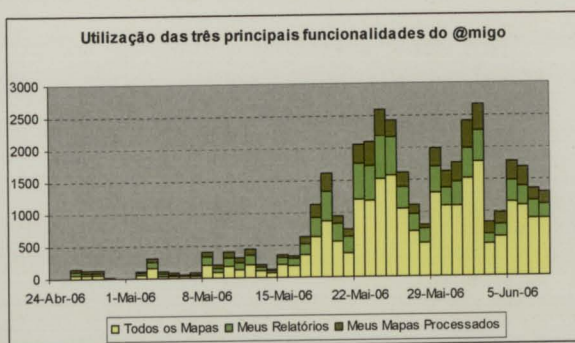


Figura 24 – Gráfico que representa a utilização das funcionalidades do @migo

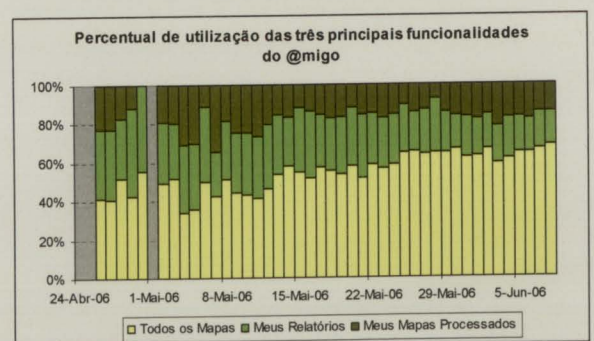


Figura 25 – Gráfico que representa a utilização (%) das funcionalidades do @migo

Como se pode verificar, e como seria de esperar a funcionalidade mais utilizada foi a “Todos os Mapas”, por questões de habituação dos utilizadores. Um dos projectos do CCIG no

período após o *Rollout* do @migo foi o desenvolvimento de um conteúdo *e-learning* de formação em @migo, para fomentar a utilização das novas funcionalidades do @migoV3, que ficou disponível para inscrições cerca de dois meses depois.

Entretanto, o CCIG avançou também com um projecto de desenvolvimento de um espaço que reúna os principais indicadores de utilização do @migo, seja a nível de acessos a mapas, execução de mapas ou utilizadores mal cadastrados.

4.4.4.3 Avaliação de Resultados

Faz parte do compromisso da equipa CCIG recolher o máximo de informação sobre a satisfação dos utilizadores das ferramentas de IG. Assim, durante todo o *Rollout* foi disponibilizado um inquérito de satisfação dos utilizadores no Insite (ANEXO F), de forma a reforçar a transição com sucesso entre versões. Os principais pontos para avaliação estavam relacionados com simplicidade de utilização, novas funcionalidades e *performance*.

Os resultados obtidos são resumidos na Figura 26. O parâmetro mais bem avaliado foi a “Apreciação Global”, com uma média de respostas de 4,07. Porém, todos as médias rondaram o 4, que correspondia a “Melhor” (Facilidade: 4,05; Funcionalidades: 3,89; *Performance*: 3,89), pelo que podemos concluir que os resultados foram bastante satisfatórios.

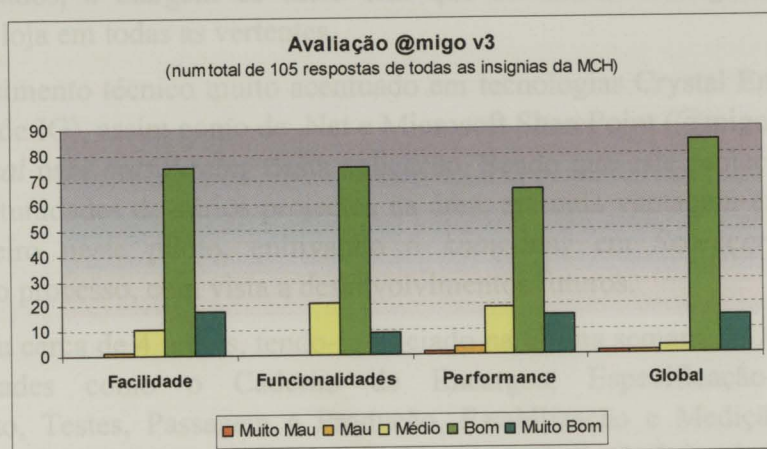


Figura 26 – Resultados do Inquérito de Satisfação dos utilizadores

5.1 Caderno de Encargos

Com o @migoV3 com conteúdos mais personalizadas, surge a oportunidade de inovar na forma de entrega de informação de Gestão.

O alvo estrutural é o nível operacional, mais concretamente as Direcções Operacionais e respectivas lojas e pretende-se desenvolver uma página inicial no @migoV3 que seja abrangente e personalizada ao utilizador, com vários gráficos, métricas e alertas condicionais, reportando informação de Gestão relevante.

A ideia é validar conceitos como gestão por excepção e *scorecards* de gestão através da sua contribuição para uma gestão mais informada das lojas da MCH. Pretende-se publicar indicadores macro, tendo como base os indicadores publicados já hoje nos relatórios do @migo, que permitam visualizar a *performance* da área de influência que diz respeito a cada utilizador; por exemplo, um gerente de loja conseguir visualizar como num cockpit de avião os indicadores mais importantes da sua loja, de uma forma simples e que lhe permita facilmente perceber quais os problemas a que deve dedicar a sua atenção [6].

O Projecto Scorecards nas Lojas Bonjour é um projecto-piloto desenvolvido para os gerentes

5 Projecto Scorecards nas Lojas Bonjour

O Scorecard é um espaço que reúne informação relevante de forma simples e centralizada pelo que responde a perguntas fundamentais, alerta o utilizador e sustenta tomadas de decisão com impacto directo no negócio.

O Projecto Scorecards nas Lojas Bonjour surgiu perante a oportunidade de explorar conceitos de *scorecards* de gestão no âmbito do @migo; o desenvolvimento de um espaço centralizado onde fosse possível a um colaborador obter Informação de Gestão, de vários domínios, granularidades e periodicidades diferentes, através de métricas, gráficos e alertas condicionais era o propósito do projecto. Os gerentes de loja Bonjour foram o perfil piloto para este projecto. Com escassos recursos humanos nas lojas, estes gerentes devem passar o máximo de tempo possível na placa de vendas, sem comprometer a sua visibilidade das principais métricas do estado global da loja. Por terem um leque alargado de funções e responsabilidades, é vital para estes colaboradores melhorar a produtividade de acções diárias como a consulta e análise de Informação de Gestão. Além disso, por terem custos de localização elevados, a margem de lucro tem que ser muito bem gerida, fomentando a rentabilidade da loja em todas as vertentes.

Com um conhecimento técnico muito acentuado em tecnologias Crystal Enterprise e Crystal Reports (mapas de IG), assim como de .Net e Microsoft SharePoint (@migoV3), a Tlantic era o parceiro *natural* para *outsourcing* desta aplicação. Sendo que este projecto era um desafio que abria oportunidades de vários projectos na área, era uma vantagem estratégica avançar com este parceiro neste piloto, cultivando o *know-how* em *Scorecard* em ambos os intervenientes do processo, com vista a desenvolvimentos futuros.

O projecto durou cerca de 4 meses, tendo-se iniciado na última semana de Abril; este período incluiu actividades como o Caderno de Encargos, Especificação de Requisitos, Desenvolvimento, Testes, Passagem a Produção, Estabilização e Medição do Impacto. O utilizador final e os *Stakeholders* foram envolvidos nas principais fases de Projecto, uma vez que este projecto era arrojado e lidava com a forma de trabalho dos gerentes de loja.

5.1 Caderno de Encargos

Com o @migoV3 com conteúdos mais personalizados, surge a oportunidade de inovar na forma de entrega de Informação de Gestão.

O alvo estrutural é o nível operacional, mais concretamente as Direcções Operacionais e respectivas lojas e pretende-se desenvolver uma página inicial no @migoV3 que seja abrangente e personalizada ao utilizador, com vários gráficos, métricas e alertas condicionais, reportando Informação de Gestão relevante.

A ideia é validar conceitos como gestão por excepção e *scorecards* de gestão através da sua contribuição para uma gestão mais informada das lojas da MCH. Pretende-se publicar indicadores macro, tendo como base os indicadores publicados já hoje nos relatórios do @migo, que permitam visualizar a *performance* da área de influência que diz respeito a cada utilizador; por exemplo, um gerente de loja conseguir visualizar como num *cockpit* de avião os indicadores mais importantes da sua loja, de uma forma simples e que lhe permita facilmente perceber quais os problemas a que deve dedicar a sua atenção [6].

O Projecto Scorecard nas Lojas Bonjour é um projecto-piloto desenvolvido para os gerentes de loja da insígnia Bonjour.

O objectivo deste projecto é

Aumentar a produtividade dos utilizadores de IG nas Lojas

que tem duas vertentes que se completam:

1. **Diminuir o tempo de utilização do @migo**
2. **Aumentar a visibilidade da Informação de Gestão**

Pretende-se passar mais e melhor informação, mais indicadores para originar uma gestão mais fácil e acessível, e assim sendo, melhor.

A inovação é uma característica fundamental deste projecto. As funcionalidades a desenvolver são intrinsecamente uma mudança no processo de trabalho dos utilizadores. O maior risco para o projecto é os utilizadores não retirarem valor do sistema. Assim, existe um trabalho na área de Gestão de Mudança muito forte. É necessário apostar na sensibilização para a mudança como factor de competitividade, envolvendo os utilizadores e focando nos processos de trabalho actuais.

A longo prazo esta iniciativa pode conduzir à introdução de novos utilizadores ao @migo, já que o seu uso deve ser cada vez mais fácil e intuitivo, permitindo a qualquer colaborador a visão da gestão do seu local de trabalho.

Pretende-se que este projecto justifique e valide a criação de novos *cockpits*, para outras insígnias e funções, com conteúdos dirigidos e aplicando conceitos de gestão por excepção. Assim, faz parte do plano do projecto uma componente de Medição do Impacto do projecto. Nesta fase pretendem-se medir indicadores como satisfação do cliente, diminuição do tempo de utilização, número de mapas executados, frequência de visita, entre outros.

Este será o primeiro de um conjunto de novos *cockpits*, que se pretende que valide o processo de construção de novos *cockpits*, assim como criar uma série de Boas Práticas para os novos projectos.

No final deste projecto, o *cockpit* deve ser tão útil ao utilizador que ele não necessite de usar absolutamente mais nenhuns mapas para além dos que estão disponíveis no seu *Scorecard*.

5.1.1 O Problema

Antes do desenvolvimento do Scorecard nas Lojas Bonjour e do @migoV3, um gerente de Loja necessitava de percorrer uma árvore de ficheiros e mapas para visualizar um mapa com determinada Informação de Gestão da sua loja ou DOP. Isto implicava que o utilizador soubesse qual o mapa que continha a informação que ele desejava encontrar e qual a sua localização. Além disso, de cada vez que se desenvolviam novos mapas ou domínios de informação era muitas vezes difícil “chegar” ao utilizador, dando-lhe visibilidade do novo mapa disponível, já que tendencialmente ele ficava escondido numa pasta que o utilizador nunca abriria.

Uma vez que não era garantido que o utilizador encontrava a informação que precisava, pelo menos da forma mais eficiente e melhor, ao longo do tempo foram-se encontrando soluções para minimizar este risco, desde conteúdos *e-learning* para alguns domínios, até algumas novas funcionalidades incluídas no @migoV3, como a área de “Meus Mapas”.

Ainda assim, nalguns domínios, é comum um utilizador retirar vários mapas para obter informação de apenas um domínio por a informação que lhe interessa estar dispersa em vários mapas; além disso, a maioria dos mapas ainda requer a inserção de parâmetros para execução o que implica que o utilizador faça o pedido do mapa, ele seja agendado, possa ficar algum tempo pendente, seja executado e disponibilizado, o que pode corresponder a uma espera de vários minutos pelos seus mapas.

Além disso, a maioria dos mapas do @migo, tem uma perspectiva analítica muito forte, orientada sempre aos relatórios em formato de matrizes de valores, difíceis de analisar para algumas análises específicas (comparação ou percentagem de participação no total). Por ser muita informação, a maioria dos mapas do @migo estão desenvolvidos usando a lógica de camadas (apresentada na Figura 5, no capítulo 4.1.1), possibilitando ao utilizador uma análise macro dos indicadores e uma análise mais a fundo através de uma função de *drill-down*; porém, esta perspectiva pode por vezes ocultar problemas em camadas inferiores que sejam compensadas no nível superior.

Resumindo, um gerente de loja para obter uma noção geral do estado da sua loja teria que passar bastante tempo no @migo, procurando os vários mapas, dispersos por várias pastas de domínios, colocando aqueles que fosse necessário em execução (esperando algum tempo) e analisando-os ao detalhe, durante mais algum tempo.

Assim destacam-se como principais pontos de melhoria o tempo de utilização do @migo e de acesso à informação e a visibilidade da própria informação.

5.1.2 Cenário antes do projecto e expectativa do cliente

No âmbito da fase de Medição de Impacto, foram planeadas várias acções de recolha de indicadores do impacto do Scorecards nas Lojas Bonjour, ou seja do cumprimento dos objectivos do projecto. Uma delas correspondia a entrevistas escritas aos vários coordenadores da DOP, cujo objectivo era analisar e quantificar o aumento da visibilidade da IG (medindo o aumento do conhecimento do estado actual da loja e da DOP) e a melhoria na Gestão das Lojas, resultante da aposta no Scorecards nas Lojas. De forma a estabelecer um grau de comparação foram preparadas duas entrevistas, uma para caracterização do cenário antes do Scorecard e outra para o período após o Scorecard.

Entrevista escrita à Gestora Operacional Bonjour

Como avalia o conhecimento geral do estado operacional da loja e da DOP dos seus gerentes de Loja?

Na sua maior parte sabem o estado da sua loja no seu global sem se aperceberem de problemas de forma mais detalhada conforme é necessário para colmatarem e resolverem determinadas situações. Em termos de DOP muitos dos gerentes não têm o hábito de “bisbilhotar” e se comparar com as restantes lojas da insígnia. Se o fizessem podiam tentar entender o porquê das diferenças, tirar conclusões e até seguir o exemplo de determinado colega (partilhar mais experiências).

E o conhecimento a nível das várias áreas (vendas, quebras, stocks, preço)?

O conhecimento ao nível das várias áreas apresenta algumas falhas, lacunas principalmente na área de stocks.

Como avalia o conhecimento dos gerentes sobre o estado da loja e da DOP? (1-5)

Em relação ao estado da sua própria loja avalio com 4 mas em relação à DOP avalio com 3.

Como caracteriza a gestão diária dos gerentes das Lojas Bonjour?

Os Gerentes de loja, na sua maior parte, são muito operacionais ou seja, a falta de recursos e as dificuldades com se deparam no seu dia-a-dia obriga-os a despender a maior parte das suas forças e do seu tempo na operação loja desenvolvendo trabalhos na placa de vendas. Determinadas situações e dificuldades com que se deparam no dia-a-dia fazem com a vertente de gestão propriamente dita (análise de resultados) seja posta para segundo plano, não despendam de muito tempo para o fazer e com regularidade exigida.

Sempre que lhes é disponibilizada determinada informação, de uma forma mais simples, directa e concreta facilita em muito o seu trabalho.

Como avalia a gestão das lojas?

A gestão é feita com falhas que muitas das vezes podiam desaparecer ou diminuir se os sistemas fossem mais rápidos, iguais em todas as lojas. Falta de informação não falta, deve é estar simplificada, ser directa, de fácil leitura e igual em todas as fontes.

Pensa que os gerentes têm visibilidade dos dados que precisam para gerir diariamente a sua loja?

Sim, todos eles têm acesso aos dados de que necessitam pois de uma forma ou de outra acabam por ter acesso a todo o tipo de informação. O que acontece é que muitas das vezes a informação, os dados necessários se encontram dispersos em vários aplicativos obrigando-os a uma maior pesquisa, absorvendo-lhes mais tempo que na maior parte das vezes é tão curto e precioso para o desempenho de algumas tarefas necessárias.

Uma grande parte dos dados podem-nos obter através do @migo mas, o acontece é que as lojas, na sua maior parte, têm os sistemas tão lentos, morosos que fazem com que se refugiem neste facto para se justificarem do não controlo dos resultados.

Que expectativas tem em relação ao Projecto Scorecard nas Lojas Bonjour?

O projecto Scorecard vai ser uma boa ferramenta de trabalho para a nossa insígnia pois está direccionada para a nossa realidade de negócio e dia-a-dia. Como somos lojas pequenas, com poucos recursos necessitamos de ter acesso à informação de uma forma muito específica, directa, de simples "digestão" para uma mais rápida leitura permitindo despender as energias na área certa sem terem de desperdiçar muito tempo.

Ana Paula Lima, 31 de Julho de 2006

5.1.3 Benefícios do Projecto

Este Projecto traz uma nova vantagem competitiva em relação à concorrência porque vai permitir aos Gerentes de Loja gerir as suas Lojas de forma mais eficiente e orientada aos problemas, nomeadamente em casos como ruptura de *stocks*, gestão de quebras, etc. Assim, gerindo cada vez melhor rupturas e excesso de *stocks* e quebras potencia-se a qualidade do serviço prestado, e consequentemente o relacionamento com o cliente, o que traduz num aumento da satisfação do mesmo.

A redução de custos que surge do alerta de situações fora do comum na área de Vendas, Quebras ou Stocks é também um benefício importante.

Pretende-se que o trabalho administrativo associado à acção de consulta de Informação de Gestão diminua e que o processo seja simplificado, uma vez que se passa a disponibilizar Informação pré-processada e centralizada num único local.

Este projecto produz uma melhoria significativa na própria Informação de Gestão, uma vez que por um lado existe uma maior facilidade no acesso a relatórios, e por outro e por outro existe uma melhoria na qualidade da informação e uma maior integração da informação. A informação mais relevante estará resumida no *cockpit* do utilizador. Com um clique o utilizador poderá aceder ao mapa de detalhe da informação reportada, mapa este que está pré-processado. O facto de os mapas estarem pré-processados permite ainda re-aproveitar as potencialidades da infra-estrutura do @migo, tanto a nível de DW, como de Crystal, agendando os processamentos dos mapas para períodos mais livres nestes servidores e acima de tudo, evitando processamentos semelhantes nos mesmos. A melhoria na qualidade de informação provém do foco na relevância da informação apresentada.

Todos estes benefícios apontam para o aumento da produtividade do gerente de loja.

“Relativamente ao tempo poupado por dia e por gerente poderá variar entre 30 minutos a 1 hora (dependendo da loja e dos problemas de cada um com a lentidão dos sistemas).

Em relação às vantagens que lhes pode trazer é sem dúvida virem a ter informação de gestão de uma forma mais acessível, libertando mais tempo para se dedicarem a assuntos de loja (placa de vendas) e uma gestão mais correcta (directa) de quebra, stocks e aprovisionamento. Os alertas vão funcionar para chamar a atenção para situações que podem ser resolvidas de forma mais imediata, em tempo útil ou que até poderiam vir a escapar.”

Ana Paula Lima, Gestora Operacional DOP Bonjour, 19 de Junho de 2006

5.2 Stakeholders

Entendem-se como *Stakeholders* indivíduos e organizações que estão activamente envolvidos no projecto ou cujos interesses possam ser positiva ou negativamente afectados como resultado da execução ou da conclusão do projecto. Podem igualmente exercer influência sobre o projecto e respectivos resultados [5].

5.2.1 Bonjour

Foi lançado o desafio para cliente do Projecto Scorecard nas Lojas à insígnia Bonjour, sendo o perfil destinatário o dos Gerentes de Loja. O Bonjour é uma Direcção Operacional com necessidades muito pertinentes a nível de produtividade de colaboradores por ter escassez de recursos humanos nas lojas. Assim, se por um lado, o gerente de loja tem necessidade de um nível de conhecimento dos principais vectores da sua loja muito detalhado, por outro lado tem pouco tempo do seu dia destinado à análise de Informação de Gestão.

Na Figura 27 é representado o organigrama da Direcção Operacional Bonjour, sendo que os principais *Stakeholders* deste Projecto são “Director de Operações”, “Gestor Operacional”, “Director de Operações Regionais” e “Gerentes de Loja”.

5.2.1.3 Gestora Operacional

A gestora operacional tem como missões a interface com as estruturas centrais e a análise e acompanhamento dos indicadores de gestão. Desempenha funções de *Controller*, preparando reports para Directores de Operações e Gerentes de Loja, propondo normalização de procedimentos e elaborando orçamentos. A gestora operacional fornece apoio operacional às

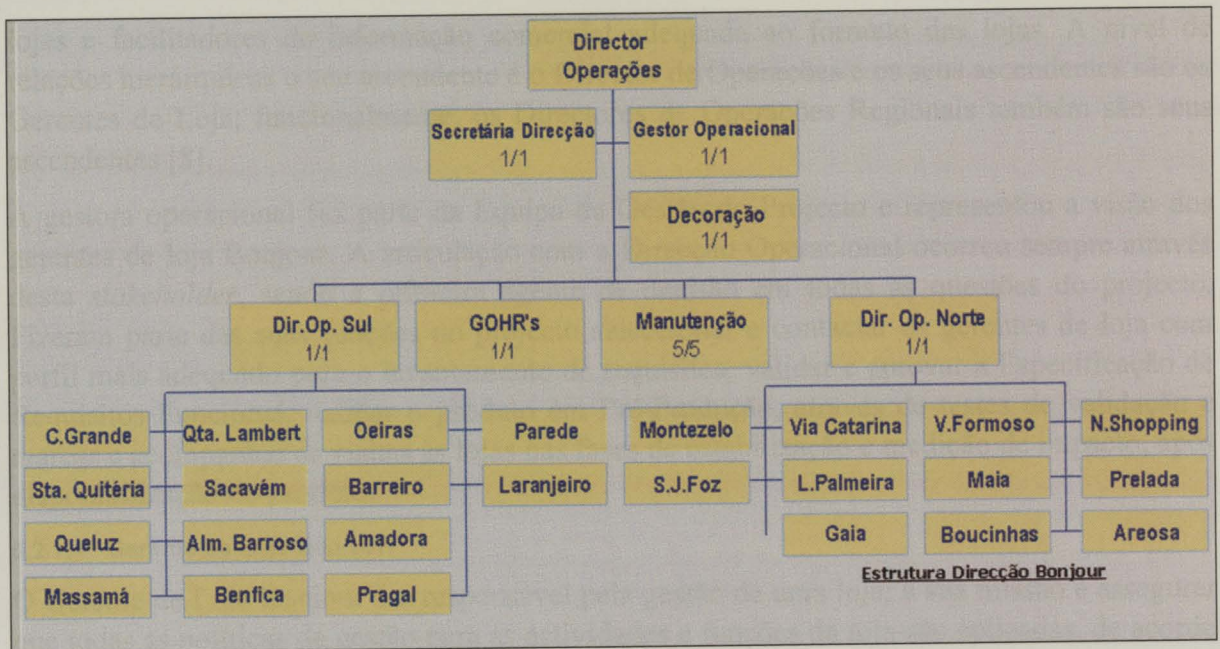


Figura 27 – Organograma da Estrutura central do Bonjour

5.2.1.1 Director de Operações

O Director de Operações é o responsável por uma Direcção Operacional. É ele que toma as decisões estratégicas da sua Direcção Operacional, e que garante que a Direcção cumpre os objectivos a que se propõe. Fazem parte das suas funções propor o orçamento para as suas lojas, e a estratégia de expansão da DOP.

O Director de Operações pertence ao Comité de Decisão do Projecto. Todas as decisões do projecto, desde o âmbito, ao plano do projecto, foram aprovadas e validadas pelo Director de Operações.

5.2.1.2 Director de Operações Regional

O Director de Operações Regional tem como missão apoiar o Director de Operações, fazendo a interface com as lojas, cumprindo os valores de Gestão definidos e gerir no terreno todo o parque de lojas. As suas funções são gerir os recursos humanos de forma adequada, garantindo a sua valorização, garantir o cumprimento de todos os indicadores de Gestão e apoiar através de acompanhamento directo a actividade dos gerentes e chefias de secção. A nível de relações hierárquicas e funcionais o seu ascendente é o Director de Operações e os seus descendentes são os Gerentes de Loja. Existem no Bonjour duas pessoas com esta função: a Directora de Operações Norte e o Director de Operações Sul [8].

Por serem responsáveis pelo cumprimento dos indicadores de Gestão, tendo uma visão estreita da estratégia da Direcção, o seu envolvimento no projecto, nomeadamente na fase de Especificação, foi fundamental. Além disso, por serem agentes de decisão com grande visão do dia-a-dia de uma loja, algumas das decisões do projecto foram influenciadas pela sua experiência, proporcionando-nos a prestação de um serviço ainda mais próximo do esperado.

5.2.1.3 Gestora Operacional

A gestora operacional tem como missões a interface com as estruturas centrais e a análise e acompanhamento dos indicadores de gestão. Desempenha funções de *Controller*, preparando *reports* para Directores de Operações e Gerentes de Loja, propondo normalização de procedimentos e elaborando orçamentos. A gestora operacional fornece apoio operacional às

lojas e facilitadores de informação comercial adequada ao formato das lojas. A nível de relações hierárquicas o seu ascendente é o Director de Operações e os seus ascendentes são os Gerentes de Loja; funcionalmente, os Directores de Operações Regionais também são seus ascendentes [8].

A gestora operacional fez parte da Equipa de Gestão do Projecto e representou a visão dos gerentes de loja Bonjour. A articulação com a Direcção Operacional ocorreu sempre através desta *stakeholder*, sendo a primeira agente de decisão em todas as questões do projecto. Fizeram parte das suas funções no projecto seleccionar e contactar os gerentes de loja com perfil mais adequado para o levantamento de requisitos, validar e aprovar a Especificação de Requisitos Funcional, validar o produto em Pré-Produção, através de testes de validação e marcar e acompanhar as visitas às lojas nas fases de estabilização e medição de impacto, após disponibilização do produto.

