

NEC

Empowered by innovation

*Gestão de Projetos como uma
perspectiva de alavancar negócios*

solutions

SPIN São Paulo

11 de Agosto, 2003

Julian J. Nakasone

julianjn@nec.com.br

- 1. Introdução - Uma abordagem conceitual**
A gestão de projetos versus a gestão funcional

- 2. PMBOK® na NEC do Brasil**
 1. Um novo foco de negócios
 2. A implementação
 3. Alguns benefícios

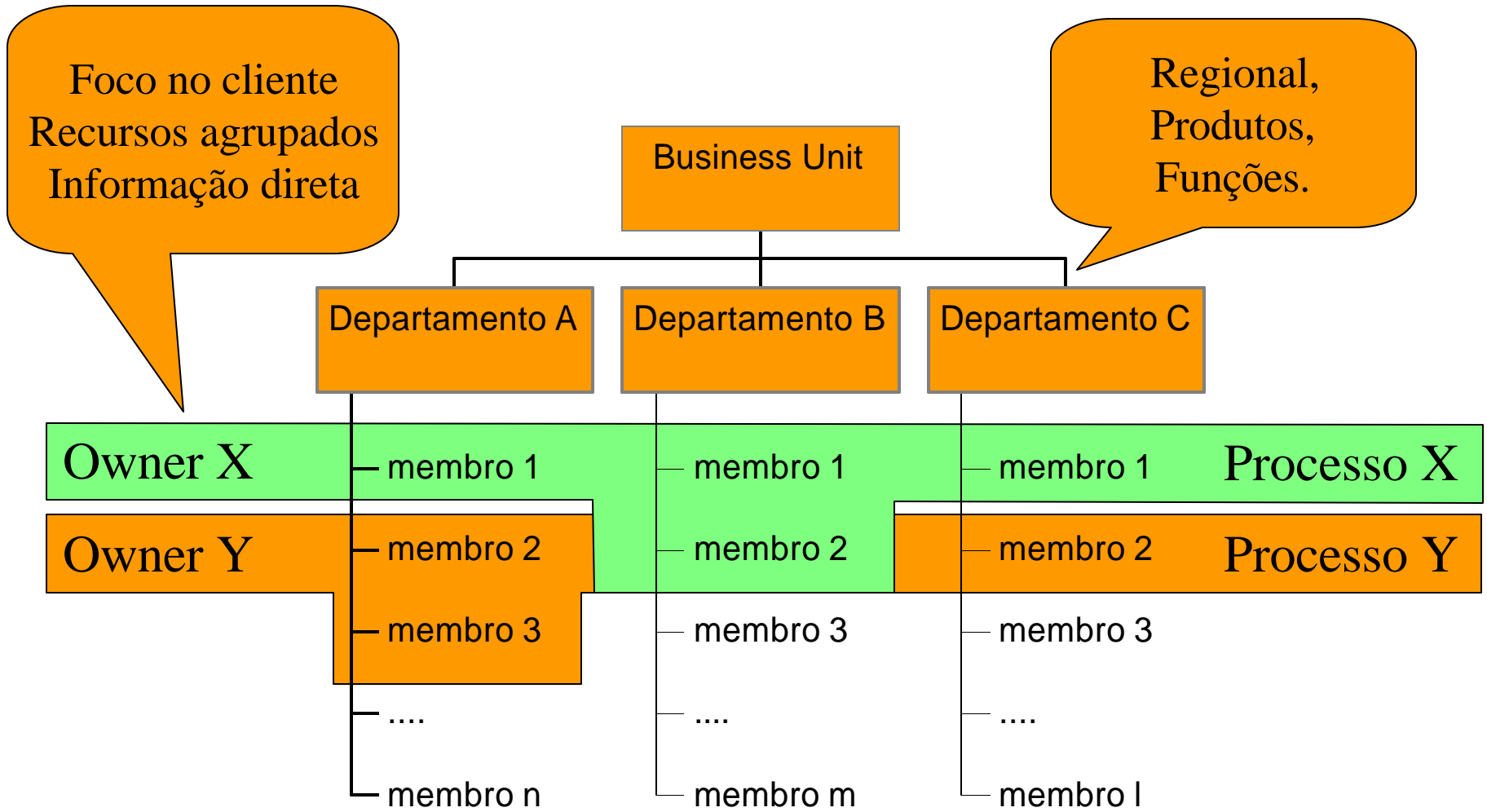
Introdução

- “A estrutura de nossas organizações manteve-se a basicamente a mesma ao longo do século XX.....[Atualmente] As empresas estão procurando se organizar por processos para terem maior eficiência na obtenção do seu produto ou serviço ou produto, melhor adaptação à mudança, melhor integração de seus esforços e maior capacidade de aprendizado.”

Gonçalves, 2000

- “A gestão por processos não é meramente uma forma de lidar com problemas específicos - qualidade pobre, ou alto custo. É uma plataforma para capitalizar novas oportunidades.”

