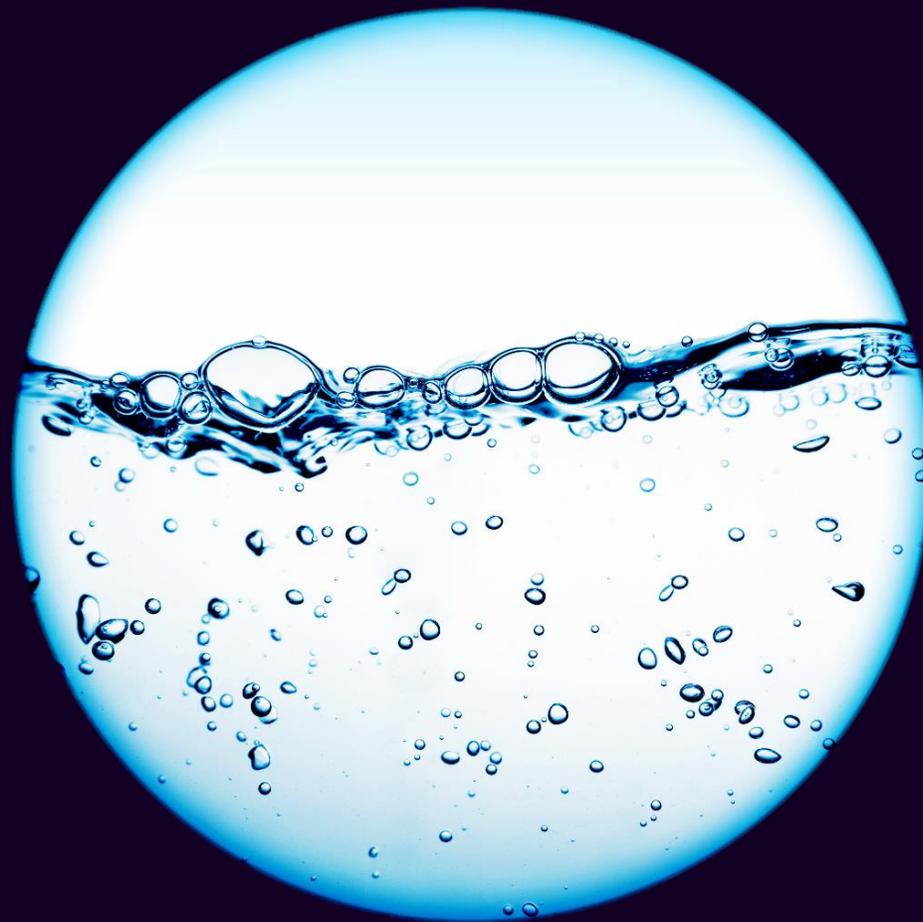


Deloitte.

CONEXÃO
**SMART
SOLUTIONS**
2 EDIÇÃO



Infrastructure & Capital Projects – I&CP

Case: PMO em saneamento

Apresentação



Bruno Tadeu, PMP, PMO-CP

Gerente Sênior e Head de PMO e
Descomissionamento

Infrastructure & Capital Projects

brunsilva@deloitte.com

LinkedIn 



Quem somos



At **Deloitte**, we make an impact that matters

Por mais de 178 anos, trabalhamos com líderes de todo o mundo para ajudá-los a construir um futuro melhor.



Receita global
US\$ 64.9B



Novas contratações
+160 mil



Localizado em
+150 países & territórios



Total de funcionários
+457 mil



Impacto Social Global
US\$ 284M

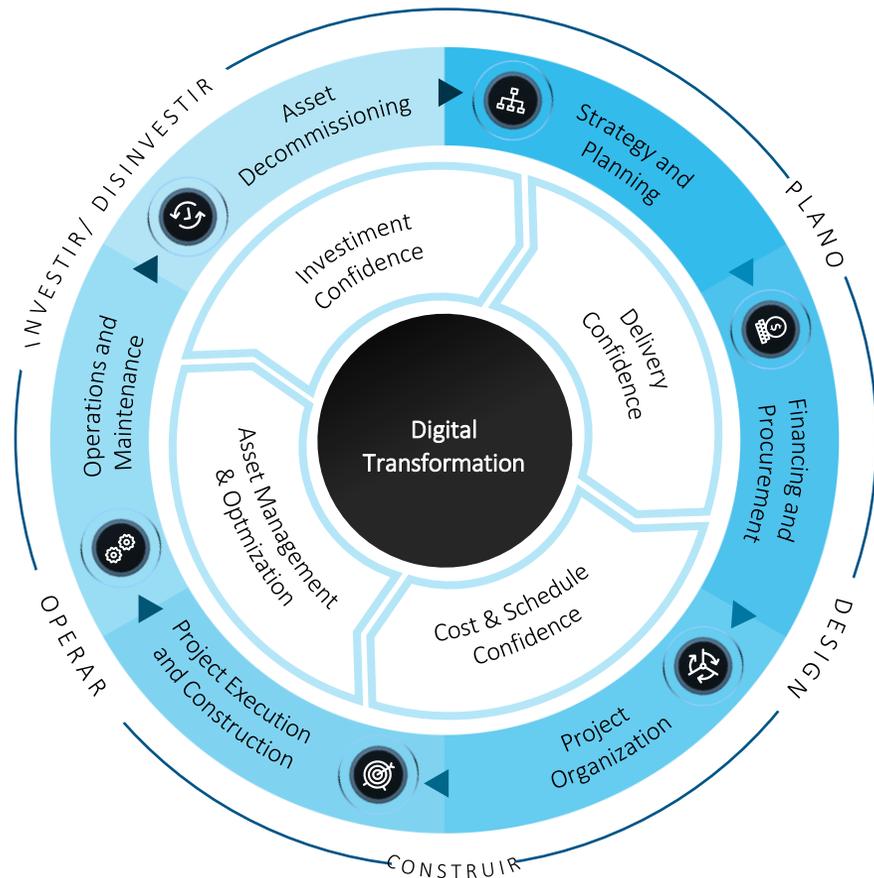


Servindo
90% da Fortune
global 500®

Nosso negócio de Infrastructure & Capital Projects

Apoiamos organizações que investem na transformação de todas as etapas do ciclo de vida dos projetos de capital.

CICLO DE VIDA I&CP



CAPACIDADE DA I&CP NO BRASIL

-  **+300** Projetos entregues nos últimos 15 anos.
-  **+15 Anos** ajudando clients a configurar, entregar e operar seus investimentos em larga escala.
-  Experiência em **+500bi Capex** e **+20bi** redução de sinistros.
-  **+220 profissionais** combinam experiências em indústria e consultoria I&CP.

INTERNATIONAL E SETORES

Mais de **110** sócios especialistas em I&CP, tanto no setor público quanto privado, com receitas globais de mais de **US\$ 1,2 bilhão por anos**. Hoje são mais de **4.500 profissionais de I&CP** em todo o mundo.



- | | |
|--|---|
|  Energia e energia renovável |  Infraestrutura e Transporte |
|  Água e Serviços Sanitários |  Fabricação |
|  O&G e produtos químicos |  Tecnologia, Mídia e Telecom |
|  Mineração & Metais |  Engenharia e Construção |

Cases – PMO Saneamento

Visão Geral - Contexto

Por quê?



Novo Marco do Saneamento

Aumento de competição e exigências no setor
Relevância tanto na esfera pública quanto na esfera privada



Melhorias nos processos

Necessidade de trazer modernização para os processos de gestão de projetos, programas e portfólio



Alinhar a governança à estratégia

Buscar aderência entre a estrutura de governança das superintendências às metas corporativas



Capacitação dos times

Desenvolver e capacitar os profissionais do cliente, visando a continuidade e perpetuidade dos processos implantados

Como?