5.2.1.4 Gerente de Loja Bonjour

O Gerente de Loja Bonjour é o responsável pela gestão de uma loja; a sua missão é assegurar que todas as políticas de gestão para as actividades e funções da loja são aplicadas, de acordo com os procedimentos definidos pela empresa. Nesse sentido, é sua responsabilidade prioritária a gestão integrada dos Recursos Humanos da loja, na vertente da sua formação e desenvolvimento profissional.

É também responsabilidade fundamental do Gerente a gestão geral da loja, nomeadamente no controlo e tomada de medidas que aumentem as vendas e as margens e reduzam os encargos gerais, potenciando deste modo, o aumento dos resultados da actividade.

O Gerente de Loja deve participar, em articulação com o Director de Operações, na elaboração de:

- Orçamentos da sua loja;
- Planos de investimentos da sua loja;
- PAR's em que esteja envolvido;
- Outros relatórios de gestão que sejam requisitados pela Direcção de Operações.

O Gerente de Loja assume ainda as funções de Coordenador de Placa de Vendas, ou seja, deve garantir o planeamento e desenvolvimento da Placa de Vendas de forma a maximizar as Vendas e a Satisfação do Cliente. As suas responsabilidades na Placa de Vendas são:

- Coordenação e desenvolvimento dos Recursos Humanos da Placa de Vendas;
- Garantia das interfaces com as Direcções Centrais;
- Gestão do Processo de Atendimento ao Cliente na Placa de Vendas;
- Gestão do Processo de *Merchandising*;
- Gestão do Processo de Informação e Pós-Venda;
- Gestão do Processo de Promoções.

O Gerente de Loja tem ainda um papel fundamental na relação entre a loja e a comunidade local [9].

O Gerente de Loja Bonjour tem que passar o máximo de tempo possível na loja, uma vez que tem que assegurar o normal funcionamento da loja e responder por desvios aos objectivos propostos pela Direcção Operacional.

Existe um Gerente de Loja para cada loja Bonjour, o que corresponde a vinte e cinco gerentes de loja em todos o país. Sendo os destinatários do desenvolvimento deste Scorecard, foram envolvidos alguns gerentes de Loja nas principais fases do Projecto, desde a Especificação, à Validação e Medição de Impacto. Foi apresentado o projecto a todos os gerentes no âmbito de uma Reunião de Operações, onde se proporcionou um espaço aberto para sugestões e melhorias. Além disso, na fase de Medição de Impacto foi disponibilizado um inquérito de Medição de satisfação onde cada um deles teve oportunidade de exprimir a mais-valia que o projecto trazia para eles.

5.2.2 DSI

O papel da DSI neste e noutros projectos é aproximar as necessidades da empresa, como cadeia de retalho com objectivos muito específicos, com as potencialidades tecnológicas do mercado, ou seja, apostar nas Tecnologias de Informação para melhorar e potencializar a actividade dos colaboradores da companhia.

Como uma empresa complexa, com necessidades muito dinâmicas e díspares, são imensas as soluções tecnológicas providenciadas pela DSI.

O Projecto Scorecard nas Lojas Bonjour implicou o envolvimento e influência no projecto de várias equipas e gestores de produto.

5.2.2.1 Gestor de Produto @migo

O Gestor de Produto @migo é o responsável pelo @migo, nas várias vertentes da sua existência como aplicação de *software*. Faz parte das suas funções acompanhar o suporte especializado, na resolução de problemas com a aplicação, ou seja, garantir que a aplicação está disponível diariamente para a companhia, com o mínimo de problemas possível, e que projectos no âmbito da aplicação (ou com influência na mesma), estão alinhados com a estratégia da companhia para o produto. É usual o Gestor de Produto gerir projectos que correspondam a algumas dessas expectativas para a aplicação.

O Projecto Scorecard nas Lojas corresponde, realmente a uma nova funcionalidade do @migo, pelo que decisões que influenciassem o produto como um todo tiveram que ser validadas com o Gestor de Produto.

Fez parte do seu envolvimento no Projecto a validação das Especificações Funcionais Técnicas.

5.2.2.2 Gestor de Produto DW

O Gestor de Produto *Data Warehouse* é o responsável pelo *Data Warehouse*. A integração e disponibilização dos dados operacionais no DW é uma das suas principais responsabilidades, assim como gerir projectos na área de DW, seja de desenvolvimento de *datamarts*, ou de melhoria de *datamarts* já existentes. Assim, como gestor de alguns projectos na área de DW, o seu papel nos projectos abrange participar na fase de análise e levantamento de requisitos, garantir os requisitos funcionais e não funcionais dos produtos entregues e validar os requisitos funcionais.

O envolvimento do Gestor de Produto DW foi importante na medida em que algumas das soluções adoptadas, nomeadamente a monitorização das *Materialized Views* via o sistema TNG, foram fruto da sua experiência e envolvimento.

Sendo que a solução adoptada para desenho desta solução envolveu directamente o DW (as *Materialized Views* são tabelas no DW, que refrescam a partir de *query's* no DW, que ocupam memória das máquinas do DW), a interacção com o Gestor de produto foi fundamental para o sucesso do Projecto.

5.2.2.3 Suporte CCIG

A equipa de suporte CCIG é responsável por garantir o suporte aplicacional das ferramentas de Informação de Gestão, monitorizar a integração de fluxos de dados no DW, e recuperar dados e de processos, em caso de falha. Sendo uma equipa de suporte de segunda linha, esta equipa é tecnicamente mais especializada do que o suporte de primeira linha, fazendo o dispêndio de problemas com as aplicações, fluxos ou processo, ao maior detalhe possível.

Esta equipa participou na fase de testes à aplicação, validando o Scorecard em Pré-Produção com dados de teste e com dados de produção.

Após a instalação em produção e *Rollout*, foi dada uma formação para transmissão de *know-how*. Este é um procedimento habitual, que faz parte do conjunto de acções de Passagem a Produção e cujo objectivo é garantir que a equipa tem condições de garantir o suporte à aplicação.

5.2.2.4 Gestor de Produto Insite

O Gestor de Produto Insite é o responsável pela *Intranet* da companhia. Como para qualquer gestor de produto, faz parte das suas funções garantir que a aplicação está disponível diariamente para a companhia, com o mínimo de problemas possível, e que projectos no âmbito da aplicação (ou com influência na mesma) estão alinhados com a estratégia da companhia para o produto.

Um dos objectivos para o produto foi rever todas as funcionalidades e aplicações que tinham sido implementadas para o Insite, de forma a estarem de acordo com as recomendações da Microsoft. Desta forma, o suporte da Microsoft à ferramenta era assegurado, garantindo que a ferramenta estava a ser explorada de forma correcta.

Uma vez que o @migo foi integrado recentemente no Insite, por influência do gestor de produto Insite, o código instalado nas máquinas Insite, foi avaliado e validado pelo consultor Microsoft da MCH.

5.2.2.5 Processos Correntes

A equipa de Processos Correntes é responsável pelos processos correntes, nomeadamente Entradas em Produção. Esta equipa agenda, monitoriza e garante procedimentos de qualidade e suporte das entradas em Produção, como o Certificação de Passagem a Produção e o Certificação de Passagem a Suporte.

O seu envolvimento foi essencial para garantir que a entrada em Produção decorria conforme os procedimentos estipulados.

5.2.2.6 Suporte Especializado Wintel

Esta equipa faz a administração das máquinas Wintel da empresa, e de processos e serviços nas mesmas. Neste projecto, tanto os servidores Crystal (2), como os servidores Insite (2)

fazem parte da arquitectura da solução pelo que o seu envolvimento foi essencial para instalar os componentes e analisar impactos do Scorecard nos servidores.

5.2.2.7 DBA

A equipa DBA (*Data Base Administrator*) administra as bases de dados da Companhia.

O seu envolvimento no projecto foi importante porque eles puderam contribuir com o seu *know-how* para a resolução de algumas questões. O seu contributo foi fundamental na sugestão de consulta ao DW por via de *Materialized Views* e na análise de *performance* das mesmas.

5.2.2.8 Operações 24x7

A equipa Operações 24x7 monitoriza e recupera fluxos, processos, serviços, sistemas (ou participa ao suporte de 2.^a linha), de toda a arquitectura lógica e física da DSI. Em horário pós laboral ainda faz o papel de Helpdesk.

A solução de *jobs* TNG para monitorizar os *refresh's* da *Materialized Views* é administrada por esta equipa e tornou fundamental o seu envolvimento no projecto.

5.2.2.9 Helpdesk

O Helpdesk é a equipa de suporte de primeira linha da MCH, ou seja, representa o primeiro meio de reporte de problemas com qualquer Sistema de Informação da companhia. A gestão do mesmo é baseada em registos de problemas que podem ter origem em chamadas telefónicas, envio de e-mail ou abertura directa de registo via aplicação *on-line* (TPI). O sistema de suporte é neste momento totalmente baseado na aplicação de gestão de registos, pelo que qualquer chamada ou e-mail, origina um registo no TPI.

A principal função desta equipa é tipificar o problema do utilizador o melhor possível, recolhendo o máximo de informação sobre o mesmo e direccionando para a equipa de suporte especializado respectiva. Porém, algumas questões transversais às várias áreas, como gestão de atributos, são centralizadas no Helpdesk, e portanto a resolução é da sua responsabilidade.

As equipas especializadas (suporte e gestores de produto) usam também o Helpdesk para divulgação de indisponibilidades ou instabilidades de aplicações ou serviços, via TPI ou e-mail, para evitar abertura de registos relacionados com problemas já conhecidos.

O agendamento de uma Academia de formação ao Helpdesk é um procedimento obrigatório de uma Passagem a Produção; o objectivo é apresentar a nova ferramenta ou funcionalidade à equipa, dando-lhes visibilidade do seu papel no processo de suporte, tanto a nível de responsabilidades internas, como de auxílio ao suporte especializado.

5.2.3 DPCG

A Direcção de Planeamento e Controlo de Gestão tem como responsabilidades controlar os resultados da gestão da companhia e disponibilizar alguns indicadores de gestão, como orçamentos. É comum existirem na DPCG, *pivots* de alguns domínios de IG (Primo, Vendas, etc.), assim como responsáveis pelos indicadores das DC's ou DOP's.

O envolvimento da DPCG foi essencial uma vez que é uma mudança profunda na forma como os utilizadores acedem aos indicadores de gestão.

5.2.4 DDI

A Direcção de Desenvolvimento e Inovação tem por missão apoiar as várias direcções da MCH na optimização dos processos de negócio de forma a aumentar a oferta de valor para o cliente e a racionalizar a utilização dos recursos humanos, financeiros e de sistemas.

O seu interesse neste projecto reside no facto de uma das suas linhas de acção ser a melhoria de processos operacionais, baseando-se em Sistemas de Informação; na sua análise dos processos diários de uma loja, a solução encontrada mais apropriada para a optimização dos mesmos, era precisamente um *Scorecard* de gestão. Assim, o seu envolvimento está relacionado com projectos futuros de enriquecimento do *Scorecard* actual com outros indicadores, de outras fontes de informação.

5.3 Especificação de Requisitos

5.3.1 Casos de uso

O âmbito do Projecto Scorecard nas Lojas Bonjour é resumido no Diagrama de casos de uso da Figura 28, onde é possível verificar que existem quatro componentes chave nesta solução:

- As métricas,
- Os gráficos,
- Os alertas condicionais,
- E os mapas de detalhe da informação.

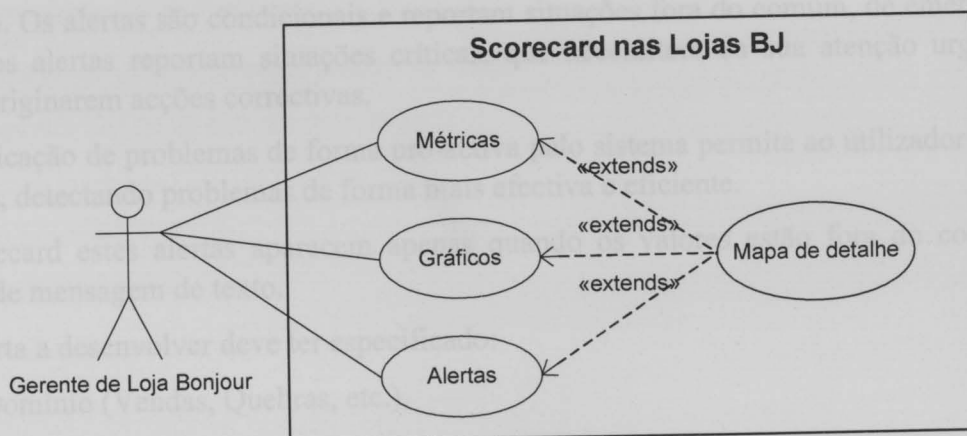


Figura 28 – Diagrama de casos de uso do Scorecard nas Lojas Bonjour

5.3.1.1 Métricas

As métricas são os principais indicadores de gestão da loja; o seu papel é informativo, e vale por si só. Estes indicadores de gestão não originam necessariamente algum tipo de acção, mas reflectem, numa perspectiva imediata, o estado actual da loja.

Cada métrica a desenvolver deve ter especificado:

- Domínio (Vendas, Quebras, etc.),
- Periodicidade (dia, dia acumulado no mês, mês, etc.),
- Frequência (Todos os Dias, Segundas, etc.),

- Granularidade (Loja, DC, UN) e
- Rubricas e respectiva unidade (Real (€), %VL (%), ΔO (%), etc.).

Visualmente, a métrica será uma linha de uma tabela no Scorecard.

5.3.1.2 Gráficos

Estudos na área de usabilidade de Sistemas de Informação e interação humana defendem que reconhecer é mais fácil do que recordar [6], pelo que interfaces gráficas são à partida mais eficazes do que matrizes de valores.

Os gráficos têm, no Scorecard, o papel de representar informação de forma mais imediata, nomeadamente quando os objectivos são comparação, evolução ou grau de participação.

Na especificação de Requisitos deve constar informação sobre:

- Domínio (Vendas, Quebras, etc.),
- Periodicidade (dia, dia acumulado no mês, mês, etc.),
- Frequência (Todos os Dias, Segundas, etc.),
- Granularidade (Loja, DC, UN) e
- *Layout*

de cada gráfico a desenvolver.

5.3.1.3 Alertas

A componente de alerta de problemas permite fortalecer uma nova forma de Gestão por Excepção. Os alertas são condicionais e reportam situações fora do comum, de emergência; à partida, os alertas reportam situações críticas, que necessitem da sua atenção urgente e é comum originarem acções correctivas.

A identificação de problemas de forma pró-activa pelo sistema permite ao utilizador gerir por excepção, detectando problemas de forma mais efectiva e eficiente.

No Scorecard estes alertas aparecem apenas quando os valores estão fora do comum, no formato de mensagem de texto.

Cada alerta a desenvolver deve ter especificado:

- Domínio (Vendas, Quebras, etc.),
- Periodicidade (dia, dia acumulado no mês, mês, etc.),
- Frequência (Todos os Dias, Segundas, etc.),
- Granularidade (Loja, DC, UN),
- Critério (em que condições aparece o alerta) e
- Mensagem.

5.3.1.4 Mapa de detalhe

Qualquer um dos componentes disponibilizados no Scorecard tem a opção de aceder ao mapa de detalhe, através de um *link* no próprio componente.

Estes mapas de detalhe têm a missão de fornecer dados com maior detalhe da informação apresentada no Scorecard, e por terem um desenho por camadas, permitem descer no nível de detalhe, através da funcionalidade de *drill-down*.

Visualmente, eles têm o aspecto de um mapa do Crystal do @migo (ver Figura 8).

5.3.2 Levantamento dos Requisitos

Nas semanas de Especificação de Requisitos, ocorreram várias sessões de trabalho, como reuniões de análise e discussão da Especificação.

O *Workshop* Scorecard nas Lojas Bonjour ocorreu no dia 18 de Maio, e foi uma das acções mais importantes do Projecto. Os objectivos eram o alinhamento do âmbito da proposta de forma consciente e realista e a definição funcional do Scorecard a desenvolver.

Estiveram presentes a Gestora Operacional Bonjour Ana Paula Lima, quatro gerentes de loja *pivots* – José Carvalho (Bonjour NorteShopping), Luís Encarnação (Bonjour Massamá), João Gonçalves (Bonjour Areosa), Rui Valente (Bonjour Laranjeiro) –, a Directora Operacional Norte Maria Lurdes Peixoto, o Gestor de Produto @migo Alberto Mota e o analista e gestor de produto @migo da Tlantic, Flavio Moura.

O *Workshop* foi planeado com o máximo detalhe, de forma a permitir obter o máximo de rentabilidade do pouco tempo disponível. De forma a evidenciar a vertente de inovação do projecto, decidiu-se realizar o *Workshop* numa loja Bonjour (Bonjour Areosa), de forma a envolver a equipa do clima de inovação e processos diários da gestão de loja.

As actividades realizadas no *Workshop* foram:

- Apresentação do Projecto
- Qualidade de informação, formas de medir o sucesso e outras questões
- Agenda Diária de um gerente de loja
- Agenda Mensal de um gerente de loja
- Resumo das métricas
- Definição dos gráficos
- Definição dos alertas
- Definição dos *layouts* de novos mapas
- Alinhamento dos próximos passos do projecto

Foram montados alguns documentos de suporte à recolha de dados, para definição da agenda diária e mensal de um gerente de loja, assim como para desenho dos alertas, métricas e gráficos.

Depois de uma apresentação do objectivo do projecto, e dos casos de uso, para base do projecto, assim como da sua utilidade, fez-se um exercício de reflexão dos principais indicadores do dia-a-dia dos gerentes de loja, assim como os indicadores mensais. Esta primeira fase permitiu-nos perceber quais eram os principais domínios e rubricas para a gestão de uma loja. Os domínios que provaram ser mais relevantes para os gerentes de loja Bonjour foram Quebras, Vendas, Stocks e Preço (Mais detalhe na Secção 5.3.3).

Seguiu-se um período de definição detalhada de que conteúdos deveriam pertencer a cada caso de uso: métricas, alertas e gráficos; este processo permitiu-nos desenhar, acordar e validar a maioria das funcionalidades a desenvolver.

O *Slideshow* utilizado encontra-se no ANEXO A.

Durante o *Workshop*, houve ainda espaço para a discussão de outras vertentes do Scorecard, para estimular e desafiar uma cultura de inovação no dia-a-dia de um gerente de loja. A nível de recepção de informação, questionou-se os utilizadores até que ponto gostavam de receber a informação por e-mail, impressora ou SMS. O retorno foi que a solução adoptada – um sítio na Internet onde eles iam ver a informação quando lhes convinha – é a solução ideal, mas precisava de ser mais rápida e simples.

5.3.3 Domínios e rubricas

O levantamento de requisitos junto dos gerentes de loja permitiu à equipa de projecto fazer um levantamento dos principais domínios e rubricas do Projecto.

O domínio que provou ser mais relevante para o gerente de uma loja Bonjour foi Quebras: sendo uma insígnia de lojas de conveniência, as áreas com maior retorno são as alimentares (DCA e DCP), que exigem uma gestão de quebra muito detalhada e informada. Os custos para a companhia de quebra mal gerida podem ser muito elevados e um dos desafios diários numa loja é diminuir a quebra. Vendas foi o segundo domínio que os gerentes referiram fazer parte do seu dia-a-dia, uma vez que é o domínio que transmite de forma mais directa o sucesso de uma loja. Os outros dois domínios Stocks e Preço foram referidos como domínios importantes para o gerente, mas que no formato actual de IG, não tinham tempo de consultar.

5.3.3.1 Quebra

“Quebra” é a designação utilizada pela gestão para descrever perdas que ocorrem enquanto acontecem as normais tarefas de produção, distribuição e vendas dos bens aos consumidores. A quebra pode ocorrer em qualquer um destes momentos do “ciclo de vida” de um artigo [11].

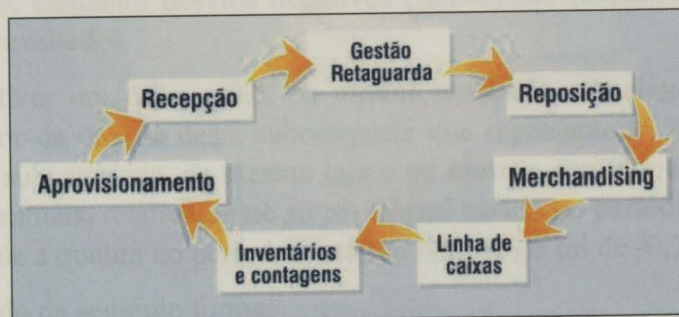


Figura 29 – Ciclo de vida de um artigo [11]

Existem dois tipos de Quebra dependendo da origem da mesma, a Quebra Conhecida e a Quebra Desconhecida. A Quebra Conhecida está relacionada com perdas cujo motivo é conhecido; esta quebra é introduzida nos sistema pelos funcionários que lidam com os artigos, que devem declarar a quebra e o motivo da mesma. Alguns motivos de quebra conhecida nas lojas são avaria, deficiência de frio, embalagem, furto, manuseamento e validade.

A Quebra Desconhecida é declarada aquando de contagens ou inventários nas Lojas e corresponde normalmente a ajustes de Stock.

Esquemas explicativos sobre este tema, estão presentes no ANEXO G.

No final do mês, são introduzidas componentes de Receitas e Vendas e Devoluções à Secção, fechando o indicador Quebra Total. Estes ajustes mensais não são contabilizados na quebra diária, e sendo contabilísticos, não estão tão directamente relacionados com o processo operacional diário da loja. Assim, intitulou-se a quebra diária da loja de Quebra Operacional, que basicamente representa a soma da Quebra Conhecida e Desconhecida, para aquele dia.

%VL

Este é o indicador por excelência das variáveis do negócio da distribuição. Através dele conseguimos relacionar a variável que estamos a analisar com as vendas líquidas (isto é, vendas brutas sem IVA) do universo da estrutura funcional e mercadológica em análise. Por exemplo, se ao se analisar a quebra de uma loja, na subcategoria de Sumos 100% no dia 30 de Maio, se obtiver um valor de **-1,0%VL**, isto significa que o valor da quebra da subcategoria de Sumos 100% no dia 30 de Maio nessa Loja representou 1% do total das vendas líquidas na mesma subcategoria, na mesma Loja e no mesmo período [11].

O seu cálculo é efectuado da seguinte forma:

$$\frac{\text{Quebra}_{\text{Valor}}}{\text{VendasLíquidas}_{\text{Valor}}} \times 100$$

ΔH

Este indicador retrata a evolução dos resultados face ao histórico, ou seja diz-nos como evoluiu o principal rácio indicativo (%VL) face ao mesmo rácio obtido no período histórico.

O ΔH como regista a diferença ou evolução entre duas percentagens, é medido em pontos percentuais. Como nota adicional, desvios positivos ($\Delta H > 0$) representam uma melhoria de rácios ou resultados, enquanto desvios negativos ($\Delta H < 0$) são indicativos de degradação ou pioria de rácios ou resultados.

Se a mesma Loja tiver um $\Delta H = -0,8$, na mesma análise à subcategoria de Sumos 100% significa que o valor da quebra desta subcategoria que representou 1% do total das vendas líquidas na mesma subcategoria, na mesma loja e no mesmo período, evoluiu negativamente em 0,8 pontos percentuais, relativamente ao percentual obtido no período histórico homólogo; significa também que a quebra no período histórico homólogo foi de -0,2 %VL [11].

O cálculo é efectuado da seguinte forma:

$$\%VL_{\text{Actual}} - \%VL_{\text{Histórico}}$$

ΔO

Este indicador retrata a evolução dos resultados face ao orçamento, ou seja diz-nos como evoluiu o principal rácio indicativo (%VL) face ao mesmo rácio definido como orçamento.

O ΔO , como, o ΔH regista a diferença ou evolução entre duas percentagens, pelo que é medido em pontos percentuais [11].

O cálculo é efectuado da seguinte forma:

$$\%VL_{Actual} - \%VL_{Orçado}$$

Peso ou Participação

Este indicador demonstra o peso de um valor de determinado indicador ou variável relativamente a um nível acima do mesmo indicador ou variável ou ainda relativamente a outro indicador ou variável com quem queiramos comparar. Por exemplo, se ao analisarmos a quebra de um loja na UN obtivermos $\text{Peso}=10\%$ isso significa que a UN representou 10% da Quebra na DC na mesma loja e no mesmo período [11].

Da mesma forma, para analisarmos o peso de um artigo na respectiva DC, a fórmula é:

$$\text{Participação} = \frac{\text{QuebraOperacional}_{artigo}}{\text{QuebraOperacional}_{DC}}$$

5.3.3.2 Vendas

Vendas é o domínio que representa o proveito directo da actividade da companhia. Um dos principais indicadores de avaliação da actividade da companhia, de uma DOP, de uma Loja ou de uma DC são as vendas das mesmas.

R/O

R/O é uma rubrica que consiste no rácio entre as vendas actuais e as vendas orçadas à estrutura. Este indicador representa o grau de cumprimento dos objectivos propostos à loja e é um dos principais avaliadores do grau de sucesso na gestão da loja.

R/H

R/H é uma rubrica que consiste no rácio entre as vendas actuais e as vendas no mesmo período do ano anterior, o histórico. Este indicador representa o grau de crescimento da loja e é outro dos principais avaliadores do grau de sucesso na gestão da loja.

Margens F.O. %

A Margem F.O. representa a margem de lucro de um artigo, calculado no *Front-Office*, não prevendo todos os descontos associados.