Hammer & Stanton, 1999



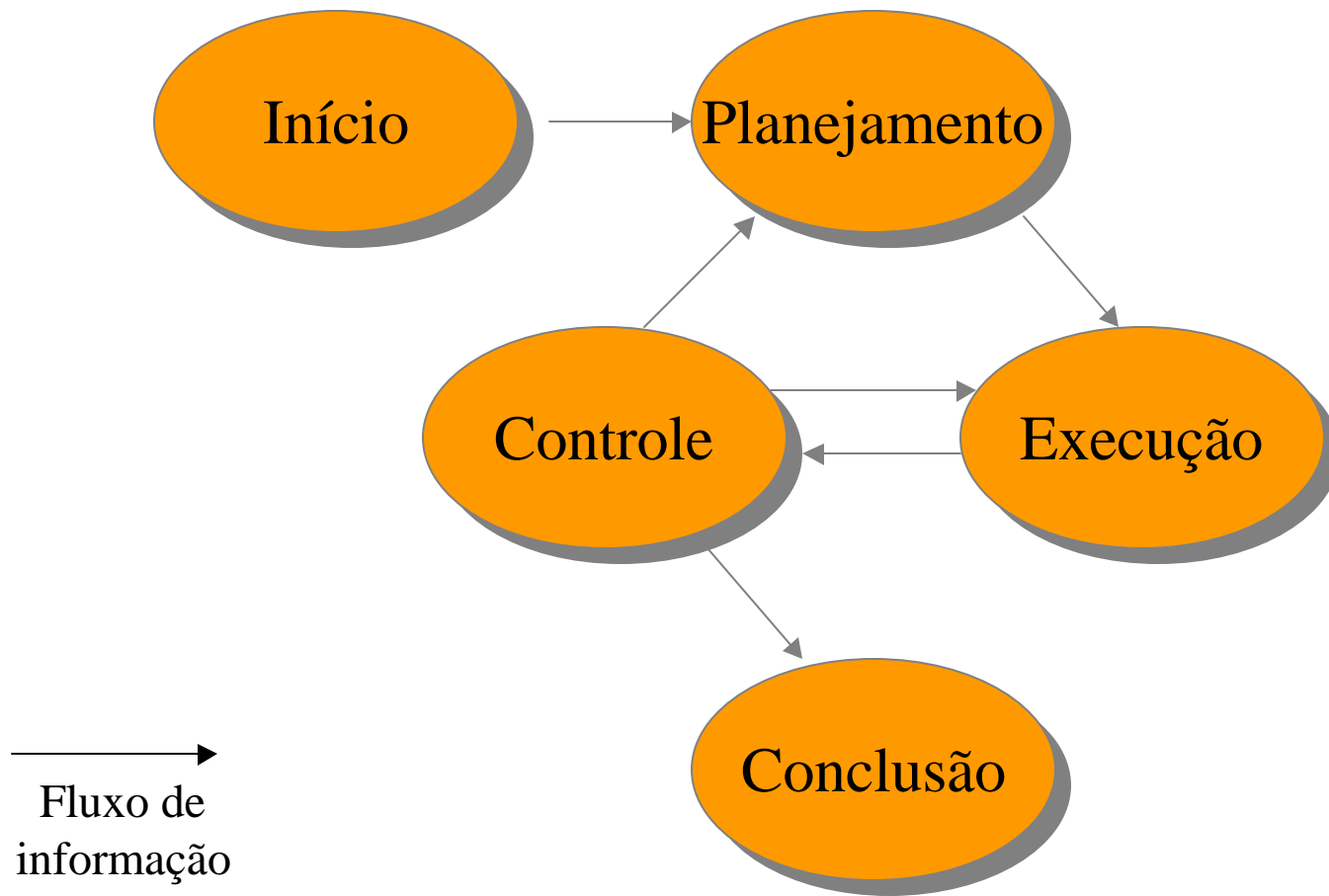
- Texas Instruments (projetos de desenvolvimento de calculadoras)
 - Redução do tempo de lançamento de novos produtos em 50%
 - Redução de 80% do BEP
 - Quadruplicou o ROI
 - Conquistou a liderança do mercado
- IBM (padronização global dos processos)
 - Redução de 75% no *time to market* médio
 - Melhoras drásticas no atendimento de prazos e satisfação do cliente
 - Redução de custo na ordem de US\$9 bilhões
- Owens Corning (projeto de implementação de ERP)
 - Sucesso na implementação do ERP
 - Aumento de 50% no giro de estoque
 - Redução de 20% nos custos administrativos
 - Milhões de dólares economizados em custos de logística

Fonte: *How Process Enterprises Really Work*
Hammer&Statton, 1999

Gestão de Projetos X Gestão Funcional

- ❑ Peter G. W. Keen, em seu livro *The Process Edge*, inspirado em Fernando Flores, defende que os processos são antes de mais nada um problema de coordenação, e não de fluxo de trabalho.
- ❑ Neste sentido, os processos de uma gestão por projetos tem como hipótese que o planejamento e o controle centralizados causam uma coordenação mais eficiente. E os processos de gestão funcional tem seus planejamentos e controles distribuídos ao longo do fluxo de trabalho.

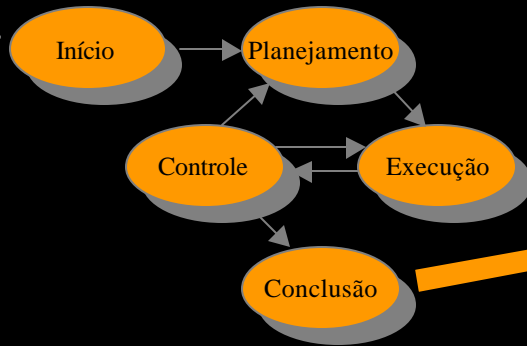
Modelo referencial (PMBOK®)



