



Gestão & Gerenciamento

OTIMIZANDO A GESTÃO DE PROJETOS NA INDÚSTRIA DE PETRÓLEO E GÁS: UM ESTUDO DE CASO DA IMPLEMENTAÇÃO DO MICROSOFT PPM

*OPTIMIZING PROJECT MANAGEMENT IN THE OIL AND GAS INDUSTRY:
A CASE STUDY OF MICROSOFT PPM IMPLEMENTATION.*

Marcus Vinicius Silva de Mendonça

Pós-graduando em Gestão e Gerenciamento de Projetos; Escola Politécnica Universidade
Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil;

mendoncamvs@gmail.com

Marcio Hervé

Engenheiro Elétrico; Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil;

marcio_herve@yahoo.com.br

Resumo

Este artigo tem como propósito apresentar os resultados obtidos por meio da implementação do software Microsoft PPM em uma empresa privada do setor de produção de óleo e gás. A solução foi adotada como resposta aos desafios e problemas enfrentados pela equipe de projetos em virtude do crescimento exponencial da companhia nos últimos cinco anos e das transformações ocorridas tanto no escopo dos projetos de investimento empreendidos, como na estrutura funcional da organização. Neste contexto, será detalhada a jornada desde a fase inicial de planejamento, onde foram estabelecidos os objetivos e metas da implementação, até a fase de execução e monitoramento, abrangendo a adaptação da ferramenta às necessidades específicas da empresa. Além disso, serão compartilhadas as lições aprendidas adquiridas pela empresa durante o processo de operacionalização da ferramenta, destacando os sucessos alcançados e os desafios superados ao longo do caminho. O artigo tem como objetivo não apenas fornecer uma visão abrangente da implementação do Microsoft PPM, mas também compartilhar os conhecimentos adquiridos pela empresa durante o processo de operacionalização da ferramenta. Ao compartilhar essas experiências e *insights*, espera-se contribuir para a melhoria contínua das práticas de gestão de projetos e para o sucesso das organizações no setor de produção de óleo e gás.

Palavras-chaves: Microsoft PPM; Óleo e Gás; Projetos de Investimento.

Abstract

The purpose of this article is to present the results obtained through the implementation of Microsoft PPM software in a private company operating in the oil and gas production sector. The solution was adopted in response to the challenges and issues faced by the project team due to the company's exponential growth in the last five years and the transformations that have occurred both in the scope of investment projects undertaken and in the organizational functional structure. In this context, the journey will be detailed from the initial planning phase, where implementation objectives and goals were established, to the execution and monitoring phase, encompassing the adaptation of the tool to the company's specific needs. Additionally, the article will share the lessons learned by the company during the operationalization process of the tool, highlighting the successes achieved and the challenges overcome along the way. The article aims not only to provide a comprehensive view of the Microsoft PPM implementation but also to share the knowledge gained by the company during the operationalization process. By sharing these experiences and insights, it is expected to contribute to the continuous improvement of project management practices and the success of organizations in the oil and gas production sector.

Keywords: Microsoft PPM; Oil and Gas; Investment Projects.

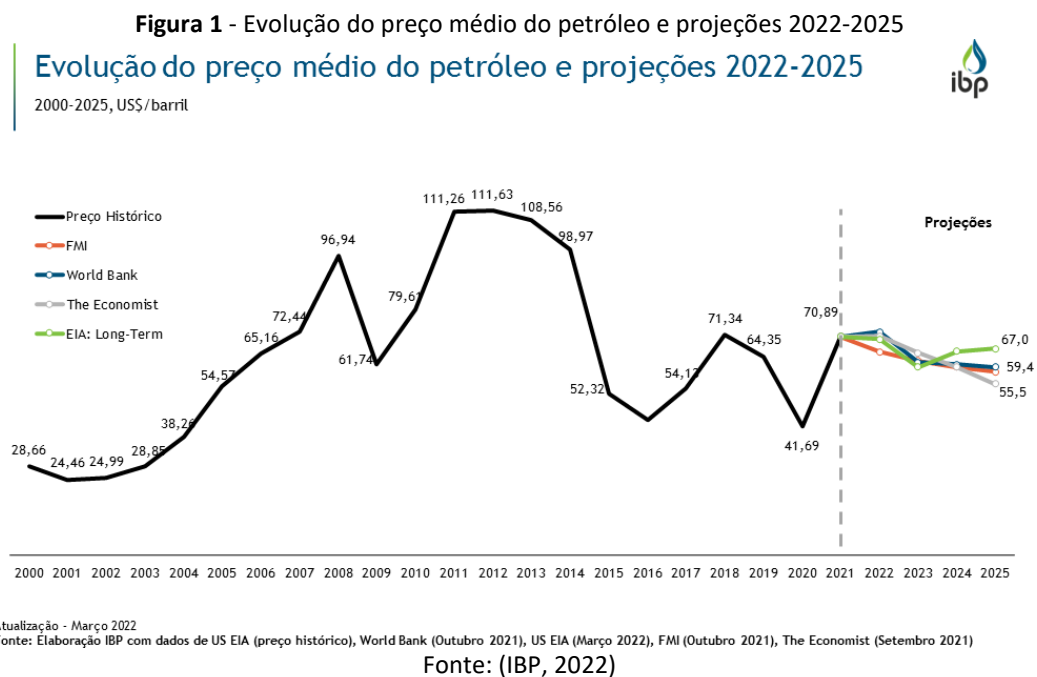
1 Introdução

Entre os anos de 2014 e 2016, o preço do petróleo Brent apresentou uma drástica variação devido à crise do petróleo que ocorreu nesse período. No início de 2014, o preço do Brent estava em torno de US\$ 110 a US\$ 115 por barril. No entanto, ao longo do segundo semestre de 2014, o preço começou a declinar rapidamente, chegando a menos de US\$ 50 por barril no início de 2015. Durante 2015 e 2016, o preço do Brent manteve-se volátil, oscilando entre aproximadamente US\$ 30 e US\$ 60 por barril, refletindo a instabilidade no mercado global de petróleo durante essa crise. Essa variação acentuada nos preços teve impactos significativos tanto para os países produtores quanto para a indústria de energia em escala global.

A volatilidade crescente torna cada vez mais sensível a análise de projeções de preços de *commodities* como o petróleo. Em 2020, em virtude da pandemia da Covid-19, os preços do marcador Brent registraram o menor valor desde 2004. (IBP, 2022).

Nos últimos anos, o setor de óleo e gás tem enfrentado desafios significativos para otimizar a eficiência e reduzir custos, impulsionados pelas rápidas mudanças do cenário econômico e tecnológico.

“A indústria petrolífera internacional vem convivendo com flutuações cíclicas do preço do petróleo desde seus primórdios, sendo que quedas abruptas foram sempre acompanhadas por grandes reestruturações do setor.” (Pedrosa Jr, et al., 2016).