Diagnóstico

Avaliação da situação atual do cliente em termos conhecimentos, estrutura, ferramentas, processos e procedimentos relacionados ao PMO Estratégico, Tático e Operacional



Nova Estrutura de PMO

Conduzir, através de olhar técnico, externo e independente, as atividades para desenvolver e operar (inicialmente) a nova estrutura de Escritório de Projetos da área (PMO).



Mapeamento e atuação em plano de ação

Trazer recomendações específicas ao Cliente, baseadas em boas práticas do mercado, através de conceitos e metodologias de institutos como o CII (Construction Industry Institute) e o PMI (Project Management Institute)



Transmissão de conhecimentos

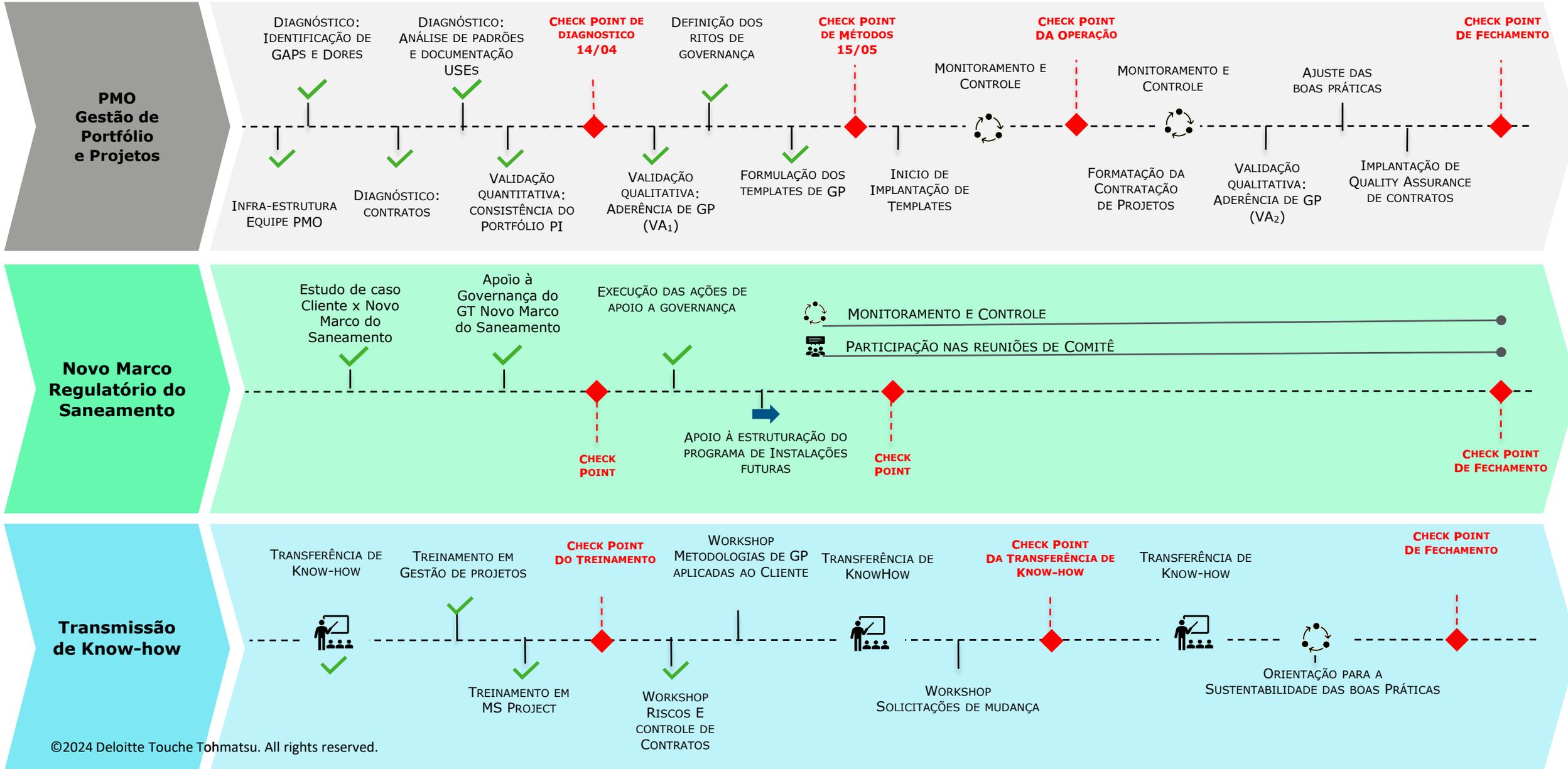
Capacitar os times através de uma metodologia estruturada, visando a absorção do conhecimento através da observação e execução das atividades no dia-a-dia