A rubrica Margens F.O% representa o rácio entre as Vendas Liquidas e a Margem de F.O.

Venda média

Venda média por cliente que resulta do rácio entre as Vendas da estrutura e o número de clientes (estimativa baseada no número de transacções).

5.3.3.3 Stocks

Stocks é o domínio que representa os artigos existente na loja, em exposição ou armazém. O stock numa loja pode ser representado em vários indicadores, sendo que o mais simples em termos unitários é a quantidade de artigos.

Analisando os dois principais domínios para a gestão da loja, apresentados anteriormente, o Stock deve ser suficiente para permitir vender o máximo possível, mas muito stock pode implicar estragos na loja, ou seja, custos. Um outro indicador importante é o valor do stock na unidade monetária; este indicador transmite melhor o risco monetário que o gestor de loja tem associado ao seu stock.

Duração de Stock em Dias

Este indicador resulta da divisão do stock em valor pela sua venda média e transmite quanto tempo o stock actual cobre as necessidades da loja em vendas.

Este indicador é bastante importante nomeadamente à medida que se aumenta o detalhe da análise, uma vez que permite ter uma noção da adequação do stock às características dos artigos da UN ou da DC (por exemplo, $DuraçãoStock_{DCP} \ll DuraçãoStock_{DCA}$).

5.3.3.4 Preço

Na MCH, são as Estruturas Centrais (DC's e suas UN's) que marcam os preços dos artigos nas lojas, baseando a sua decisão nalgumas aplicações que, conjugando preço de compra e preços praticados pela concorrência, fazem sugestões do preço recomendado.

Embora não seja comum, as lojas têm autonomia para alterar preços recomendados pelas DC's, justificando a alteração com os preços da concorrência.

Com a introdução das etiquetas electrónicas (que evitam mudar os preços manualmente na placa de vendas) e não marcando preços, as lojas podem perder alguma sensibilidade às alterações de preços, embora exista um mapa no @migo com esta informação.

Não conseguindo adaptar a sua gestão de loja tão depressa quanto desejável aos impactos de grandes variações de preços, criou-se neste domínio, apenas um alerta que avisa o gerente de loja de artigos que tiveram variações de preço acima de 25%.

5.3.4 Requisitos Funcionais

Com base nos casos de uso apresentados, e nas necessidades identificadas na fase de Levantamento de Requisitos, foi apresentada uma primeira versão da Especificação Funcional de Requisitos (EFR) pela Tlantic. Este documento foi validado e discutido ponto-a-ponto na equipa de gestão de projecto e, após algumas interações de afinação com o parceiro Tlantic, este documento foi aprovado.

As funcionalidades a implementar são descritas nas secções seguintes e resumidas no ANEXO A.

5.3.4.1 Métricas

As necessidades identificadas como métricas interessantes estão relacionadas com os domínios de Vendas, Quebras e Stocks.

No domínio de Vendas, os principais indicadores estão relacionados com as vendas brutas da Loja e da DOP, com frequência diária, e periodicidade ao dia, ao dia acumulado no mês, e ao dia acumulado no ano e correspondem às rubricas Real, R/O e R/H. Outras métricas de Vendas estão relacionadas com o Número de Clientes, a Venda Média por Cliente e as Margens F.O.

No que diz respeito às Quebras, as métricas a desenvolver estavam directamente associadas às Quebras da Loja, da DCP e da DCA; interessava aos utilizadores obter o valor diário, ao dia acumulado no mês e ao dia acumulado no ano naquelas três granularidades, nas rubricas Quebra Total, %VL, ΔO , Quebra Conhecida, Quebra Desconhecida, Ajuste de Contagem e Ajuste de Inventário.

No domínio de Stocks, as granularidades interessantes voltam a ser a Loja, a DCP e a DCA, onde interessa saber as rubricas de valor de stock e duração de stock em dias, R-O e R-H.

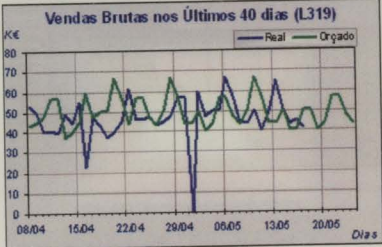
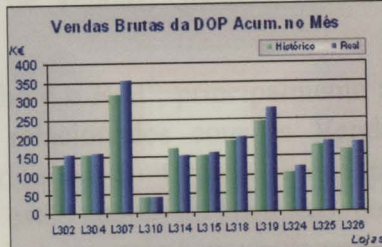
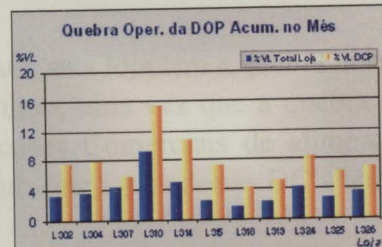
Na Figura 30 é exemplificado o aspecto visual de um conjunto de métricas.

Métricas Vendas	Diário			Dia Acum. Mês			Dia Acum. Ano		
	Real	R/O	R/H	Real	R/O	R/H	Real	R/O	R/H
Vendas Brutas Loja	55.000	114,1	102,2	55.000	114,1	102,2	55.000	114,1	102,2
Vendas Brutas DOP	100.000	103,1	105,6	100.000	103,1	105,6	100.000	103,1	105,6
Nro. de Clientes	1.200	-	2,2	1.200	-	2,2	1.200	-	2,2
Venda Média p/Cliente	81.909	-	-	81.909	-	-	81.909	-	-

Figura 30 – Exemplo de um conjunto de Métricas

5.3.4.2 Gráficos

Tabela 3 – Resumo das funcionalidades a implementar no caso de uso “Gráficos”

Domínio	Funcionalidade	Period.	Freq.	Gran.	Layout
Gráficos					
Vendas	Vendas Brutas da Loja nos últimos 40 dias	Vendas: Dia (D-40 até D-1) Orçamento: Dia (D-40 até D+7)	Diário	Loja	
	Vendas Brutas da Dop Acum. No Mês	DAM	Diário	DOP	
Quebras	Quebras da DOP Acum. no Mês	DAM	Diário	DOP	
	Quebra Mensais de Percíveis da Loja	Ultimos meses	12	Mensal, 2ª semana	DCP

	Hit Parade de Quebra de Perecíveis da Loja (DIA)	Dia	Diário	DCP	<p>Hit Parade de Quebra de Perecíveis (Loja ao dia)</p> <ul style="list-style-type: none"> Óleo Artigos Salmão Peixe Biscoito Importado Delle MoutATS OV/Primo e Biscoito Alentejo Klean Ki Para as Entradas (Biscoito) Verde Para as Biscoitos da Pampa O dolo Verde Crisol em Biscoito Simples 340g Novilha PA E Acum - em massa Pão Leão Ki Pão de Manteiga 300g Mauzinhos 70/750 005
	Hit Parade de Quebra de Perecíveis da Loja (DAM)	DAM	Diário	DCP	<p>Hit Parade de Quebra de Perecíveis (Loja ao dia acum mês)</p> <ul style="list-style-type: none"> Óleo Artigos Salmão Peixe Biscoito Importado Delle MoutATS OV/Primo e Biscoito Alentejo Klean Ki Para as Entradas (Biscoito) Verde Para as Biscoitos da Pampa O dolo Verde Crisol em Biscoito Simples 340g Novilha PA E Acum - em massa Pão Leão Ki Pão de Manteiga 300g Mauzinhos 70/750 005
Stock	Duração de Stock em Dias da Loja	Dia	Semanal, 2ª	DOP	<p>Duração de Stock em Dias da Loja</p> <p>Lojas</p> <ul style="list-style-type: none"> L318 L307 L324 L315 L310 L302 L325 L304 L325 L314 L319 <p>0 10 20 30 40 50 60 Dias</p>

5.3.4.3 Alertas

Os principais alertas a desenvolver pertencem aos domínios de Vendas, Quebras, Stocks e Preço.

No domínio de Vendas, a sua principal métrica de desempenho é o R/H^1 , principalmente ao mês. Assim, os alertas importantes neste domínio estão relacionados com as Vendas acumuladas no mês da loja que estejam abaixo do Histórico ou do Orçado. Foi ainda identificado como importante alertar quantas e que categorias estão abaixo do Histórico, para lojas que tenham o $R/H > 100$, de forma a alertar gerentes cuja loja esteja bem, onde podem melhorar algumas categorias mais problemáticas.

No domínio de Quebras, os alertas estão relacionados com o ΔO ; se a loja tem a quebra acima do orçado, deve tomar medidas correctivas urgentes. Além disso, uma vez que a quebra de uma loja Bonjour depende quase totalitariamente das Direcções Comerciais de alimentos (DCA e DCP) foi considerado relevante também alertar que sub-categorias destas DC's têm a quebra acima do orçado.

Os outros alertas relevantes estão relacionados com Artigos com Stock e sem Vendas, Artigos com Vendas e sem Stock e Artigos Perecíveis com Excesso de Stocks; estes alertas permitem ao gerente realizar acções correctivas no sentido de acertar o stock com a previsão de vendas do artigo e têm uma periodicidade menor (normalmente semanal).

Além disso, no domínio de Preço, os gerentes pediram para ser alertados de variações bruscas de preço dos artigos. Com a introdução das etiquetas electrónicas nas lojas poupou-se bastante de tempo nos recursos da loja mas, sendo as DC's quem define os preços dos artigos, os

¹ O significado destas siglas está disponível na secção 5.3.3.

gerentes perderam alguma visibilidade das alterações de preço nos artigos, perdendo reacção a essas alterações.

Na Figura 31, é exemplificado o aspecto visual de um conjunto de alertas.

Alertas
As vendas da loja estão abaixo do histórico.
Existem 6 sub-categorias com quebra abaixo do orçado.
Existem 10 artigos com stock e sem vendas nos últimos 60 dias.
Existem 8 artigos activos sem stock.

Figura 31 – Exemplo de conjunto de alertas

5.3.4.4 Mapas detalhe

Para cada uma das funcionalidades descritas existe um mapa de detalhe de informação. Por vezes, a informação detalhada é partilhada por funcionalidades diferentes, pelo que os mapas também podem ser partilhados, nalguns casos. Alguns mapas detalhe não correspondem aos dados representados no componente base, mas aos dados que o utilizador pode querer ver, tendo como base o componente (por exemplo, “Vendas Brutas da Loja nos últimos 40 dias” na Tabela 3).

A lista dos mapas detalhe implementados, 23 no total, encontra-se resumida no ANEXO A, na secção “Resumo dos “Mapas Detalhe” por domínio”.

A título de exemplo, a Figura 32 e a Figura 33 representam os *layouts* propostos para dois mapas detalhe.

	Qbr Oper. (€)	%VL	ΔO	Qbr. Conhec.	Qbr. Descon.	Ajuste Cont.	Ajuste Invent.
Total Loja							
└ DC							
└ UN (drill)							
└ Cat. (drill)							

Figura 32 – Mapa detalhe das métricas “Quebra Loja ao Dia”, “Quebra Loja ao Dia Acum. Mês”, e “Quebra Loja ao Dia Acum. Ano”

Cód Artigo	Descrição Artigo	Cód. Estrutura	Preço Anterior		Preço Actual	Variação
			Preço	Data	Preço	
101023	Banana da Madeira	10101	1,00 €	22-Ago	2,00 €	100 ▲
101045	Sandes de atum 150g	10101	3,00 €	21-Jul	0,30 €	-90 ▼
101035	Bolo-Rei	10101	20,00 €	20-Jun	30,00 €	50 ▲
101078	Sardinhas	10101	5,00 €	19-Mai	3,50 €	-30 ▼
102020	Lápis 2	10204	1,00 €	18-Abr	1,25 €	25 ▲

** Somente mostrar os artigos que variaram mais de 25% no preço
 ** Ordenar pela variação em módulo

Figura 33 – Mapa detalhe do alerta “Variações de Preço Superiores à 25%”

5.3.4.5 Protótipo

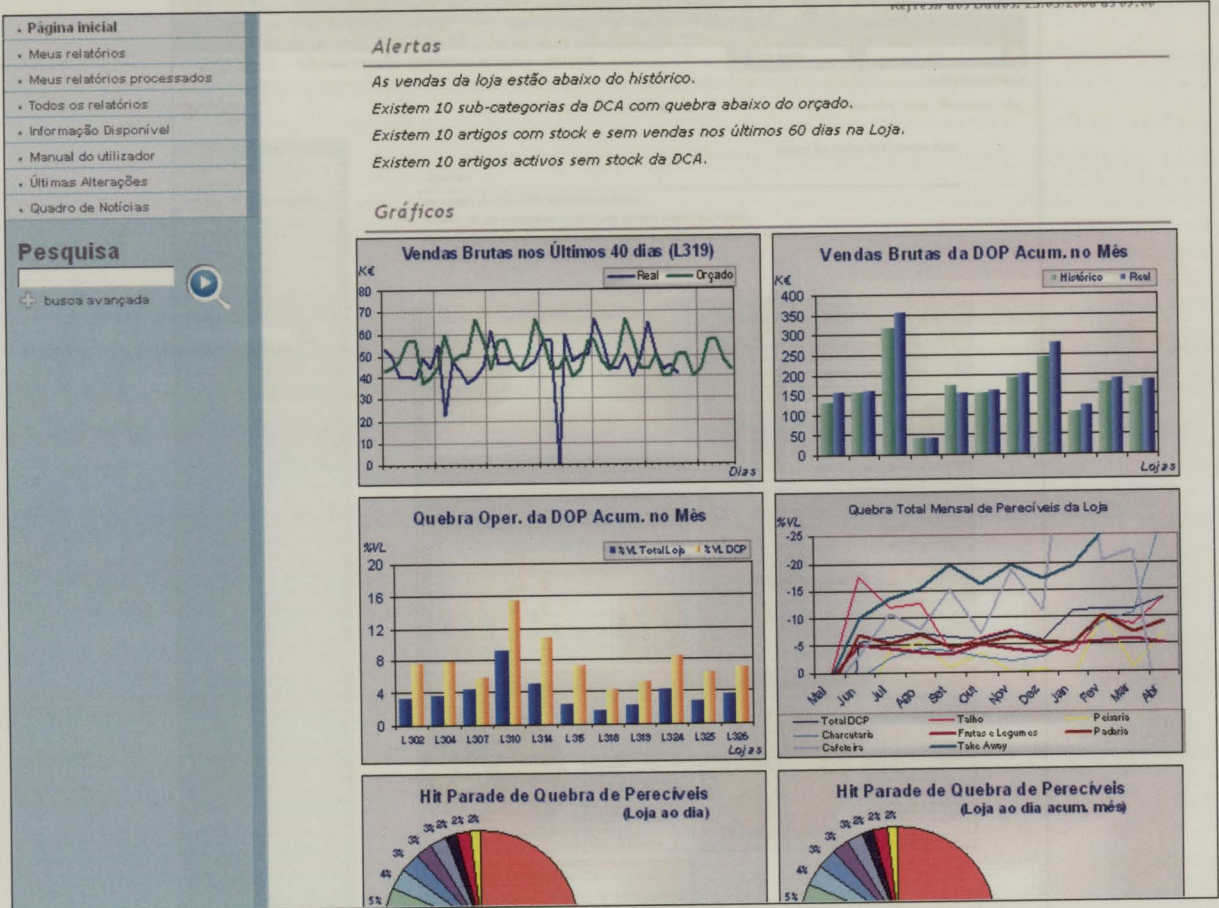


Figura 34 – Protótipo do Scorecard nas Lojas Bonjour

Figura 35 – Protótipo do Scorecard nas Lojas Bonjour (2)

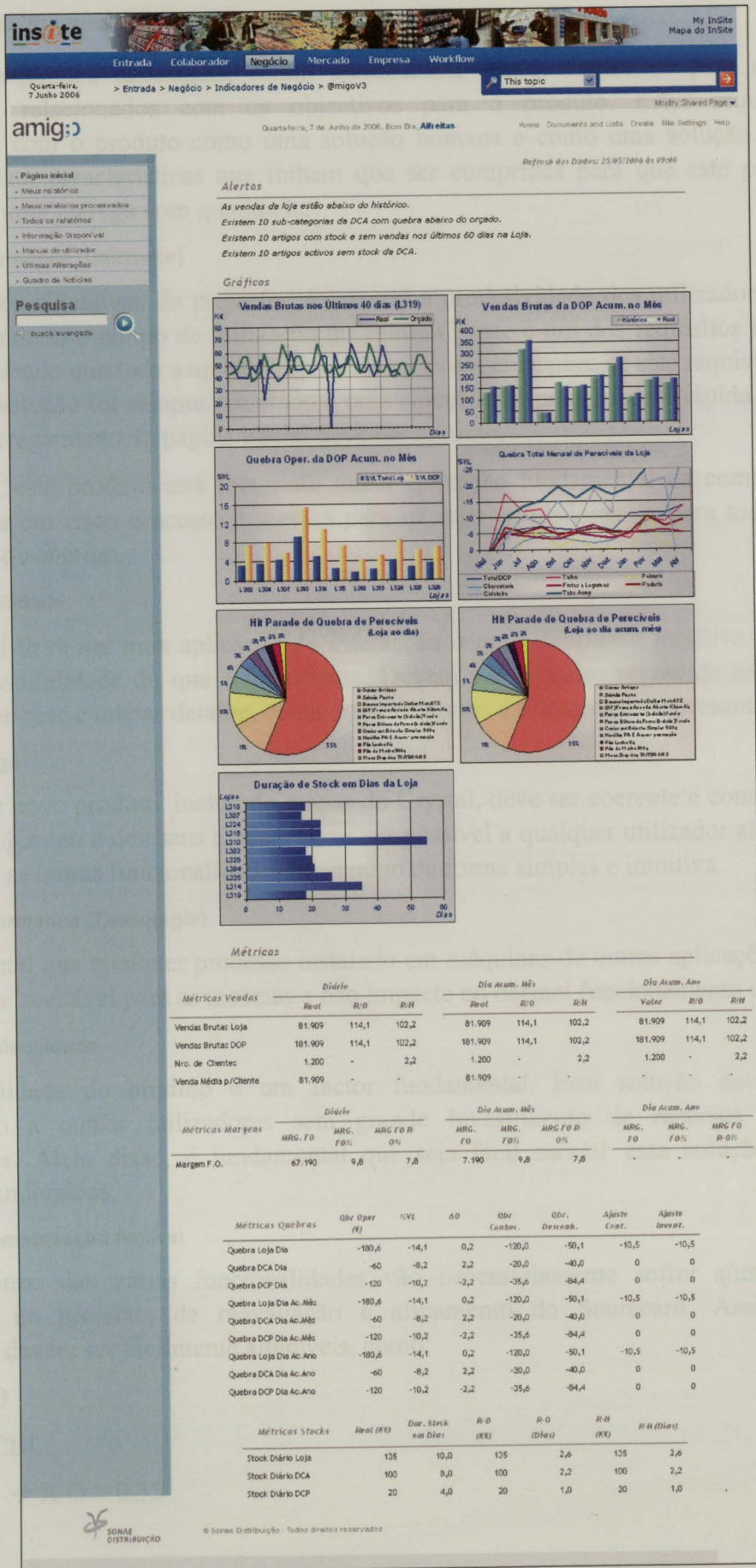


Figura 35 – Protótipo do Scorecard nas Lojas Bonjour (2)

5.3.5 Requisitos não funcionais

Além dos requisitos funcionais, foram identificadas outros requisitos para o produto a desenvolver, relacionados com os objectivos para o produto. Estes requisitos estão relacionados com o produto como uma solução humana e como uma solução tecnológica; assim, existiam características que tinham que ser cumpridas para que este produto fosse considerado uma entrega com qualidade.

5.3.5.1 Performance (Utilizador)

Sendo um dos objectivos do projecto “Aumentar a produtividade dos utilizadores de IG nas Lojas, diminuindo o tempo de utilização do @migo”, este é um dos requisitos fundamentais do produto, sendo que toda a aplicação poderia ser posta em causa, se este requisito o fosse. O desenho da solução foi sempre orientado a uma solução pré-processada e rápida, sendo que o tempo de carregamento da página inicial deve ser mínimo.

Além disso, este produto está integrado numa aplicação fundamental da companhia e não pode colocar em risco o acesso à mesma para os seus utilizadores ou para todos os outros utilizadores do @migo.

5.3.5.2 Usabilidade

O Scorecard deve ser uma aplicação de interacção o mais simples e intuitiva possível, que aumente a visibilidade do que é importante. Devem ser seguidas regras de coerência entre componentes base e mapas detalhe, como nomenclaturas e formatos de representação.

5.3.5.3 Design

O design do novo produto, incluindo mapas do Crystal, deve ser coerente e consistente com a imagem do @migo e dos seus mapas. Deve ser possível a qualquer utilizador alternar entre o Scorecard e as outras funcionalidades do @migo de forma simples e intuitiva.

5.3.5.4 Performance (Tecnologia)

É fundamental que qualquer processo instalado em máquinas de outras aplicações tenha uma *performance* aceitável para as mesmas e não impacte no normal funcionamento das mesmas.

5.3.5.5 Escalabilidade

A escalabilidade do produto é um factor fundamental. Esta solução deve permitir o alargamento a outros utilizadores sem grande investimento de recursos humanos ou tecnológicos. Além disso, é fundamental que seja fácil escalar essa solução para novos cenários tecnológicos.

5.3.5.6 Parametrisação flexível

Os parâmetros das várias funcionalidades vão necessariamente sofrer ajustes em fases posteriores ao projecto, de reavaliação e afinamento do Scorecard. Assim, todos os parâmetros devem ser facilmente alteráveis, como:

R/H → R/O

DCP → DCBL

$R/O > 0,15 \rightarrow R/O > 0,35^2$

² O significado destas siglas está disponível na secção 5.3.3.

5.4 Desenvolvimento e Implementação

A fase de desenvolvimento corresponde à fase em que a equipa de desenvolvimento implementou todas as funcionalidades acordadas. Nesta fase, a Tlantic tem todos os seus colaboradores na sede em Porto Alegre, e desenvolve os requisitos no seu ambiente de desenvolvimento, que tenta ser similar aos ambientes da MCH.

Entende-se por implementação toda a fase de entrega do produto que cobre todas as acções da entrega: preparação do ambiente de Pré-Produção (ambiente de testes MCH), instalação no ambiente de Pré-Produção, testes de validação da solução em Pré-Produção, testes de aceitação do cliente em Pré-Produção, Passagem a Produção (que inclui instalação em Produção, formação ao suporte especializado), *Rollout* e estabilização do produto. É normal em projectos mais críticos a presença de alguns elementos-chave do projecto da Tlantic em Portugal, para um acompanhamento mais próximo das acções de instalação.

5.4.1 Desenvolvimento

A fase de desenvolvimento começou por ser faseada em actividades de desenvolvimento, que foram estimadas pela Tlantic. Foi apresentado um cronograma de desenvolvimento que foi discutido e aprovado.

A primeira fase do desenvolvimento era a montagem das ETR, que correspondem à Especificação Técnica a entregar ao programador. Pelo processo desejável, estas Especificações seriam aprovadas pela DSI, e depois iniciar-se-ia o desenvolvimento do componente. No caso do Scorecard nas Lojas Bonjour, uma vez que o projecto era temporalmente curto, assumiu-se o risco de iniciar o desenvolvimento sem as ETR's finalizadas.

De forma a permitir aos recursos MCH acompanhar o desenrolar do desenvolvimento foi acordado com a Tlantic o envio de alguns *print screens* dos desenvolvimentos actuais.

Durante a fase de testes integrados, a Tlantic enviou numa base diária um relatório do estado dos testes integrados.

5.4.2 Entrega em Pré-Produção

A fase seguinte ao desenvolvimento é a Entrega em Pré-Produção. O ambiente de Pré-Produção é um ambiente de validação e testes das entregas de fornecedores, que tenta reproduzir o ambiente de Produção. Todas as máquinas que têm aplicações para uso da MCH, têm o mesmo ambiente de aplicações instalado noutras máquinas, normalmente inferiores a nível de características como CPU ou memória, que representam as máquinas de Pré-Produção.

Assim, no caso do Scorecard, a Entrega em Pré-Produção representa a instalação da solução nas máquinas de Pré-Produção (DWTST, CrystalPP, InsitePP, etc.).

Inicialmente, esta entrega tinha sido planeada para ocorrer em pouco tempo e sem problemas. Porém, com ambientes aplicativos tão díspares como o ambiente de desenvolvimento Tlantic, o ambiente de Pré-Produção MCH e o ambiente de Produção MCH, a Entrega em Pré-Produção foi mais demorada que o previsto.

O ambiente de testes do DW (DWTST) foi um ambiente que exigiu preparação, no sentido de transferir dados de Produção para Pré-Produção; num projecto na área de IG esta acção é sempre uma necessidade que deve ser antecipada ao máximo. No caso do Scorecard, esta

acção trouxe alguns problemas devido a subestimação do tempo necessário, erros nos *scripts* de carregamento e mudanças no processo.

Além disso, a instalação das *Materialized Views* em Pré-Produção revelou que as mesmas precisavam de ser revistas, assim como o ambiente DWTST, devido à execução das *Views* não apresentar uma *performance* aceitável.

As instalações nos outros ambientes de Pré-Produção foram tranquilas e não apresentaram quaisquer problemas.

5.4.3 Testes de validação e aceitação

Na fase de entrega do produto desenvolvido foi necessário fazer testes de validação e aceitação em Pré-Produção. Estes testes foram feitos não só pelo gestor de projecto DSI e pela equipa que vai ficar responsável pelo suporte da aplicação (suporte CCIG), mas também pelo cliente do projecto, neste caso a gestora operacional Bonjour e os responsáveis pela DOP.