Nesse contexto, empresas do ramo têm reconhecido a urgente necessidade de adaptar-se a um ambiente dinâmico, onde maximizar a produção, simplificar a complexidade dos projetos e reestruturar a organização são fatores críticos para assegurar uma vantagem competitiva sustentável.

Uma empresa em particular, objeto de estudo deste artigo técnico, experimentou um impressionante crescimento de produção de 500% nos últimos cinco anos. Esse índice exponencial impulsionou a organização a expandir seus empreendimentos e explorar novas oportunidades, resultando na condução de projetos cada vez mais abrangentes e multifacetados.

O aumento na escala e complexidade dos projetos trouxe consigo uma série de desafios para a equipe de gerenciamento, que precisou enfrentar o aumento na demanda por recursos, o rastreamento de múltiplos projetos em andamento e a necessidade de alinhar efetivamente as iniciativas com os objetivos estratégicos da empresa.

Paralelamente a esse cenário de crescimento e complexidade, a empresa reconheceu a necessidade de efetuar mudanças na sua estrutura organizacional para melhor acomodar os

desafios emergentes e otimizar seus processos de tomada de decisão. Essa reestruturação visava proporcionar uma abordagem mais integrada e colaborativa entre as diferentes equipes funcionais, bem como facilitar a comunicação entre os departamentos envolvidos nos projetos.

Uma das propostas para responder a esta conjuntura desafiadora foi adotar a solução Microsoft PPM (Project and Portfolio Management). A adoção dessa ferramenta visava viabilizar o controle, a coordenação e a gestão centralizada dos projetos, bem como apoiar a tomada de decisões informadas e fundamentadas em dados.

Este artigo tem como objetivo compartilhar as experiências e lições aprendidas com a implementação do Microsoft PPM na empresa de óleo e gás em questão. Serão discutidos os desafios enfrentados antes da implantação da solução, os processos de implementação, os resultados alcançados e os impactos na gestão dos projetos e no ambiente organizacional como um todo.

Ao analisar a experiência desta empresa específica, espera-se que este artigo possa fornecer insights valiosos para outras organizações do setor de óleo e gás que estejam enfrentando desafios similares de crescimento acelerado, complexidade dos projetos e transformações na estrutura organizacional. A partir desse estudo de caso, buscaremos evidenciar como a implementação do Microsoft PPM pode se constituir em uma abordagem eficaz para impulsionar o desempenho dos projetos e o alcance dos objetivos estratégicos em um cenário empresarial dinâmico e competitivo.

2 Contextualização

2.1 A Empresa

Empresa privada na área de Óleo e Gás, iniciou suas operações em 2015 com apenas dez colaboradores. Desde seu surgimento, tem mantido a convicção de que o setor de óleo e gás carece de eficiência na administração de recursos. Para se destacar nesse cenário, adotou uma abordagem distinta, apostando em estratégias não convencionais. Inspirando-se em empresas de segmentos diversos, como o setor de aviação, busca constantemente aprimorar seus procedimentos. Essa postura visa não apenas otimizar os processos internos, mas também tornar realizáveis projetos anteriormente considerados inviáveis no contexto brasileiro do mercado.

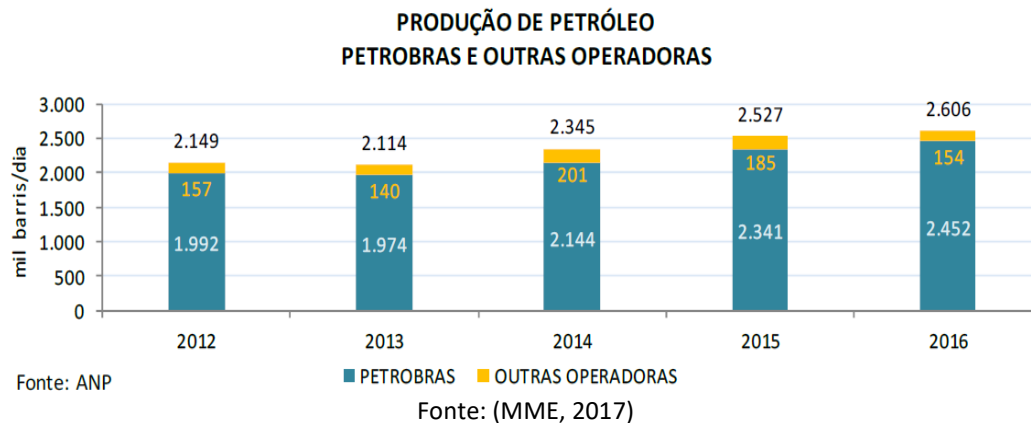
Iniciou seu primeiro projeto no ano de 2016 com orçamento de \$ 11.000.000,00 (Onze milhões de dólares). Neste período, a equipe técnica era também a responsável pela execução e gerenciamento do projeto, sendo composta por 5 especialistas em construção de poços com alguma experiência em gestão de projetos, e o projeto utilizando apenas um ativo offshore fixo.

Durante esse período, a empresa operava com o gerenciamento exclusivo de um único projeto por vez. No entanto, carecia de uma abordagem madura em termos de técnicas de gestão de projetos, funcionando de maneira fragmentada e dependendo principalmente de planilhas de Excel para monitorar e controlar suas atividades. As definições das entregas e responsabilidades muitas vezes se apresentavam pouco claras. Não obstante, em virtude da equipe reduzida, a comunicação não se configurava como uma preocupação significativa.

2.2 Cenário mercadológico no Período

Janeiro de 2016 registrou o menor valor do Brent dos últimos 10 anos, atingindo um patamar de \$ 30,80. Neste período, empresas como a Petrobrás, responsável por 94% da produção de Petróleo no Brasil na época, anunciavam aumento nos planos de desinvestimento.

Figura 2 - Produção de petróleo pela Petrobras e outras operadoras de 2012 a 2016



“A redução dos nossos investimentos segue a tendência mundial da indústria de petróleo e gás e está diretamente ligada à redução dos preços de petróleo no mercado mundial. Empresas do setor - majors, empresas nacionais e independentes – têm previsão de reduzir investimentos em todas as áreas, inclusive na área de E&P. A média mundial de diminuição de investimentos no segmento de E&P este ano em relação a 2014 é de 20%. O nosso montante de desinvestimentos para o período entre 2015 e 2016 foi revisado para US\$ 15,1 bilhões (sendo 30% na área de Exploração e Produção, 30% no Abastecimento e 40% no Gás e Energia). O plano também prevê esforços em reestruturação de negócios, desmobilização de ativos e desinvestimentos adicionais, totalizando US\$ 42,6 bilhões entre 2017 e 2018. Com essas medidas, buscamos maior eficiência na gestão de serviços contratados, racionalização das estruturas e reorganização dos negócios, otimização dos custos de pessoal e redução nos dispêndios de suprimento de insumos” (PETROBRAS, 2015).