Primeiro contrato – Março/21

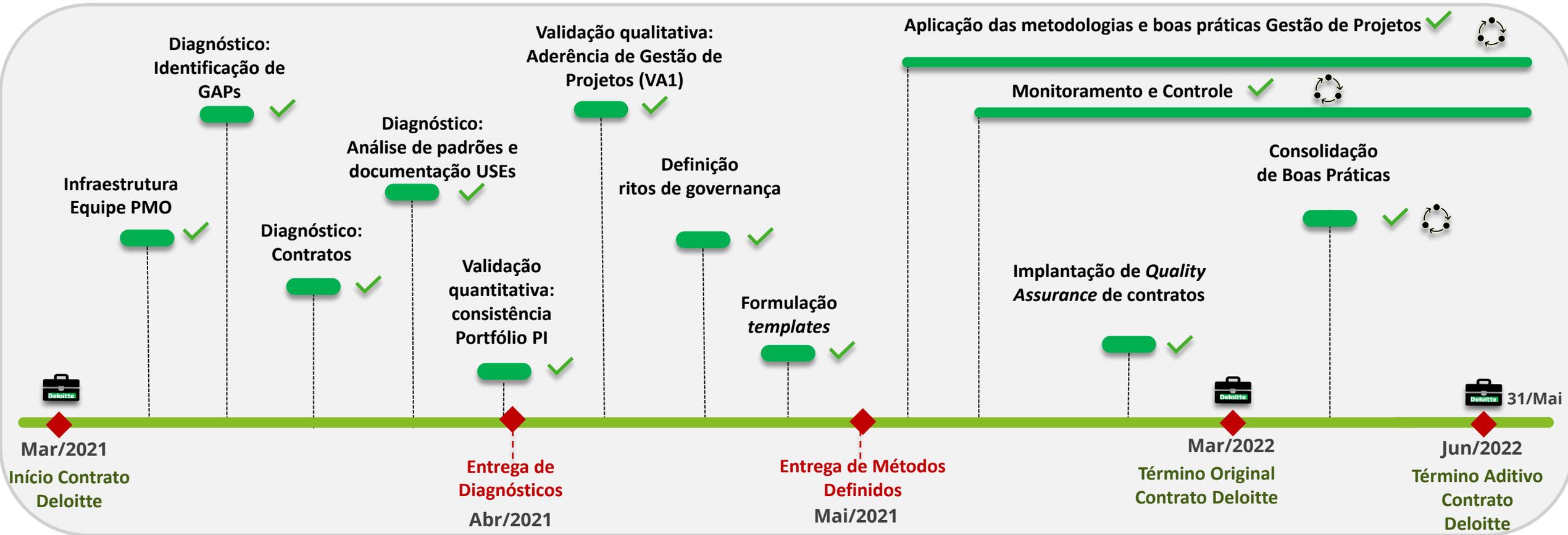
Diretoria técnica – GPRE

PMO Estratégico, Tático e Operacional

Metodologia aplicada



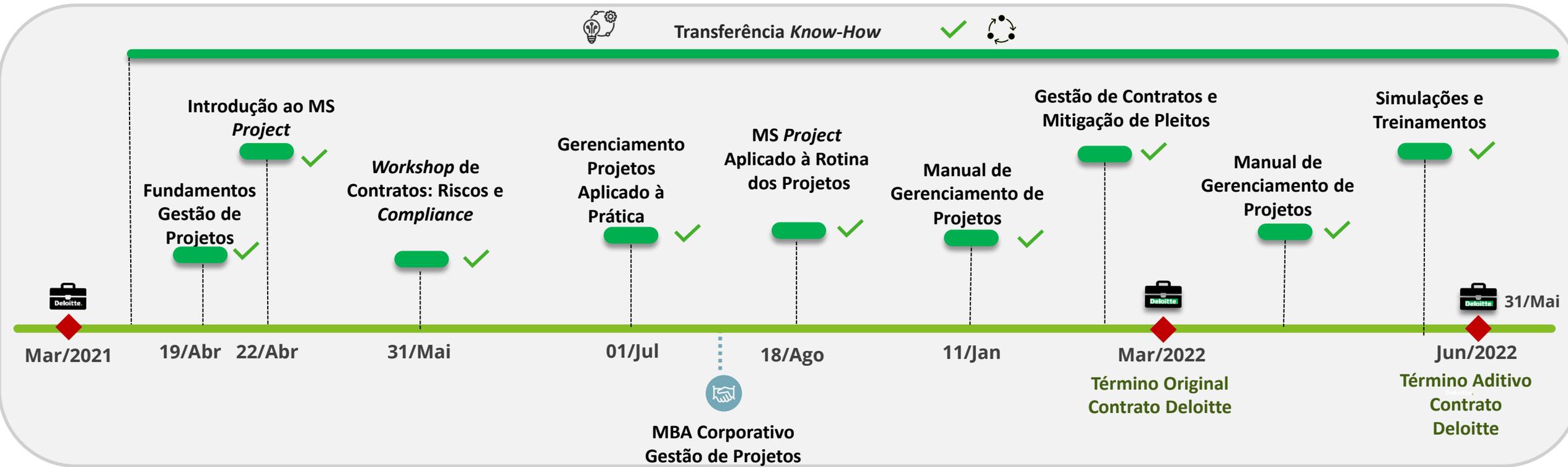
Linha do tempo do projeto



◆ CHECK POINT
🔄 RECORRENTE
✓ FEITO

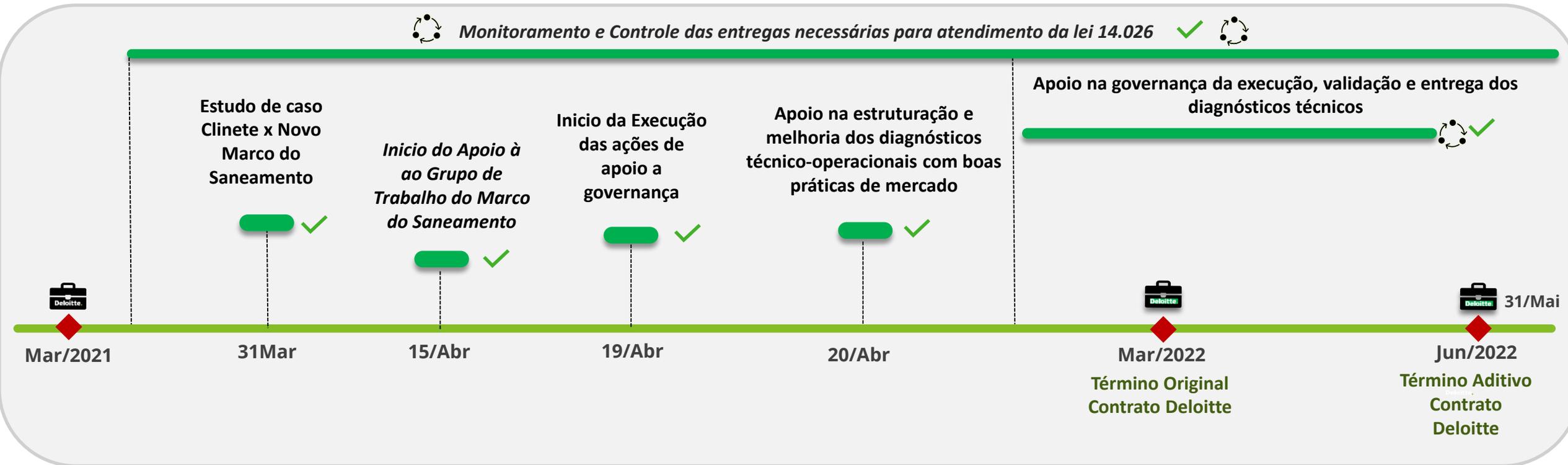
✓ **60 ITENS CONTRATUAIS**
 ✓ **TODOS ENTREGUES**

Linha do tempo do projeto



◆ CHECK POINT
🔄 RECORRENTE
✓ FEITO

Linha do tempo do projeto



◆ CHECK POINT
🔄 RECORRENTE
✓ FEITO

Impacto do projeto – Resultados tangíveis

+ 260h
CAPACITAÇÃO

- Manual de Gerenciamento de Projetos (4 turmas)
- Fundamentos de Gestão de Projetos (3 turmas)
- Workshop de Contratos: Riscos e Compliance (2 turmas)
- MS Project (3 turmas)
- Ambientação para os novos participantes do projeto e demais partes interessadas

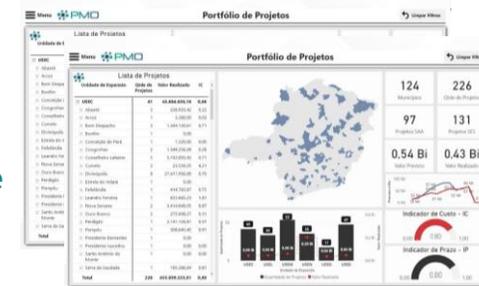


Elaboração e Aplicação do Manual de Gerenciamento de Projetos

Os projetos da carteira de PMO hoje contam com material de suporte adaptado à realidade do Cliente para o desenvolvimento dos planos de gerenciamento dos projetos

Automação de Dados via Dashboard

Os times de projeto e PMO's, em todos os seus níveis, são capazes de desempenhar suas funções para garantir a publicação com os dados de seus projetos



Fevereiro

D	S	T	Q	Q	S	S
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28					

Estruturação da Governança de Reuniões

RN1 (Estratégico) | Mensal
RN2 (Tático) | Quinzenal
RN3 (Operacional) | Semanal

Times treinados e trabalhando conforme governança implantada

Relatório Final com identificação de GAPS e soluções de processos e organização

Segundo contrato – Janeiro/22

Superintendências técnica – SPDA e SPDE

PMO Operacional

Metodologia Aplicada

Abordagem inicial - A fim de obtermos respostas claras e objetivas, foi utilizada a metodologia SCR de análise.

Nossa abordagem

Realização de Diagnóstico:

- Análise da estrutura; Entendimento das principais interfaces e dores; Detalhamento do plano de atuação e das necessidades; Condução de entrevistas e análise de documentos; Verificação de aderência às melhores práticas.