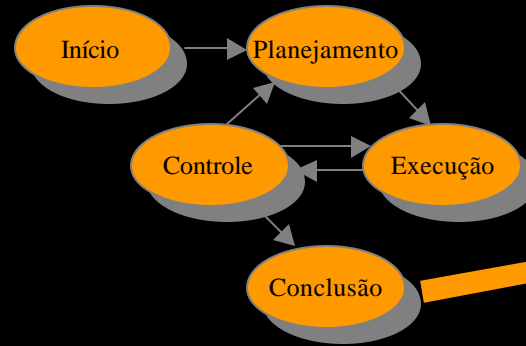
Hipótese: Gestão Funcional

Requisitos do Cliente

Fase: Design

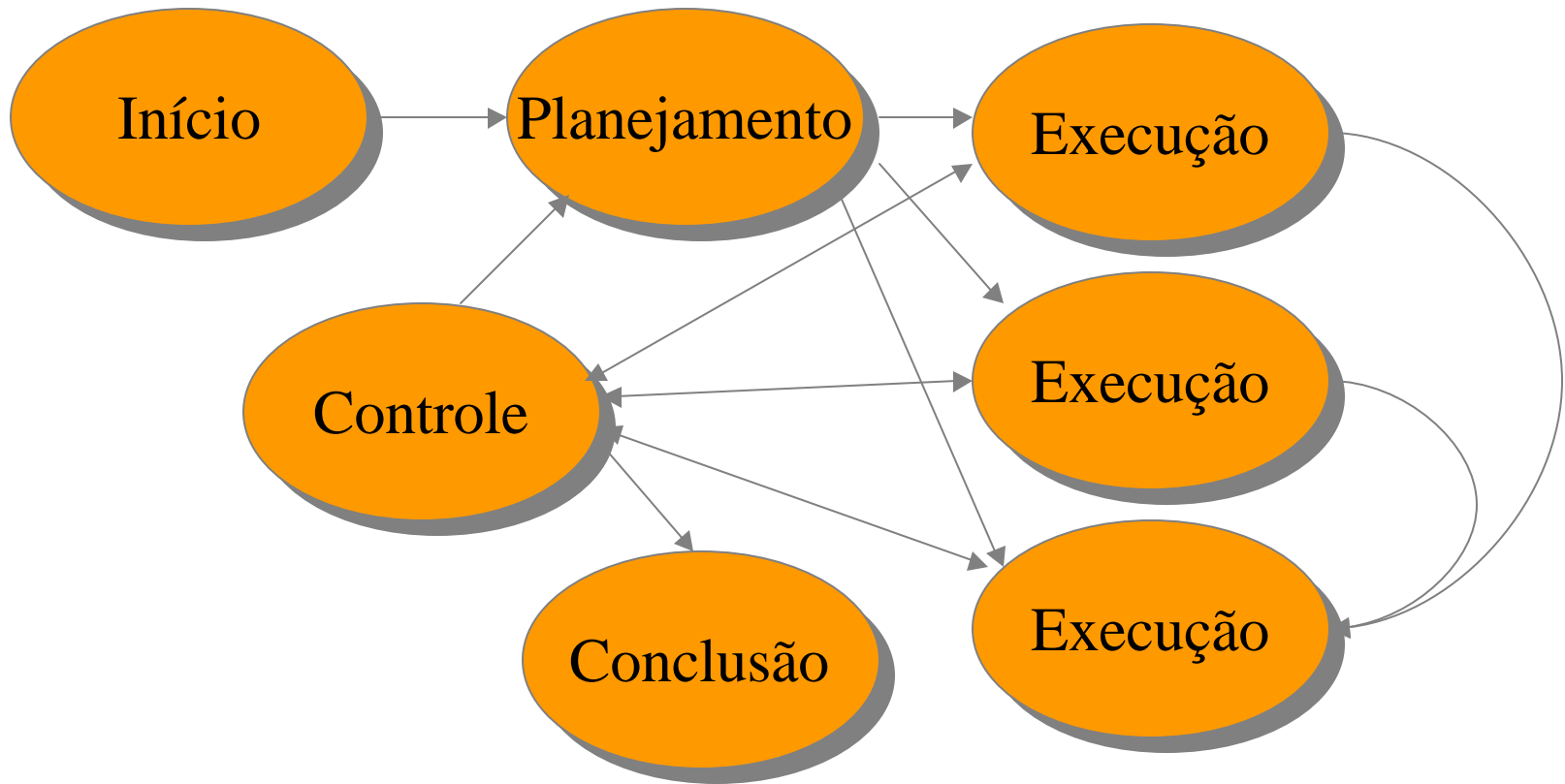


Fase: Implementação



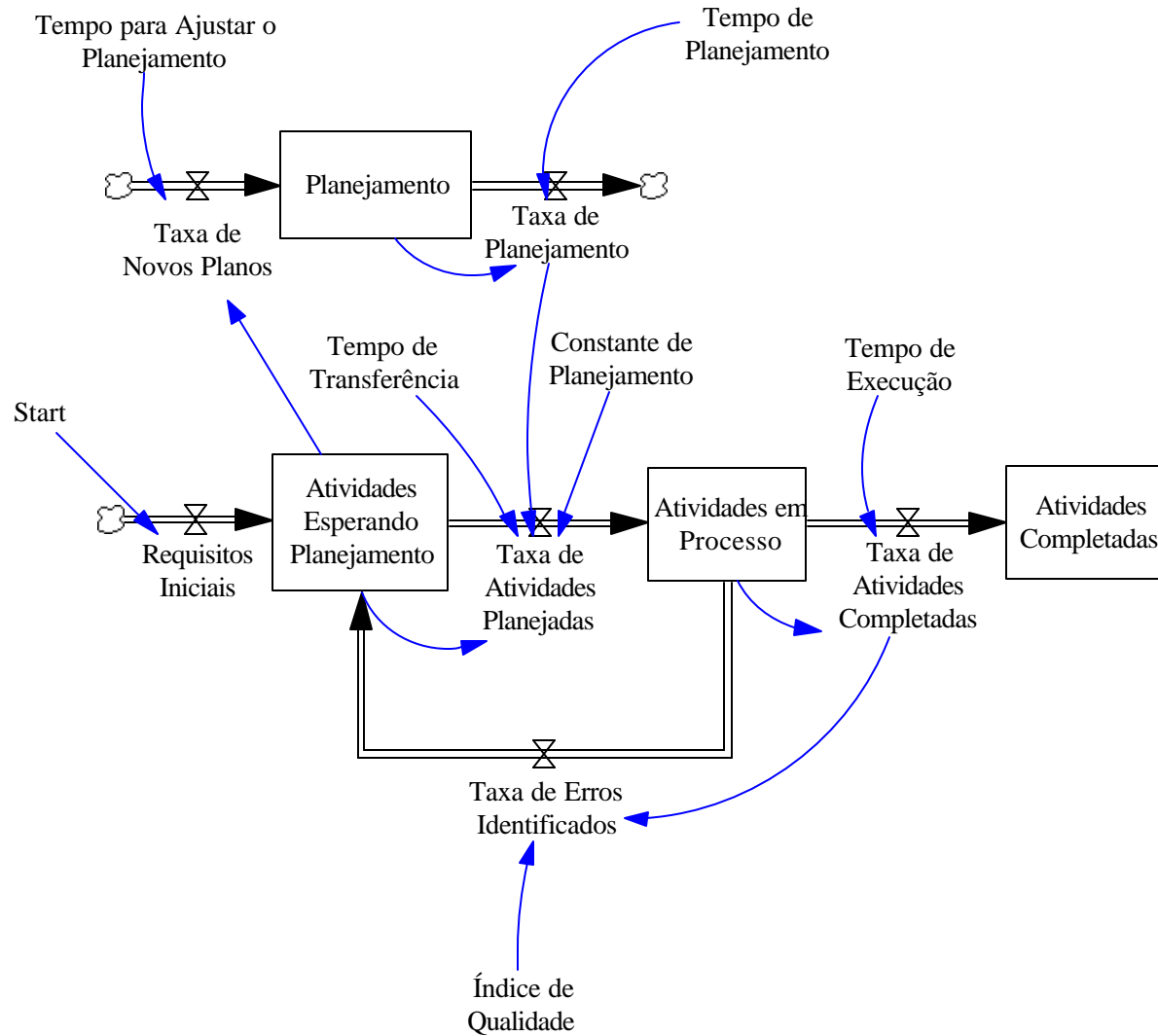
Próximas fases