3 Crescimento da Empresa

De 2016 a 2023 a empresa registrou um aumento de produção de 500%. Este crescimento resultou também no aumento de ativos próprios e na quantidade de colaboradores. Em 2023 são 06 ativos offshore próprios somados a outros recursos afretados, tais como barcos de apoio e conexão submarina e mais de 1000 colaboradores.

3.1 Novos projetos

Em 2021, frente a um projeto com orçamento de \$ 45.000.000,00 (Quarenta e cinco milhões de Dólares) envolvendo outras disciplinas além de construção de poços, e 03 ativos offshore simultaneamente, uma equipe de projetos com 03 pessoas foi contratada para

gerenciar o projeto. Este projeto foi concluído dentro do limite de prazo pré-estabelecido, porém, a execução apresentou diversos problemas que poderiam ter sido previstos e evitados durante a fase de planejamento, e ao término do projeto, foi evidenciado que os custos não foram corretamente gerenciados durante a execução, dificultando o fechamento do valor final do projeto.

“O planejamento consiste na tomada antecipada de decisões. Trata-se de decidir agora o que fazer antes da ocorrência da ação necessária. Não se trata simplesmente da previsão das decisões que deverão ser tomadas no futuro, mas da tomada de decisões que produzirão efeitos e consequências futuras” (CHIAVENATO, 2004)

Idealizado em 2021 para execução em 2022, um programa composto inicialmente por 04 projetos surge com orçamento estimado em \$ 242.000.000,00 (Duzentos e quarenta e dois milhões de Dólares), contando com uma sonda semissubmersível a um custo de operação aproximado de \$ 450.000,00 (Quatrocentos e cinquenta mil dólares) por dia e um barco de construção submarina a um custo aproximado de \$ 120.000,00 (Cento e vinte mil dólares) por dia. Inicia-se, então, um processo de estruturação da área de projetos na empresa. Neste mesmo ano, a companhia inicia o estudo de um projeto com orçamento estimado em \$1.000.000.000,00 (Um Bilhão de Dólares), extremamente complexo e envolvendo diversos recursos simultaneamente, alguns deles mobilizados exclusivamente do exterior para o Brasil.

3.2 Estruturação da área de Projetos

Composta por 4 pessoas, a equipe era dividida em um líder mais 03 planejadores, sendo cada um responsável por um ativo de produção da companhia. Inicia-se neste momento um diagnóstico dos pontos de sucesso e falhas dos projetos anteriores, visando identificar quais pontos seriam priorizados na nova estrutura.

Frente ao novo desafio de gerenciamento compartilhado dos recursos, centralização dos projetos e geração de dados para tomadas de decisão, a equipe decide pela Aquisição da ferramenta Microsoft PPM (Microsoft Project Portfolio Management).

4 Microsoft PPM

“O Microsoft PPM (Project Portfolio Management ou em português, Gestão de Portfólio de Projetos) é um software para gestão de Portfólio de Projetos que garante melhor planejamento, controle e organização em diferentes etapas da gestão de projetos, colaboração entre equipes, gerenciamento de recursos, visualização da linha do tempo e acompanhamento do projeto.” (LIMA, et al., 2022)

O Project Web App (PWA) “é um aplicativo da Web robusto que você pode usar para fazer tudo, desde a análise de portfólios e o gerenciamento de propostas, inserção de horas em um quadro de horários e atualização de status de tarefas.” (Microsoft, 2013)

O PPM também oferece ferramentas para análise de portfólio, avaliando o alinhamento com os objetivos organizacionais, priorizando projetos e tomando decisões com base em dados. A gestão de recursos é simplificada, permitindo a alocação eficiente e evitando conflitos.

A solução de relatórios e inteligência de negócios oferece insights valiosos a partir dos dados do projeto, permitindo criar painéis visuais e acompanhar indicadores-chave de desempenho (KPIs). Com ampla aplicação em diversos setores e tamanhos de empresas, o Microsoft PPM otimiza os processos de gerenciamento de projetos, elevando as taxas de sucesso dos projetos e melhorando a eficiência geral da organização.

5 A Implementação do PPM

5.1 Planejamento

Em reunião entre o time de tecnologia e o time de projetos da companhia, chegou-se à conclusão de que não havia recursos internos com conhecimento para implementação da ferramenta, desta forma, a solução seria buscar empresas no mercado especializadas na implementação do Microsoft PPM.

O Time de Projetos ficou responsável por buscar empresas no mercado, enquanto o time de tecnologia forneceria as licenças e todo o suporte, acessos e diretrizes necessários durante o processo de implementação.

Três empresas foram consultadas, ambas certificadas como Microsoft Gold Partner, designação concedida a empresas que demonstraram um alto nível de expertise e comprometimento com as tecnologias da Microsoft.

Considerando que as três empresas eram tecnicamente qualificadas a atender o escopo, os critérios de seleção seriam atratividade do pacote oferecido, disponibilidade para atendimentos de suporte e preço da implementação.

Após uma primeira rodada de reunião com as três empresas, o escopo foi dividido em:

- Implantação da ferramenta Nativa (Forma no qual a ferramenta foi desenvolvida pelo fornecedor, sem personalizações)
- Personalização da ferramenta
- Treinamento para Administradores
- Treinamento para Gerentes de Projetos
- Quarenta horas para criação de indicadores de gerenciamento de entregas e recursos compartilhados integrados via Power BI
- Dez horas Mensais cumulativas para suportes

Com o escopo definido e aprovado, foi solicitada uma proposta técnica / comercial para as três empresas.

Em posse das informações, o time de projetos realizou uma análise crítica de cada proposta, selecionando a proposta mais atrativa pelos requisitos apresentados, enviando um e-mail ao time de suprimentos com a análise para condução das negociações finais e fechamento do contrato.

Em posse do contrato, uma reunião de abertura do projeto foi realizada para alinhamento do cronograma de execução.