De forma semelhante ao processo no @migo de testes de validação e aceitação, foi montada uma matriz de registo de itens defeituosos na entrega em Produção. Os campos de cada registo deste documento são apresentados na Figura 36 e permitiram priorizar a resolução dos itens encontrados.

O campo **Status** permitia saber o nível de resolução do item, sendo que a evolução natural deste campo seria Aguardando (quando o item é registado na matriz), Resolvido (quando a Tlantic analisou o problema e o resolveu), Validado (quando a MCH, tipicamente a gestora de projecto, validou que o problema está realmente resolvido). Os campos **Prioridade** e **Severidade**, indicam a criticidade dos registos e permitem à equipa negociar que problemas detectados põem em causa a entrega e quais os que é possível corrigir de forma a cumprir a data de entrega. Os outros campos em **Testes** indicam informações sobre o erro encontrado de forma a ser possível identificar com o melhor detalhe possível o erro encontrado. Os campos de **Resolução** indicam informação sobre a resolução do problema.

Testes	Status	Aguardando; Resolvido; Validado; Pendente; Cancelado
	Prioridade	Alta-1; 2; 3; 4; Baixa-5
	Severidade	Critico; Importante; Normal
	Nº geral	
	Data submetido	
	Tester	
	Nº	
	Título	
	Tipo	Defeito; Melhoria; Incerto
	Componente	Alerta; Métrica; Gráfico; Mapa Detalhe
	Domínio	Vendas; Quebras; Stocks; Preço
	Descrição	
	Passos	
Resolução	Responsável	
	Observações	
	Data Resolvido	
	Data Validado (MCH)	

Figura 36 – Campos dos itens na matriz de testes do Scorecard

Foi criado um espaço no *site* de projecto MCH onde a equipa de testes MCH poderia colocar os ficheiros resultantes dos seus testes; desta forma, sempre que a equipa actualizasse o

ficheiro on-line, o gestor de projecto MCH, fazendo uso da funcionalidade “Alert Me” do SharePoint, teria conhecimento e poderia acrescentar os itens ao ficheiro de testes geral.

De forma a evitar complicações com as versões centralizou-se o ficheiro de testes no gestor de projecto MCH, que se encarregava de distribuir o ficheiro de testes pela equipa do projecto.

										Resolução									
8	Testes																		
9	Status	Prioridade	Severidade	Total	Data submetido	Testar	NI	Título	Tipo	Componente	Domínio	Descrição		Passos	Responsável	Observações	Data Resol	Data Val	
10	Validado	1	Critico	1	17-Jul	AIF	1	Vendas Brutas da Loja	Defeito	Métrica	Vendas	Esteve uma diferença entre o FPH da métrica e do mapa detalhado, tanto em dia como dia acumulado no ano		pH_NL1 pH_NL3			18-Jul	20-Jul	
11	Validado	3	Importante	2	17-Jul	AIF	2	Vendas Brutas da Loja	Incerto	Métrica	Vendas	O Cabeçalho devia indicar que as vendas a MRG FO estão em K)				MRG FO dá para pôr i	19-Jul	20-Jul	
12	Validado	1	Critico	3	17-Jul	AIF	3	Vendas Brutas da Loja	Defeito	Mapa Detalhe	Vendas	Falta no mapa detalhado, o Yb FPH L4L, da acumulado no ano					19-Jul	20-Jul	
13	Validado	3	Importante	4	17-Jul	AIF	4	Vendas Brutas da Loja	Defeito	Mapa Detalhe	Vendas	No footer do mapa, aparecem duas indicações sobrepostas					19-Jul	20-Jul	
14	Pendente	2	Importante	5	17-Jul	AIF	5	Vendas Brutas da Loja	Melhoria	Mapa Detalhe	Vendas	Os RPO e RPH aparecem todos a negro. Hoje em dia no tempo, estas rubricas já aparecem a verde (100) ou verde (100) o que facilita bastante a leitura					19-Jul	20-Jul	
15	Validado	1	Critico	6	17-Jul	AIF	6	Vendas Brutas da DOP	Defeito	Mapa Detalhe	Vendas	Falta no mapa detalhado, o Yb FPH L4L, da acumulado no ano					19-Jul	20-Jul	
16	Pendente	2	Importante	7	17-Jul	AIF	7	Vendas Brutas da DOP	Melhoria	Mapa Detalhe	Vendas	Os RPO e RPH aparecem todos a negro. Hoje em dia no tempo, estas rubricas já aparecem a verde (100) ou verde (100) o que facilita bastante a leitura					19-Jul	20-Jul	
17	Validado	3	Importante	8	17-Jul	AIF	8	Vendas Brutas da DOP	Defeito	Mapa Detalhe	Vendas	No footer do mapa, aparecem duas indicações sobrepostas				AIF) Estava assinalado como resolvido mas não estava (19-Jul)	19-Jul	20-Jul	
18	Aguardando	4	Normal	9	17-Jul	AIF	9	Vendas Brutas da Loja	Incerto	Métrica	Vendas	Os nomes da métricas não estão alinhados horizontalmente com os valores					19-Jul	21-Jul	
19	Validado	2	Importante	10	17-Jul	AIF	10	Vendas Brutas da Loja	Defeito	Métrica	Vendas	O mapa detalhado não tem dados, mas a métrica tem		pH_NL2 pH_NL4			19-Jul	21-Jul	
20	Validado	2	Importante	11	17-Jul	AIF	11	Vendas Brutas da DOP	Defeito	Métrica	Vendas	O mapa detalhado não tem dados, mas a métrica tem		DOP_SUA			19-Jul	21-Jul	
21	Validado	1	Critico	12	17-Jul	AIF	12	Número de clientes	Defeito	Mapa Detalhe	Vendas	O mapa detalhado está sempre a zero na coluna venda média, dia acumulado no mês e venda média FPH		pH_NL3 pH_NL2			19-Jul	20-Jul	
22	Validado	1	Critico	13	17-Jul	AIF	13	Venda Média por cliente	Incerto	Métrica	Vendas	A coluna venda média (I) do mapa detalhado é diferente da métrica				AIF) o Problema não está resolvido (19-Jul)	24-Jul	24-Jul	
23	Validado	3	Importante	14	17-Jul	AIF	14	Vendas Brutas da Loja nos últimos 40 dias	Defeito	Gráfico	Vendas	Os gráficos não estão na ordem correcta				AIF) o Problema não está resolvido (24-Jul)	24-Jul	24-Jul	
24	Validado	3	Importante	15	17-Jul	AIF	15	Vendas Brutas da Loja nos últimos 40 dias	Incerto	Gráfico	Vendas	Não consigo testar se o gráfico tem capacidade para calcular o orçamento dos próximos 7 dias					19-Jul	21-Jul	
25	Pendente	3	Importante	16	17-Jul	AIF	16	Vendas Brutas da Loja nos últimos 40 dias	Incerto	Gráfico	Vendas	A área do gráfico é muito pequena, logo é-se muito mal o gráfico e os valores do mesmo					20-Jul	21-Jul	
26	Validado	1	Critico	17	17-Jul	AIF	17	Orçamento detalhado nos próximos 7 dias	Defeito	Mapa detalhe	Vendas	O gráfico só apresenta 15 dias de vendas e não 40				os mapas estão em dias diferentes	20-Jul	21-Jul	
27	Validado	1	Critico	18	17-Jul	AIF	18	Orçamento detalhado nos próximos 7 dias	Defeito	Mapa detalhe	Vendas	Os dados do mapa não são coerentes com os dados do gráfico					20-Jul	21-Jul	
28	Validado	3	Normal	19	17-Jul	AIF	19	Vendas Brutas da DOP acum. Mês	Defeito	Mapa detalhe	Vendas	Os valores nas colunas não estão alinhados com os títulos					19-Jul	21-Jul	
29	Validado	4	Normal	20	17-Jul	AIF	20	Quebra Total de Perceções na Loja	Defeito	Mapa Detalhe	Vendas	Ao fazer drill, as DC's e UV's saem fora do layout					20-Jul	21-Jul	
30	Validado	2	Importante	21	20-Jul	AIF	21	Quebra Total de Perceções na Loja	Defeito	Alerta	Quebras	Os alertas não estão pela ordem da Especificação de Fluxogramas					20-Jul	21-Jul	
31	Validado	4	Normal	22	20-Jul	AIF	22	Quebra operacional da DOP Acum no mês	Defeito	Gráfico	Vendas	Aparecem Lojas no gráfico sem Vendas Reais (devem ser eliminadas)					20-Jul	21-Jul	
32	Validado	4	Normal	23	20-Jul	AIF	23	Quebra Total de Perceções na Loja	Defeito	Gráfico	Quebras	Aparecem Lojas no gráfico sem Valores (deviam ser eliminadas)				nao foram carregados dados dos 12 meses	20-Jul	21-Jul	
33	Cancelado	2	Importante	24	20-Jul	AIF	24	HIP Paralelo de Quebra de Perceções	Incerto	Gráfico	Quebras	Só aparecem três meses. Porquê? (Quem sem relação com a legenda (quebra total do antigo em vez de água da loja?)		pH_NL2			20-Jul	21-Jul	

Figura 37 – Testes de aceitação do Scorecard – Tabela de registo de Itens

Os primeiros testes de validação foram realizados a 17 de Julho; tendo sido encontrado bastantes itens de defeito, a equipa reuniu-se e acordou que seria necessário acrescentar uma fase de testes em Pré-Produção, da própria Tlantic, diminuindo assim a fase de testes de aceitação, que desta forma poderia ocorrer de forma mais célere. Depois de quatro dias de testes de validação da Tlantic, do produto em Pré-Produção, iniciou-se a fase de testes de aceitação da DSI e BJ.

Durante três dias, a equipa de testes testou e validou o produto, ao mesmo tempo que a equipa de desenvolvimento resolveu os pontos mais críticos que foram sendo detectados. No total, 88 itens foram identificados – a distribuição dos itens pelos vários tipos pode ser consultada na Figura 38 –, sendo que 78% foram resolvidos e validados (Figura 39), dos itens considerados defeitos, foram fechados 96% (Figura 39), e dos itens considerados críticos foram resolvidos e validados 100% (Figura 40).

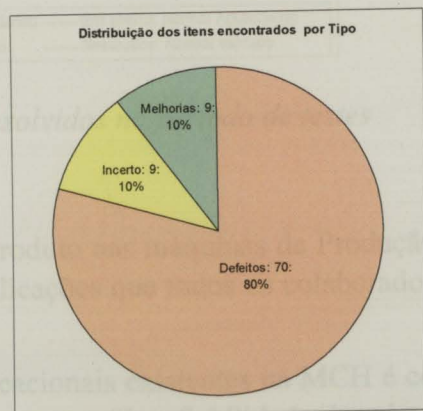


Figura 38 – Gráfico de Distribuição dos itens encontrados por Tipo

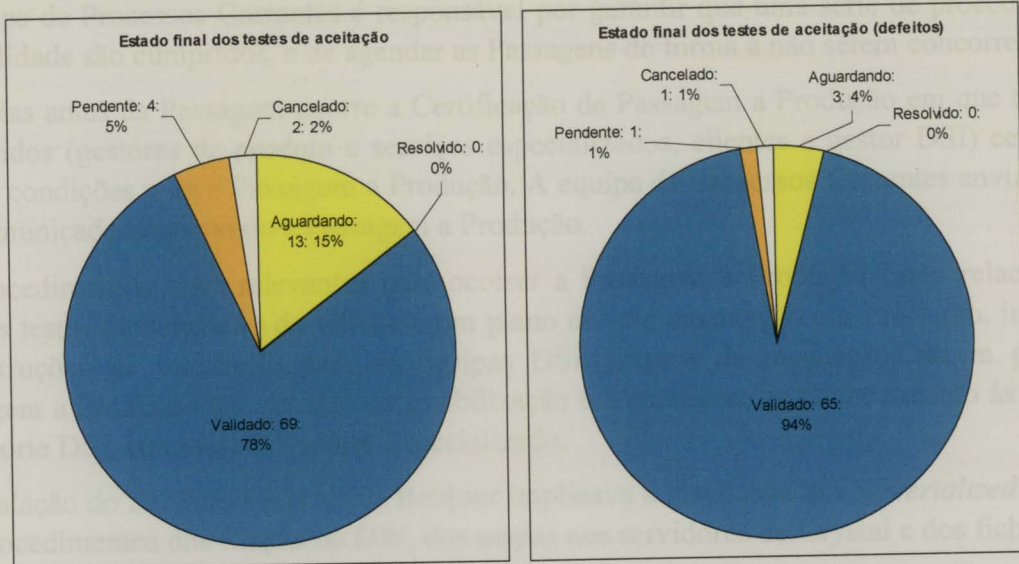


Figura 39 – Gráficos do Estado final dos testes de aceitação (Global e Defeitos)

Foi importante acompanhar a evolução da abertura e resolução de itens ao longo do período de testes, de forma a decidir se a Passagem a Produção de um produto com qualidade era possível na data agendada. A evolução da resolução está representada na Figura 40; a partir desta análise foi considerado que o produto tinha a qualidade necessária para a Passagem a Produção.

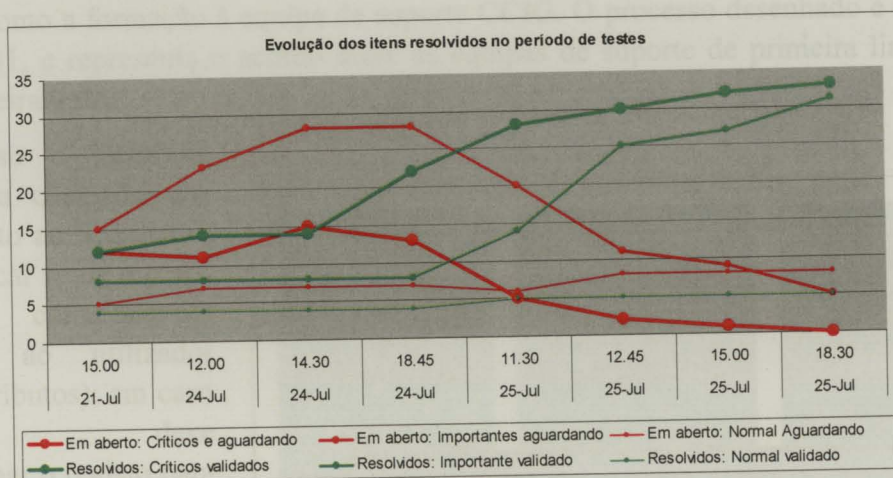


Figura 40 – Gráfico da Evolução dos itens resolvidos no período de testes

5.4.4 Passagem a Produção

A passagem a produção corresponde à instalação do produto nas máquinas de Produção, que correspondem às máquinas onde estão instaladas as aplicações que todos os colaboradores da SONAE usam diariamente.

Devido à complexidade e diversidade de soluções aplicacionais existentes na MCH é comum as aplicações terem um servidor exclusivo (ou mais, para garantir a fiabilidade dos sistemas). Porém, a Passagem a Produção continua a ser um processo delicado, que deve ser cuidadoso e bem planeado.

A equipa de Processos Correntes é responsável por garantir que uma série de procedimentos de qualidade são cumpridos, e de agendar as Passagens de forma a não serem concorrentes.

Dois dias antes da Passagem ocorre a Certificação de Passagem a Produção em que todos os envolvidos (gestores de produto e serviços especializados, clientes e gestor DSI) certificam que há condições para a Passagem a Produção. A equipa de Processos Correntes envia depois um comunicado anunciando a Passagem a Produção.

Os procedimentos mais relevantes para ocorrer a Passagem a Produção estão relacionados com os testes de validação do cliente e um plano de implementação em Produção, incluindo as instruções de instalação para as equipas DSI. Depois da instalação, fazem parte da Passagem a Produção um período de estabilização e a passagem de conhecimento às equipas de suporte DSI, Helpdesk e Suporte Especializado.

A instalação do Scorecard nas Lojas Bonjour implicava a instalação das *Materialized Views* e dos procedimentos dos Mapas no DW, dos mapas nos servidores do Crystal e dos ficheiros de configuração da interface nos servidores do Insite.

A Passagem a Produção do Scorecard nas Lojas Bonjour foi inicialmente subestimada e trouxe alguns problemas imprevisíveis e fora do controlo da equipa: a instalação das *Views* continuou a reportar alguns problemas de *performance*, e alguns problemas em Produção externos ao projecto causaram instabilidade nas máquinas ou indisponibilidade das equipas para realizar as acções previstas.

As formações às equipas de suporte ocorreram conforme esperado, tanto a Academia Helpdesk como a formação à equipa de suporte CCIG. O processo desenhado é representado na Figura 41, e representa o acordo entre as equipas de suporte de primeira linha, segunda linha e terceira linha.

Assim, caso o Helpdesk receba uma chamada que diga respeito ao Scorecard, deve verificar se os acessos estão correctamente atribuídos ao utilizador (perfil e atributos); em caso positivo, deve reencaminhar o registo para o suporte MIG, com a indicação do domínio do problema reportado, o componente e a funcionalidade



Figura 41 – Procedimento de suporte

. O suporte MIG deve tentar solucionar o problema tendo em conta o seu conhecimento do produto; caso o problema lhe seja irresolúvel deve encaminhá-lo para a equipa Tlantic. Optou-se por um processo de actualização das *Materialized Views* via *jobs* TNG; desta forma era possível agendar o refrescamento para a altura que fosse mais conveniente (ver Figura 42), e aproveitar a componente alarmística para corrigir problemas de forma o mais eficaz possível. Assim, foi necessário proceder a uma Passagem a Produção também para estes processos.

	5:00	6:00	7:00	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00
GRP_QBR								
GRP_STK								
GRP_VND								
MV_COCKPIT_PRIMO_DIA_ARTIGO								
MV_COCKPIT_VND_CLIENTES								
MV_COCKPIT_VND_ORCADO_DIA								
MV_COCKPIT_QBR_MES_ESTRUTURA								

Figura 42 – Agendamento dos refresh's das Views

5.4.5 Rollout

Assim que o produto apresentou a qualidade desejada a nível de conteúdos e que houve condições a nível de servidores para o disponibilizar aos utilizadores ocorreu o *Rollout*, em que os componentes SharePoint do Scorecard foram adicionados à página inicial do @migo.

Durante alguns dias, o Scorecard esteve disponível para os utilizadores, sem problemas reportados pelos utilizadores, tanto ao Helpdesk como ao Suporte de 2ª linha; uma vez que a equipa estava a recolher indicadores de utilização, devido à fase de Medição de Impacto (ver ANEXO A), foi possível monitorizar a utilização do Scorecard, que estava já a ser um sucesso.

Porém, a equipa de suporte especializado Wintel notou alguma instabilidade nas máquinas de Produção do Insite. Uma vez que a arquitectura destes servidores não está segmentada, qualquer alteração pode causar impactos na *performance* de toda a infra-estrutura; assim, a primeira acção de rectificação foi realizar um *RollBack* das aplicações que tinham Passagens a Produção recentes, incluindo o Scorecard.

O passo seguinte foi detectar o problema que existia na implementação dos componentes; depois da Microsoft analisar e validar o código implementado, foram realizados testes de carga em Pré-Produção de forma a analisar os níveis de utilização do servidor antes e depois da instalação. Os *logs* já foram enviados para análise para a Microsoft.

Ainda não há uma estimativa de disponibilização da ferramenta, que depende agora deste único ponto, mas prevê-se que a disponibilização e o fecho de projecto aconteçam brevemente.

5.5 Gestão de Projecto

A integração na equipa de gestão de projecto é uma actividade intrínseca à função de analista de projectos na DSI; fazem parte das funções do gestor de projecto DSI, no processo de *software*, fazer um primeiro levantamento das necessidades do projecto – Caderno de Encargos, participar activamente no levantamento de requisitos e na especificação dos mesmos, acompanhar a execução das actividades de desenvolvimento e testes integrados da equipa de desenvolvimento, realizar testes de validação ao produto, garantindo que todos os requisitos estão conforme esperado, acompanhar a implementação no ambiente de Produção e acompanhar os impactos do projecto na companhia (tanto a nível do valor acrescentado para os clientes, como dos impactos do produto noutros serviços prestados pelas máquinas onde as aplicações coabitam).

Além disso, o gestor DSI é também a interface entre a empresa prestadora de serviço e o cliente do projecto; compreendendo as potencialidades da tecnologia e as necessidades do negócio, o papel do analista DSI é aproximá-los de forma a obter uma solução tecnológica de alto valor acrescentado para o cliente do projecto, o negócio.

O que é que um Gestor de Projecto faz?

- Gestão de Âmbito → Definição dos Benefícios do Projecto
- Gestão de Tempo → Calendarização de Tarefas e Cumprimento de Prazos
- Gestão de Custo
- Gestão de Qualidade
- Gestão de Recursos Humanos → Planeamento de Capacidade
- Gestão da Comunicação → Gestão de Expectativas
- Gestão de Risco
- Coordenação e Integração da Gestão [10]

5.5.1 Equipa de Projecto

A equipa do projecto é resumida na Figura 43; a equipa de gestão do projecto é também composta pelo coordenador da equipa BI na Tlantic, Antonio Coin, a gestora operacional da DOP Bonjour, Ana Paula Lima e Marcos Hespanhol da DPCG. Do comité de decisão fazem parte Miguel Ângelo Santos, coordenador do CC4B, Hugo Andrade, Director de Operações do Bonjour, Luís Azevedo, coordenador da DPCG e Reginaldo Back, coordenador da Tlantic.

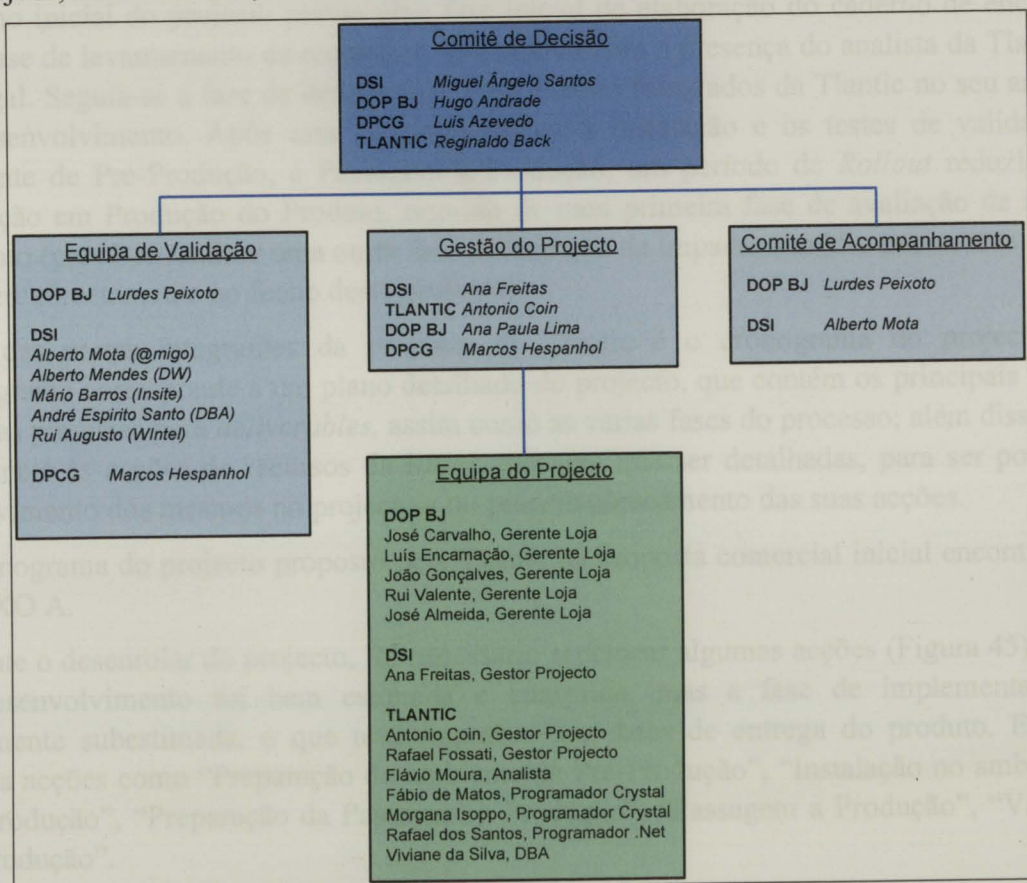


Figura 43 – Equipa do Projecto

Fizeram parte da equipa de projecto alguns gerentes de loja que participaram no levantamento de requisitos e na fase de validação do produto; a equipa de desenvolvimento da Tlantic reuniu competências técnicas avançadas nas áreas de Crystal Reports, PL/SQL e .Net (@migoV3), assim como uma DBA para acompanhamento do projecto.

5.5.2 Plano

No início do projecto, foi desenhado um plano de execução do projecto, envolvendo toda a equipa de projecto; após o levantamento de requisitos, a Tlantic fez uma estimativa de esforço e planeou detalhadamente as várias actividades do projecto e a estimativa de esforço de cada actividade e alocação à equipa de desenvolvimento (Figura 44).

	Projecto Scorecards nas Lojas														
	Abril		Maio				Junho				Julho			Agosto	
	24 a 28	1 a 5	8 a 12	15 a 19	22 a 26	29 a 2	5 a 9	12 a 16	19 a 23	26 a 30	3 a 7	10 a 14	17 a 21	24 a 28	31 a 4
Scorecard Lojas															
Caderno de Encargos															
Especificação Requisitos															
Desenvolvimento															
Testes Tlantic															
Validação DSI e DOP BJ em PP															
Passagem a Produção															
Workshop de Apresentação aos 4 pivots															
Validação 4 Gerentes Loja															
Estabilização e Adaptação															
Avaliação Impacto															

Flávio Moura em PT

Flávio Moura em PT
Rafael Camargo em PT

Figura 44 – Plano inicial do projecto

O plano inicial do projecto previa uma fase inicial de elaboração do caderno de encargos e uma fase de levantamento de requisitos, que contou com a presença do analista da Tlantic em Portugal. Seguiu-se a fase de desenvolvimento e testes integrados da Tlantic no seu ambiente de desenvolvimento. Após esta fase, ocorreriam a instalação e os testes de validação no ambiente de Pré-Produção, a Passagem a Produção, um período de *Rollout* reduzido para validação em Produção do Produto, seguido de uma primeira fase de avaliação de impacto imediato (prevê-se realizar uma outra fase de medição de impacto a médio prazo, mas que não interfere directamente no fecho deste projecto).