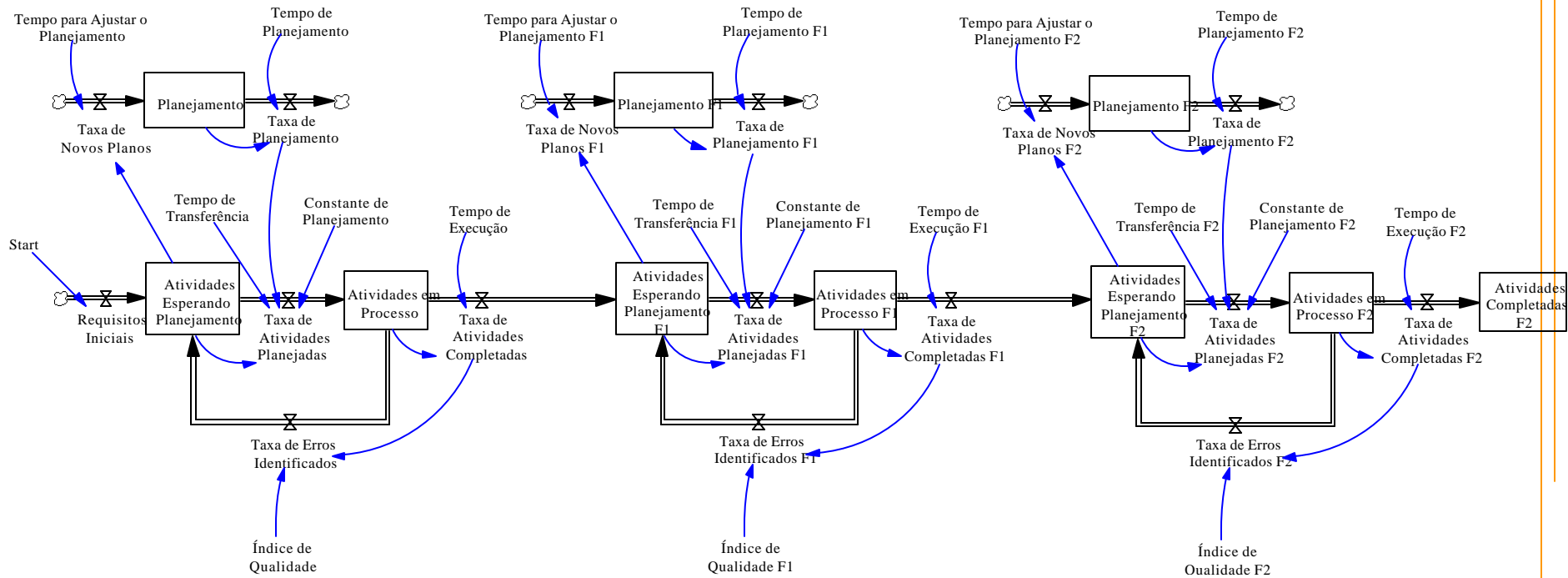
Requisitos do Cliente

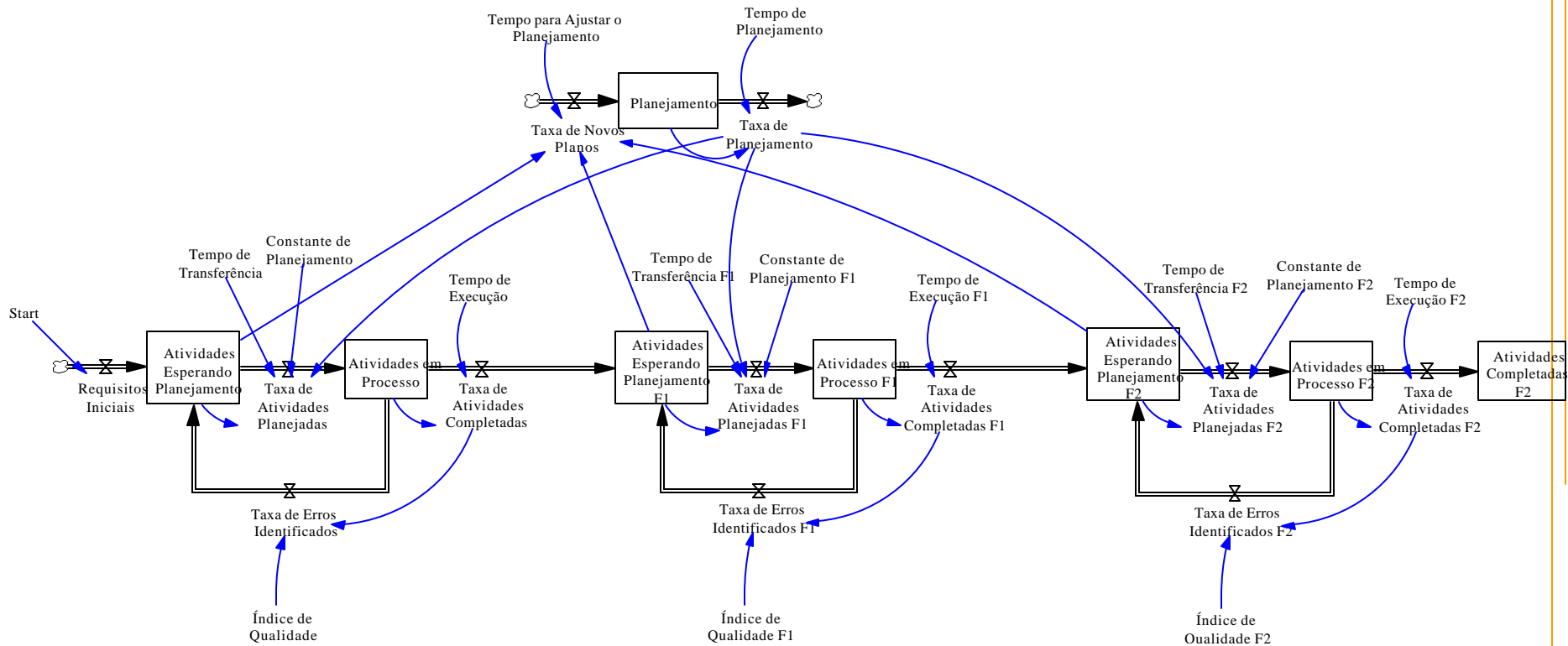


- ❑ A modelagem foi realizada utilizando o software Vensim® PLE

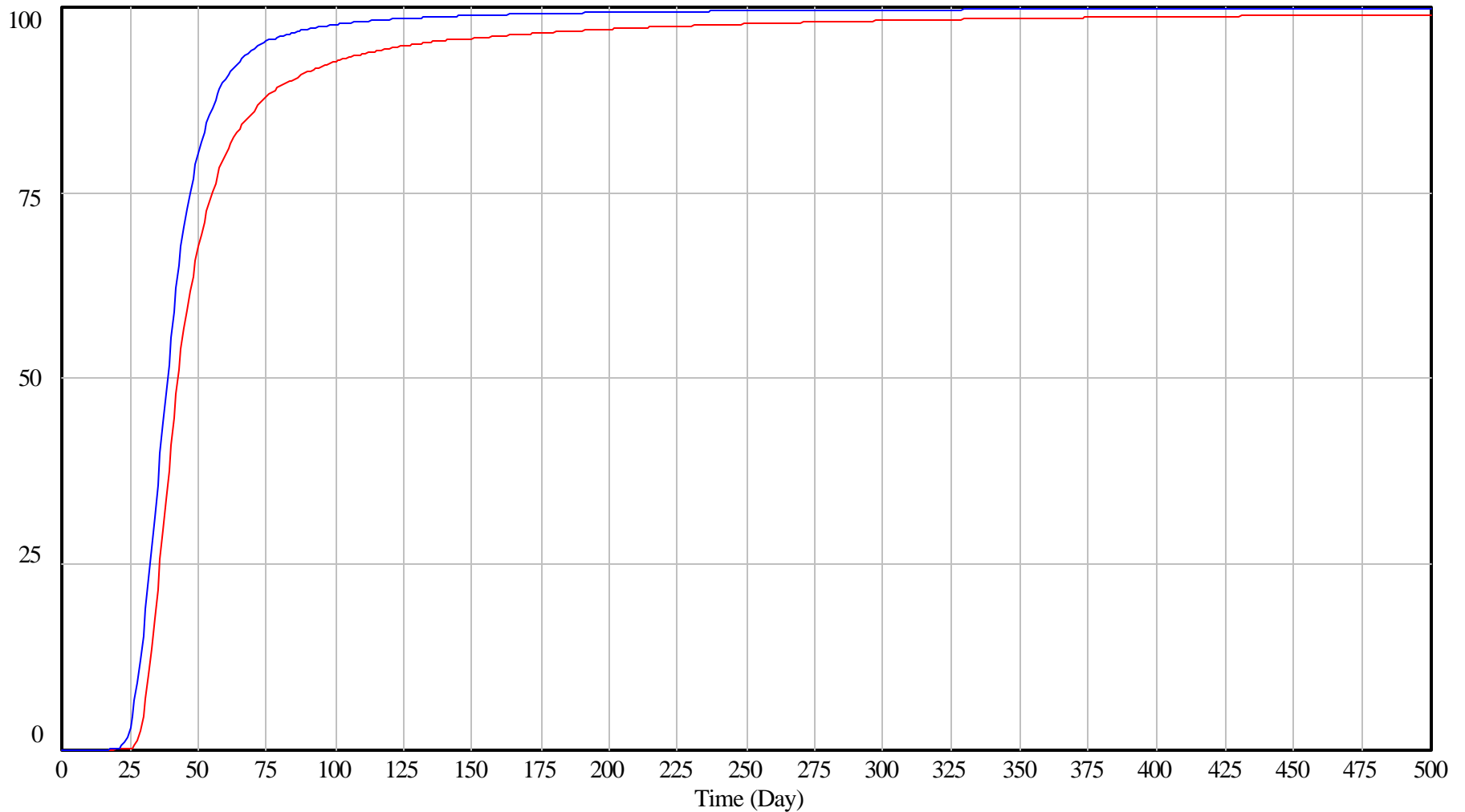
- ❑ O ensaio representa a realização de uma certa quantidade fixa de trabalho a ser executada por uma cadeia de transformação, considerando dois modelos distintos:
 - ❑ Com o planejamento e o controle distribuído ao longo da cadeia
 - ❑ Com o planejamento e o controle únicos e centralizados





