

Gerenciamento de Projetos

Panorama dos Grandes Projetos do ES: desafios e lições aprendidas

Fábio Cretton de Souza, MSc



Agenda



- Mercado no ES
- Gerenciamento de um Projeto de Grande Porte

Mercado no ES



Empreendimentos

- Sul do ES:
 - UTG Sul Capixaba e Gasoduto Sul Capixaba [Anchieta];
 - Porto de Suprimentos da Petrobras [Anchieta];
 - Companhia Siderúrgica de Ubu (CSU) – Vale [Anchieta];
 - 4ª Usina de Pelotização da Samarco [Anchieta];
 - Siderúrgica, Usina de Pelotização e Porto – Ferrous [Presidente Kennedy];
 - Base de apoio a plataformas (1ª fase: Porto/2ª fase: Estaleiro) – Empresa norte-americana Edson Chouest Offshore [Presidente Kennedy];
 - Exploração do Pré-Sal e Pós-Sal.

Mercado no ES



Empreendimentos

- Norte do ES:
 - Gasoduto Sul Norte Capixaba [Anchieta a Linhares];
 - Usina Termoelétrica [Linhares];
 - Terminal Aquaviário de Barra do Riacho (TABR) [Aracruz];
 - Estaleiro – Jurong do Brasil [Aracruz];
 - Fábrica de Papel – Carta Fabril [Aracruz];
 - Revitalização da Fábrica A – Fibria [Aracruz];
 - Fábrica de Fertilizantes [Linhares];
 - Retroporto Multimodal – Nutripetro (Ambitec) [Aracruz].

Mercado no ES



Terceiro Setor

- Necessidade de sustentabilidade nos projetos;
- Mudança de cultura das entidades (atividades x entregas);
- Capacitação em gerenciamento de projetos;
- Aumentar o número de projetos com sucesso.

Agenda

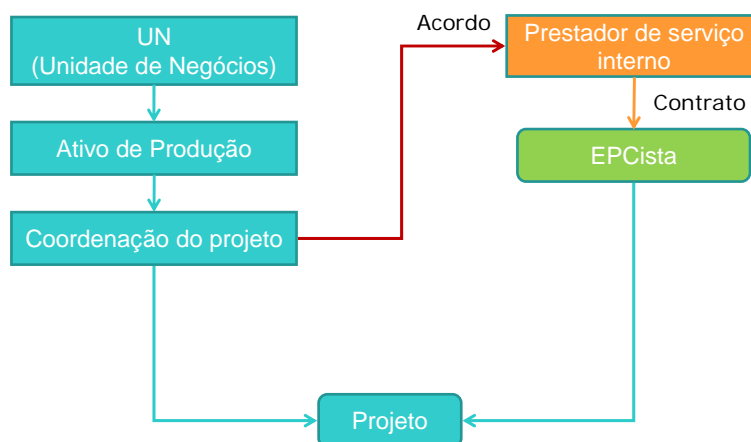


- Mercado no ES
- Gerenciamento de um Projeto de Grande Porte

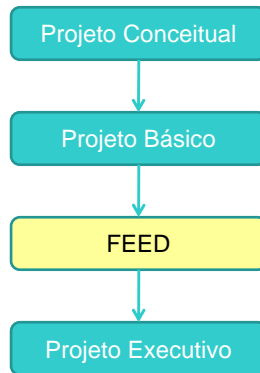
Algumas perguntas:

- O que seria um Grande Projeto ou um Projeto de Grande Porte?
- Será que há problemas de gerenciamento em Grandes Projetos?
- Que tipos de problemas seriam esses?

Exemplo de uma organização

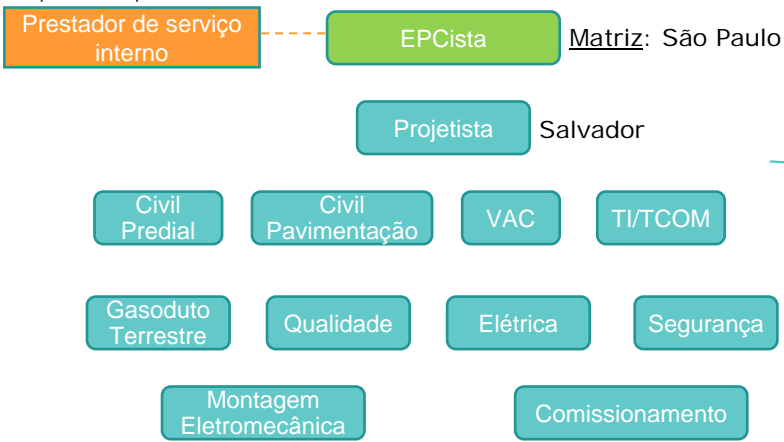


Projeto



Unidade de Tratamento de Gás

RJ, Vitória, Sul do ES



Obra: Sul do ES

Algumas perguntas:

- Controle simples?
- Comunicação simples?
- Poucos riscos?
- Poucas aquisições?
- Cronograma pequeno?
- Etc ...

Alguns problemas e sugestões:

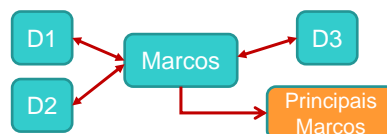
- Projeto Executivo: base para implantação ...
 - As compras são embasadas no Projeto Executivo;
 - Há compras que serão realizadas no mercado internacional;
 - O mercado está aquecido ou não? Fila? Prazo?
 - O que consigo antecipar?
 - Compro agora ou espero? Dólar, Euro ou Real?
 - ✓ EPCista: realizar análise de mercado na licitação e já realizar reservas prévias (acordos).