Figura 3 - Cronograma inicial de implementação do PPM

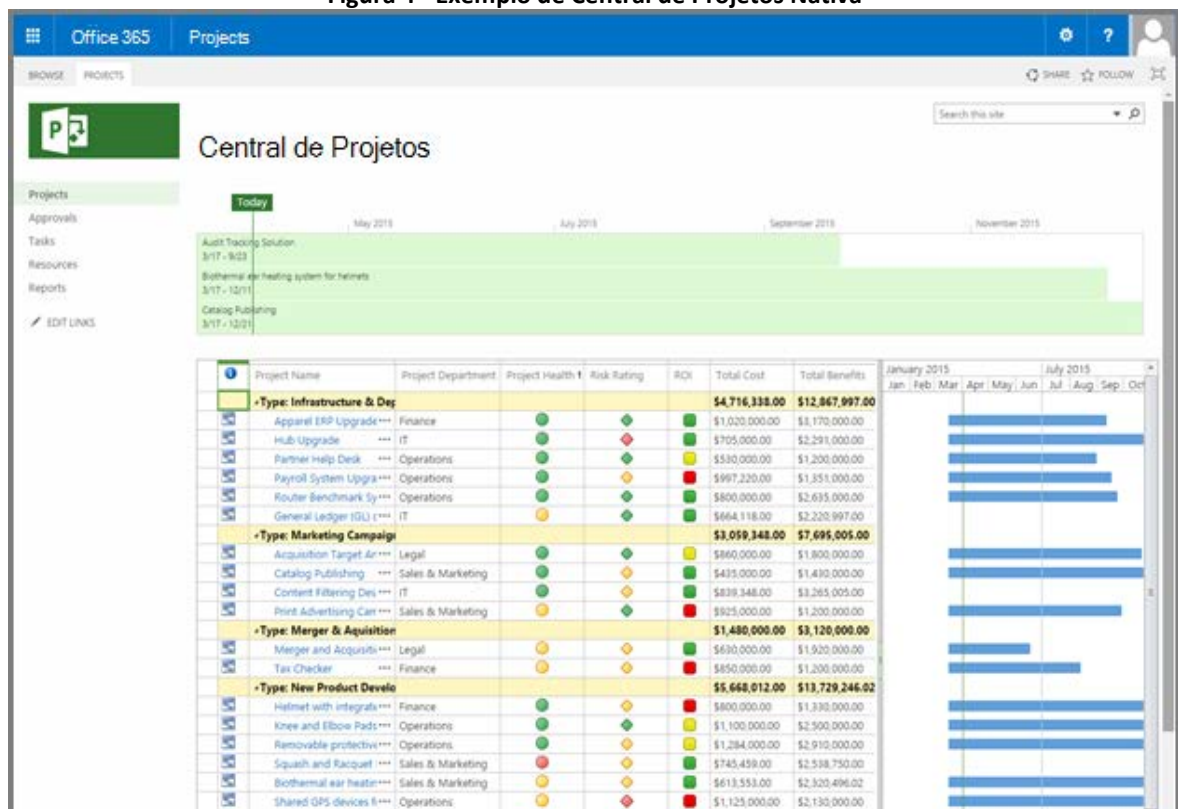
Nome da tarefa	concl	Início	Término
- Solução PPM Easy	32%	16/09/22	25/11/22
Gerenciamento do Projeto	59%	16/09/22	25/11/22
↳ Iniciação	100%	16/09/22	31/10/22
↳ Planejamento	50%	05/10/22	04/11/22
Execução e controle	64%	21/10/22	25/11/22
Gestão do Projeto	71%	21/10/22	26/10/22
Reuniões de Implantação	0%	09/11/22	25/11/22
Reunião: Apresentação do ambiente PPM	0%	09/11/22	09/11/22
Reunião: Validar as configurações a serem realizadas	0%	17/11/22	17/11/22
Reunião: Apresentar o ambiente finalizado e assinatura da entrega	0%	25/11/22	25/11/22
↳ Encerramento (Interno MLPro)	0%	18/11/22	21/11/22
Implantação do PPM Easy	3%	31/10/22	18/11/22
↳ Solução Easy MLPro - Instalação e Parametrização do PPM	1%	31/10/22	18/11/22
↳ Solução Easy MLPro - Site do Projeto	20%	31/10/22	01/11/22
↳ Solução Easy MLPro - Relatórios Básico	0%	09/11/22	11/11/22
Go Live	0%	18/11/22	18/11/22

Fonte: (Autor, 2023)

5.2 Implantação da ferramenta nativa

Este item do escopo consistia em implementar a ferramenta do modo como o fabricante concebeu. Esta etapa é necessária antes de qualquer personalização. Um endereço Web foi criado, onde a central de projetos foi alocada.

Figura 4 - Exemplo de Central de Projetos Nativa



Fonte: (MICROSOFT, 2023a)

5.3 Treinamentos

Dois módulos de treinamento foram conduzidos. O Primeiro, para administradores do sistema, focado nas pessoas que seriam responsáveis por gerir o sistema no dia a dia e/ou prover suporte aos usuários internos. O Segundo módulo, seguindo a premissa que todos os usuários possuíam proficiência no Microsoft Project tradicional (Versão Desktop), tinha ênfase nas novas funcionalidades e na conexão das necessidades da companhia com os recursos apresentados. Uma das cláusulas contratuais era que ambos os treinamentos deveriam ser gravados de modo que a companhia pudesse replicar para novos usuários no futuro

5.4 Recursos e Personalizações

5.4.1 Central de Projetos

A central de projetos é um recurso disponível no Microsoft PPM onde o gerente de projetos consegue consolidar todos os projetos da companhia. Nesta tela, é possível agrupar os projetos de várias formas. Na empresa em questão, os projetos foram divididos pelos campos de petróleo operados, seguidos da classificação do projeto

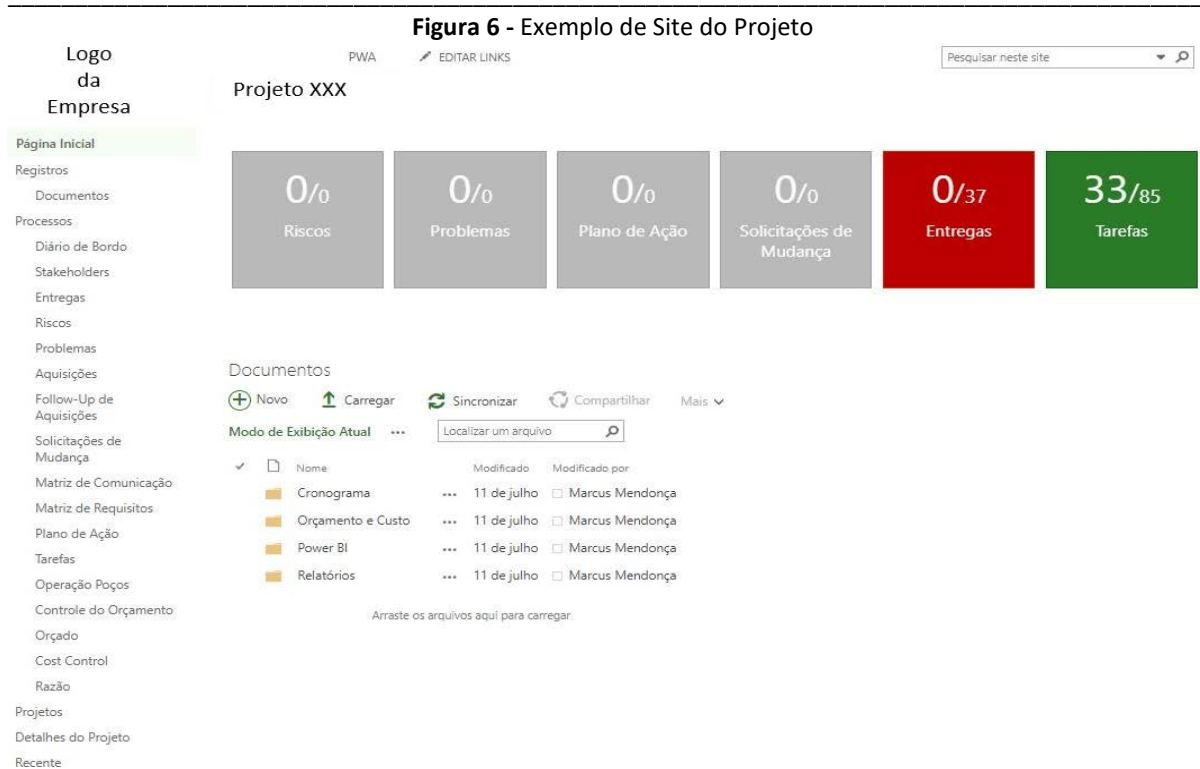
Figura 5 - Central de Projetos Personalizada