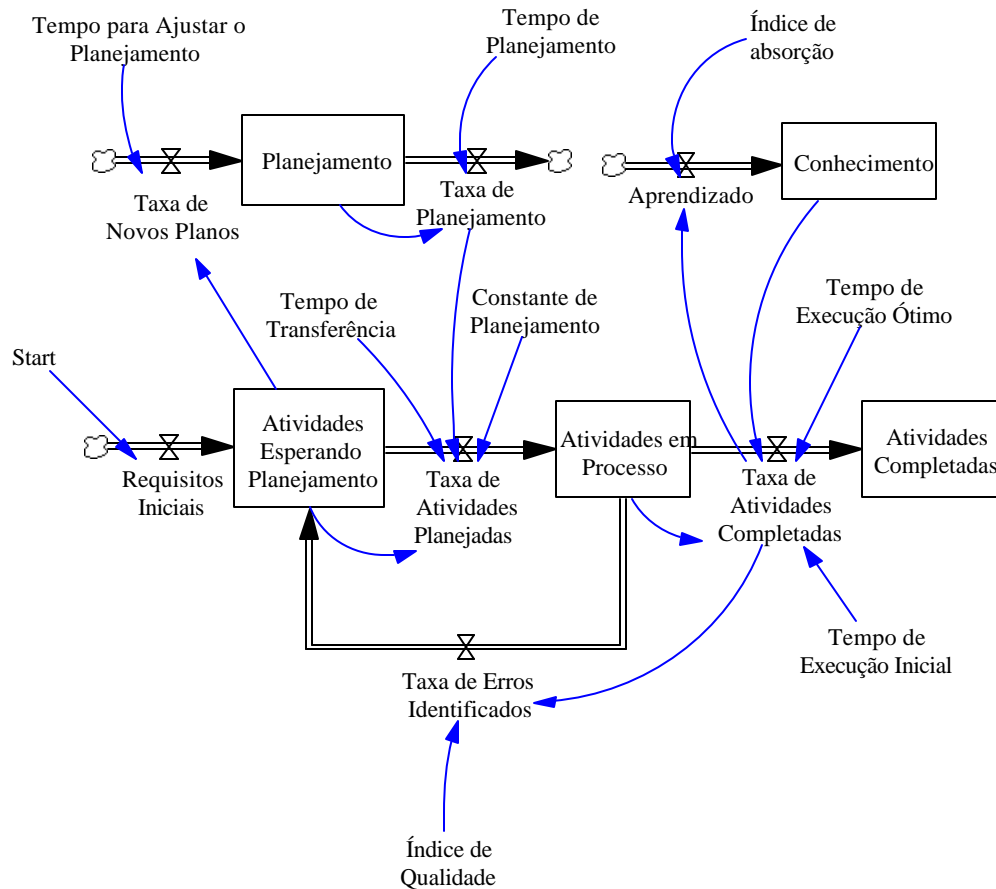


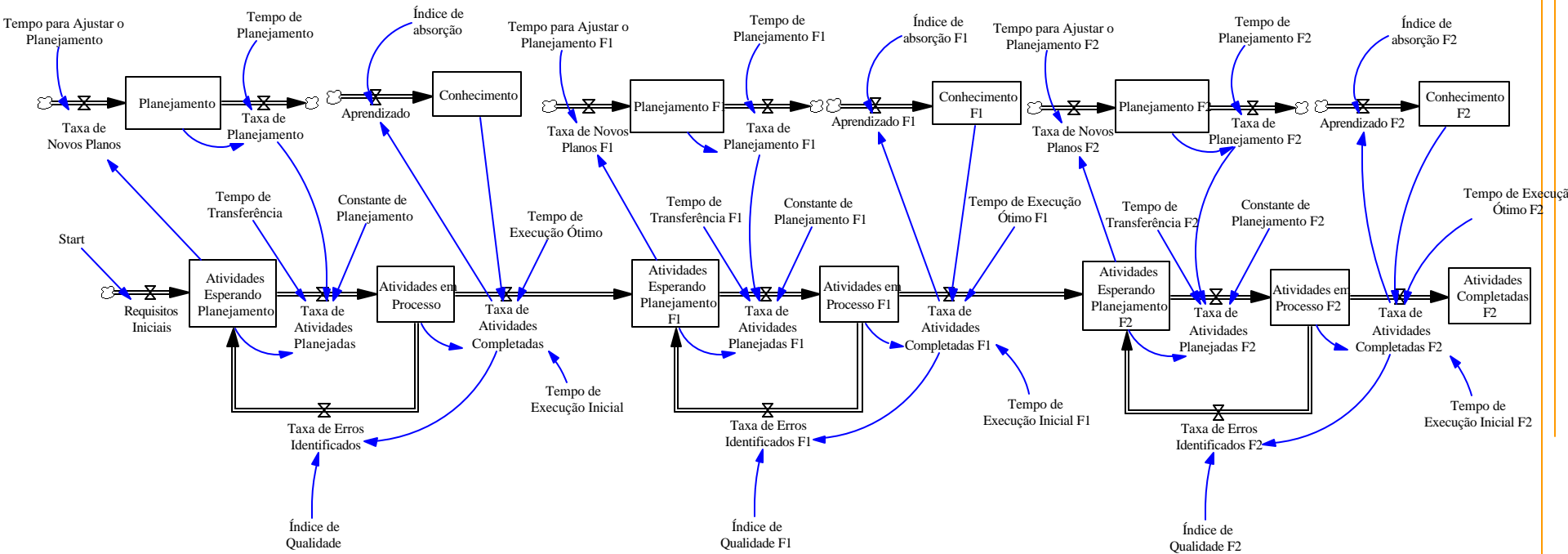
Graph for Atividades Completadas F2

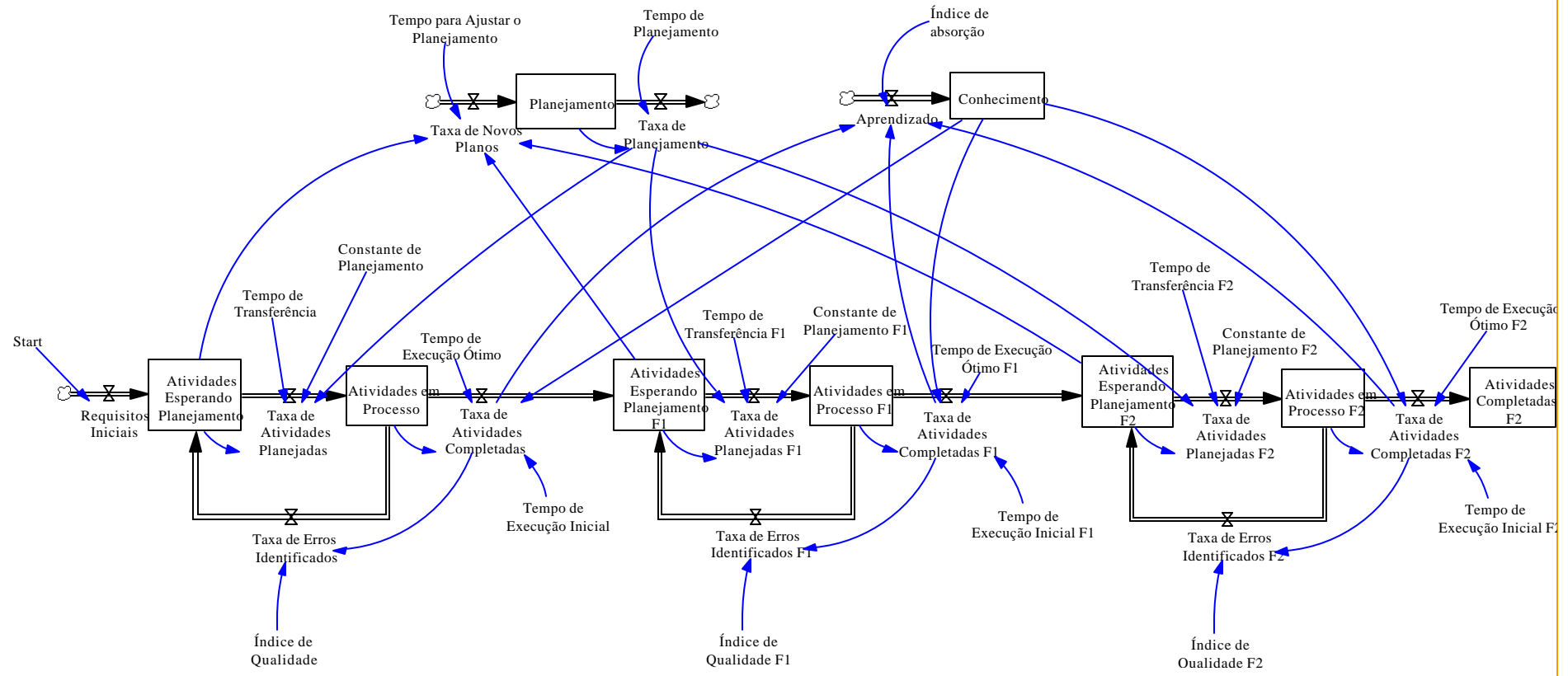


Atividades Completadas F2 : Processo ——— Tasks
Atividades Completadas F2 : Atividade ——— Tasks

- Adicionando um componente a mais, representando a melhora de desempenho pelo conhecimento acumulado