Alguns problemas e sugestões:

- Projeto Executivo: base para implantação ...
 - O Projeto Executivo também impacta o início da construção e montagem.
 - ✓ EPCista: não permitir atrasos no Projeto Executivo (manter a qualidade), principalmente a parte de *underground* para evitar retrabalhos posteriores (quebrar e refazer).

Alguns problemas e sugestões:

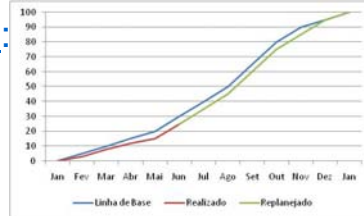
- Cronograma:
 - O cronograma de um projeto de grande porte costuma iniciar pequeno e vai ganhando proporções astronômicas no decorrer do projeto.
 - ✓ Antes de mais nada é necessária a definição de uma EAP física e uma financeira com respaldo do cliente;
 - ✓ Interessante dividir o cronograma para um melhor controle e uma melhor atualização (cronograma integrado).



Alguns problemas e sugestões:

■ Acompanhamento e Controle:

- Marcos;
- Curva S;
- Run-down.
- ✓ Precisam seguir a sistemática definida de atualização para que reflitam a realidade;
- ✓ Essas ferramentas auxiliam o gerente numa visão rápida e objetiva para definições de ações corretivas ou pró-ativas;
- ✓ O gerente e sua equipe devem estar sempre na obra, há problemas que só conseguimos ter visibilidade estando na obra;
- ✓ Reuniões de interferências da EPCista são importantes.



Alguns problemas e sugestões:

■ Comunicação:

- Interna
 - ✓ Precisa fluir do “peão” até o “gerente” e vice-versa;
 - ✓ Se uma informação ficar retida numa pessoa e não for à frente gerará decisões erradas e retrabalhos;
 - ✓ Ferramentas: reuniões, teleconferências, videoconferências, “MSN”, e-mail, fax, torpedo, etc ...
- Externa
 - ✓ Pessoas, comunidades, órgãos que afetam e são afetadas pelo projeto precisam ser mapeadas e comunicadas sobre certas atividades;
 - ✓ A comunicação com o público externo deve ser centralizada.

Reunião de
HoA

Alguns problemas e sugestões:

■ Riscos:

- Análise superficial de riscos;
- Depois da análise e do cadastro dos riscos, estes ficam esquecidos (apenas para cumprir procedimentos).
- ✓ Com certeza teremos surpresas no decorrer do projeto, muitas dessas surpresas são riscos que podem ser identificados e tratados antes que virem problemas ou, que cancelem o projeto;
- ✓ O gerenciamento de riscos é necessário. Precisamos colocar na contingência do projeto um valor para tratar os riscos;
- ✓ Acompanhe os riscos e planos de ações do seu projeto e, tome ações se isso não estiver ocorrendo.

Alguns problemas e sugestões:

■ Mudanças:

- Mudanças ocorrem em projetos e não são poucas;
- Como é realizada o controle integrado de mudanças do seu projeto?
- Como é realizada a comunicação quando uma mudança é solicitada até a sua aprovação?
- ✓ É interessante ter um sistema para o controle integrado de mudanças com um *workflow* e papéis bem definidos;
- ✓ Cuidado com os registros. Se você passar por uma auditoria esses registros podem “salvar sua pele”;
- ✓ Os custos das mudanças aprovadas devem ser retiradas da contingência do projeto (sugestão).

Alguns problemas e sugestões:

■ Licenças e autorizações:

- Um dos grandes problemas de atrasos em projetos são atrasos nas emissões de licenças e/ou autorizações.
- ✓ Verifique quais são as licenças e/ou autorizações necessárias para o seu projeto e corra atrás logo;
- ✓ Acompanhe o andamento do processo dentro do órgão que irá emitir a licença e/ou autorização;
- ✓ Seja pró-ativo em relação as dúvidas que poderão surgir ou já surgiram pela equipe do órgão que está analisando o processo do projeto;
- ✓ Não se iluda, o processo do seu projeto está concorrendo com muitos outros projetos. Mostre sua necessidade e negocie. Guarde uma contingência de tempo no seu projeto (riscos).

Alguns problemas e sugestões:

■ Contrato:

- Na maioria das empresas há um setor que elabora os contratos que serão utilizados nos projetos. Este setor sabe das necessidades do seu projeto?
- ✓ Não permita que as informações para uma licitação vá para o mercado sem sua análise e, acompanhe as comunicações entre as proponentes e o setor responsável (cartas circulares);
- ✓ Não permita que o contrato seja assinado sem sua análise;
- ✓ O que não estiver no contrato você não poderá cobrar da empresa vencedora. Ele é sua garantia!

Alguns problemas e sugestões:

■ Lições aprendidas:

- Você tem acesso as lições aprendidas de outros projetos?
- ✓ Outra ferramenta importante são as lições aprendidas de outros projetos, principalmente se há lições aprendidas de projetos semelhantes ao seu;
- ✓ Não deixe de registrar as lições aprendidas do seu projeto, outros precisarão, como você está precisando agora;
- ✓ Se não encontrar essas lições aprendidas e, mesmo encontrando, corra atrás de pessoas que já trabalharam em projetos semelhantes. Nem todas as lições são registradas.

“Filie-se ao PMI-ES e ajude a construir a sua própria profissão.”

Visite o nosso site:

www.pmies.org.br

Obrigado!