Uma das partes integrantes da proposta da Tlantic é o cronograma do projecto. Este cronograma corresponde a um plano detalhado do projecto, que contém os principais marcos, as datas previstas para *deliverables*, assim como as várias fases do processo; além disso, dá-se relevância às acções de recursos da MCH, que têm que ser detalhadas, para ser possível o envolvimento dos mesmos no projecto e no próprio planeamento das suas acções.

O cronograma do projecto proposto pela Tlantic na proposta comercial inicial encontra-se no ANEXO A.

Durante o desenrolar do projecto, foi necessário replanear algumas acções (Figura 45). A fase de desenvolvimento foi bem estimada e cumprida, mas a fase de implementação foi claramente subestimada, o que teve impactos nas datas de entrega do produto. Esta fase incluía acções como “Preparação do ambiente de Pré-Produção”, “Instalação no ambiente de Pré-Produção”, “Preparação da Passagem a Produção”, “Passagem a Produção”, “Validação em Produção”.

Alguns imprevistos surgiram também na disponibilização das infra-estruturas tecnológicas no ambiente de Produção da MCH (e das equipas respectivas) originando atrasos nalgumas acções. Além disso, algumas entregas da Tlantic não tinham o nível de qualidade desejável, pelo que exigiram várias interações de entregas e instalações.

	Projecto Scorecards nas Lojas																
	Abril		Maio				Junho				Julho			Agosto			
	24 a 28	1 a 5	8 a 12	15 a 19	22 a 26	29 a 2	5 a 9	12 a 16	19 a 23	26 a 30	3 a 7	10 a 14	17 a 21	24 a 28	31 a 4	7 a 11	14 a 18
Scorecard Lojas																	
Caderno de Encargos																	
Especificação Requisitos																	
Desenvolvimento																	
Testes Tlantic																	
Entrega em Pré-Produção																	
Testes Tlantic em Pré-Produção																	
Validação DSI e DOP BJ em PP																	
Passagem a Produção																	
Estabilização e Validação em Produção																	
Testes de carga Insite																	
Disponibilização gerentes																	
Avaliação Impacto																	

Figura 45 – Replaneamento do projecto

5.5.3 Portfolio de Projectos e Metodologia de Gestão de Projectos DSI

Sendo que a MCH não faz, por norma, desenvolvimento interno de *Software* a função da DSI, para além de suporte ao utilizador, é bastante orientada à gestão de *portfolio* de projectos. Assim, existem uma série de procedimentos internos, responsabilidade do analista MCH, que fazem parte da sua função como representante da DSI na equipa de projecto.

No Insite são disponibilizados pela Comissão de *Portfolio* de Projectos os *templates* da documentação a preencher relacionada com cada projecto. É possível consultar um esquema dos documentos a preencher em cada etapa no ANEXO H. Os documentos mais importantes do projecto são:

- Documento de Visão e Aprovação, que se preenche no início do projecto, resumindo as principais características do projecto (caderno de encargos, benefícios do projecto, equipas envolvidas, âmbito do projecto, plano temporal, orçamento do projecto, etc.)
- Relatórios de Acompanhamento, documentos quinzenais que reportam o estado actual do projecto.
- Documento de Fecho e Inquérito de Satisfação, que reporta o fecho do projecto e a satisfação do cliente do mesmo, assim como as aprendizagens do projecto.

Todos estes documentos apresentam-se no volume complementar deste relatório (ANEXO A).

Além da documentação de Gestão do Projecto, outras ferramentas fazem parte da metodologia de gestão de projectos da DSI, como um *site* do projecto no Insite, o Panda – para reporte do estado do Projecto e o Planeamento de Recursos. Maior detalhe sobre estas ferramentas pode ser consultado no ANEXO I.

5.5.4 Custos do Projecto

Uma das vertentes importantes de um projecto é o custo. Assim, compete ao gestor de projecto DSI submeter para aprovação à coordenação o orçamento do projecto, e gerir a facturação do mesmo.

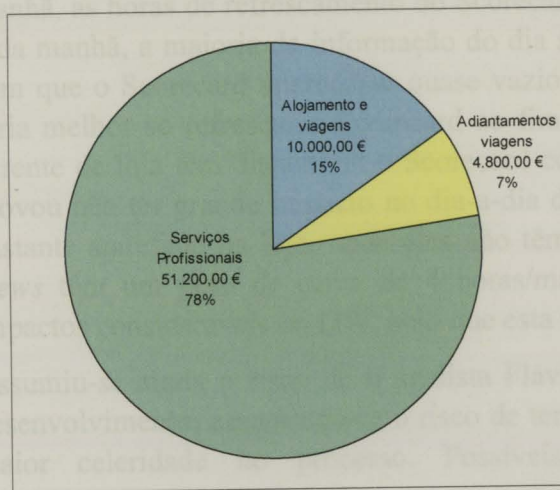


Figura 46 – Gráficos dos custos do projecto

Na Figura 46 estão representados os custos do projecto que correspondem a 66.000€.

A parcela de Serviços Profissionais corresponde ao custo de desenvolvimento e implementação do Produto pelo fornecedor Tlantic nas várias fases do projecto. Esta parcela inclui o valor da proposta inicial, de duas análises de mudança ao projecto e a estimativa de custos até ao final do projecto. Os outros 22% correspondem a custos de deslocações de alguns recursos da equipa de desenvolvimento da Tlantic a Portugal, nas fases mais críticas do projecto.

Considerou-se essencial o envolvimento presencial do analista do projecto na fase de Levantamento e Especificação de Requisitos, que correspondeu provavelmente à fase mais crítica do projecto, assim como na fase de Implementação, de testes de validação e Passagem a Produção. A parcela Alojamentos e viagens corresponde aos custos de alojamento e voos, cujo fornecedor é a Star Turismo; a parcela Adiantamentos de viagens diz respeito às condições comerciais da Tlantic do deslocamento dos seus colaboradores a Portugal.

5.5.5 Acompanhamento e Decisões Tomadas

Durante a execução do projecto o acompanhamento e tomada de decisão são duas funções importantes do gestor DSI.

Um dos documentos de acompanhamento operacional do projecto é o relatório de acompanhamento. Com uma periodicidade de cerca de 15 dias, o analista DSI deve reportar em documento próprio o estado do projecto, o plano de tarefas, as principais acções executadas, as decisões tomadas, os *deliverables* e *milestones* do projecto, a execução orçamental, os riscos do projecto e os próximos passos. Os relatórios de acompanhamento do projecto encontram-se no ANEXO A e foram a base deste texto.

A tomada de decisão foi uma componente importante à execução do projecto.

Uma vez que a qualidade era essencial e os *timings* do projecto eram fixos, tinha-se definido que o âmbito do projecto poderia não abarcar todos os domínios da especificação. O desenvolvimento foi agrupado em domínios de forma a priorizar as entregas (quebras, vendas, stocks, primo). Após a estimativa inicial da Tlantic, decidiu-se alargar o projecto uma semana para permitir entregar todo o âmbito definido, sem comprometer a qualidade do produto.

Previu-se que a entrega do produto seria gradual, para se puder obter algum *feedback* do resultado do produto. A ideia era também testar o processo de entrega em Pré-Produção. Por questões de esforço da equipa numa entrega em PP, optou-se por apenas uma entrega em PP antes da entrega final.

A coerência sempre foi fundamental. Assim decidiu-se basear a pesquisa dos dados em *Materialized Views*, que iriam ser refrescadas duas vezes ao dia (às 9h e às 12h). Depois de envolvimento da equipa DW e devido à integração de dados ocorrer durante a noite e parte da

manhã, as horas de refrescamento do Scorecard foram revistas. Actualizando a informação às 9 da manhã, a maioria da informação do dia anterior não ia estar disponível no DW fazendo com que o Scorecard aparecesse quase vazio. Assim, decidiu-se com o cliente Bonjour que seria melhor só refrescar o Scorecard ao fim da manhã; desta forma até às 14h da tarde, o gerente de loja tem disponível o Scorecard com os dados de há dois dias atrás. Esta medida provou não ter grande impacto no dia-a-dia do gerente, uma vez que a manhã é um período bastante atarefado na loja, onde eles não têm normalmente tempo de analisar IG: Como as *views* têm um peso de cerca de 4 horas/máquina, refrescá-las várias vezes ao dia ia ter impactos consideráveis no DW, pelo que esta foi a melhor solução, também nesta perspectiva.

Assumiu-se ainda o risco de o analista Flávio fazer as especificações técnicas aquando do desenvolvimento, assumindo-se o risco de ter que refazer algum do código, em favor de uma maior celeridade no processo. Possíveis alterações derivadas das aprovações das Especificações Técnicas tinham que ser realizadas no âmbito do projecto, sem pôr em causa a entrega, possivelmente após a entrega, uma vez que não tinham impacto directo no utilizador, mas na qualidade tecnológica da solução desenvolvida.

Por questões de mudanças na equipa de CCIG da Tlantic, foi necessário mudar o Gestor do Projecto. Foi acordado entre a DSI e a Tlantic um Plano de Transição do Gestor.

De forma a garantir uma monitorização alarmística dos *refresh's* das MV, o processo a utilizar foi o TNG. Para facilitar o processo de *refresh* do Scorecard decidiu-se que a componente Crystal Reports é actualizada via Crystal Enterprise

Inicialmente estava prevista uma fase de uma semana de validação do Scorecard em Produção pelos utilizadores pivots do projecto; devido a atrasos na Passagem a Produção, substituiu-se esta acção pela validação dos mapas em Pré-Produção, mas apontando para as MV's em Produção: desta forma, alguns componentes ainda estavam em Pré-Produção e eram mais fáceis de ajustar em caso de problemas, e as *Views* já tinham dados reais e actuais, permitindo uma análise mais detalhada.

Depois da Passagem a Produção e *Rollout*, por questões de instabilidade no Insite, retirou-se o acesso ao Scorecard, embora sem confirmação de que houvesse algum problema com o código. Embora a Tlantic defendesse que havia forma de confirmar se o impacto era ou não do Scorecard, sem lhe retirar o acesso aos utilizadores, a equipa Insite não quis arriscar e requereu que se retirasse o acesso. A Microsoft ficou de rever o código e aconselhou a MCH a fazer testes de carga ao Insite em Pré-Produção. Não há neste momento previsão de data de disponibilização. Estão a ser agendadas acções de revisão do código implementado, e de testes de carga em Pré-Produção, de forma a averiguar se o Scorecard teve algum impacto real no Insite, e que acções correctivas devem ocorrer.

5.5.6 Gestão do risco

Uma das variáveis que deve ser acompanhada, por influenciar directamente o sucesso do projecto é o risco do mesmo.

A gestão dos riscos dos processos é um processo com seis etapas:

1. Planeamento da gestão dos riscos
2. Identificação dos riscos
3. Avaliação qualitativa dos riscos
4. Avaliação quantitativa dos riscos
5. Planeamento da resposta aos riscos
6. Monitorização e controlo dos riscos [5].

Assim, ao longo do projecto os vários envolvidos no projecto foram identificando os vários riscos do projecto, desde os riscos do processo – especificação, planeamento, etc. –, como da solução tecnológica.

No início do projecto, foram identificados e documentados os principais factores de risco do projecto de forma quantitativa, que podem ser consultados no Documento de Visão e Aprovação, no ANEXO A, e que atribuíam ao projecto um risco de 17 (entre 9 e 40).

Numa perspectiva retroactiva, se a mesma análise ocorresse no final do projecto, o risco associado ao projecto seria de 22, uma vez que o número de participantes DSI e de outros departamentos MCH foi subestimado, assim como o conhecimento da solução tecnológica encontrada para o projecto. A tabela de cálculo quantitativo do risco do projecto está disponível no ANEXO J.

Os principais riscos identificados no projecto são resumidos na Tabela 4, assim como as acções planeadas como resposta à identificação dos riscos. Todas estas questões foram documentadas nos relatórios de acompanhamento.

Tabela 4 – Tabela dos principais riscos identificados e minimizados no projecto

Categoria	Risco	Probabilidade	Impacto	Observações	Acções
Especificação	Utilizadores não retirarem valor do sistema	Média	Alto	Devido ao carácter personalizado deste projecto, a fase de Especificação era bastante crítica.	A fase de Especificação envolveu vários utilizadores, apostou-se bastante na comunicação com o cliente e envolveu-se o cliente na maioria das decisões do projecto.
Técnico	Incoerência dos dados entre alertas, métricas e gráficos	Média	Alto	Uma vez que os dados poderiam resultar de consultas em alturas diferentes ao DW, este risco foi considerado um requisito não funcional do Projecto	A solução tecnológica foi desenhada para diminuir para quase zero esta probabilidade, uma vez que envolveu <i>Materialized Views</i> como forma de obter um <i>snapshot</i> do DW.

Técnico	Redesenvolvimento de algumas partes da solução.	Média	Alto	Devido ao tempo curto do projecto, iniciou-se o desenvolvimento, antes das Especificações Técnicas estarem concluídas. Assim, podia ser necessário rever algum desenvolvimento.	Concentrou-se os esforços do analista técnico nas especificações, de forma a antecipar ao máximo a aprovação dos documentos.
Técnico	Problemas de <i>performance</i> no <i>cockpit</i> do @migo.	Alta	Alto	O <i>cockpit</i> do @migo tinha problemas de <i>performance</i> que poderiam não ser resolvidos a tempo.	A equipa de projecto @migo reviu o <i>cockpit</i> , paralelamente ao desenvolvimento deste projecto, tendo em conta os impactos que poderia ter no Scorecard.
Processo	Desvios em função do prazo de execução do projecto.	Média	Alto	Devido às limitações de tempo, atrasos acarretariam impactos elevados, a nível de âmbito do projecto ou de qualidade da entrega.	A Tlantic alocou mais um recurso ao projecto, como forma de mitigar este risco.
Processo	Reflexão da Mudança de Gestor da Tlantic	Baixa	Alto	Mudanças na estrutura da equipa da Tlantic implicaram a mudança do gestor de projecto. Esta acção poderia reflectir-se na execução do projecto	Foi acordado um plano de transição do projecto, em que foram delimitadas as acções que ambos os gestores teriam que acompanhar de forma a passar o conhecimento do projecto de um gestor para o outro.
Processo	Envolvimento das equipas MCH insuficiente	Média	Médio	A falta de envolvimento das equipas DSI necessárias poderia significar indisponibilidade das mesmas	Foram detalhadas no cronograma as acções MCH de forma a ser possível o envolvimento e alinhamento com as equipas das datas das acções.

5.5.7 Divulgação e Plano de Comunicação

O gestor que esquece que o trabalho de engenharia de *software* é um empreendimento humano intensivo nunca terá sucesso na gestão de projectos. Um gestor que não consegue encorajar uma comunicação abrangente com o cliente/utilizador, desde o início do projecto, arrisca-se a construir uma solução elegante para o problema errado.

António Miguel, [5]

A comunicação sempre foi um dos pontos mais críticos do Projecto Scorecard nas Lojas Bonjour. Num projecto com um perfil personalizado, de desenvolvimento de uma solução à medida, intrinsecamente relacionado com as actividades diárias de uma função vital para o negócio, é essencial na comunicação com os utilizadores captar informação relacionada com os processos de trabalho, com as métricas utilizadas e com as dificuldades e desafios diários do utilizador.

Desde o início do Projecto que a comunicação com os utilizadores foi considerada um dos pontos fundamentais para o sucesso da iniciativa. Foram realizadas várias actividades junto dos utilizadores finais para fazer convergir a solução tecnológica às necessidades mais emergentes do negócio, estreitando a relação com os utilizadores e estabelecendo um compromisso com o resultado do projecto. Foi necessário **planear cuidadosamente** qualquer destas iniciativas no sentido de manter sempre o foco no objectivo final do evento. Existiu ainda a vertente do desafio e da inovação, principalmente na forma de pensar, que esteve sempre presente em todas as acções do projecto.

A primeira actividade foi o *Workshop* de Levantamento de Requisitos; realizado numa loja (de forma a envolver a equipa no ambiente de trabalho diário do gerente de loja), este *Workshop* envolveu quatro gerentes na Especificação da solução. Esta actividade é explicada com maior detalhe na secção 5.3.2 e foi uma das actividades fundamentais do projecto.

Depois da Especificação de Requisitos estar finalizada e aprovada, aproveitando a Reunião de Operações da Direcção Operacional Bonjour, que ocorreu dia 9 de Junho em Carnaxide, realizou-se uma sessão de apresentação do Projecto Scorecards nas Lojas Bonjour a todos os gerentes das lojas Bonjour. Os objectivos eram apresentar o projecto, sensibilizando-os para algumas fases do mesmo, como visitas a lojas ou a fase de medição de impacto, assim como recolher uma primeira impressão do projecto, e do âmbito do mesmo. A apresentação de slides utilizada encontra-se no ANEXO A e focou principalmente na Especificação Funcional de Requisitos e nas datas do projecto.

A reacção dos utilizadores ao Projecto foi muito positiva, sendo que demonstraram muito agrado nos conteúdos propostos e nas metodologias de *scorecards* e alertas condicionais.

Desta sessão foi recolhido um *feedback* importante em relação à especificação funcional. Houve um espaço aberto de discussão de alguns detalhes, que permitiriam melhorar ainda mais a solução proposta. Um dos pedidos estava relacionado com o mapa de detalhe do gráfico “Duração do Stock em dias da Loja”, que segundo eles deveria ter o detalhe até ao nível da categoria. Houve ainda um outro momento de *feedback* importante, relativamente ao conteúdo dos gráficos de quebra ao artigo. Pelo exemplo demonstrado, que era baseado em dados reais, foi possível aos gerentes detectarem uma situação de melhoria de *cockpit* logo à partida: em casos de alimentos de transformação na loja, as quebras apresentadas podem não ser as reais porque o DW considera a compra de um artigo e a venda de outro; para exemplo, no caso do salmão, a quebra da posta pode não ser importante por ser gerada e (por isso poder ser matematicamente anulada) pela quebra do salmão inteiro (Um esquema com uma explicação detalhada desta situação pode ser consultado no ANEXO G). Uma vez que estas correspondências entre artigos de transformação não estavam documentadas em DW em lado algum, este é um dos desafios em próximas interacções do Scorecard.

A fase de testes foi outra fase em que o envolvimento dos utilizadores era vital. Com dados tão sensíveis como os do Scorecard, o utilizador final é fundamental para validar os dados apresentados. Assim, no dia 28 de Julho, o gerente da loja de Boucinhas validou o produto no ambiente de Pré-Produção (com os dados de Produção) nas instalações da Lionesa, alertando para várias questões. De um modo geral, o gerente pareceu ficar bastante satisfeito com o resultado final do projecto, reconhecendo que este produto lhes vai ser muito útil e poupar muito tempo.

Na fase de Passagem a Produção, agendou-se ainda uma outra actividade de validação de *performance* da ferramenta no ambiente de rede de uma loja (que é, por natureza, mais lento).

Assim, efectuaram-se visitas a duas lojas, uma com rede boa (NorteShopping), e outra com rede lenta (Areosa). Para além de se verificar que a página carregava em relativamente pouco tempo (5 e 30 segundos, respectivamente) foi possível confirmar o agrado dos gerentes com a ferramenta apresentada.

Para além dos gerentes de loja, foi necessário também envolver o Comité de Decisão. Foram convocados para a sessão de apresentação o Director de Operações Bonjour Hugo Andrade, a Directora de Operações Norte Lurdes Peixoto, a Gestora Operacional Ana Paula Lima, o Coordenador do CC4B Miguel Ângelo Santos, o gestor do produto @migo Alberto Mota, o Coordenador do DPCG Luís Azevedo, o responsável pela área operacional da DPCG, Marcos Hespanhol e o analista da Tlantic, Flávio Moura. Os objectivos da sessão eram a validação do âmbito do projecto, a validação do plano do projecto, e a validação do processo de comunicação (divulgação, sensibilização e medição de impacto), a validação do processo de Gestão por Excepção e a validação do processo de Gestão de Mudança.

Fizeram parte do projecto, outros formatos de comunicação com o cliente como o telefone, e-mail e algumas reuniões presenciais tanto no Porto, como em Lisboa. Destaque para reunião de acompanhamento de 6 de Julho, cuja acta está disponível no ANEXO A.

A componente de comunicação interna também foi bastante relevante. Todas as equipas da DSI com algum envolvimento no projecto tiveram que ser devidamente integradas no projecto. Além disso, a interação com o fornecedor também é um dos factores fundamentais ao sucesso do projecto: devido à distância geográfica e às diferenças de fuso horário, a comunicação é um constante desafio. Nalgumas fases do projecto, a presença de alguns elementos da equipa de desenvolvimento em Portugal revelou-se essencial.

De resto, o processo de comunicação interna da DSI, assim como com o fornecedor, cobre normalmente formatos formais ou informais, escritos ou orais, como documentação do projecto (alguma da qual está no ANEXO A), reuniões presenciais, *conference-calls*, *e-mail*, *MSN Messenger*, telefone.

6.1 Produto final

Olhando para a implementação de Gestão como base à tomada de decisão diária do gerente de loja, a gestão de lojas de forma mais eficiente e informal, aumentando a produtividade do gerente de loja Bonjour foi a base deste projecto.

A gestão por excepção provou ser um conceito com uma aplicação prática bastante alargada e eficiente na gestão orientada nos problemas, nomeadamente no que diz respeito à redução de custos que surge do alerta de algumas situações fora do comum em tempo útil.

Gerindo cada vez melhor rupturas e excesso de stocks e quebras, potencia-se a qualidade do serviço prestado ao cliente final, e consequentemente o relacionamento com o cliente do Bonjour, o que se traduz num aumento da satisfação do mesmo.

6 Conclusões

Numa economia cada vez mais global e exigente e num grupo que aposta na dinamização e optimização constantes dos seus processos de gestão de retalho, emergem novas formas de inovação na gestão para a criação de novas vantagens competitivas. A entrega de Informação de Gestão operacional na Modelo Continente Hipermercados, sendo uma das bases ao processo de tomada de decisão diário na gestão de uma loja, revelou-se uma área com grande potencial de inovação conceptual e tecnológica.

Assim, abraçou-se esta oportunidade de melhoria do processo de acesso à Informação de Gestão dos gerentes de loja Bonjour, criando um espaço que reúne gráficos de comparação e evolução de Informação de Gestão, alertas condicionais (que permitem gerir por excepção) e as principais métricas de gestão da loja. Como enriquecimento à informação resumida, os mapas de detalhe da informação permitem aceder a camadas inferiores de detalhe de informação.

Reunindo informação **abrangente** de vários domínios de gestão – Vendas (diárias, orçamentos, comparação com outras lojas), Quebras, Stocks, Preço, **personalizada**, com conteúdos dirigidos, orientados ao perfil do utilizador e a atributos como a sua loja, **e de fácil leitura**, através de gráficos simples e intuitivos, o Projecto Scorecard nas Lojas Bonjour vem alterar a filosofia anterior de mostrar *tudo* o que o utilizador *pode* ver, para mostrar apenas o que o utilizador *quer* ver, ou seja, o que é realmente importante para a sua função.

Jakob Nielsen [4] refere que há quatro critérios que são a fundação de um bom desenho Web: *High quality content*, *Often updated*, *Minimal download time*, *Ease of use*.

O Scorecard nas Lojas Bonjour é um produto rico em conteúdos de qualidade, desenhado à medida das necessidades do utilizador, actualizado diariamente com as informações de gestão recolhidas da actividade do dia anterior, com um tempo de carregamento inferior a 30 segundos e com um desenho simples e intuitivo. Estas características sustentam a validade da solução como uma enorme mais-valia aos utilizadores finais.

Faltam pequenos passos para o fecho do projecto, nomeadamente a formalização do sucesso do mesmo, através da fase de Medição de Impacto, embora seja já indiscutível que muitos serão os projectos sucessores ao Scorecard nas Lojas Bonjour, explorando novas vertentes e apostando sempre na inovação e proximidade com o utilizador.

6.1 Produto final

Olhando para a Informação de Gestão como base à tomada de decisão diário do gerente de loja, a gestão de lojas de forma mais eficiente e informada, aumentando a produtividade do gerente de loja Bonjour foi a base deste projecto.

A gestão por excepção provou ser um conceito com uma aplicação prática bastante alargada e eficiente na gestão orientada aos problemas, nomeadamente no que diz respeito à redução de custos que surge do alerta de algumas situações fora do comum em tempo útil.

Gerindo cada vez melhor rupturas e excesso de stocks e quebras, potencia-se a qualidade do serviço prestado ao cliente final, e conseqüentemente o relacionamento com o cliente do Bonjour, o que se traduz num aumento da satisfação do mesmo.

Além disso, diminui-se o trabalho administrativo e simplifica-se o processo associado à acção de consulta de Informação de Gestão, uma vez que se passa a disponibilizar Informação pré-processada e centralizada num único local. Uma das principais garantias de que o produto cumpre as especificações é a similitude da solução final com o protótipo inicial (Ver Figura 35 e Figura 47).