Identificação de gaps e melhorias:

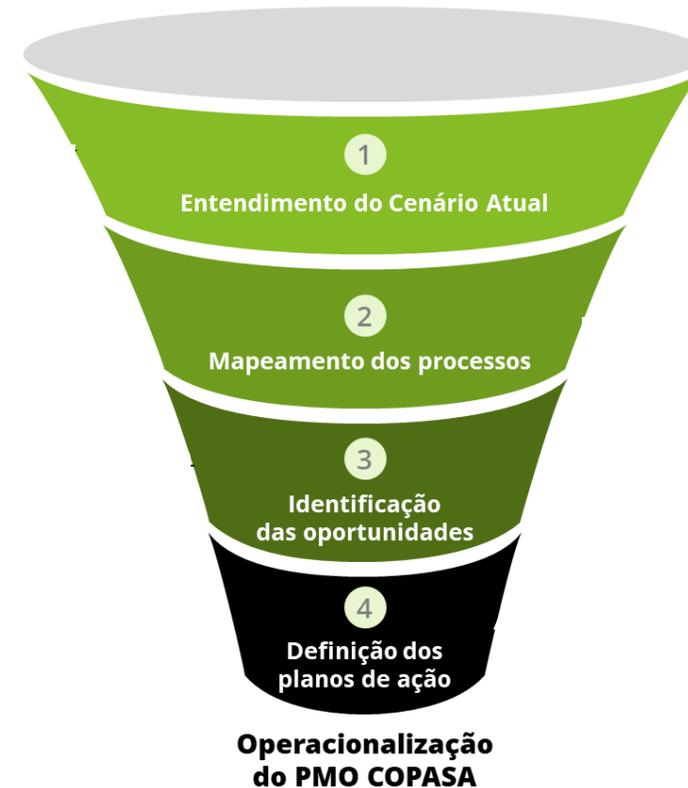
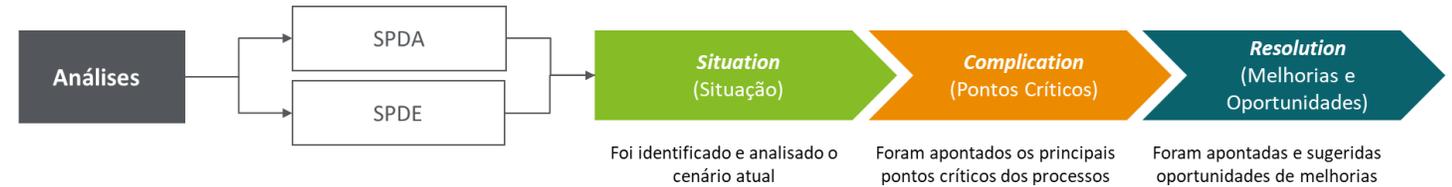
- Confiabilidade das informações; Procedimentos, fluxos e padrões; Definições de prioridades e modelos de abordagem; Engajamento da equipe de Gerência; Retroalimentação das informações das áreas;
- Conhecimento de Gestão e suas ferramentas.

Implementação e desenvolvimento

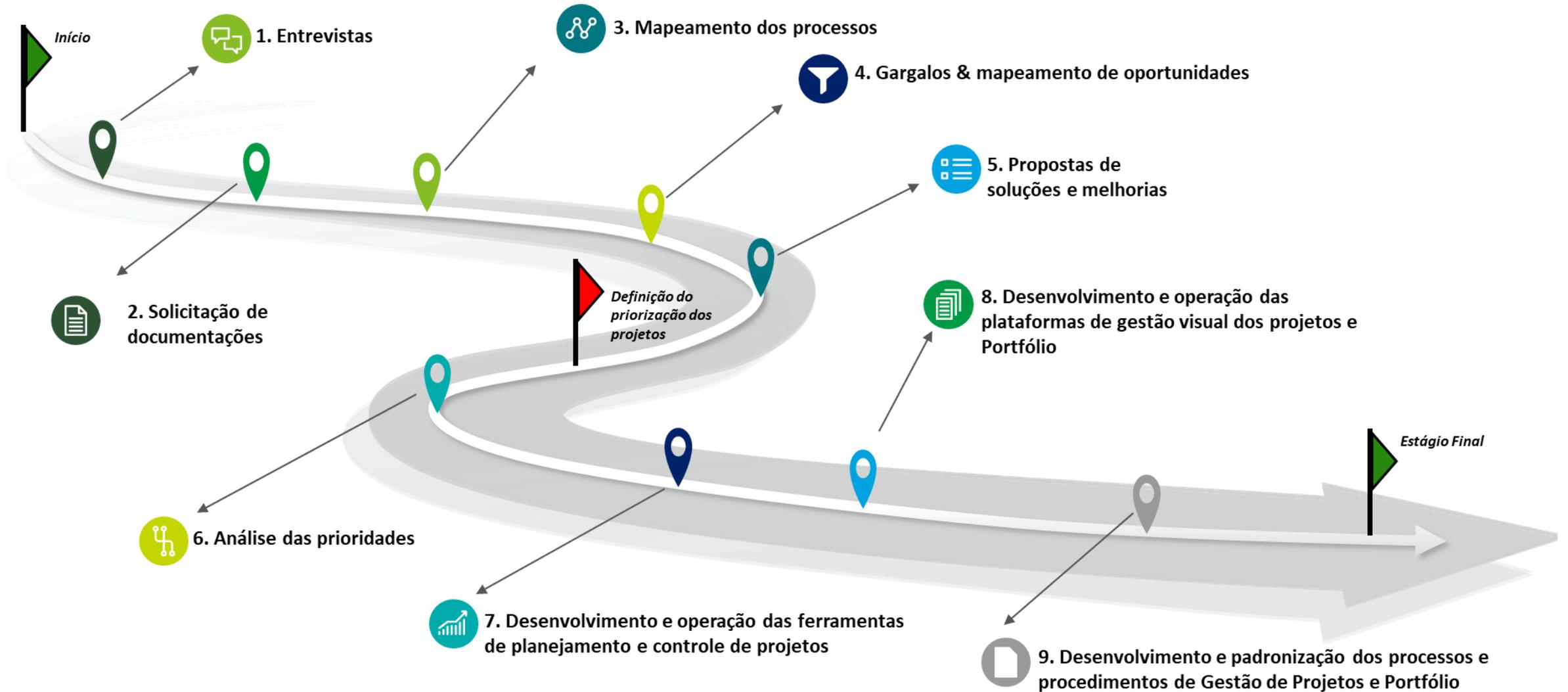
- Detalhamento do plano de trabalho contendo a situação atual de cada núcleo, pontos críticos e recomendações; Aplicação do assessment de maturidade;
- Elaboração e revisão de fluxogramas; criação de cronogramas padrões e cronogramas específicos; Criação de Dashboards; Atualização e criação de documentos de processos e padrões das áreas.