Item	Nome do Projeto	%Concl.	Tipo do Projeto	Fase do Projeto	Status	Início	Término	Última Publica	Programa
0	Projeto 01	51%	Manutenção Subsea	-	?	15/04/2023	21/06/2023	26/07/2023	
0	Projeto	91%	Manutenção Subsea	-	?	11/04/2022	11/08/2023	03/08/2023	
1	Projeto	100%	Poço Produtor	Portfólio	?	15/06/2023	15/06/2023	30/06/2023	
	Projeto	0%	Abandono Definitivo de Poço	Portfólio	?	29/06/2023	07/07/2023	09/08/2023	
2	Projeto	0%	Poço Produtor	Portfólio	?	15/06/2023	26/07/2023	09/08/2023	
0	Programa XX	53%	Programa	-		05/03/2022	01/03/2024	20/07/2023	
1	Projeto	100%	Poço Produtor	Concluído	✓	05/03/2022	05/07/2022	20/07/2023	
2	Projeto	100%	Poço Produtor	Concluído	✓	09/06/2022	25/07/2022	20/07/2023	
3	Projeto	100%	Poço Injetor	Concluído	✓	22/07/2022	15/08/2022	20/07/2023	
3	Projeto	100%	Manutenção de poço	Concluído	✓	22/09/2022	27/09/2022	06/06/2023	
4	Projeto	100%	Poço Injetor	Concluído	✓	04/07/2022	25/10/2022	20/07/2023	
5	Projeto	100%	Poço Produtor	Concluído	✓	01/10/2022	01/05/2023	20/07/2023	
6	Projeto	100%	Poço Produtor	Concluído	✓	08/10/2022	21/05/2023	20/07/2023	
7	Projeto	100%	Manutenção de poço	Planejamento	✓	24/02/2023	06/07/2023	20/07/2023	
8	Projeto	99%	Poço Injetor	Encerramento	⚠	17/01/2023	14/08/2023	09/08/2023	
9	Projeto	100%	Abandono Definitivo de Poço	Concluído	✓	13/03/2023	20/06/2023	20/07/2023	
10	Projeto	100%	Poço Exploratório	Concluído	✓	05/04/2023	19/06/2023	20/07/2023	
11	Projeto	99%	Poço Produtor	Encerramento	⚠	11/04/2023	27/07/2023	09/08/2023	
12	Projeto	100%	Manutenção de poço	Concluído	✓	17/06/2023	19/07/2023	20/07/2023	
13	Projeto	69%	Poço Produtor	Execução	😊	16/06/2023	15/09/2023	10/08/2023	
14	Projeto	0%	Poço Exploratório	Planejamento	?	15/06/2023	28/08/2023	09/08/2023	
15	Projeto	0%	Poço Exploratório	Planejamento	?	14/07/2023	09/09/2023	09/08/2023	
16	Projeto	0%	Poço Exploratório	Planejamento	?	15/06/2023	28/09/2023	09/08/2023	
17	Projeto	0%	Poço Exploratório	Planejamento	?	07/06/2023	19/12/2023	09/08/2023	
n	Projeto	41%	Manutenção de poço	-	?	02/02/2023	28/08/2023	03/07/2023	

Fonte: (Autor, 2023)

5.4.2 Site do Projeto

Ao criar um cronograma e publicar PPM, uma opção de criar um site no Sharepoint para o projeto é exibida para o planejador. Durante a personalização do sistema, um modelo de site foi criado, sendo replicado a cada novo projeto publicado na ferramenta.



Fonte: (Autor, 2023)

Recursos do Site:

- Diário de Bordo: Tabela de registros importantes do projeto;
- Stakeholders: Tela para cadastro dos Stakeholders do Projeto
- Entregas: Tabela para registro de entregas do projeto
- Riscos: Aba para registro e controle dos riscos do projeto
- Problemas: Aba para registro de ocorrências durante a execução do projeto
- Aquisições: Tabela para controle das aquisições
- Matriz de Comunicação: Aba para registro da matriz de comunicação
- Matriz de Requisitos: Aba para registro da matriz de requisitos
- Plano de Ação: Tabela para controle de ações geradas a partir dos problemas
- Tarefas: Resumo das atividades do cronograma em forma de lista
- Operação Poços: Aba para registro das informações oriundas dos relatórios de operação dos Barcos e Sondas. Banco de dados para indicadores do Power BI
- Controle do Orçamento: Resumo do orçamento do Projeto
- Orçado: Aba para registro do orçamento aprovado
- Cost Control: Aba para registro diário os custos do projeto, antes da emissão da nota fiscal pelo fornecedor.

- Razão: Aba para registros dos custos efetivamente pagos pela companhia (Notas fiscais processadas)
- Documentação: Documentos referentes ao projeto são armazenados no sharepoint específico do projeto