Todas as interacções com os utilizadores demonstraram uma satisfação e reconhecimento de verdadeira mais-valia no produto, nomeadamente nas fases de levantamento de Requisitos e Testes.

O Scorecard nas Lojas foi sujeito a testes integrados no ambiente de desenvolvimento, a testes de validação em Pré-Produção e em Produção, concluindo-se que a qualidade do produto está muito próxima do esperado, uma das características fundamentais à aplicação. Além disso, foram efectuadas visitas para confirmar a *performance* de carregamento nas lojas, que está bastante boa.

O alinhamento do Scorecard nas Lojas Bonjour com a estratégia da DOP e o desenho da solução baseado nas necessidades específicas dos utilizadores são outra garantia que o produto desenvolvido acrescenta bastante valor à experiência como utilizadores diários da Informação de Gestão.

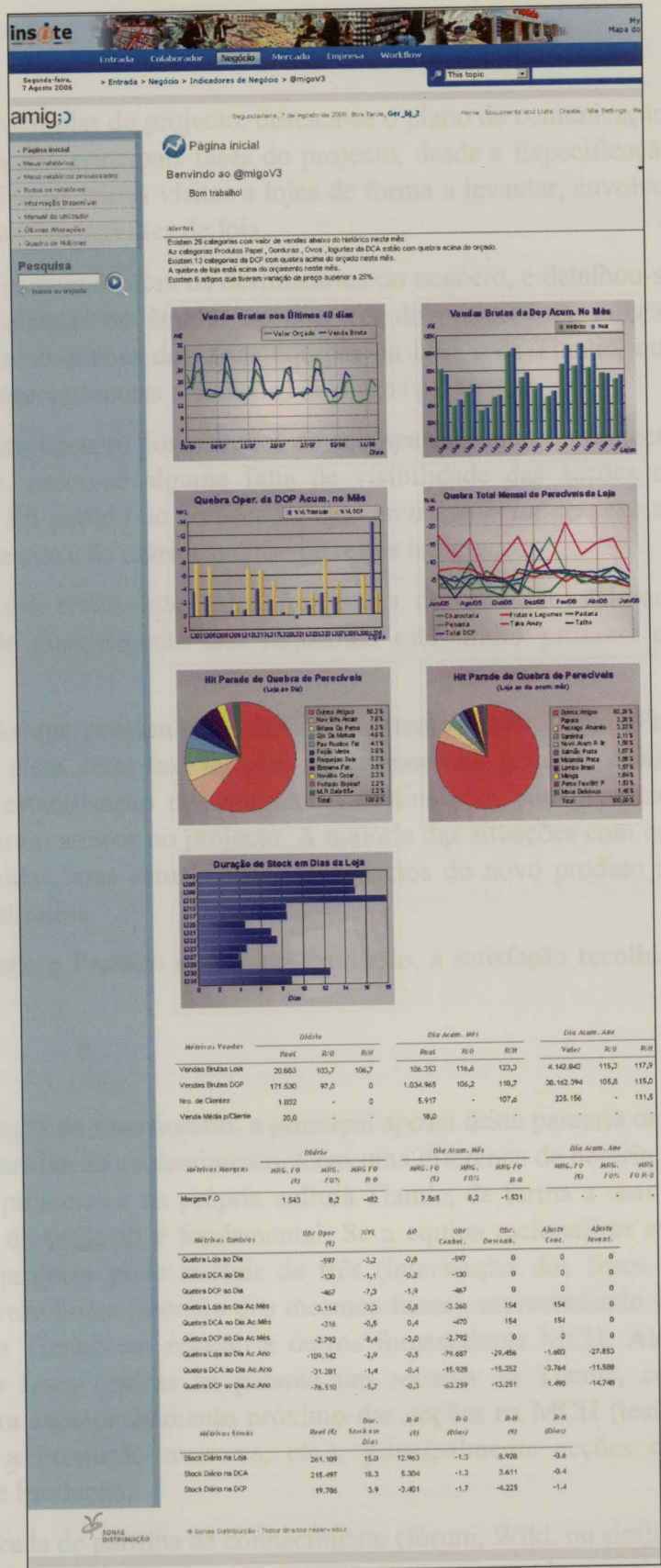


Figura 47 – Print Screen do Scorecard nas Lojas Bonjour em Produção

6.2 Execução do Projecto

Como principal tópico positivo do desenrolar do projecto, destaca-se o plano de comunicação, com o envolvimento dos utilizadores nas principais fases do projecto, desde a Especificação aos Testes de Validação. Foram realizadas várias visitas a lojas de forma a levantar, envolver e sensibilizar para os processos diários dos gerentes de loja.

A especificação foi delineada cuidadosamente, com os destinatários do negócio, e detalhou-se os requisitos, de forma a evitar mudanças no âmbito no decorrer do projecto. A solução tecnológica adoptada resultou do envolvimento de várias equipas da DSI e da Tlantic, que contribuíram com a sua experiência nos ambientes e soluções de outros projectos.

O acompanhamento do projecto concretizou-se por reuniões de acompanhamento do projecto regulares. No decorrer do projecto, notou-se alguma falta de visibilidade das acções de desenvolvimento da Tlantic, sendo foi pedido ao fornecedor que enviasse *print screens* na fase de desenvolvimento e estados de situação diários na fase de testes integrados.

O Scorecard foi sujeito a várias fases de testes (integrados, funcionais, de validação) pelo que a qualidade do produto a nível de cumprimento dos requisitos está muito próxima do esperado.

Porém, foi a fase de implementação que revelou mais obstáculos, tanto a entrega em Pré-Produção como em Produção. Para além desta fase ter sido subestimada no geral, o câmbio entre ambientes aplicativos e a estabilização nos ambientes destinatários são processos delicados e imprevisíveis, que causaram atrasos no projecto. A maioria das situações com que o projecto se deparou foram resolvidas, mas actualmente, os impactos do novo produto no ambiente Insite ainda estão a ser analisados.

Nas visitas às lojas, realizadas quando o Produto estava em Produção, a satisfação recolhida dos utilizadores foi muito positiva.

6.3 Melhorias no processo

Com a distância geográfica e diferenças de fuso horário, a principal aposta desta parceria deve ser, sem dúvida, a comunicação e partilha de conhecimento. Com uma diferença de horária de -4 horas, a mudança na gestão de projectos e na própria cultura Tlantic, de forma a usar as diferenças de fuso horário a favor do projecto é fundamental. Se a equipa racionalizar esta diferença o tempo útil diário de projecto pode evoluir de três (intersecção dos fusos de trabalho das duas empresas) para treze horas (reunião dos mesmos fusos), representando um ponto de vantagem competitiva da Tlantic em relação a outros fornecedores MCH. Além disso, é necessário que nalgumas fases críticas se garanta um recurso na Tlantic, com disponibilidade em horário PT, para acompanhamento próximo das acções na MCH (testes, estabilização, *Rollout*, Passagens a Produção menores, etc.), principalmente acções que afectem directamente o ambiente de Produção.

A criação de uma estrutura centralizada de partilha de conhecimento (fórum, Wiki, ou similar) que permita a todos os envolvidos no projecto ter uma noção macro do estado actual do mesmo, e partilhar conhecimento sobre a solução adoptada é uma sugestão a considerar. Isto permitiria evitar o envio excessivo de e-mail's, para discutir assuntos simples, e ao mesmo tempo ter um local centralizado onde qualquer pessoa poderia saber especificamente que solução foi adoptada para resolução de um determinado problema. Esta solução, para além de

permitir acompanhar o projecto de forma detalhada, facilita bastante o processo de passagem ao suporte da solução, de manutenção e evolução e escalabilidade do sistema proposto. Uma sugestão mais simples e imediata seria criar um *site* de projecto comum às duas equipas (de momento existe um *site* MCH e um *site* Tlantic).

Um outro ponto importante é esclarecer bem que alterações foram feitas em documentação trocada entre as entidades (via *Track Changes* do *Word*, por exemplo), de forma a facilitar a leitura e aprovação de novas versões de documentos.

A nível do processo de *software* de projectos de desenvolvimento de *Scorecards* futuros, sugere-se o esquema do ANEXO K. Este processo é ajustável à complexidade da solução e pretende acima de tudo, explicar os vários passos do processo e a sua participação relativa no tempo total do projecto.

Cabe à MCH iniciar o projecto com o Caderno de Encargos, que resume os principais objectivos do projecto. Seguem-se a fase de Levantamento de Requisitos e a fase de Especificação de Requisitos; a sugestão nesta fase é documentar não só requisitos funcionais, mas também requisitos não funcionais: quando estes requisitos fazem parte apenas do *know-how* da equipa, mas não estão documentados, acabam por ser desvalorizados em fases mais críticas do projecto. Além disso, deve prever-se uma alocação específica para o desenho tecnológico da solução, e um dos *deliverables* da proposta inicial deve ser a arquitectura funcional e física da solução, que no Scorecard também foi *informal*. A validação destes desenhos é importante para previsão de alocação da equipa a tarefas e assegura que a MCH e a Tlantic estão alinhadas na solução proposta.

Outro passo na fase de Especificação é o envio da proposta e cronograma do projecto pela Tlantic. Uma das sugestões nesta fase é que o cronograma enviado à MCH não seja detalhado à actividade da Tlantic, mas que contemple o planeamento macro do projecto. Para além dos principais *milestones* do projecto, as acções mais relevantes para a MCH, prendem-se com entregas parciais ou totais, em Pré-Produção ou Produção, e interacção com equipas MCH e clientes, que têm que ser envolvidas e alocadas ao projecto. Além disso, deve ser feito um trabalho na DSI, com a equipa respectiva, de alinhamento de tempo previsto para as tarefas e impactos no *timing* do projecto, pelo que o cronograma do projecto a enviar à MCH deve contemplar as acções da MCH, com o maior detalhe possível, e as actividades dependentes dessa acção (impactos nos *milestones*).

Na fase de desenvolvimento, acrescentou-se uma acção ao processo que estava implícita, mas que deve ser bem planeada e executada, que consiste na preparação dos ambientes; num projecto na área de BI a preparação dos ambientes, nomeadamente carregamento dos dados necessários para Bases de Dados desses ambientes, é fundamental para sustentar os vários testes à ferramenta, assim como as entregas nos ambientes. Os testes correspondem também a acções muito importantes nesta fase do projecto, principalmente os testes da equipa de desenvolvimento. Deve fazer-se um esforço no sentido de evitar testes de validação exaustivos por parte do cliente (como aconteceu!), garantindo uma qualidade do produto entregue que dê confiança à DSI e ao cliente nos testes efectuados. Verificou-se que o plano de testes integrados montado para o projecto não foi utilizado pela equipa de desenvolvimento, sendo que os testes integrados realizados ocorreram de forma mais “livre”. Assim, a sugestão passa por um plano de testes com uma alocação temporal aos recursos. Desta forma, é possível cobrir todo o âmbito da aplicação, garantindo que não são repetidos testes e aumentando o grau de responsabilização da pessoa que testou uma determinada

funcionalidade. Acrescentou-se ainda uma fase de testes da equipa de desenvolvimento no ambiente de Pré-Produção – o que já aconteceu durante o Scorecard, embora não estivesse previsto inicialmente.

6.4 Próximos passos no Scorecard nas Lojas Bonjour

O Projecto está agora numa fase de validação de solução desenvolvida pela Microsoft, a pedido da equipa do Insite. Estão a ser realizadas várias acções como testes de carga e validação do código desenvolvido. Assim que os obstáculos actuais forem ultrapassados, prevê-se disponibilizar o mais brevemente possível o produto ao utilizador.

Após a disponibilização do Scorecard nas Lojas aos gerentes Bonjour, ocorrerá a fase de Medição de Impacto, cujo plano pode ser consultado no ANEXO A e cujo objectivo é recolher indicadores que sustentem a validade do Scorecard como uma ferramenta útil e eficaz. Os benefícios do projecto serão medidos recorrendo a vários canais de análise, tanto quantitativa como qualitativa, como sejam os questionários, inquéritos, entrevistas, visitas a lojas, análises de acessos, análises de resultados, etc.

6.5 Próximos Projectos

A nível das estratégias de Informação de Gestão, nomeadamente para uso do @migo, algumas novas ideias vão surgindo, como disponibilização de conteúdos *e-learning* de formação no @migo, ou aposta numa solução móvel da solução. Além disso, a solução do Scorecard teve uma aceitação no cliente que comprova que muitos serão os projectos sucessores ao Scorecard nas Lojas Bonjour. (Figura 48)

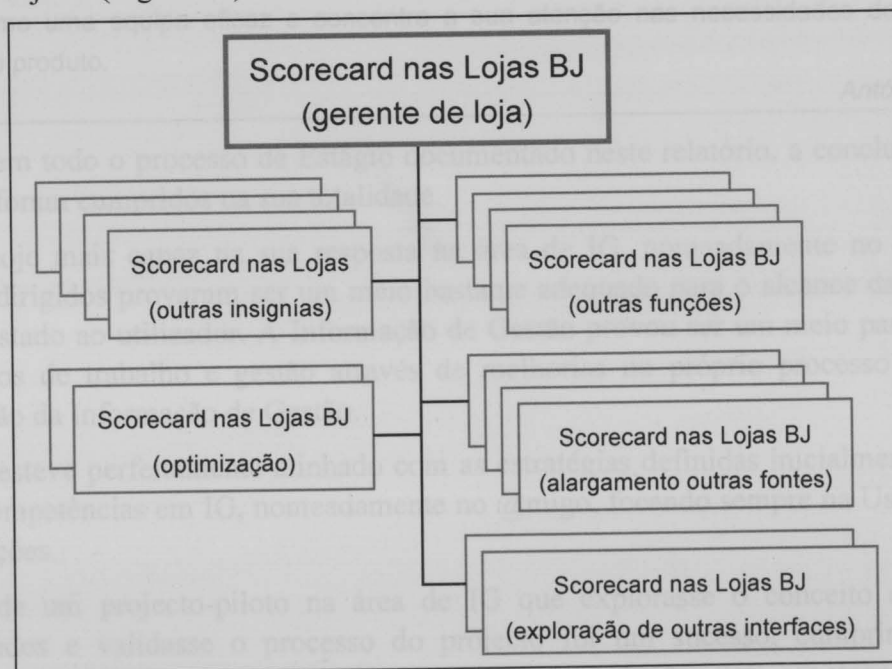


Figura 48 – Próximos Projectos

Depois deste projecto-piloto para os gerentes de Loja Bonjour, o alargamento do conceito para outras funções da Insígnia Bonjour, como o chefe de secção, é uma das evoluções naturais ao projecto, sendo à partida projectos simples e com ganhos imediatos. Mais complexo, mas igualmente interessante, é o alargamento destes conceitos aos coordenadores da DOP Bonjour, que passariam a ter maior visibilidade do estado actual da DOP.

O desenvolvimento de Scorecards nas Lojas para outras insígnias (Continente, Modelo, Vobis, etc.) será no futuro uma inevitabilidade, sendo que o trabalho do desenvolvimento destes Projectos dependerá da complexidade das necessidades das insígnias e da similitude com o Scorecard nas Lojas Bonjour, já que o seu desenvolvimento é escalável a outras soluções.

O alargamento desta solução a outras fontes aplicacionais de informação para além do DW, como indicadores de outros dados operacionais, frente-de-caixa ou recursos humanos, são outras hipóteses para desenvolvimentos piloto.

Além disso, é importante que exista brevemente espaço para uma reavaliação do ponto de situação dos gerentes de loja Bonjour, otimizando esta solução de acordo com o feedback obtido.

Existe neste momento um projecto com o objectivo de criar conteúdos para a formação *e-learning* no @migo, que podem vir a ser enriquecidos com conteúdos do Scorecard, no futuro, se assim se justificar.

O Scorecard é ainda o caminho para um projecto na área da mobilidade que permita ao utilizador consultar alguma Informação de Gestão via telemóvel ou PDA, já que a gestão por excepção ou representação gráfica têm ainda um maior valor acrescentado quando se trata de um aparelho móvel, com um pequeno ecrã.

6.6 Balanço Pessoal

Um chefe de projecto actua da forma certa quando encoraja os técnicos de *software* a trabalhar em conjunto como uma equipa eficaz e concentra a sua atenção nas necessidades do cliente e na qualidade do produto.

António Miguel, [5]

Com base em todo o processo de Estágio documentado neste relatório, a conclusão é que os objectivos foram cumpridos na sua totalidade.

A DSI é hoje mais capaz na sua resposta na área de IG, nomeadamente no @migo e os conteúdos dirigidos provaram ser um meio bastante adequado para o alcance da melhoria de serviço prestado ao utilizador. A Informação de Gestão provou ser um meio para a melhoria de processos de trabalho e gestão através de melhorias no próprio processo de acesso e comunicação da Informação de Gestão.

O Estágio esteve perfeitamente alinhado com as estratégias definidas inicialmente, já que se adquiriu competências em IG, nomeadamente no @migo, focando sempre na Usabilidade nas novas soluções.

A gestão de um projecto-piloto na área de IG que explorasse o conceito de conteúdos personalizados e validasse o processo do projecto foi um sucesso, cumprindo todos os objectivos a que se propôs. Além disso, apostou-se nas relações e na montagem da rede de intervenientes, tanto no conhecimento dos utilizadores e das suas necessidades, como no domínio da tecnologia e conhecimento dos parceiros e suas potencialidades, como na gestão, promoção e desenvolvimento do fluxo de conhecimento entre as duas áreas.

Como conclusões de todo o processo de Estágio Curricular, realçam-se

- ✓ o desafio extremamente enriquecedor que é a gestão de um projecto em ambiente empresarial,
- ✓ a oportunidade de representar um projecto alinhado com as estratégias da MCH, do Bonjour, da Direcção de Sistemas de Informação e do CCIG,
- ✓ a valorização demonstrada pela qualificação adquirida na Faculdade de Engenharia,
- ✓ a resolução de problemas e necessidades reais e pertinentes para pessoas que contribuem diariamente para o crescimento da companhia,
- ✓ a abertura de horizontes em relação ao mundo apaixonante do Retalho,
- ✓ o envolvimento nas várias vertentes da Gestão de um Projecto de *Software* complexo, desde a Gestão de Produtos, à de Processos, Tecnologia, Projectos e Pessoas,
- ✓ o sentimento vitorioso pela sensação de sucesso alcançado e dever cumprido,
- ✓ o crescimento pessoal e profissional.

Documentos

- [6] João Falcão e Cunha, *Apostolados de disciplinas Interação Pessoa-Computador*, FEUP (2005)
- [7] *Equipa do Projecto @migoV3*, *Documentação do Projecto @migoV3*, MCH - Insite (2004-2006)
- [8] Ana Paula Lima, *Plano de Acções e Recursos 2006*, DOP Bonjour
- [9] MCH, *Documentação do Competir III*, 2006
- [10] *Comité Portfolio Projector*, *Workshop de Projectos*, MCH - Insite (2006)
- [11] *Direcção Prevenção Quêbra*, *Conteúdo de e-learning Sistema Informação de Quêbra*, <http://elevarcinc.rogas.pt>

Artigos

- [12] *The Balanced Scorecard - Metrics That Drive Performance*, Robert Kaplan and David Norton, *Harvard Business Review* (January-February 1992, págs. 71-79)
- [13] *Business Intelligence*, *Luís Damascos*, *Estudo de Caso - Semana Informática* (2006)



Referências e Bibliografia

Livros

- [1] *Jenny Preece, Yvonne Rogers, Helen Sharp, Interaction Design*, John Wiley & Sons (2002).
- [2] *Daryl Mather, The Maintenance Scorecard, Creating Strategic Advantage*, Industrial Press (2005)
- [3] *David Bawden, User-oriented evaluation of Information Systems and Services*, Gower (1990)
- [4] *Jakob Nielsen, Designing Web Usability*, New Riders Publishing (1999)
- [5] *António Miguel, Gestão de Projectos de Software*, FCA (2006)

Documentos

- [6] *João Falcão e Cunha, Apontamentos da disciplina Interação Pessoa-Computador*, FEUP (2005)
- [7] *Equipa do Projecto @migoV3, Documentação do Projecto @migoV3*, MCH – Insite (2004-2006)
- [8] *Ana Paula Lima, Plano de Acções e Recursos 2006*, DOP Bonjour
- [9] *MCH, Documentação do Competir III*, 2006
- [10] *Comité Portfolio Projectos, Workshop de Projecto*, MCH – Insite (2006)
- [11] *Direcção Prevenção Quebra, Conteúdo de e-learning Sistema Informação de Quebra*, <http://elearning.sonae.pt>

Artigos

- [12] **The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance**, *Robert Kaplan and David Norton*, Harvard Business Review (January-February 1992, págs. 71-79)
- [13] **Business Intelligence**, *Luísa Dâmaso*, Estado de Nação – Semana Informática (2006)

ANEXO A : Índice do volume “Documentação de Gestão do Projecto”

1	Slideshow do Workshop de Levantamento de Requisitos (18 de Maio de 2006)	A1
2	Documento de Visão e Aprovação.....	A6
3	Resumo das Métricas por domínio.....	A18
4	Resumo dos Alertas por domínio.....	A19
5	Resumo dos Mapas Detalhe por domínio.....	A20
6	Slideshow de Sensibilização aos Gerentes de Loja.....	A24
7	Cronograma do Projecto.....	A29
8	Relatório de Acompanhamento de 1 de Junho.....	A30
9	Relatório de Acompanhamento de 20 de Junho.....	A34
10	Relatório de Acompanhamento de 5 de Julho.....	A40
11	Relatório de Acompanhamento de 14 de Julho.....	A46
12	Relatório de Acompanhamento de 1 de Agosto.....	A52
13	Relatório de Acompanhamento de 16 de Agosto.....	A58
14	Slideshow Academia Helpdesk.....	A64
15	Arquitectura do Sistema.....	A66
16	Slideshow Formação ao Suporte Especializado.....	A68
17	Acta de reunião de acompanhamento com Cliente (06/07 - Amadora).....	A71
18	Medição de Impacto.....	A74
19	Inquérito de satisfação aos utilizadores.....	A78
20	Inquérito aos Coordenadores (depois da disponibilização).....	A80
21	Relatório de Visita às Lojas (28/7 - Boucinhas).....	A81
22	Relatório de Visita às Lojas (3/8 – Norteshopping).....	A82
23	Relatório de Visita às Lojas (3/8 – Areosa).....	A83
24	Documento de Melhorias no Processo de Projectos Scorecard Futuros (e Boas Práticas em Projectos BI).....	A84

ANEXO B : Balanço 2005 – Reunião Geral DSI (13/01/2006) – Alguns slides

Organização SONAE SOPS

Balanço 2005




Reunião Geral DSI – 13/01/2006

KPI's departamentais 2005

1

KPI 1 - Serviços

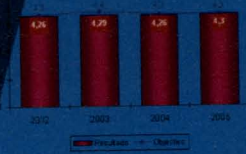


- A. Índice de Satisfação dos Clientes 😊
- B. Inquérito de Fecho de Projectos 😊
- C. Capacidade de Resolução de Problemas 😊
- D. Usabilidade 🤔
- E. Comunicação / Iteração 😊
- F. Formação 😊
- G. Quick Wins 😊

KPI's departamentais 2005

5

1A – Inquérito*



Ano	2000	2001	2004	2005
Score	4,26	4,29	4,26	4,3

Primeiro "apanhado":

- ✓ Evolução aplicações
- ✓ Inovação
- ✗ Lentidão
- ✗ Falta de formação
- ✓ Resolução problemas
- ✓ Conceitos de GP
- ✗ Alinhamento c/ necessidades
- ✗ Comunicação / Divulgação

KPI's departamentais 2005

* 2005 - Resultados provisórios

6

1D - Usabilidade

- ✓ Site e-commerce
- ✓ Worklistânica
- ✓ ...
- ✓ Processo de criação de artigos
- ✓ User group UniFO

Não chega!


Necessário:

- Perspectiva do utilizador!
- visitas; Inquéritos; Estudos; Foco na usabilidade!

"Poucos dos módulos desenvolvidos estão direccionados para o negócio da minha insignia. (...) bastava consultar os utilizadores."

KPI's departamentais 2005

KPI 5 – Inovação




- A. Projectos de Inovação 😊
- B. Adopção Novas Tecnologias 😊
- C. Workshops Inovação 🤔

KPI's departamentais 2005

19

5C – Workshops Inovação



- ✓ Apresentações internas de fornecedores

Inovação aplicada às necessidades do negócio!