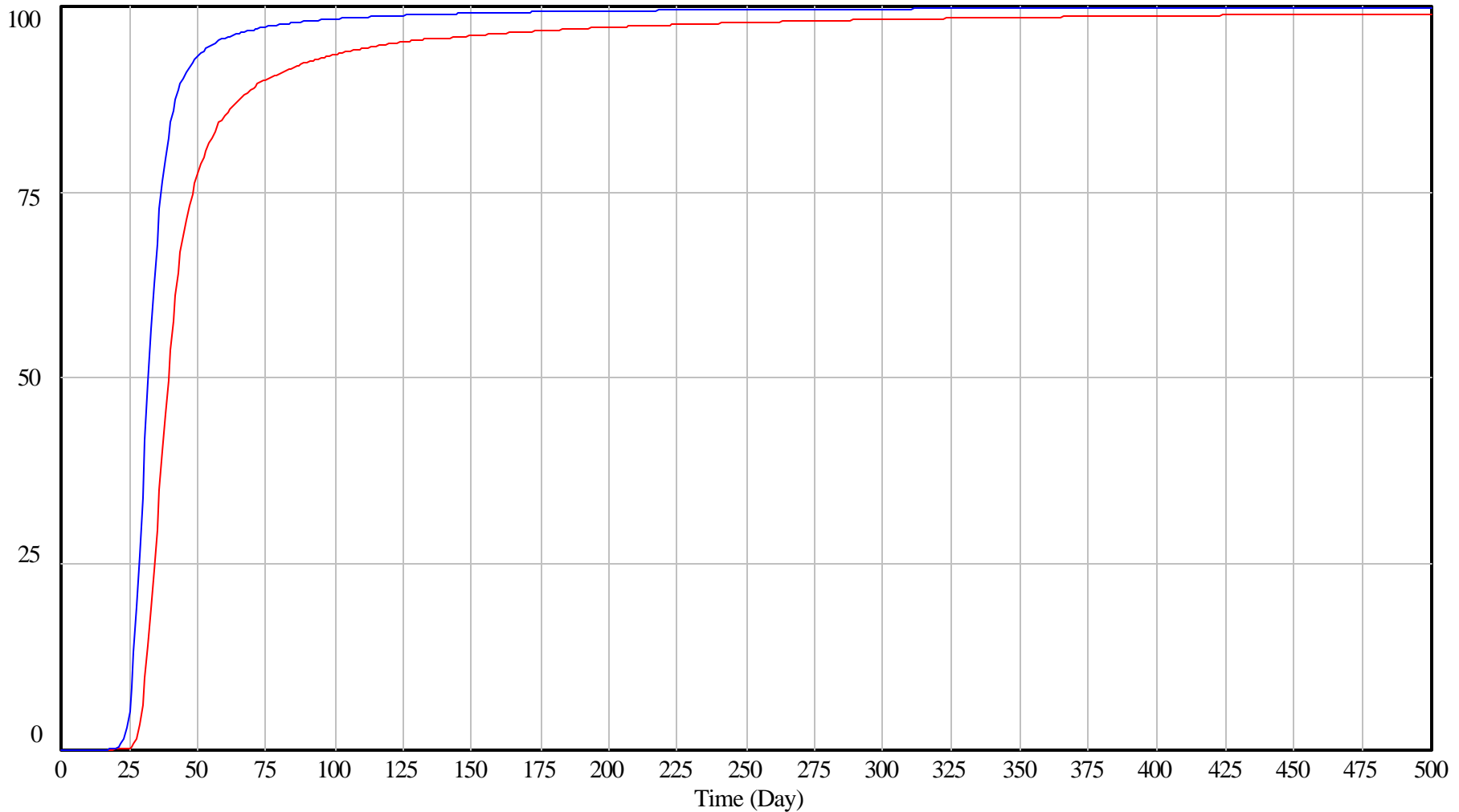






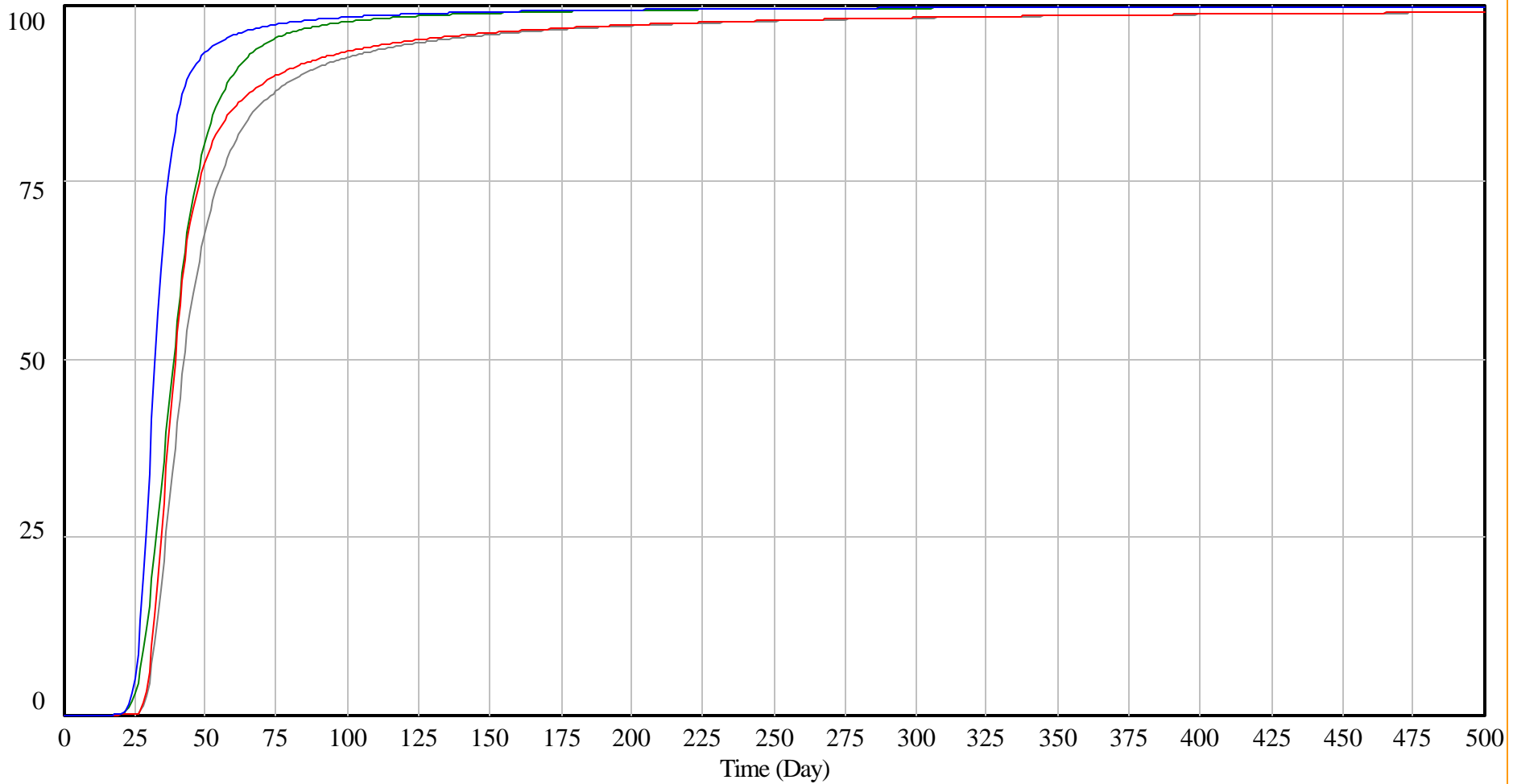
Resultado da Simulação

Graph for Atividades Completadas F2



Atividades Completadas F2 : Processo com Aprendizado ——— Tasks
Atividades Completadas F2 : Atividade com Aprendizado ——— Tasks

Graph for Atividades Completadas F2



- Atividades Completadas F2 : Processo com Aprendizado — Tasks
- Atividades Completadas F2 : Atividade com Aprendizado — Tasks
- Atividades Completadas F2 : Processo — Tasks
- Atividades Completadas F2 : Atividade — Tasks

PMBOK[®] na NEC do Brasil

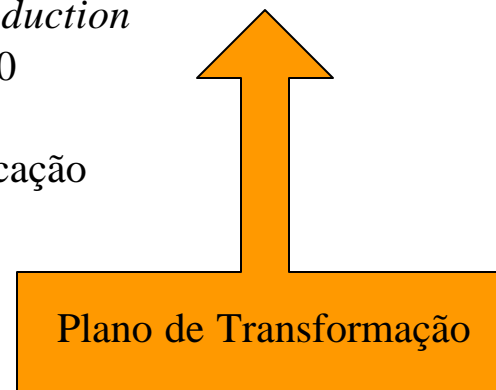
Um novo foco de negócios



- Início das atividades industriais
- Tecnologia analógica
- Infraestrutura de Telecom

- P&D local
- Tecnologia digital
- *Business volume*
- ISO9000
- *Lean Production*
- ISO14000
- CMM
- Diversificação

- Integração de produtos não-NEC
- Tecnologia multimídia
- *Business quality*
- Gestão de Projetos (PMI/PMOrg)



Plano Estratégico de Transformação

- ❑ Project Management Organization Program
 - ❑ Mudança para uma gestão orientada a projetos baseado nos conceitos do PMI/PMBOK[®]
- ❑ Marketing Program
 - ❑ Estabelecimento do plano de negócios como integrador de soluções
- ❑ Human Resource Program
 - ❑ Estabelecimento de uma nova política de recursos humanos
- ❑ Management Information System Program
 - ❑ Adequação dos sistemas de informação
- ❑ Partnership Program
 - ❑ Construção da “constelação de parceiros”