Monitoramento e Controle

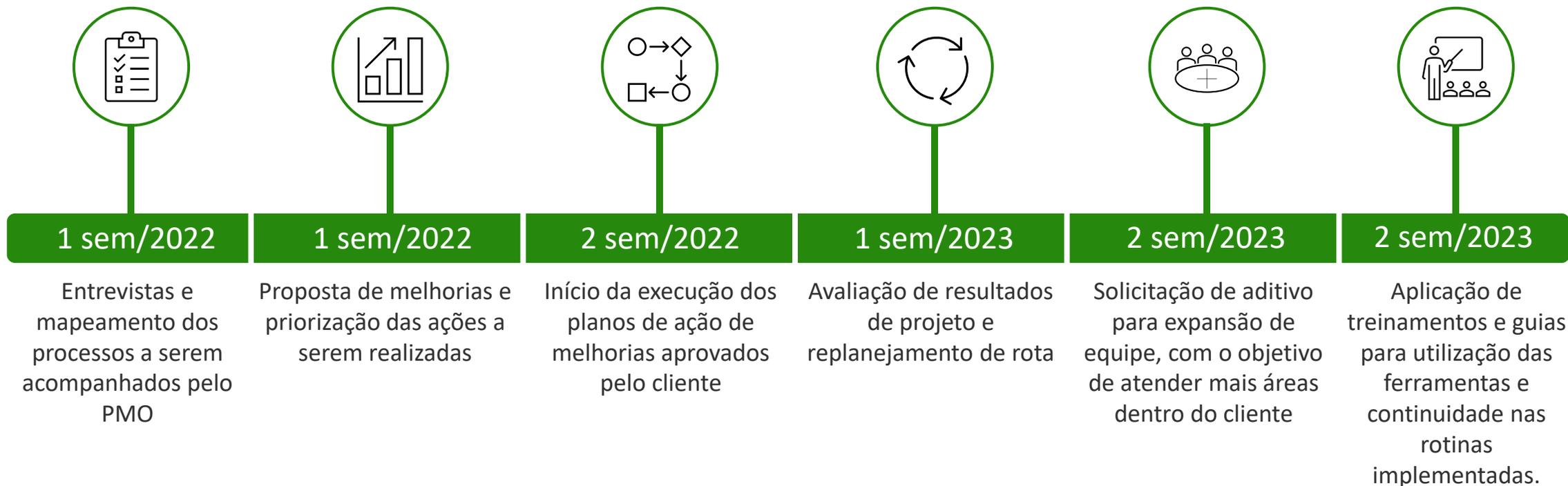
- Aplicação e manutenção das novas ferramentas; Atualização contínua dos Dashboards; acompanhamento e relatórios de cronogramas; transferência de *Know-how*.



Sequência das Atividades



Linha do tempo do projeto



Impacto do projeto – Resultados tangíveis



+64

CRONOGRAMAS DESENVOLVIDOS E MONITORADOS



+21

DASHBOARDS CRIADOS OU SUPORTADOS



+22

CRIAÇÃO DE MANUAIS E REPASSE DE CONHECIMENTO PARA A EQUIPE DO CLIENTE



+10

TREINAMENTOS MINISTRADOS




100%

NÚCLEOS ENTREVISTADOS DURANTE O MAPEAMENTO DE PROCESSOS

+8 PROCESSOS

AUXILIADOS NA CRIAÇÃO DE FLUXOS E PGP'S



+10 NOTAS DE PROCESSOS JUNTO A SPIN

ATRAVÉS DE REUNIÕES DE ACOMPANHAMENTO, NOTAS DE MELHORIAS E DESCRITIVOS CRIADOS




MELHORIAS ALCANÇADAS

- Maior comunicação e interação entre as unidades
- Acompanhamento dos contratos de forma mais intuitiva e visual
- Foco na qualidade e acurácia dos dados
- Padronização dos processos, estabelecendo a priorização de ações e facilitando a tomada de decisões
- Maior visibilidade aos processos, melhor planejamento das atividades e entendimento do panorama geral.

Entregas Principais - SPDA

Cenário inicial:

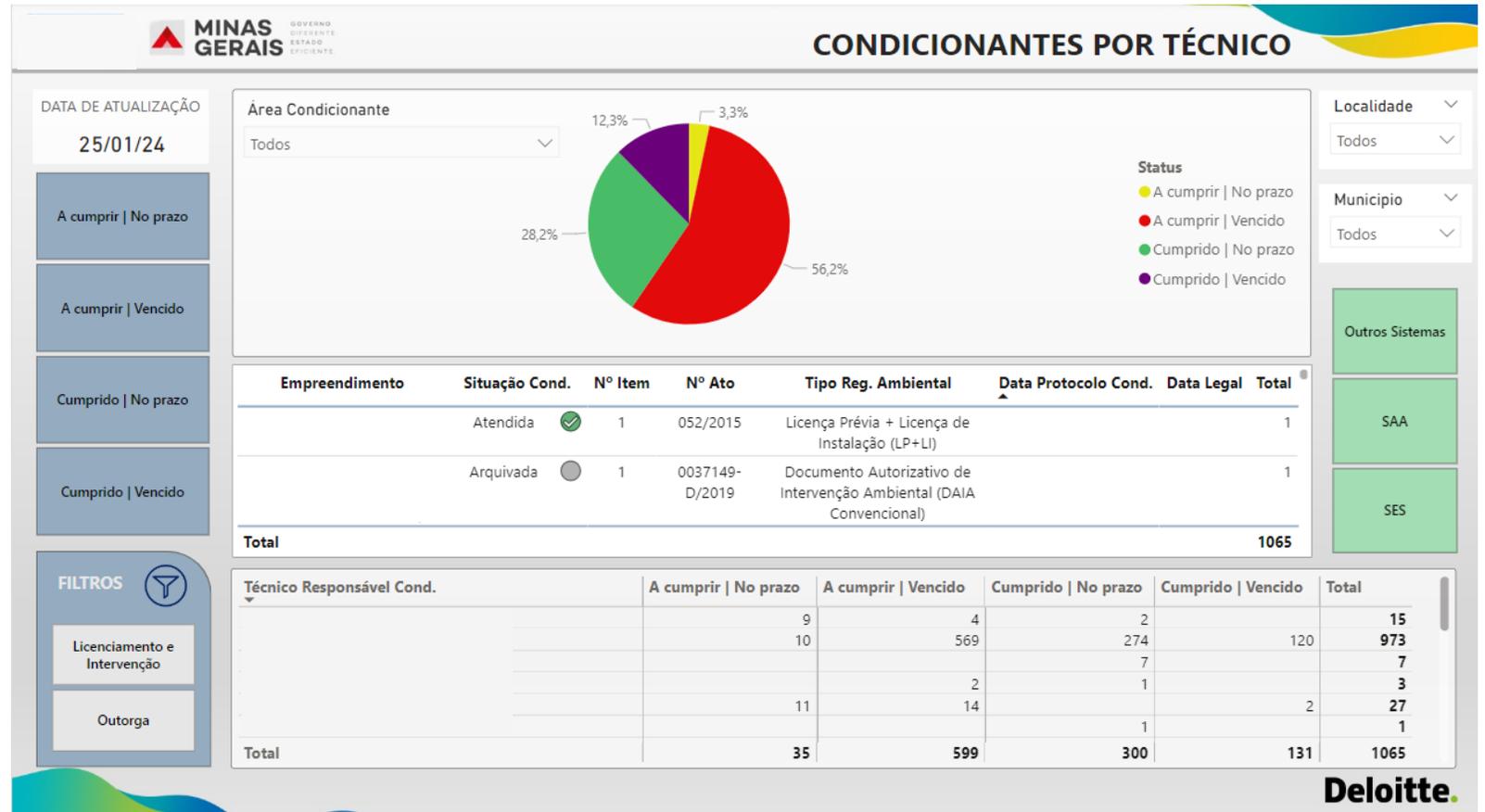
- Dificuldade na visualização do montante de condicionantes com pendências por parte das equipes e das gerências;
- Dificuldade de priorização e comunicação entre equipes;
- Dificuldade de análise das causas do acúmulo de pendências.

