

Sumário

Agradecimentos	07
Abreviações	09
Apresentação	17
Prefácio	19

Parte A – Introdução a projetos de capital

1 Introdução.....	25
1.1 O cenário deste livro	25
1.2 Premissas e limites do cenário deste livro.....	26
2 Projetos de capital.....	31
2.1 Projetos de capital (CAPEX) na indústria de processos.....	31
3 A abordagem <i>front end loading</i> – <i>stage / gated</i>	39
3.1 Objetivos da abordagem <i>front end loading</i>	42
3.2 Componentes da abordagem <i>front end loading</i>	44
3.3 A operação	46
3.4 Incerteza	46
4 Padrões existentes	51
4.1 PMI.....	51
4.2 IPMA.....	52
4.3 <i>Construction Industry Institute</i> (CII)	53
4.4 <i>United States Green Building Construction</i> (USGBC)	54
4.5 <i>The Cabinet Office</i> – UK	55

Parte B – Um modelo para o gerenciamento de projetos de capital

5	Visão global do modelo proposto.....	61
5.1	As plataformas.....	64
6	Introdução ao modelo: processos e estrutura organizacional.....	67
6.1	Processos.....	68
6.2	Processos e volumes: identificando e dimensionando as áreas envolvidas.....	70
6.3	Estrutura organizacional: abordagem introdutória.....	71
7	A documentação global.....	77
7.1	Padronização	77
7.2	Mapeamento de processos	77
7.3	Quem elabora	85

Parte C – Estrutura organizacional

8	Componentes da estrutura organizacional.....	91
8.1	Interações entre estrutura organizacional e processos	91
8.2	Alta administração	95
8.3	Diretoria de investimentos.....	96
8.4	Área de estratégias.....	99
8.5	Engenharia	100
8.6	Tecnologia da informação (T. I.)	101
8.7	Suprimentos.....	102
8.8	Controladoria	102
8.9	Escritório de gerenciamento de projetos central (EGP-C)	104

8.10	Órgãos de apoio.....	108
8.11	Gerentes de programa.....	109
8.12	Ambiente de um <i>greenfield</i>	110
8.13	Gerentes de unidades.....	120
8.14	Gerentes de projetos.....	122
8.15	Fornecedores externos.....	123
8.16	Fiscalização do empreendimento.....	125
8.17	Resumo.....	127

Parte D – A criação de uma carteira de projetos de capital

9	Planejamento estratégico.....	133
9.1	O cenário de negócios.....	133
9.2	Planejamento estratégico.....	134
9.3	Formulação estratégica.....	135
9.4	Partes envolvidas (<i>Stakeholders</i>).....	139
9.5	A escolha da carteira de projetos.....	140
9.6	A carteira de projetos ou plano operacional.....	145
9.7	O mapa estratégico.....	146
10	Portfólios, programas e projetos.....	149
10.1	Objetivos estratégicos: gerenciamento de portfólios.....	149
10.2	Gerenciamento de programas.....	151
10.3	Resumo corporativo.....	153
11	Criação do plano operacional.....	157
11.1	Introdução à criação da carteira de investimentos.....	157
11.2	A escolha do negócio (Estágio 1).....	163

11.3 A seleção de alternativas (Estágio 2)	166
11.4 O planejamento preliminar da execução (Estágio 3)	169
11.5 O estudo de viabilidade	173
11.6 Análises de riscos.....	179
11.7 Processos de engenharia	181
11.8 Práticas que agregam valor (VIPs).....	183
11.9 O plano preliminar do projeto (PPP).....	186
11.10 A escolha da carteira	188
11.11 Identificação dos programas.....	196
11.12 Aquisições	197
11.13 Isenções fiscais	199
11.14 Obtenção de licenças	200
11.15 Sustentabilidade.....	204

Parte E – Planejamento e execução dos projetos

12 Planejamento.....	209
12.1 O planejamento detalhado de um <i>greenfield</i>	209
12.2 Como montar o plano de projeto de cada componente de um <i>greenfield</i>	216
12.3 Estratégia gerencial e fatores críticos de sucesso	219
13 Execução e controle	229
13.1 O estudo técnico detalhado (ou engenharia executiva).....	229
13.2 Construção e montagem, preparos gerais e apoio	230
13.3 Controle.....	240
13.4 Desempenho	247
13.5 Custos da execução	248

14	Comissionamento e encerramento.....	253
14.1	Partida: o comissionamento.....	253
14.2	Encerramento	260
15	Acompanhamento de múltiplos projetos, programas e projetos	265
15.1	Acompanhamento múltiplo.....	265
15.2	Acompanhamento de múltiplos projetos	266
15.3	Acompanhamento de múltiplos programas	268
15.4	Acompanhamento de portfólios	271
15.5	A agenda de reuniões do ano	273

Parte F – Avaliação do desempenho

16	Eficiência e eficácia.....	279
16.1	Eficiência e eficácia no ciclo de investimentos.....	280
16.2	Identificando as causas de desvios da meta na execução de projetos.....	285
16.3	Fatores críticos de sucesso em projetos de capital	289
16.4	Fatores que dificultam o sucesso de projetos	290
17	Melhoria contínua: indicadores e métricas	295
17.1	Índice FEL	296
17.2	Índice PDRI.....	297
17.3	Indicador PSR.....	300
17.4	Nível de maturidade	300
17.5	Indicadores de desempenho para a fase execução.....	302
17.6	Indicadores de desempenho durante a fase uso.....	303
	Referências	307