- Avaliação das pessoas em relação às novas funções e competências necessárias

soluziona

Skill Assessment

- Gestão e desenvolvimento de aspectos comportamentais e motivacionais para o processo de transformação



Change Management

PMOrg



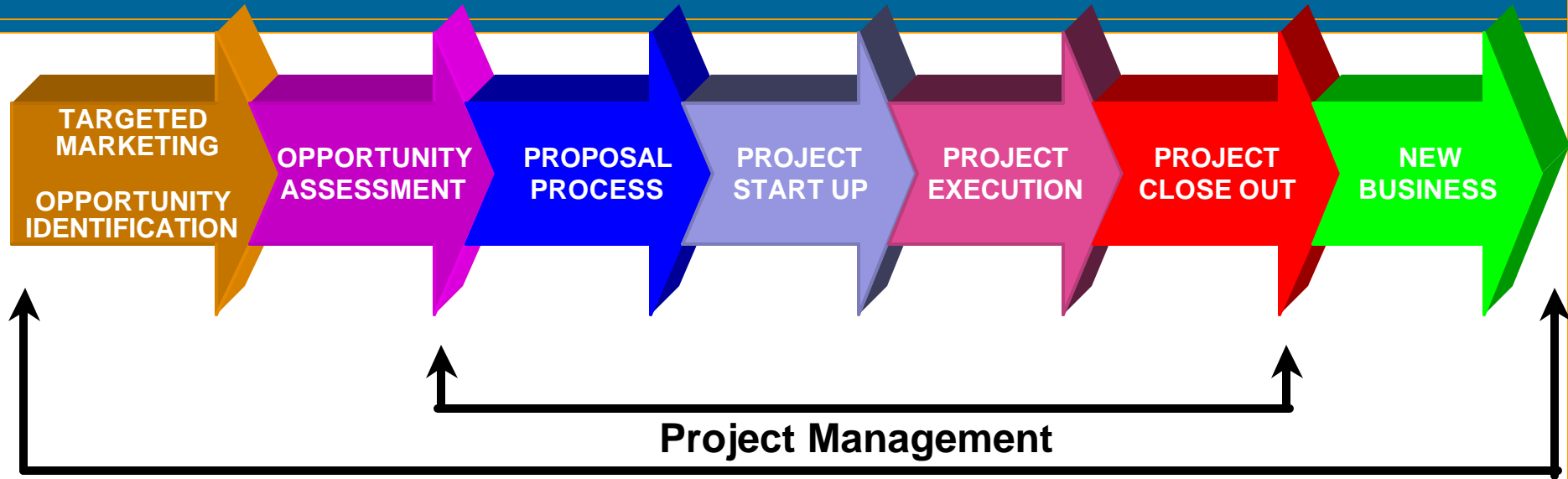
Design

Implementation

- Identificação e formalização dos objetivos de negócios
- Desenho da arquitetura organizacional
- Desenho de processos e interfaces entre entidades
- Descrição dos funções e competências necessárias

- Implementação dos objetivos de negócios através dos processos de gestão de projetos

Modelo Business Lifecycle



Pre-Sales Team



Implementation Team



Win-Win Situation



Services Team

- ❑ Fase 0 - *Fast Track Deployment*
 - Aplicação dos conceitos PMBOK[®] na área de Gestão de Projetos

- ❑ Fase 1 - *Outline the Blue Print*
 - Mapeamento dos objetivos de negócios (ciclo completo)
 - Plano de implementação detalhado

- ❑ Fase 2 - *Implementation*
 - Implementação dos processos críticos de negócios
 - Capacitação dos envolvidos

- ❑ Fase 3 - *Refinement*
 - Integração dos processos de suporte e adequação de eventuais “remendos”

Modelo	Objetivos de Negócios	Benefícios
<p>Selected Account Selling</p>	<p>5.1.1.2 - Marketing Intelligence deve participar na fase de avaliação da oportunidade de um projeto.</p> <p>5.1.2.2 - Estebelecer um Comitê de Propostas, responsável para a alocação de recursos para o desenvolvimento da proposta.</p> <p>5.1.2.3 - Marketing Intelligence deve gerar modelos de propostas (produtos/estratégias de serviços) para as Unidades de Negócios em casos específicos.</p> <p>5.2.2.2 - Gerar um conjunto de documentos para melhorar a transição entre os grupos de pré-vendas e implementação de projetos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Melhorar o <i>win rate</i>. •Assegurar que as propostas são desenvolvidas de acordo com a estratégia da companhia. •Otimizar a alocação de recursos para as atividades de pré-vendas. •Melhorar o processo de qualificação de oportunidades. •Assegurar que as propostas sejam revisadas e aprovadas pelos recursos adequados no tempo adequado. •Melhorar a transição entre os processos de pré-vendas, implementação e pós-vendas.

Modelo	Objetivos de Negócios	Benefícios
<p>Project Management Office</p>	<p>5.2.1.1 - Os Project Managers devem ser responsáveis pelos impactos econômico-financeiro dos eventos de projetos. 7.1 - Implementar plenamente as atividades de PMO. 5.2.1.3 - Implementar as atividades de Project Controller. 5.2.2.7 - Desenvolver um processo para gerenciamento das faturas de serviços emitidos pelos parceiros. 5.2.2.8 - A área financeira deve ter maior participação na implementação de projetos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Mudança cultural para gestão de projetos •Plano de carreira para Project Managers •Assegurar que as prioridades de projetos estejam consistentes com os objetivos de negócios •Assegurar correspondência entre os objetivos de projetos e objetivos de negócios •Assegurar a visibilidade sobre os projetos •Assegurar a previsibilidade sobre os projetos •Melhora na produtividade •Melhora no controle financeiro dos projetos e da Unidade de Negócios •Base para uma Learning Organization.

Benefícios: exemplos

Modelo	Objetivos de Negócios	Benefícios
<p>Time Reporting & Metrics</p>	<p>5.2.2.6 - Desenvolver métricas para medir e gerenciar a alocação de recursos para os diferentes projetos e departamentos.</p> <p>7.2 -Implementar o processo de Time Metrics Definition & Time Reporting</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Gerenciar a alocação de recursos e eficiência por projeto e por atividades •Melhorar o controle financeiro •Mehorar o gerenciamento dos esforços de pré-vendas •Melhorar o gerenciamento dos programs internos de treinamento, pesquisa e desenvolvimento •Melhorar os processos de precificação.

Comitê Diretivo PMOrg



Comitê Diretivo PMOrg



Time de Projeto GSR



”Durante este projeto conseguimos atingir uma visão mais ampla da companhia como um todo, mais do que uma visão estreita e departamental que poderia fazer-nos perder o foco dos objetivos que a NEC tem compromissados com o cliente”

Cleverson Souza - PM

Obrigado!

Perguntas?