



POR BRUNO RODRIGUES DE MORAES
GERENTE DE PROJETO | FALCONI

Formado em Administração pela UFRGS com Especialização em Controladoria e Finanças pela PUCRS. Mais de 15 anos de carreira, com atuação no Brasil e na América Latina, e atuação consolidada em Estratégia e Gestão, liderando projetos de consultoria para resolução de problemas complexos em governança corporativa, formulação estratégica e melhoria de resultados econômico-financeiro, em empresas grandes de diversos setores, gerando ganhos concretos e desenvolvimento das lideranças e mais recentemente liderando o Programa de Desenvolvimento Sustentável.

GESTÃO DE PROJETOS DE CAPITAL

Um ponto importante de um Plano Estratégico são os Projetos Estratégicos. Dentre eles, existe um subgrupo chamado Projetos de Capital, que são projetos de longo prazo para construir, melhorar ou manter ativos de capital. Eles envolvem um fluxo de investimentos significativo e necessitam de gerenciamento e recursos constantes para conclusão.

Um dos principais exemplos de Projeto de Capital é o Projeto de Expansão, que visa a ampliar a capacidade produtiva de uma linha/planta ou construir uma nova planta fabril que sustente o crescimento almejado na estratégia da companhia.

E quais são as principais etapas do ciclo de vida e os cuidados necessários?

• Ideia

É onde nasce cada um dos projetos. Geralmente, um projeto estratégico (os de capital incluídos) são oriundos de uma meta estratégica, cujo atendimento não é possível somente com ações de melhoria incremental na operação atual.

Aqui, o foco principal é garantir uma tomada de decisão sustentada. Logo, é necessário definir preliminarmente o objetivo do projeto (se possível, impacto quantitativo na meta estratégica), benefícios qualitativos, macro etapas estimadas para a execução, estimativa inicial de investimento (com base em premissas) e riscos associados, com o tratamento sugerido.

• Business Case

Bom, a ideia foi apresentada, discutida junto ao Comitê de Estratégia e foi parar no *roadmap* de projetos estratégicos. Está tudo resolvido então? Não deveria.

Não podemos nos esquecer que inicialmente utilizamos premissas e definimos grandes marcos de forma preliminar para sustentar a discussão e a tomada de decisão. Para garantir

conforto para a liberação de recursos e o sinal verde para a implantação, faz-se necessário desenvolver um bom *Business Case*.

Nele, todas as premissas utilizadas serão testadas e os grandes marcos desdobrados para suportar a equipe que fará a execução e guiar a inclusão no portfólio, contendo:

– Impacto estratégico: quais os orçamentos que embasam o investimento projetado? Qual o impacto do projeto na meta estratégica vinculada? Qual a contribuição para o resultado, caso a meta estratégica não seja financeira?

– Estrutura técnica/operacional: há a *expertise* técnica necessária para a implantação? Se necessário aporte externo, considera a aquisição deste conhecimento? O projeto contempla as tecnologias mais recentes para o segmento de atuação e o objeto do investimento?

– Aspectos regulatórios: há segurança de conformidade com a legislação vigente? Quais autorizações dos órgãos reguladores e da administração pública são necessárias? As autorizações já estão previstas no cronograma e sabemos os requisitos para obter?

• Implantação

Agora é só implantar. Não é bem assim...

Uma das grandes mazelas da gestão ainda hoje é maturidade em gerenciamento de projetos. O nível de atraso físico e de estouro em custo dos projetos é altíssimo¹, fazendo com que, por melhor que tenha sido o planejamento, o impacto acabe não sendo tão vantajoso quanto se gostaria.

Ter um bom gerente de projeto, apoiar a execução no escritório de projetos, incluir na governança existente, controlar os avanços no detalhe e garantir correção de rumo para os desvios que aparecerem são itens críticos e precisam ser endereçados.

• Uso

Com a implantação finalizada e o ativo (novo/remodelado) em funcionamento, aí chega a hora de garantir a captura do benefício esperado, conectando os resultados gerados pelo ativo à sistemática de controle vigente no negócio. ■

¹ Para saber mais, consulte <https://maturityresearch.com/resultados-2021/>

A Falconi é uma consultoria para geração de valor por meio de soluções em Gente e Gestão com tecnologia. Fundada pelo professor Vicente Falconi, é atualmente a maior consultoria de gestão brasileira da América Latina. É reconhecida por sua capacidade de transformar os resultados e a eficiência de organizações públicas e privadas, por meio de soluções em Gestão e Gente com Tecnologia. Possui um time de cerca de 700 consultores espalhados por mais de 30 países e já atuou em mais de 6 mil projetos ao longo de 40 anos de história. Envie sugestões de temas ou dúvidas para Falconi@idealhks.com