"Deveriam ir junto dos utilizadores saber mais das suas necessidades e expectativas"

"Tem faltado à DSI um maior papel na divulgação de novas tecnologias"

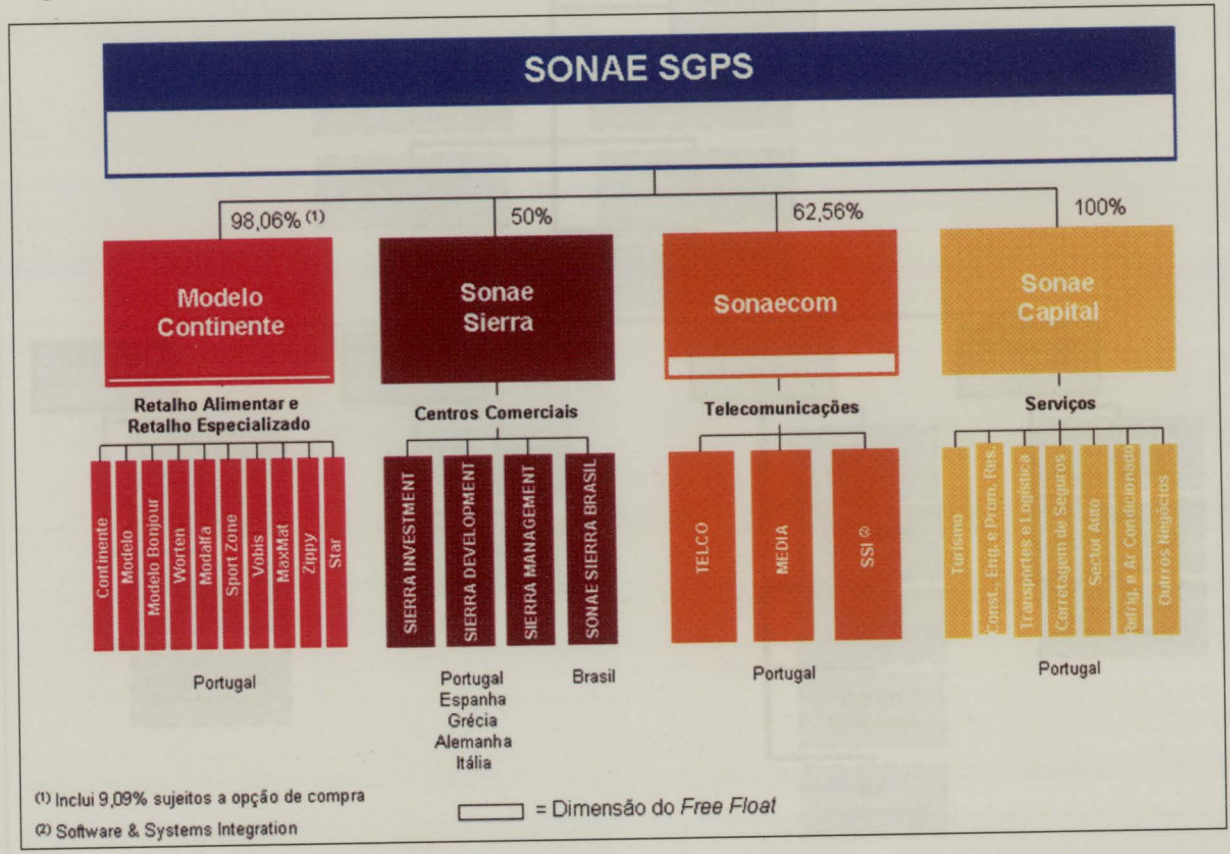
KPI's departamentais 2005

21

Organograma DSJ

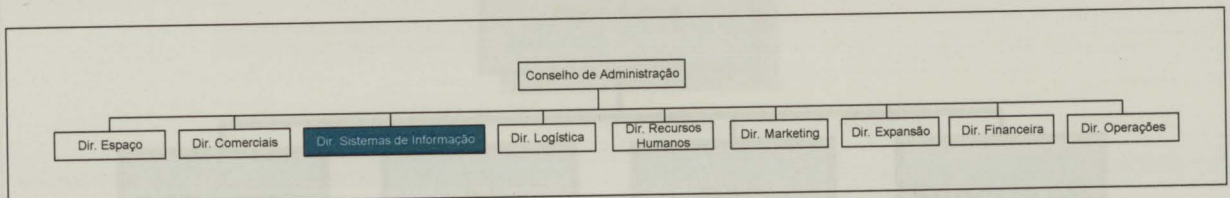
ANEXO C : Organogramas SONAE

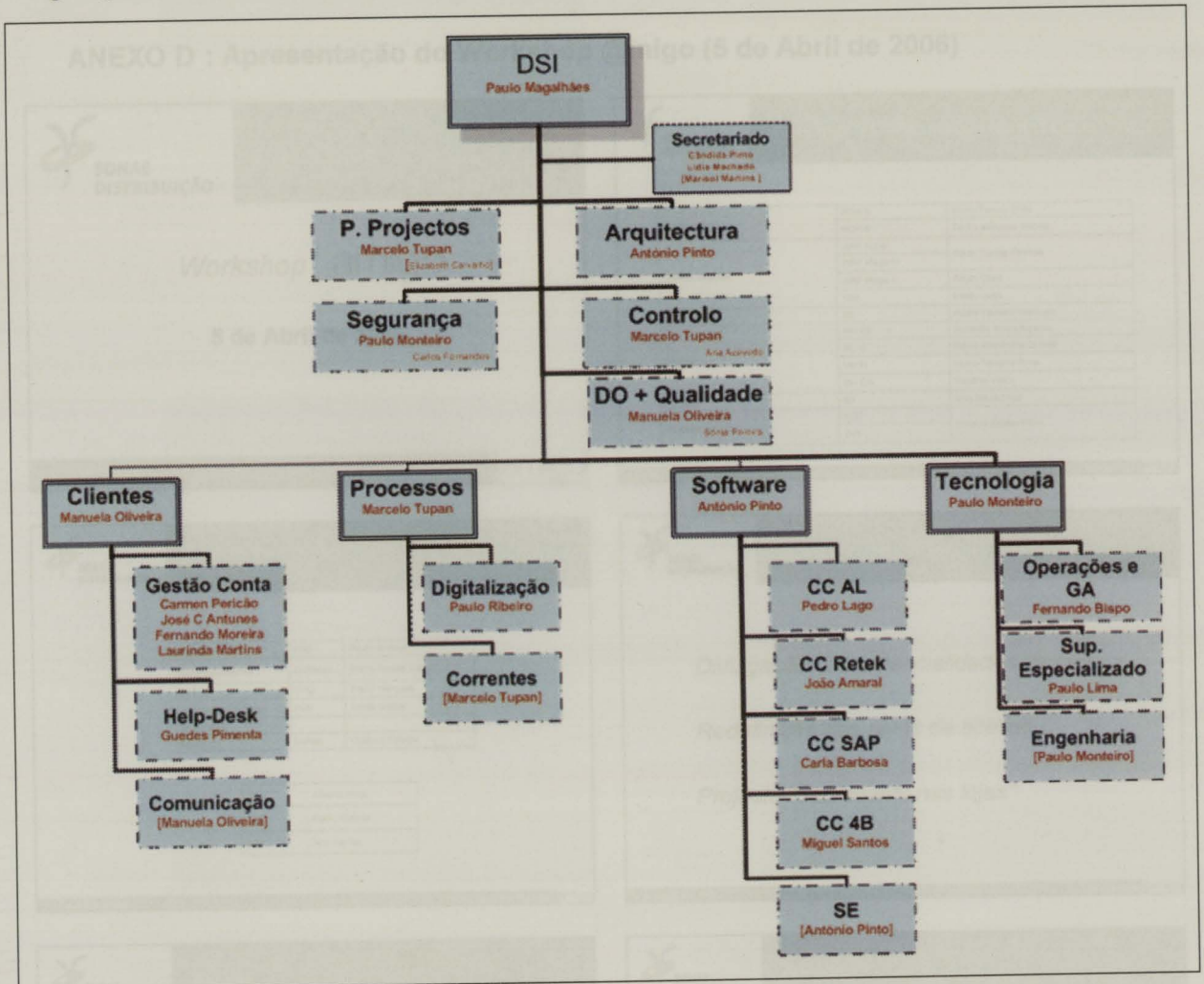
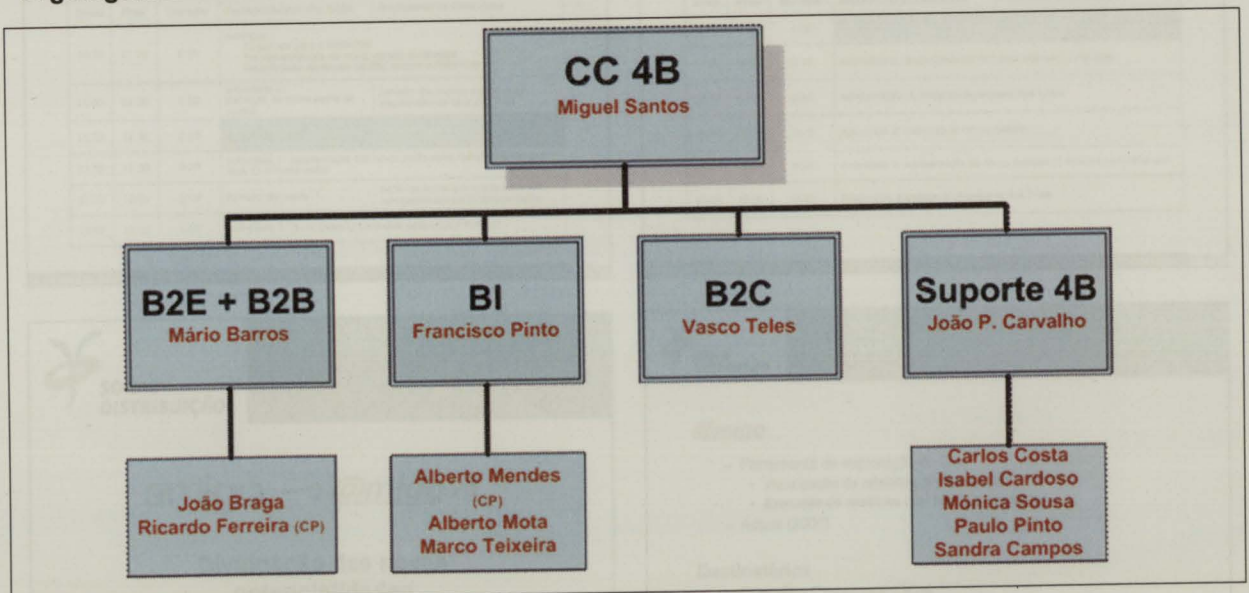
Organização SONAE SGPS




Organograma CC4B

Organograma Modelo Continente





Organigrama DSI³Organigrama CC4B⁴³ Dados de Julho de 2005⁴ Dados de Julho de 2005

ANEXO D : Apresentação do Workshop @migo (5 de Abril de 2006)




Workshop @migo


5 de Abril de 2006

Participantes – Responsáveis das Lojas

Contingente	MOH N	Maria Teresa Brito
	MOH S	Pedro Marques Nabais
Wortan e Vobis	WRT Super	Paulo Tomás Ferreira
	WRT Mega N	
	WRT Mega S	Paulo Claro
Sport_Zone	VBS	Pedro Leite
	SZ	Pedro Ferreira Marques
Modelo	MH CS	Armindo Alves Padilho
	MH S	Paula Alexandra Gomes
	MH N	Nuno Teixeira Rosa
Bonjour	MH CN	Rosário Vieira
	BJ	Ana Paula Lima
Modafra e Z'ipov	MDF	
	ZPY	Susana Bastos Pinto


5 de Abril de 2006 




Participantes – Produtores de Conteúdos e Moderadores

Vendas	PCG	Paulo Amaral
Aprovisionamento	DCAbast	Maria Teresa Castro
Quebras	DPQ	Paulo Marques
Indicações de Preço	PCG	Izilda Garcia
Campanhas		
Shopping	Dshop	Cristina Salezar

DSI	Alberto Mota
DDI	Pedro Gabriel
DSI	Ana Freitas

5 de Abril de 2006 





Objectivos do Workshop

Divulgação das potencialidades do @migo

Redefinição dos perfis de acesso


Projecto "Scorecards nas lojas"


5 de Abril de 2006 



Agenda


Início	Final	Duração	Representantes das Lojas	Produtores de Conteúdos
10:30	11:00	0:30	Arranque Objectivos para o Workshop Funcionalidades da nova versão do @migo Redefinição de novos perfis, mapas e domínios	
11:00	11:20	0:20	Definição de novos perfis de acesso	Revisão dos mapas actualmente disponíveis nos seus domínios
11:20	11:30	0:10	Pausa para café	
11:30	11:50	0:20	Actividade 1: Apresentação dos novos perfis pelos representantes das lojas (3 minutos cada)	
11:50	12:00	0:10	Revisão dos perfis	Reflexão sobre que mapas são mais adequados aos perfis apresentada
12:00	13:00	1:00	Actividade 2: Quick Dates (15 minutos cada um - 4 Rondas)	


5 de Abril de 2006 



Agenda



Início	Final	Duração	Representantes das Lojas	Produtores de Conteúdos
13:00	14:30	1:30	Almogo	
14:30	15:00	0:30	Actividade 2: Quick Dates (15 minutos cada um - 2 Rondas)	
15:00	15:15	0:15	Apresentação do Projecto Scorecard nas Lojas	
15:15	15:30	0:15	Actividade 3: Definição de novos codpits	
15:30	15:55	0:25	Actividade 3: Apresentação de novos cockpit (2 minutos para cada um)	
15:55	16:00	0:05	Despedida, sugestões e esclarecimentos finais	

5 de Abril de 2006 



amigo - o @migo v3

Divulgação das novas potencialidades


Contexto

@migo

- Ferramenta de exploração do DW
 - Visualização de relatórios já processados
 - Execução de relatórios com novos parâmetros
- Actual (2001)

Destinatários

- Direcções Comerciais (DC's)
- Lojas e DOP's

5 de Abril de 2006 

SONAE DISTRIBUIÇÃO

Objectivos

amig:3

- Personalização de acessos**
 - Conteúdos ideais ao utilizador
- Aumentar a visibilidade**
- Foco no que é importante**
 - Grandes quantidades de informação disponível
 - Utilizador pode ter acesso a cerca de 70 a 130 relatórios
 - Área de impacto muito grande
- Aumentar a utilidade do sistema,**
 - permitindo melhorias na gestão, através do foco na informação relevante

5 de Abril de 2006 Workshop amig:3

SONAE DISTRIBUIÇÃO

Visualmente

5 de Abril de 2006 Workshop amig:3

SONAE DISTRIBUIÇÃO

Principais funcionalidades

amig:3

- Pré-processamento de mapas
- Área inicial
 - Cockpits personalizados
 - Alertas e métricas
 - Gráficos
- Área "Meus relatórios" - Mapas Top10
 - Principais 10 mapas consoante a função
 - Deixa de ser necessário o utilizador escolher os seus relatórios

5 de Abril de 2006 Workshop amig:3

SONAE DISTRIBUIÇÃO

Área inicial

Ferramenta de apoio a decisão

- Três tipos de conteúdos:
 - Gráficos
 - Métricas
 - Alertas

Ao clicar em algum dos objectos do cockpit, o utilizador pode aceder a um relatório que detalha a informação do cockpit

5 de Abril de 2006 Workshop amig:3

SONAE DISTRIBUIÇÃO

Área inicial

5 de Abril de 2006 Workshop amig:3

SONAE DISTRIBUIÇÃO

Três gráficos

5 de Abril de 2006 Workshop amig:3

SONAE DISTRIBUIÇÃO

Uma Métrica e Um Alerta

Métrica

- Recolhas de PVP de TOP do dia mais caras que o concorrente.

Alerta

- Recolhas de PVP mais caras

5 de Abril de 2006 Workshop amig:3

SONAE DISTRIBUIÇÃO

Meus relatórios

Relatório	Utilizador	Curr	Estado
Cartões de Visita por Região	Administrador	2006-01-01	OK
Comparativo de Vendas e Estrutura de Vendas	Admin	2006-01-01	OK
Comparativo de Vendas e Estrutura de Vendas por Região	Admin	2006-01-01	OK
Relatório de Vendas e Estrutura de Vendas por Região	Admin	2006-01-01	OK
Relatório de Vendas e Estrutura de Vendas por Região	Admin	2006-01-01	OK
Relatório de Vendas e Estrutura de Vendas por Região	Admin	2006-01-01	OK
Relatório de Vendas e Estrutura de Vendas por Região	Admin	2006-01-01	OK
Relatório de Vendas e Estrutura de Vendas por Região	Admin	2006-01-01	OK
Relatório de Vendas e Estrutura de Vendas por Região	Admin	2006-01-01	OK
Relatório de Vendas e Estrutura de Vendas por Região	Admin	2006-01-01	OK

- Relatórios mais utilizados
- Identificados previamente para o perfil do utilizador

Objectivo

- Optimizar as actividades do utilizador
- Uma única área com os relatórios necessários para as suas actividades diárias.

5 de Abril de 2006 Workshop amig:3

SONAE DISTRIBUIÇÃO

Meus relatórios Processados

Últimas instâncias dos relatórios que foram processados pelo utilizador.

Nome	Processado	Data	Estado
Processado de Trabalho	2006-04-05	10:00:00	OK
Processado de Loja	2006-04-05	09:55:00	OK
Relatório de Estrutura	2006-04-05	09:50:00	OK
Relatório de Loja	2006-04-05	09:45:00	OK
Relatório de Loja	2006-04-05	09:40:00	OK
Relatório de Loja	2006-04-05	09:35:00	OK
Relatório de Loja	2006-04-05	09:30:00	OK
Relatório de Loja	2006-04-05	09:25:00	OK
Relatório de Loja	2006-04-05	09:20:00	OK
Relatório de Loja	2006-04-05	09:15:00	OK
Relatório de Loja	2006-04-05	09:10:00	OK
Relatório de Loja	2006-04-05	09:05:00	OK
Relatório de Loja	2006-04-05	09:00:00	OK
Relatório de Loja	2006-04-05	08:55:00	OK
Relatório de Loja	2006-04-05	08:50:00	OK
Relatório de Loja	2006-04-05	08:45:00	OK
Relatório de Loja	2006-04-05	08:40:00	OK
Relatório de Loja	2006-04-05	08:35:00	OK
Relatório de Loja	2006-04-05	08:30:00	OK
Relatório de Loja	2006-04-05	08:25:00	OK
Relatório de Loja	2006-04-05	08:20:00	OK
Relatório de Loja	2006-04-05	08:15:00	OK
Relatório de Loja	2006-04-05	08:10:00	OK
Relatório de Loja	2006-04-05	08:05:00	OK
Relatório de Loja	2006-04-05	08:00:00	OK

5 de Abril de 2006 Workshop

SONAE DISTRIBUIÇÃO

Todos os relatórios

- Todos os relatórios
 - VENDEDOR A MARGENS
 - Análise à Estrutura
 - Análise à Loja
 - Análise por Artigo
 - Estados Dinâmicos
 - Lojas com valores Ordenados
 - CAMPANHAS
 - COMERCIAL DE FACTURAS
 - SIEMENS
 - SOE
 - STOCKS
 - PREÇO
 - EFEITO DE REVALORIZAÇÃO DE STOCK
 - PSMO
 - CONTAS DE EXPLORAÇÃO
 - LOGÍSTICA
 - RECEITAS
 - REVENHO DE GAMA
 - IMPRESSO
 - ÍNDICES DE SERVIÇO
 - COMPENS

5 de Abril de 2006 Workshop

SONAE DISTRIBUIÇÃO

Parâmetros dos relatórios

Variantes temporais estão agregadas - não é preciso a publicação de mais de um relatório para diferentes tipos de variantes temporais > diminuição do número de mapas disponíveis.

Campos data - ícone que possibilita a abertura de um calendário, já contendo a indicação dos períodos disponíveis para retirar informação dos relatórios.

Cadência de Vendas por Artigo

5 de Abril de 2006 Workshop

SONAE DISTRIBUIÇÃO

Todos os relatórios - Mapas Processados

Comparativo de Lojas por Estrutura

Loja	Data	Estado	Valor	DE	ME	AVG	MAX	MIN	STDEV	STDEV2	STDEV3	STDEV4
100	2006-04-05	OK	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

- Visualizar mapa
- Visualizar mapa processado
- Visualizar mapa de erro
- Visualizar gráfico
- Visualizar gráfico
- Visualizar gráfico de mapa
- Visualizar mapa de erro
- Visualizar mapa de erro
- Visualizar mapa de erro
- Visualizar mapa de erro
- Visualizar mapa de erro
- Visualizar mapa de erro

É possível visualizar as instâncias processadas dos relatórios disponíveis na aplicação.
Agora é possível correr um mapa directamente a partir desta tela.

5 de Abril de 2006 Workshop

SONAE DISTRIBUIÇÃO

Informação disponível

Domínio	Periodicidade	Domínio	Fechos Disponíveis	Data do Fecho
IF	DIÁ	ARTIGO	2006-03-31	2006-03-31
IF	MES	MEDIO	2006-03-31	2006-03-31
IF	MES	CADENA	2006-03-31	2006-03-31
IF	MES	CADENA	2006-03-31	2006-03-31
OFB	MES	ARTIGO	2006-03-31	2006-03-31
OFB	MES	ESTRUTURA	2006-03-31	2006-03-31
OFB	MES	FORNECEDOR	2006-03-31	2006-03-31
STK	MES	MEDIO	2006-03-31	2006-03-31
STK	MES	ARTIGO	2006-03-31	2006-03-31
STK	MES	COBERTURA	2006-03-31	2006-03-31
STK	MES	COBERTURA	2006-03-31	2006-03-31
STK	MES	VALORABETRA	2006-03-31	2006-03-31
VAL	MES	ARTIGO	2006-03-31	2006-03-31
VAL	MES	ESTRUTURA	2006-03-31	2006-03-31
VND	MES	ARTIGO	2006-03-31	2006-03-31
VND	MES	COMERCIAL	2006-03-31	2006-03-31
VND	MES	ESTRUTURA	2006-03-31	2006-03-31

Informações sobre o fecho de cada domínio do @migo, possibilitando ao utilizador identificar o período que existem informações disponíveis.

5 de Abril de 2006 Workshop

SONAE DISTRIBUIÇÃO

Pesquisa

Auxiliar o utilizador na procura de relatórios e informações sobre os mesmos.

Integrada com a BCGI - Base de Conhecimento de informação de Gestão, a qual possui informações completas sobre os relatórios e domínios utilizados no @migo.

Pesquisa simples:

5 de Abril de 2006 Workshop

SONAE DISTRIBUIÇÃO

Pesquisa avançada

Pesquisa avançada:

Pesquisa Avançada

A pesquisa avançada é utilizada para a pesquisa de informações.

Campos de Pesquisa

Operadores

Valores

5 de Abril de 2006 Workshop

SONAE DISTRIBUIÇÃO

Principais funcionalidades

Últimas alterações

- Informar os utilizadores sobre as últimas alterações efectuadas na aplicação
 - Publicação de novos mapas
 - Alterações pertinentes
 - ...

Quadro de notícias

- Nessa área serão publicadas informações e avisos importantes que estejam relacionados ao @migo.

Manual de Utilizador

- Área para publicação do manual do utilizador e outros documentos que possam auxiliar os utilizadores.

5 de Abril de 2006 Workshop

SONAE DISTRIBUIÇÃO

Novos perfis de acesso

Redefinição de acessos e permissões

amig:3

SONAE DISTRIBUIÇÃO

Perfis de acesso

@migo

- Perfil Sonae
- Perfil DOP
- Perfil Loja

amig:3

- Função
- Insignia
- ...

5 de Abril de 2006 Workshop amig:3

SONAE DISTRIBUIÇÃO

Actividade 1 - Novos Perfis

Definição de novos perfis

Revisão dos mapas actuais

11:00 – 11:20

Apresentação dos novos perfis (3 minutos cada)

11:30 – 11:50

5 de Abril de 2006 Workshop amig:3

SONAE DISTRIBUIÇÃO

Parametrização

5 de Abril de 2006 Workshop amig:3

SONAE DISTRIBUIÇÃO

Parametrização

5 de Abril de 2006 Workshop amig:3

SONAE DISTRIBUIÇÃO

Parametrização

5 de Abril de 2006 Workshop amig:3

SONAE DISTRIBUIÇÃO

Actividade 2 – Quick Dates

5 de Abril de 2006 Workshop amig:3

SONAE DISTRIBUIÇÃO

Actividade 2 – Quick Dates

Ronda A	12:00 – 12:15	Ronda D	12:45 – 13:00
Ronda B	12:15 – 12:30	Ronda E	14:30 – 14:45
Ronda C	12:30 – 12:45	Ronda F	14:45 – 15:00

5 de Abril de 2006 Workshop amig:3

SONAE DISTRIBUIÇÃO

Projecto "Scorecards nas lojas"

Estágio - Ana Freitas

amig:)

SONAE DISTRIBUIÇÃO

Objectivos

amig:)

Personalização de acessos
 - Conteúdos ideais ao utilizador

Aumentar a visibilidade
Foco no que é importante
 - Grandes quantidades de informação disponível
 - Utilizador pode ter acesso a cerca de 70 a 130 relatórios
 - Área de impacto muito grande

Aumentar a utilidade do sistema,
 - permitindo melhorias na gestão, através do foco na informação relevante

5 de Abril de 2006 Workshop amig:)

SONAE DISTRIBUIÇÃO

Palavras-chave

```

    graph TD
      A[Personalização] --> B[Customização]
      B --> C[Tempo de utilização]
      B --> D[Visibilidade de informação]
      C --> E[Produtividade]
      D --> F[Serviço ao cliente]
      E --> G[Retorno de Investimento]
      F --> G
    
```

5 de Abril de 2006 Workshop amig:)

SONAE DISTRIBUIÇÃO

Novos gráficos

5 de Abril de 2006 Workshop amig:)

SONAE DISTRIBUIÇÃO

Pontos de Reflexão

Quais são os indicadores mais valiosos para as lojas?

Qual a melhor forma de apresentar essa informação?