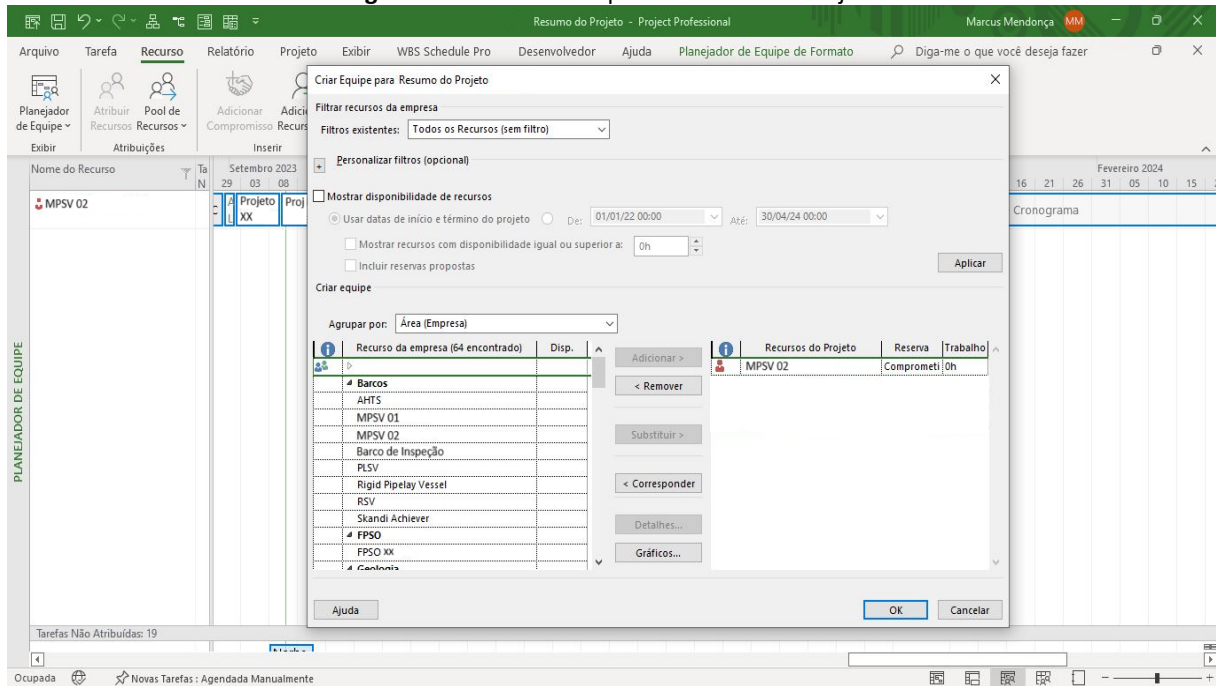
5.4.3 Central de Recursos Compartilhados

A ferramenta permite o cadastro e compartilhamento de recursos da companhia, sendo possível controlar o uso do projeto conforme são alocados pelos planejadores dos campos. A Figura 7 - Central de Recursos Compartilhados da Empresa, apresenta a tela onde os recursos são cadastrados, permitindo a segregação por áreas e a personalização de disponibilidade de cada recurso. Após cadastrado, o recurso é exibido automaticamente para os planejadores na tela do Microsoft Project conforme Figura 8 - Recursos Compartilhados - Tela Project. É possível definir um aprovador para cada recurso, nesta configuração, o responsável pelo recurso recebe um pedido de aprovação da alocação sempre que o planejador fizer a alocação no cronograma. Na empresa em questão, como todos os recursos controlados estão na responsabilidade do mesmo gerente, a opção aprovação não está sendo utilizada.

Figura 7 - Central de Recursos Compartilhados da Empresa

Fonte: (Autor, 2023)

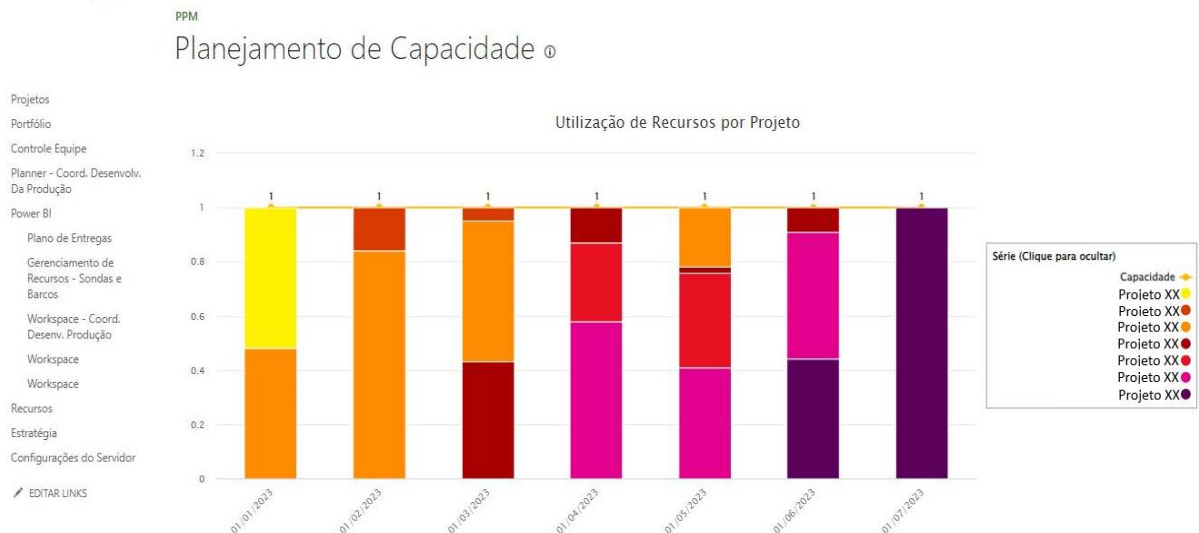
Figura 8 - Recursos Compartilhados - Tela Project



Fonte: (Autor, 2023)

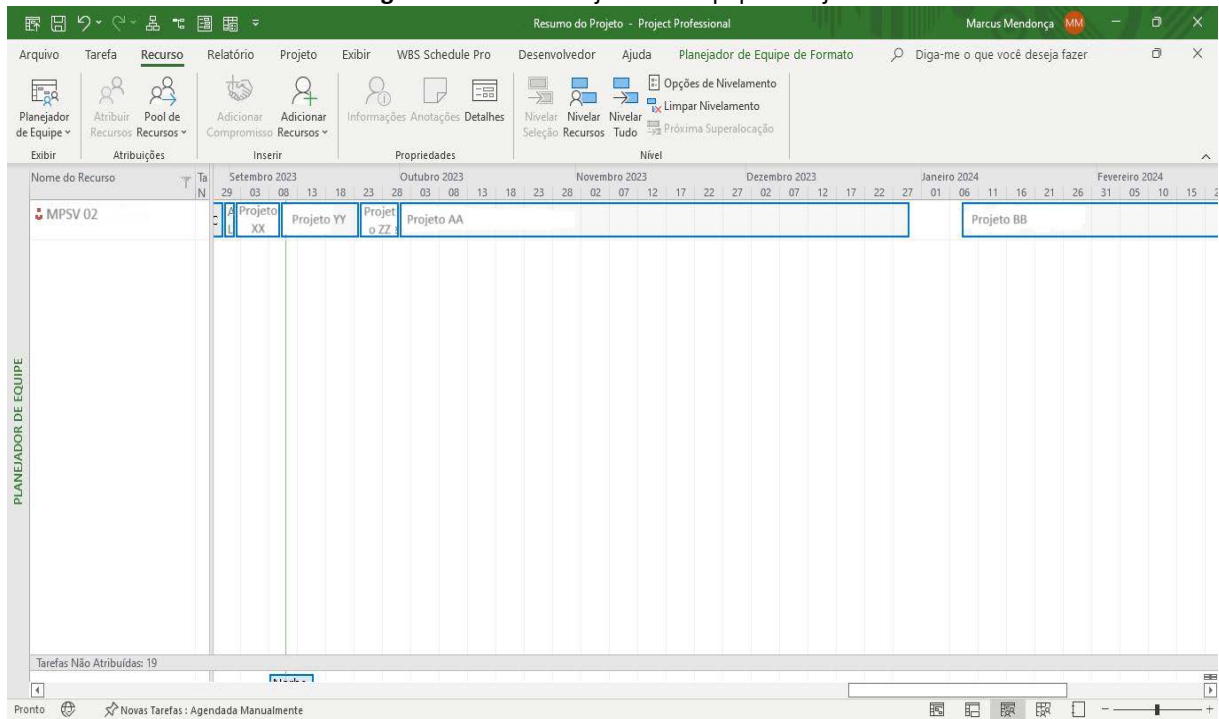
Para monitoramento da alocação dos recursos, o time de projetos pode utilizar a tela Planejamento de capacidade conforme Figura 9 - Recursos Compartilhados - Planejamento da Capacidade, ou, durante a elaboração do cronograma, pela tela Figura 10 - Tela Planejador de equipe - Project.