Estratégia utilizada:

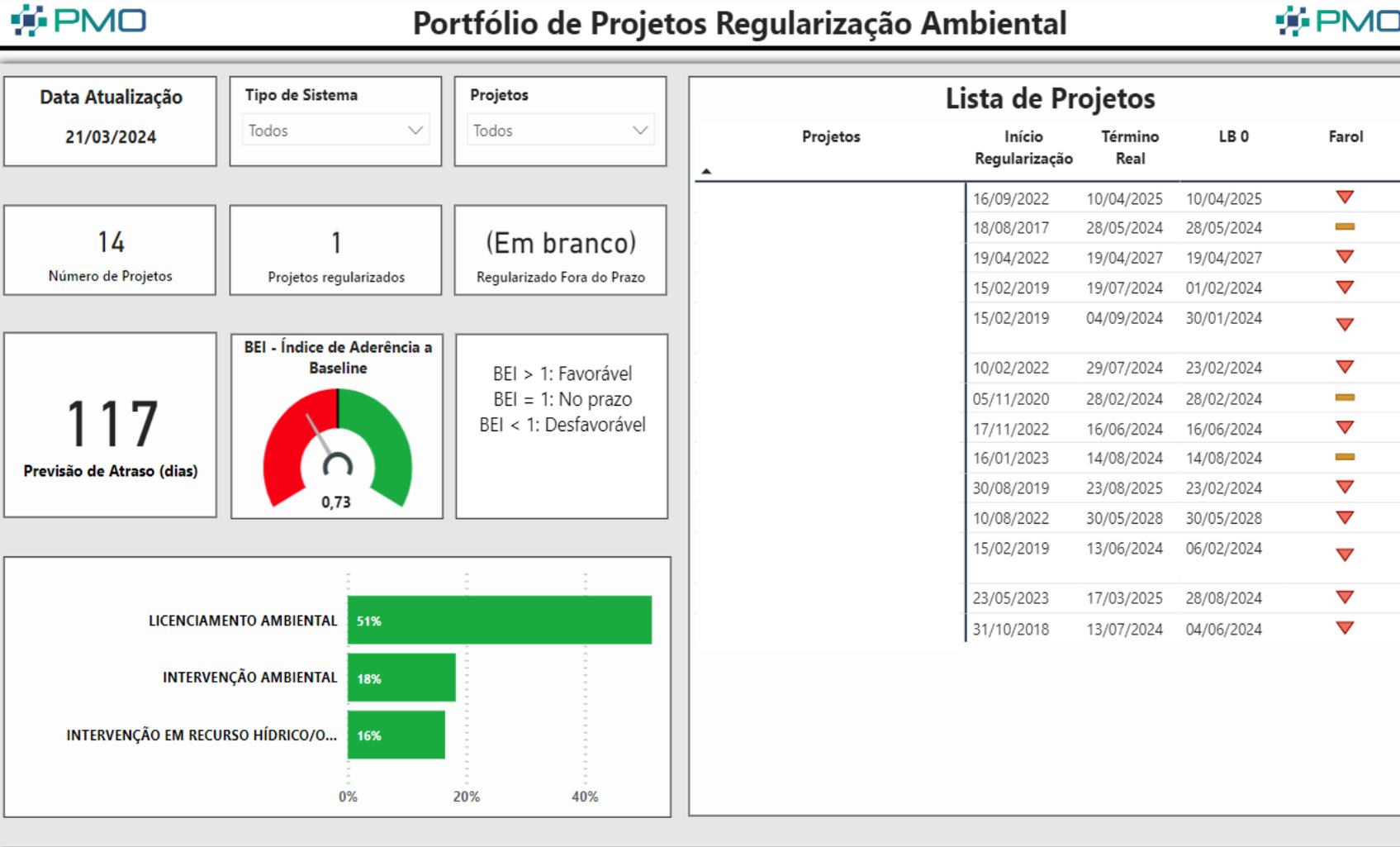
- Envolvimento dos coordenadores de todas as áreas envolvidas – maior engajamento;
- Criação de controle visual da situação e facilitação do entendimento das áreas mais críticas.

Impacto:

- Acompanhamento possível a toda Superintendência de Desenvolvimento Ambiental;
- Auxílio na gestão das equipes;
- Criação de estratégias e planos de ataque.



Entregas Principais - SPDA



Cenário Inicial:

- Ruído na comunicação entre PMO e Superintendência de Desenvolvimento Ambiental;
- Elevado tempo para emissão de licenças;
- Baixa previsibilidade na emissão das licenças.

Estratégia utilizada:

- Criação de cronograma de regularização ambiental no Ms Project envolvendo as três subdisciplinas do processo: Outorga, Intervenção Ambiental e Licenciamento Ambiental.

Impacto:

- Previsibilidade na emissão das licenças;
- Melhoria na comunicação entre os setores envolvidos.

Entregas Principais - SPDE

Cenário inicial:

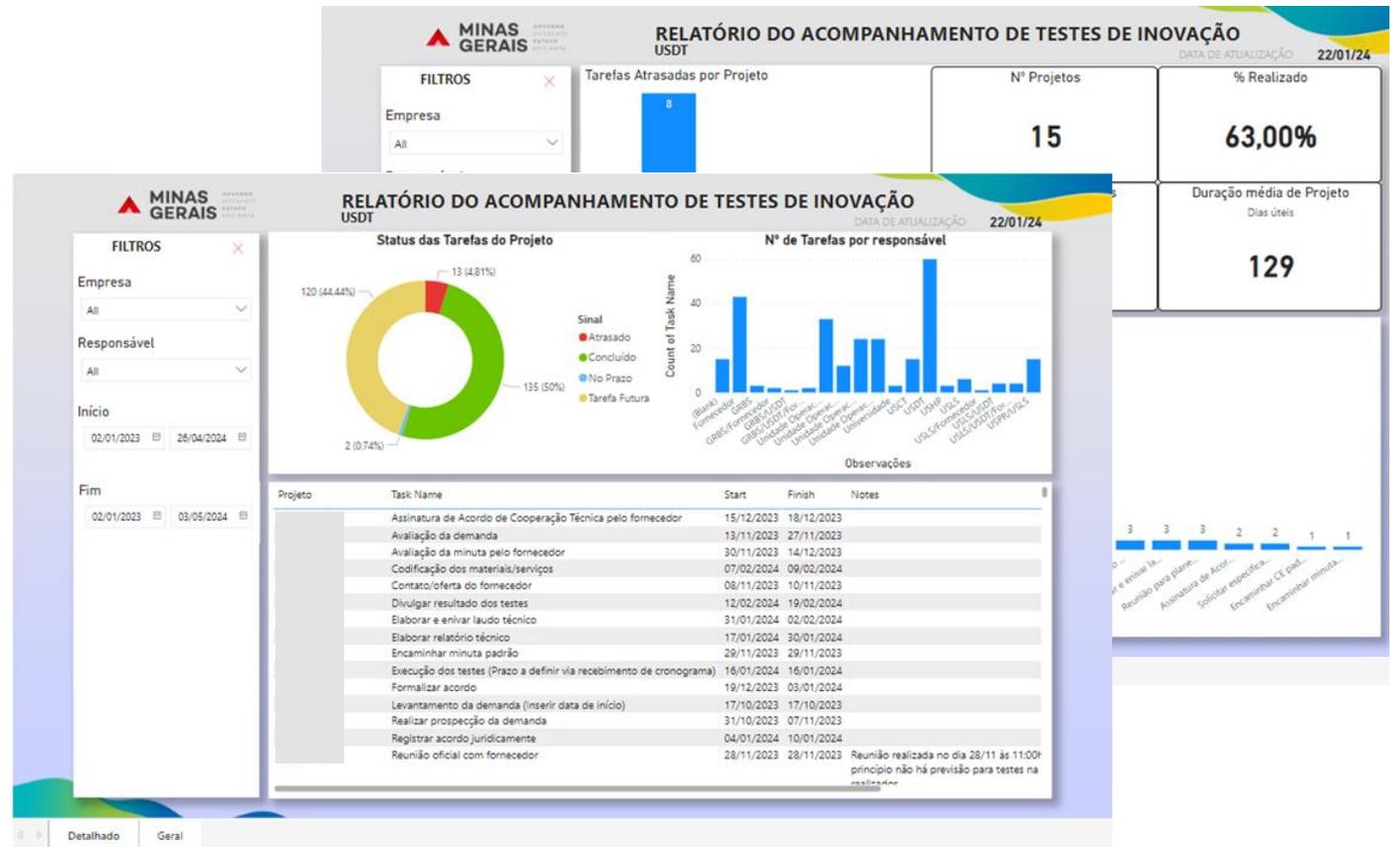
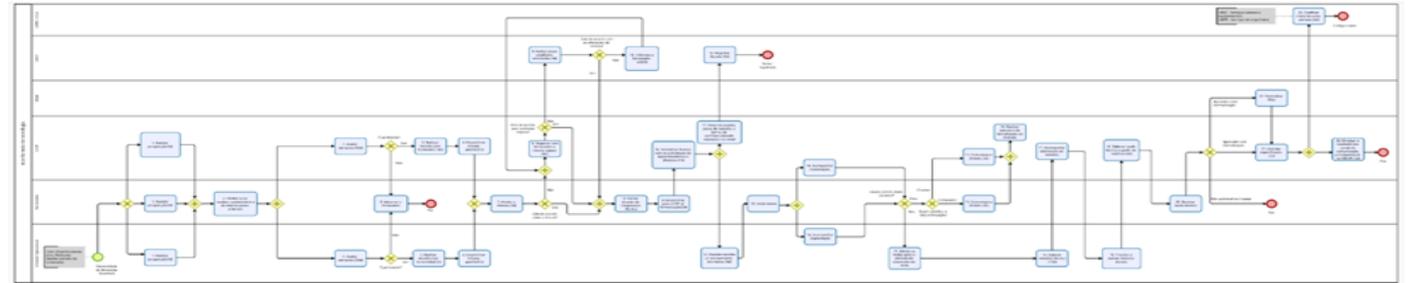
- Falta de documentação dos processos;
- Falta de acompanhamento dos projetos;
- Ausência de planejamento do tempo.