- Gráficos
- Métricas
- Alertas

5 de Abril de 2006 Workshop amig:)

SONAE DISTRIBUIÇÃO

Utilização do @migo

<p>Actualmente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quem usa? • O que vê? O que devia ver? <ul style="list-style-type: none"> - Aumentar a relevância de alguns mapas • Como usa? <ul style="list-style-type: none"> - Melhorar gestão, focando nos mapas e métricas mais relevantes • Quando usa? <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilizar alguns mapas pré-processados 	<p>No futuro...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quem usa devia ver o quê? <ul style="list-style-type: none"> - Incentivar novos utilizadores do @migo - Desenvolver novas funcionalidades e mapas • Como devia usar? <ul style="list-style-type: none"> - Formação no @migo • Quando devia usar? <ul style="list-style-type: none"> - Pro-actividade do sistema - Sugestão de visualização de mapas
--	--

5 de Abril de 2006 Workshop amig:)

SONAE DISTRIBUIÇÃO

Actividade 3 - Definição de novos cockpits

Definição de novos cockpits
 15:15 - 15:30

Apresentação de novos cockpits
 (2 minutos cada um)
 15:30 - 15:55

5 de Abril de 2006 Workshop amig:)

SONAE DISTRIBUIÇÃO

Obrigada.

amig:)

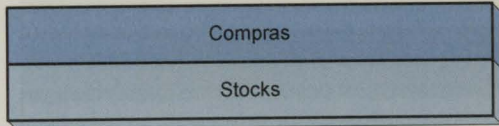
ANEXO E : Plano de testes do @migoV3 (exemplo de validação do perfil mch_sonae)

Plano de Testes				
User:	mch_sonae1			
Password:	P@ssWOrd			
Act Directory:	mch_sonae			
http://mts01.cry02/@migoV3/BasicAuthentication/WebForm1.aspx				
Resultado:	falhou			
Passo	Descrição	Parâmetros do teste	Res	Observações
1	Efectuar login ao user no @migoV2		ok	login administrator
2	Efectuar login ao user no @migoV3		ok	
Requisito Funcional: 2.3. Validar Acesso				
3	Consultar mapas disponíveis @migoV2, verificar opção "Todos os relatórios" no @migoV3. Confirmar que são exactamente os mesmos.		ok	aceite
Requisito Funcional: 3.1. Filtrar Informação				
5	Confirmar que para perfis diferentes aparecem mapas diferentes		ok	comparação com shopper
Requisito Funcional: 3.10. Executar Mapas				
7	Correr o mapa Hit Parade de Artigos ao dia nas Vendas no @migoV2	20/1/2006, BJ N, L302, Melhores, FO, 20	ok	
9	Confirmar que para os três mapas existentes no @migoV2 de Hit Parade de Artigos nas Vendas existe apenas 1 no @migoV3		ok	
10	Executar o mapa Hit Parade de artigos de Vendas no @migoV3 com parâmetros errados e confirmar que o sistema detecta erro	35/5/2006	ok	Apareceu um asterisco vermelho, ao mudar Loja -> DOP, deu mensagem de erro técnica
11	Executar o mapa Hit Parade de artigos de Vendas no @migoV3 com o parâmetro dia	20/1/2006, BJ N, L302, Melhores, FO, 20	ok	
13	Verificar que os mapas Hit Parade ao dia são o mesmo		ok	
8	Correr o mapa Hit Parade Detalhado de Artigos ao mês nas Vendas no @migoV2	2005, 10, 2006, 1, 010403, Total Grupo, 13362, Todas, Melhores, FO, 20, Detalhe Loja	ok	
12	Executar o mapa Hit Parade Detalhado de artigos de Vendas no @migoV3 com o parâmetro mês	2005, 10, 2006, 1, 010403, Total Grupo, 13362, Todas, Melhores, FO, 20, Detalhe Loja	ok	
14	Verificar que os mapas Hit Parade ao mês são o mesmo		ok	
15	Medir o tempo de execução aproximado de cada mapa, e verificar performance do @migoV3 igual ou melhor que @migoV2		ok	não se notou diferença considerável
Requisito Funcional: 3.11. Visualizar Instâncias de um mapa				
16	Verificar listagem de Mapas processados, com a seguinte informação: data processamento do mapa, nome do utilizador(eul), parâmetros entrada, estado, tempo processamento		ok	
20	Executar um mapa semelhante a um que já foi processado		ok	alguns mapas lembram-se dos parâmetros introduzidos quando se vai voltar a executar, outros não!
21	Ordenar os mapas por status		ok	
23	Ordenar os mapas por data		ok	
Requisito Funcional: 3.7. Visualizar Meus Relatórios				
25	Selecionar opção "Meus Relatórios"		ok	
26	Verificar a listagem de alguns mapas pré-processados		ok	
27	Confirmar mapas pela especificação (grelha)		nok	Tem a mais Detalhe Quebra ao Fornecedor
28	Confirmar que para perfis diferentes aparecem informações diferentes		ok	
30	Clicar no link do mapa para o abrir		ok	
31	Verificar a execução normal do mapa pré-processado, correndo o mesmo mapa no @migoV2		ok	
Requisito Funcional: 3.9. Visualizar Cockpit do Utilizador				
32	Selecionar opção "Página Inicial"		ok	
33	Visualização de Gráfico(s) conforme a grelha		nok	Não vê: PVP em Valor por Direcção Comercial
34	Visualização de Alertas		ok	
35	Visualização de Métricas		ok	

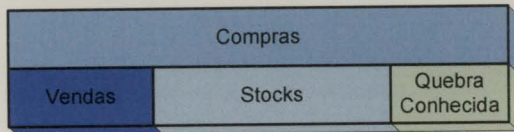
36	Confirmar que para perfis diferentes aparecem gráficos diferentes		ok	
38	Confirmar que para perfis diferentes aparecem alertas diferentes		ok	Comparação com mch_loja
40	Confirmar que para perfis diferentes aparecem métricas diferentes		ok	Comparação com mch_loja
Requisito Funcional: 3.12. Detalhar uso cockpit			aceite	
42	Clicar num gráfico com o objectivo de detalhar a informação acedendo ao mapa respectivo		ok	
43	Clicar num alerta com o objectivo de detalhar a informação acedendo ao mapa respectivo		ok	
44	Clicar numa métrica com o objectivo de detalhar a informação acedendo ao mapa respectivo		ok	
Requisito Funcional: Opção Meus Mapas Processados			em teste	
45	Selecionar opção "Meus Mapas Processados"		ok	
46	Verificar listagem de Mapas processados, com a seguinte informação: data processamento do mapa, nome do utilizador(eul), parâmetros entrada, estado, tempo processamento		ok	não lista utilizador.. Era preciso?
47	Executar um mapa semelhante a um que já foi processado			
48	Ordenar os mapas por nome de mapa		ok	
50	Ordenar os mapas por data		ok	
Requisito Funcional: 3.8. Visualizar Informações de Fecho			aceite	
52	Selecionar opção "Informações de Fecho"		ok	
53	Confirmar a listagem das informações de fecho aparecem, cada uma com as seguintes informações: domínio, periodicidade, detalhe, fecho disponível, data de fecho		ok	
56	Ordenar as informações por domínio		ok	
57	Ordenar as informações por data		ok	
Requisito Funcional: 3.6 Visualizar Manual de Ajuda			falhou	
58	Selecionar opção "Manual de Ajuda"		ok	
59	Confirmar que o manual está disponível via Web			não existe
60	Confirmar que o manual está disponível em versão .pdf		nok	ficheiro corrompido
Requisito Funcional: 3.4 Visualizar Quadro de Notícias			aceite	
61	Selecionar opção "Quadro de Notícias"		ok	
62	Confirmar que notícias aparecem ordenadas cronologicamente		ok	
63	Clicar no registo para visualizar a notícia		ok	
Requisito Funcional: 3.3. Efectuar Pesquisa				
64	Escolher um mapa "objectivo" e seleccionar a opção "Pesquisa por Nome", inserir o nome do mapa e verificar que o mapa é retornado pela pesquisa.	Artigos Activos sem Stock	ok	
65	Clicar no link do mapa e verificar que o mapa retornado é o pretendido.		nok	Erro técnico Server Error in '/@migoV3/aplicativo/Parameters' Application.
66	Escolher uma palavra-chave do mesmo mapa, seleccionar "Pesquisa Rápida", e verificar que o mapa é retornado pela pesquisa.	ativos	ok	Só devolveu aquele mapa
66	Escolher uma palavra-chave do mesmo mapa, seleccionar "Pesquisa Rápida", e verificar que o mapa é retornado pela pesquisa.	stock	ok	Devolveu uma lista consideravel de mapas :)
67	Clicar no link do mapa e verificar que o mapa retornado é o pretendido.		nok	Erro técnico Server Error in '/@migoV3/aplicativo/Parameters' Application.
68	Escolher um atributo de pesquisa avançado e verificar o retorno do mapa pretendido	stoks, loja, anual	nok	Mensagem de Erro "Sistema não disponível, volte mais tarde" Na tela: erro Erro! Server was unable to process request. --> ORA-00933: SQL command not properly ended
69	Clicar no link do mapa e verificar que o mapa retornado é o pretendido.			
Requisito Funcional: 3.5. Visualizar Últimas Alterações			em teste	
70	Selecionar opção "Últimas Alterações"		ok	
71	Confirmar que alterações aparecem, cada uma com as seguintes informações: domínio, publicação, alteração, data			não há alterações

ANEXO G : Esquemas de Quebra Conhecida e Desconhecida – Transformação na Loja

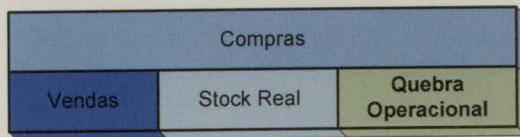
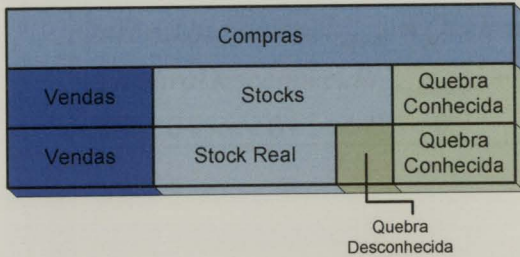
Registo de Quebra Conhecida e Desconhecida



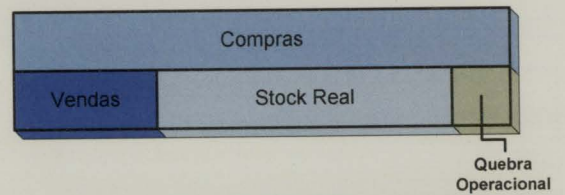
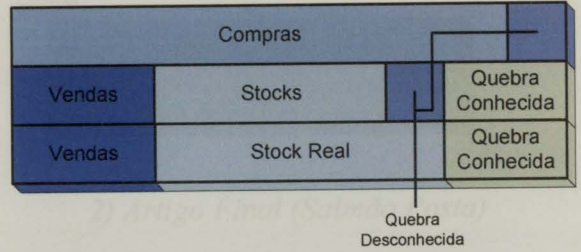
Fase 1) Compras = Stocks



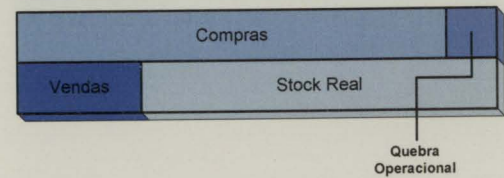
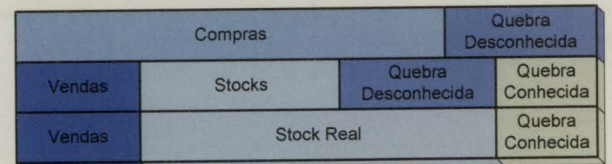
Fase 2) Vendas e Quebra Conhecida



Fase 3.1) Quebra Desconhecida < 0

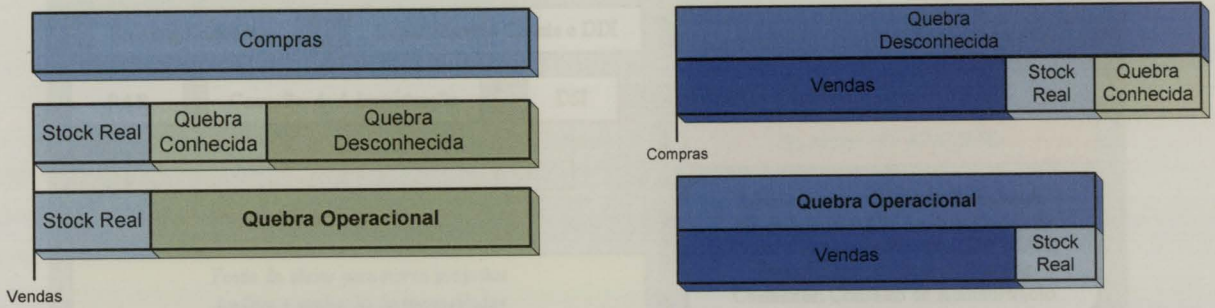


*Fase 3.2) Quebra Desconhecida > 0,
Quebra Operacional < 0*



*Fase 3.3) Quebra Desconhecida > 0,
Quebra Operacional > 0*

Registo de Quebra Conhecida e Desconhecida (Artigos de Transformação na Loja)

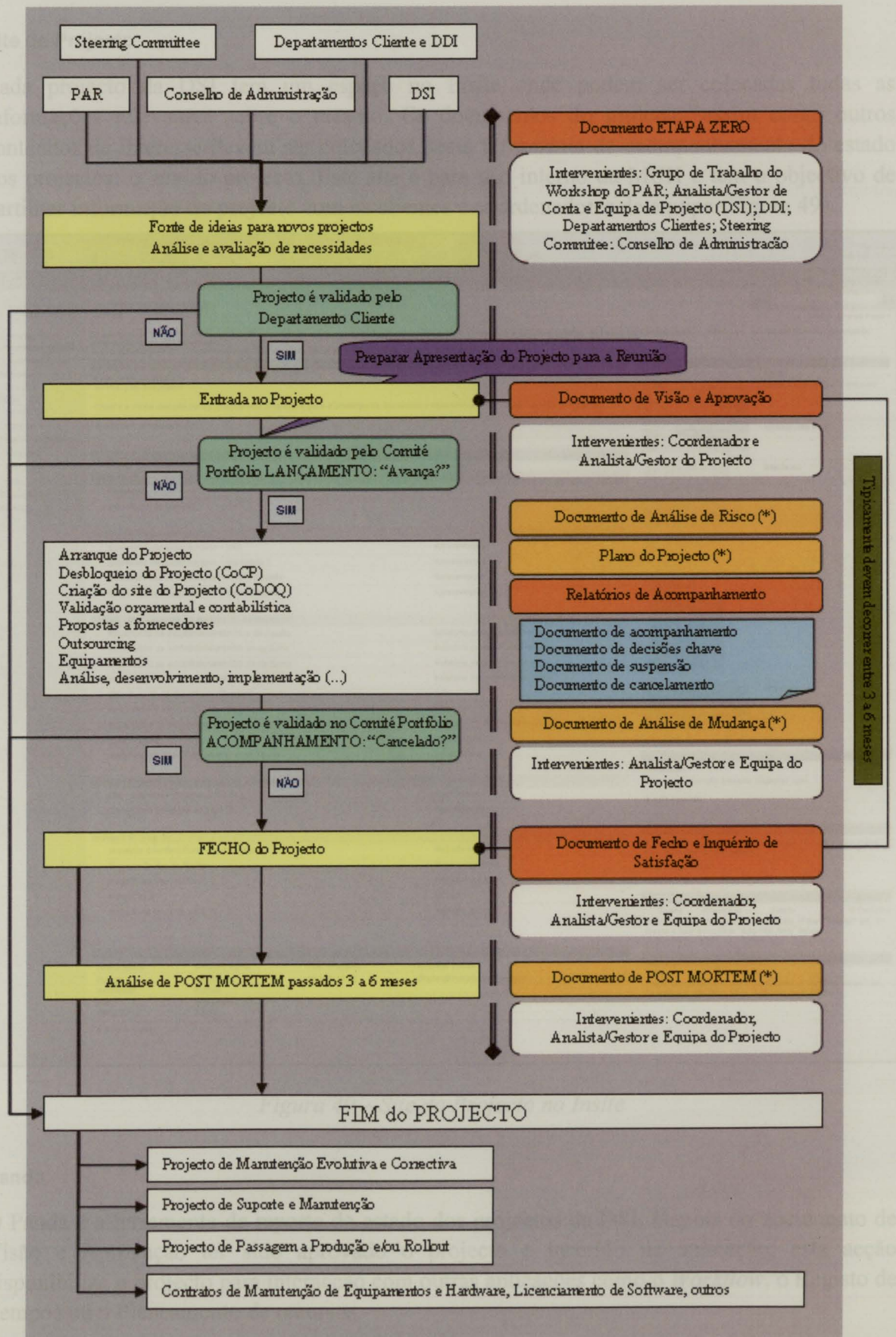


1) Artigo de Compra (Salmão inteiro)

2) Artigo Final (Salmão Posta)

$$\begin{aligned}
 \text{QuebraOperacional}_{\text{Salmão}} &= \text{QuebraConhecida}_{\text{SalmãoInteiro}} + \text{QuebraConhecida}_{\text{Posta}} + \\
 &+ \text{QuebraDesconhecida}_{\text{SalmãoInteiro}} + \text{QuebraDesconhecida}_{\text{Posta}} = \\
 &< 0 + < 0 + <<< 0 + >>> 0 = < 0
 \end{aligned}$$

ANEXO H : Ciclo de vida de um projecto



ANEXO I : Ferramentas de Gestão de Projecto da DSI

Site de Projecto

Cada projecto da DSI tem um espaço no Insite onde podem ser colocadas todas as informações relevantes sobre o mesmo. Os documentos do projecto, assim como outros conteúdos de interesse devem ser colocados nesta ferramenta de acompanhamento do estado dos projectos: o *site* do projecto. Este *site* é para uso interno da MCH e tem o objectivo de partilhar informação do projecto com os clientes e coordenadores de equipa (Figura 49).

The screenshot shows the Insite project site interface. The main content area displays a list of documents categorized by type, including presentations, management documents, functional specifications, and other items. A table at the bottom lists team members with their names, first names, work phone numbers, and email addresses.

Ultimo Nome	Primeiro Nome	Telf. Trabalho	Endereço E-mail
Freitas	Ana Isabel	22 016 10 14	aifreitas@modelocontinente.pt
Hespanhol	Marcos		
Lima	Ana Paula		
Mota	Alberto		

Figura 49 – Site do Projecto no Insite

Panda

O Panda é a ferramenta de reporte do estado dos projectos da DSI. Depois do documento de Visão e Aprovação ter sido aprovado o projecto é inserido na aplicação; esta acção disponibiliza o projecto para interacção com outras aplicações como o *Workflow*, o Registo de Tempos ou o Planeamento de recursos.

No Panda é possível monitorizar se o projecto já gastou mais do que o orçamento atribuído, as facturas que foram pagas e o seu valor. Além disso, cabe ao analista do projecto actualizar regularmente o estado do projecto, nas variáveis

- Percentagem de execução em âmbito
- On-time (Sim, Não)
- On-budget (Sim, Não)
- On-spec (Sim, Não)
- Estado (0-Ideia, 1-Especificação, 2-Suspensão, 4-Desenvolvimento, 6-Implementação, 8 - Concluído)

Projecto		Requisitantes	Participantes	Tabélas	Pontos de situação	Eventos	Novo	Gravar	Sair
Código:	06AG17	Plano Trimestral	1	2	3	4			
Designação:	Scorecard nas lojas	Previsto: (%)	0,00	0,00	0,00	0,00			
Prioridade:	2 Complexidade: 2 Benefício: 2	Realizado: (%)	0,00	0,00	0,00	0,00			
Programa:	Informação Gestão	PAR Orç: 0,00 Real: 55.877,85							
Cliente(s):	DOP Bonjour	Projectado fim Projecto: 06000 Ano: 06000							
Cliente Principal:	DOP Bonjour	Risco: 2 Duração(m): 0 FTE: 0,01							
Coordenador:	maxarjuz	Edra Par: NÃO	On Time	On Budget	On Spec	Estado			
Projecto executado em:	90 % do âmbito	Analista: aliretan	Decido: SIM	NÃO	NÃO	SIM	6 - Implementação		
Obs./Âmbito:	Desenvolvimento de uma página inicial abrangente e personalizada ao utilizador, com vários gráficos, métricas e alertas condicionados, reporte informação de gestão relevante. O alvo estrutural será ao nível operacional mais concretamente								

Figura 50 – Janela do Projecto no Panda

Planeamento de recursos

A aplicação Planeamento de recursos é a ferramenta oficial de alocação de recursos DSI a projectos.

Faz parte da função de um analista de projecto requisitar os recursos para as acções do seu projecto. O primeiro passo é criar a requisição do recurso, indicando o projecto, a equipa e o elemento (ou os elementos) a requisitar (Figura 51). No quadro, é possível verificar a disponibilidade do recurso nas semanas dos próximos três meses; a vermelho está o tempo requisitado e validado, a amarelo o tempo requisitado mas não validado.

Esta aplicação está ainda integrada com o Registo de Tempo, onde os colaboradores DSI registam semanalmente a alocação do seu tempo as várias acções realizadas (Projectos, Suporte, Reuniões, Preparação de Apresentações, Formação, etc.) Desta forma o recurso alocado pode colocar, em espaço próprio, o tempo real de execução da tarefa planeada; existe ainda a mais-valia de se conseguir comparar a estimativa de tempo com o tempo real gasto na actividade.

Criar uma nova Requisição de Recursos -- Web Page Dialog

Tipo de Tarefa: Projectos

Projecto: 06/IG17 - Scorecard nas lojas

Ação: 03 - Gestão Projecto

Área: CC 4B - BI

Disponibilidade Até: 14-10-2006

Todos
 aifreitas
 amgmendes
 asmota
 fspinto
 mcnteixeira

Agosto 2006				Setembro 2006				Outubro 2006				
32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
[Bar chart showing resource allocation for 'aifreitas' across the months of August, September, and October 2006. The bars are colored red and yellow, indicating different resource states or allocations.]												

Tipo de Recurso: Específico Preferencial

Tipo: Pontual: 18-10-2006 No Tempo: De 14-08-2006 Até 18-10-2006

Duração Estimada (h/dia): 4 Mesma duração Duração diferente (Durações Não Definidas)

Número de Colaboradores: (Caso não escolher nenhum) Número Máximo: 5

Tarefa a Executar: Workshop de Alinhamento de novos Projectos Scorecard

Ok Cancelar

Figura 51 – Janela do Planeamento de Recursos

Esta ferramenta é essencial para propor uma data para a realização de uma determinada acção por parte de um elemento DSI, assim como uma estimativa da duração da mesma.

Depois de criar a requisição ela segue para validação do elemento da equipa ou do superior hierárquico do elemento requisitado. Nesta altura, o coordenador pode ou não validar a requisição ou propor uma nova data para a realização da tarefa.

Esta aplicação está ainda integrada com o Registo de Tempos, onde os colaboradores DSI registam semanalmente a alocação do seu tempo às várias acções realizadas (Projectos, Suporte, Reuniões, Preparação de Apresentações, Formação, etc.). Desta forma o recurso alocado pode colocar, em espaço próprio, o tempo real de execução da tarefa planeada; existe ainda a mais-valia de se conseguir comparar a estimativa de tempo com o tempo real gasto na actividade.

ANEXO J : Tabela de pontuação do risco do projecto

Identificação dos Factores de Risco do Projecto						
Pontos (↔)	1	2	3	4	Final	Inicial
Número de Participantes no Projecto que são Recursos Internos da DSI	<5	5 a 9	10 a 14	>15	3	1
Número de Participantes do Projecto que são de outros Departamentos da MCH	<3	3 a 6	7 a 9	>10	3	1
Número de Participantes do Projecto que são Recursos Externos (Sourcing Externo)	<3	3 a 6	7 a 9	>10	3	3
Número de Departamentos da MCH envolvidos na execução do Projecto	<3	3 a 6	7 a 9	>10	2	2
Número de Fornecedores de Sourcing Externo, de Hardware ou outros	<3	3 a 6	7 a 9	>10	1	1
Solução Tecnológica Encontrada para o Projecto	DSI Internal Expert Level Technology	Familiar à DSI	Nova para a DSI	Unproven and Breakthrough Technology	3	2
Impacto no Negócio	Interno à DSI	Departamentos de Back Office	Lojas e Entrepósitos	MCH	3	3
Número de Fases do Projecto	Sem Piloto	Piloto em Dept. de Back Office	Piloto em Lojas e Entrepósitos	Rollout MCH	3	3
Tempo de Execução (meses)	<6M	6M a 12M	13M a 18M	>18M	1	1
TOTAL Pontuação (valor entre 9 e 40)					22	17

ANEXO K : Proposta de planeamento para próximos projectos

	Projecto Scorecards nas Lojas																				
	Mês 1				Mês 2				Mês 3				Mês 4				Mês 5				
Scorecard Lojas																					Scorecard Lojas
Especificação																					Especificação
Caderno de Encargos																					Caderno de Encargos
Levantamento de Requisitos																					Levantamento de Requisitos
Especificação Requisitos (EFR)																					Especificação Requisitos
Validação EFR																					Validação EFR
Arquitectura																					Arquitectura + EFT
Proposta																					Proposta
Cronograma																					Cronograma
Desenvolvimento																					Desenvolvimento
EFT																					EFT
Preparação do ambiente Tlantic																					Desenvolvimento
Desenvolvimento																					Desenvolvimento
Testes integrados Tlantic																					Testes integrados Tlantic
Implementação																					Implementação
Preparação do ambiente PP																					Entrega em Pré-Produção
Entrega em Pré-Produção																					Testes Tlantic em Pré-Produção
Testes Tlantic em Pré-Produção																					Validação DSI e cliente em PP
Validação DSI e cliente em PP																					Passagem a Produção
Passagem a Produção																					Estabilização e Validação em Produção
Estabilização e Validação em Produção																					Estabilização e Validação em Produção
Acompanhamento																					Acompanhamento
Disponibilização (Rollout)																					Disponibilização (Rollout)
Avaliação Impacto																					Avaliação Impacto
	Estadia em Portugal								Estadia em Portugal												
																					SW
																					GP



Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto
Rua Dr. Roberto Frias, s/n 4200-465 Porto PORTUGAL
www.fe.up.pt



FACULDADE DE ENGENHARIA
UNIVERSIDADE DO PORTO

BIBLIOTECA



000088926