Figura 9 - Recursos Compartilhados - Planejamento da Capacidade



Fonte: (Autor, 2023)

Figura 10 - Tela Planejador de equipe - Project

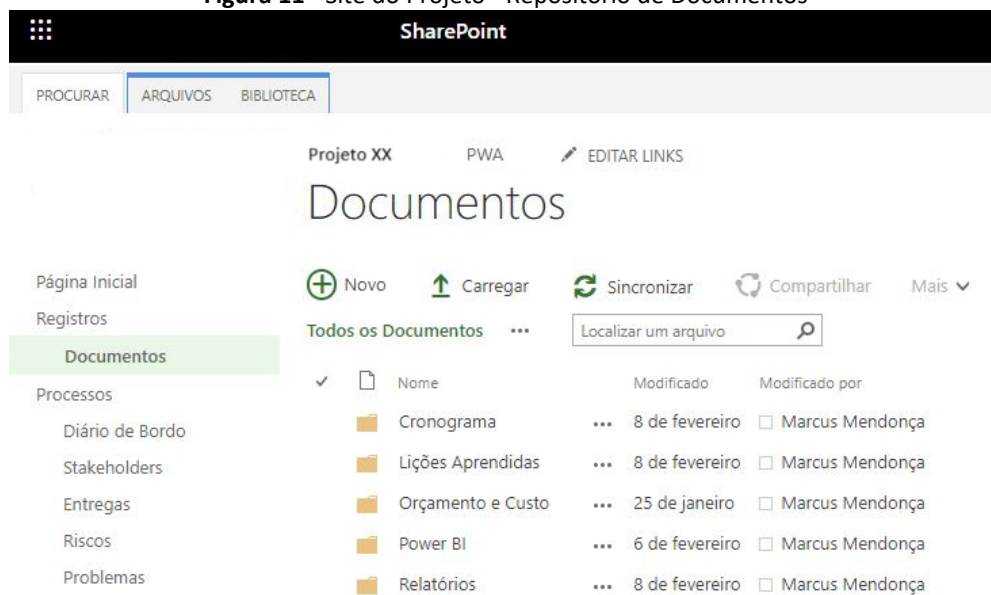


Fonte: (Autor, 2023)

5.4.4 Repositório para armazenamento de arquivos na nuvem

Após criação do site do projeto pela ferramenta, um repositório na nuvem utilizando o Sharepoint é criado automaticamente, com uma estrutura de pastas previamente definida pela organização no modelo de site. Esta metodologia solucionou uma dificuldade antiga da equipe de projetos em padronizar as pastas e localizar arquivos, permitindo controles de acessos personalizados para grupos de usuários e facilitando o acesso as informações.

Figura 11 - Site do Projeto - Repositório de Documentos



Fonte: (Autor, 2023)

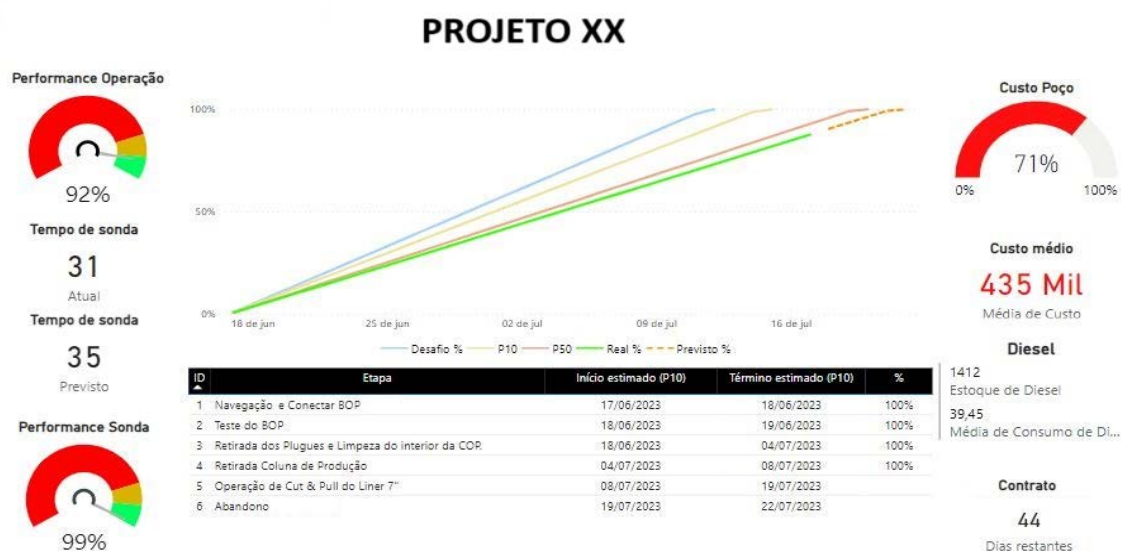
5.4.3 Conexão com Power BI

“O Power BI é uma coleção de serviços de software, aplicativos e conectores que trabalham juntos para transformar suas fontes de dados não relacionadas em informações coerentes, visualmente envolventes e interativas.” (Microsoft, 2023b).

Uma das maiores demandas do time de projetos é a criação de relatórios visuais para a gerência e diretoria. O Microsoft Project tradicional possui uma ferramenta para criação de relatórios, porém, não possui uma interface simples, e os relatórios precisam ser gerados manualmente sempre que necessário. Com a versão online do Microsoft Project, a conexão com o software Power BI é realizada de forma automática, permitindo atualizações dos dados em dias e horários definidos e mesclando informações de outros bancos de dados, como planilhas do Excel.

A Figura 12 - Power BI - Tela de acompanhamento de operações de poço, é um exemplo de tela utilizada durante as operações efetuadas pela sonda em poços. Na tela em questão é possível monitorar algumas informações como a performance da sonda, a performance da operação, o custo médio diário da operação, um resumo do cronograma e uma curva dos cenários planejados x Real x previsto. Este indicador tem como banco de dados o Microsoft Project e Planilhas do Excel, sendo configurado para atualizar 5 vezes ao dia de forma automática, ou seja, o planejado alimenta apenas os bancos de dados, e o Power BI atualiza os indicadores automaticamente.