Estratégia utilizada:

- Mapeamento e criação de fluxogramas para os processos;
- Criação de cronogramas e planilhas de acompanhamento para projetos e processos da superintendência;
- Auxílio na rotina de acompanhamento de cronogramas;
- Criação de indicadores e Dashboards para acompanhamento de projetos e processos.

Impacto:

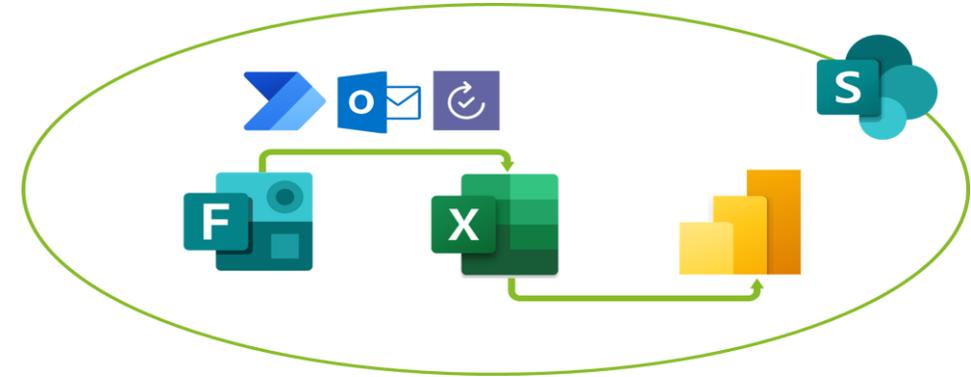
- Acompanhamento do processo para toda Superintendência de Desenvolvimento e Engenharia;
- Auxílio no planejamento e monitoramento dos projetos.



Entregas Principais - SPDE

Cenário inicial:

- Controle de demandas de projetos descentralizado entre os núcleos;
- Baixa qualidade na caracterização das demandas;
- Recebimento de demandas por diversos canais de maneira despadronizada (e-mail, telefonemas, reuniões...).



Estratégia utilizada:

- Mapeamento dos processos e seus gargalos;
- Criação de ferramenta integrada de entrada, acompanhamento e controle de demandas de projeto de engenharia.

Impacto:

- Digitalização da formalização das demandas técnicas de projeto;
- Garantia de informações mínimas para continuidade da demanda;
- Aprovação das unidades demandantes e também da unidade demandada para garantir a qualidade das informações e a competência da demandada em executar a atividade.

Entrada de Demandas para a USPR

Neste formulário devem ser inseridas todas as informações necessárias para cadastro e direcionamento de demandas de projetos, apoio técnico e/ou padronização a serem encaminhadas à USPR.
Toda demanda cadastrada passará pela aprovação do líder da unidade demandante indicada (aprovar a necessidade) e também pela aprovação da gerência da USPR (aprovar a competência).

Seção 1

Classificação da Demanda

Nesta etapa, definir demandante, localização e tipo de demanda conforme as classificações disponíveis.

1. Título da Demanda*

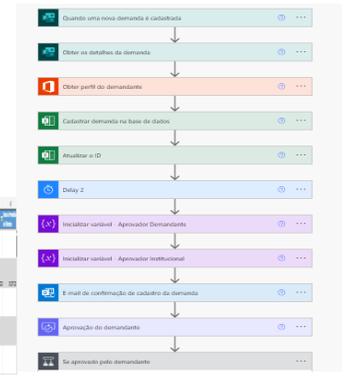
Breve descrição específica da demanda

Sugestão de título:
O que fazer (projeto, parecer, diretriz)
Para que fazer (implantação, ampliação, melhoria)
(em que fazer (adutora, elevatória, ETE, ETA...))
Onde Fazer (distrito/bairro/município).

Exemplo: Projeto Estrutural para ampliação da ETE Monte Castelo - Contagem

Inserir sua resposta

Título	Localização	Tipo	Unidade Demandante	Unidade Demandada	Valor	Status
Projeto Estrutural para ampliação da ETE Monte Castelo - Contagem	Contagem	Implantação	SESA	SESA	R\$ 1.200.000,00	Em andamento
Projeto Estrutural para ampliação da ETE Monte Castelo - Contagem	Contagem	Implantação	SESA	SESA	R\$ 1.200.000,00	Em andamento



Unidade de Negócio

Todos

Gerência Regional

Todos

Município

Todos

Status da Demanda

Todos

Responsável - USPR

Todos

Tipo de Sistema

Todos

ID

Todos

Tipo de Demanda

Todos

Painel de Gestão de Demandas USPR

Contagem de Demandas: **977**

Estimativa de CAPEX: **R\$ 2,76 Bi**

O valor de CAPEX informado será atualizado conforme maturidade do projeto.

Demandas por Unidade de Negócio e Status

Unidade	Iniciado	Concluído	Em andamento	Em Aprova.
UNNT - Unidade	107	123	15	
UNSL - Unidade	107	64	52	
UNLE - Unidade	88	46	26	
UNOE - Unidade	29	27	29	
UNNT - Unidade	31	25		
UNCE - Unidade	22	23		
SPT - Superint.				
USLS - US de Lo.				
USES - US de Ex.				
SPRR - Superint.				

Quantidade de Demandas por Status

Status	Quantidade	Porcentagem
A iniciar	40	(4,0%)
Concluído	12	(1,2%)
Em andamento	370	(37,1%)
Paralisado	196	(19,6%)
Cancelado	19	(1,9%)
Em Aprovação D...	330	(33,1%)
Em Aprovação U...		
Recusado Deman...		

ID	Título da Demanda	Sistema	Município	Posição	Status da Demanda	Tipo de Demanda	Coo®
90007	Aterro e Ampliação SES	SES	Conceição do Mato Dentro	801	Concluído	Projeto	Well
90014	Emissário ETE Chãos d'água	SES	Belo Horizonte	200	Em andamento	Projeto	Dalt
90019	MELHORIAS ETE	SES	Mateus Leme	349	Cancelado	Projeto	
90024	Ampliação e Melhorias do SAA e Implantação da UTR	SAA	Salinas	227	Em andamento	Projeto	Dalt
90034	Ampliação do SES Medina (ETE)	SES	Medina	744	A iniciar	Projeto	Well
90035	SAA Várzea da Palma	SAA	Várzea da Palma	156	Em andamento	Projeto	Well
90039	Ampliação do SAA Guarda dos Ferreiros	SAA	São Gotardo	106	Paralisado	Projeto	Ales
90041	Setorização da área central e Substituição AAT/RDA em FOFO e CA	SAA	Teófilo Otoni	22	A iniciar	Projeto	
90043	Implantação da Elevatória ETE Jardim Vitória	SES	Belo Horizonte	200	Em andamento	Projeto	Dalt
90045	Captação Sazonal	SAA	Montes Claros	14	Em andamento	Projeto	Well
90056	AMPLIAÇÃO SES	SES	Porteirinha	107	A iniciar	Projeto	

©2024 Deloitte Touche Tohmatsu. All rights reserved.

21

Entregas Principais - SPDE

Acompanhamento financeiro de contratos para projetos de engenharia

Os valores apresentados na imagem são meramente ilustrativos

Cenário inicial:

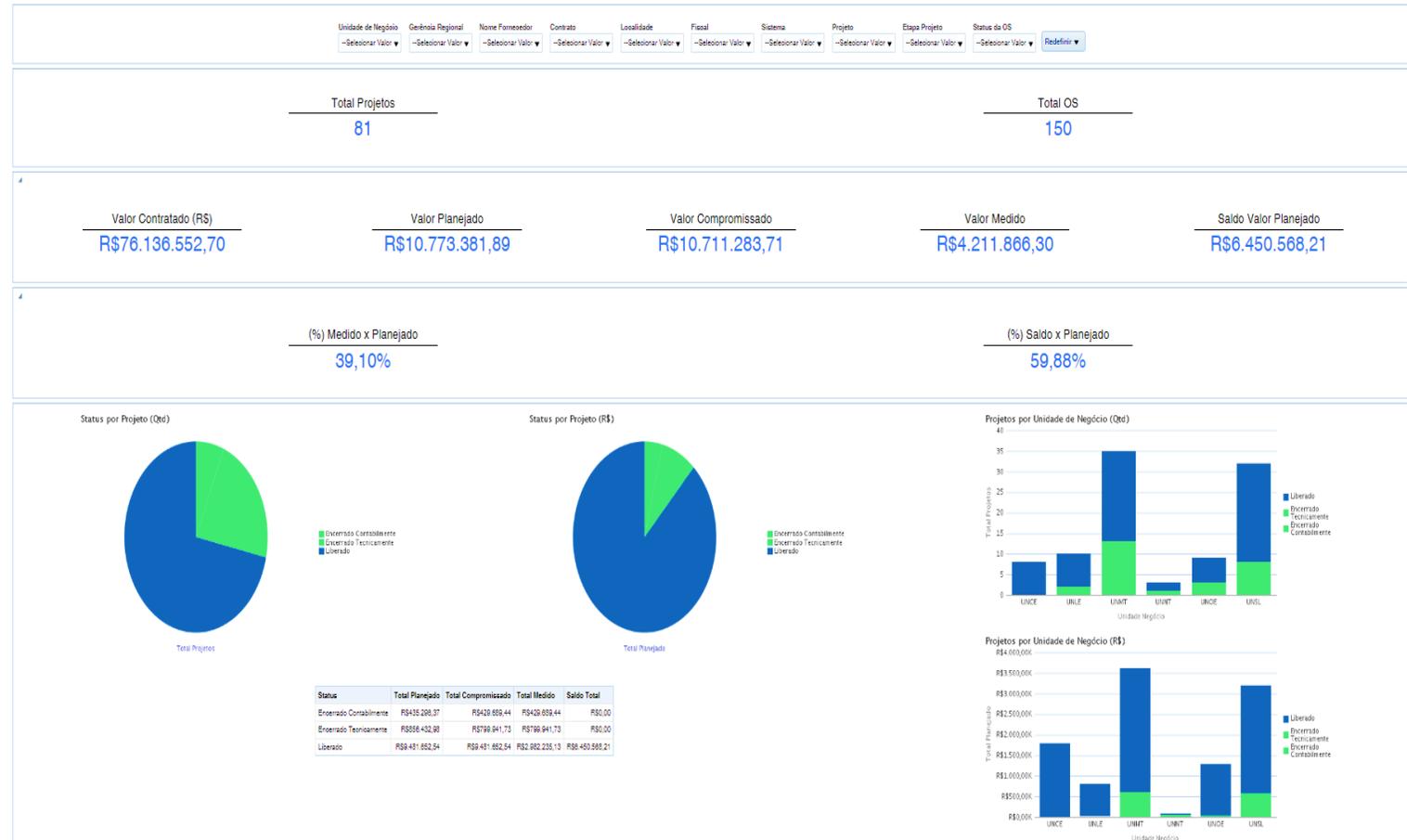
- Geração de relatórios via SAP para exportar ao Excel e, a partir disso, gerir os contratos;

Estratégia utilizada:

- Desenvolvimento de BI em parceria com a unidade de sistemas do Cliente para criação de relatório acessando diretamente os dados do SAP e passando ao modelo criado em conjunto com a unidade usuária;

Impacto:

- Criação de valor através de conceitos de *Business Intelligence* para desenvolvimento de relatório dinâmico de gestão de contratos.



Deloitte.



Make an Impact that Matters

A Deloitte refere-se a uma ou mais empresas da Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), sua rede global de firmas-membro e suas entidades relacionadas (coletivamente, a “organização Deloitte”). A DTTL (também chamada de “Deloitte Global”) e cada uma de suas firmas-membro e entidades relacionadas são legalmente separadas e independentes, que não podem se obrigar ou se vincular a terceiros. A DTTL, cada firma-membro da DTTL e cada entidade relacionada são responsáveis apenas por seus próprios atos e omissões, e não entre si. A DTTL não fornece serviços para clientes. Por favor, consulte www.deloitte.com/about

A Deloitte fornece serviços de auditoria e asseguarção, consultoria tributária, consultoria empresarial, assessoria financeira e consultoria em gestão de riscos para quase 90% das organizações da lista da Fortune Global 500® e milhares de outras empresas. Nossas pessoas proporcionam resultados mensuráveis e duradouros para ajudar a reforçar a confiança pública nos mercados de capitais e permitir aos clientes transformar e prosperar, e lideram o caminho para uma economia mais forte, uma sociedade mais equitativa e um mundo sustentável. Com base nos seus mais de 175 anos de história, a Deloitte abrange mais de 150 países e territórios. Saiba como os cerca de 457 mil profissionais da Deloitte em todo o mundo causam um impacto importante em www.deloitte.com.

© 2024. Para mais informações, contate a Deloitte Global.