Figura 12 - Power BI - Tela de acompanhamento de operações de poço

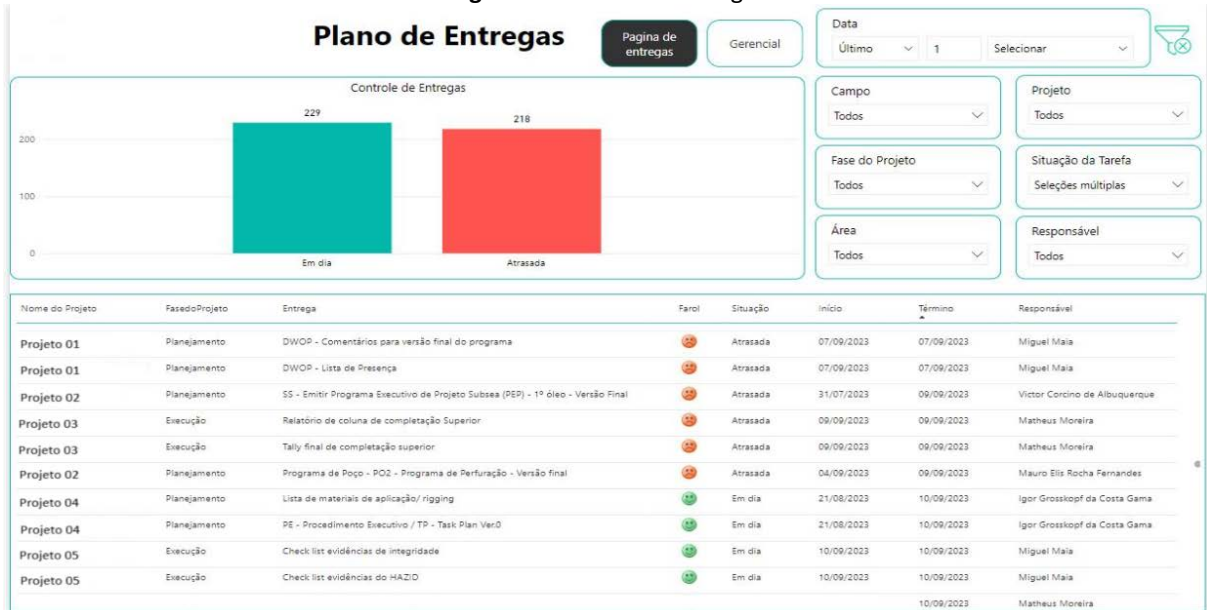


Fonte: (Autor, 2023)

O Microsoft Project em sua versão online possui uma ferramenta denominada “Entregas”, onde é possível selecionar tarefas específicas do cronograma e designar como entregáveis. Durante o desenvolvimento, foi definido que esta ferramenta seria utilizada para controlar os documentos emitidos antes, durante e após a execução do projeto. A

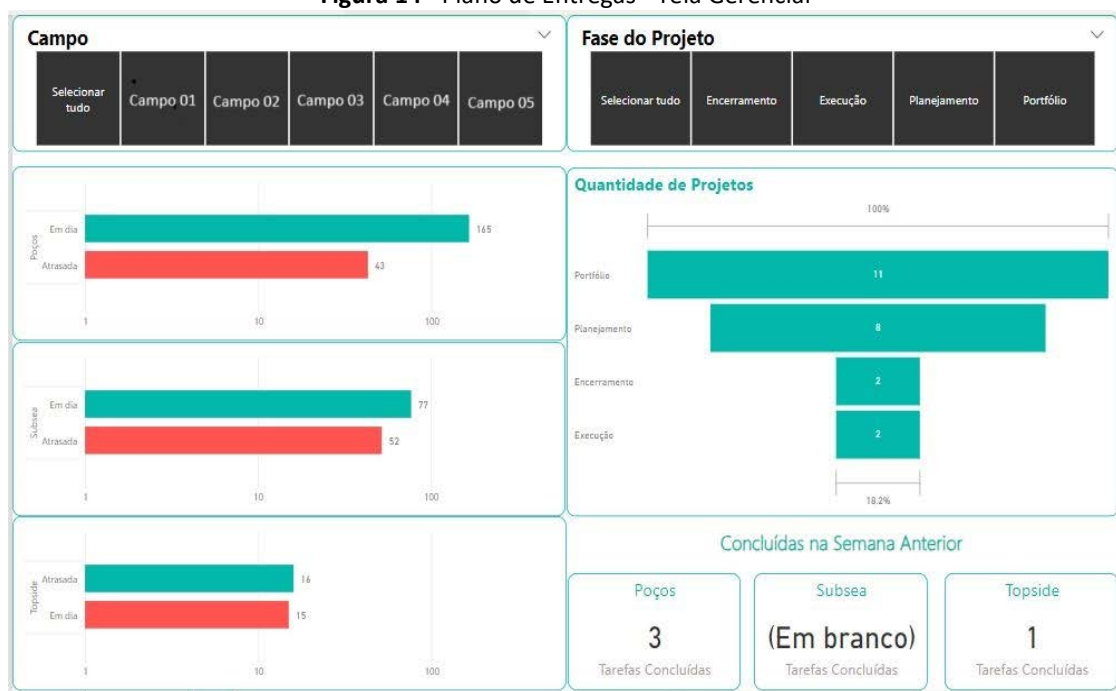
Figura 13 - Plano de Entregas, é um exemplo em Power BI, conectado automaticamente ao Project Online, para gerenciamento das entregas, permitindo que a equipe e os gestores acompanhem o status dos documentos. Importante ressaltar que o prazo de parte da documentação muda conforme o andamento das operações, desta forma, como as tarefas estão no cronograma do projeto, as datas são automaticamente atualizadas conforme são inseridos os dados de andamento das operações. Na Figura 14 - Plano de Entregas - Tela Gerencial, o gerente da área consegue monitorar em grandes números a situação dos entregáveis.

Figura 13 - Plano de Entregas



Fonte: (Autor, 2023)

Figura 14 - Plano de Entregas - Tela Gerencial



Fonte: (Autor, 2023)

5.5 Desafios e Lições Aprendidas

5.5.1 Desafios enfrentados durante a implementação

O maior desafio da implementação foi balancear o tempo demandado da consultoria para equipe de projetos, paralelamente ao andamento dos projetos da companhia. A priorização da implementação da ferramenta pela gerência foi de suma importância para o sucesso do projeto.

“Manter a equipe do projeto engajada na melhoria do seu processo pode promover o orgulho de propriedade e demonstrar o compromisso para implementar melhorias e qualidade constantes” (PMI, 2021)

Além do exposto, houve resistência por parte da equipe para iniciar a migração do método anterior para o novo. Esta resistência foi vencida demonstrando o funcionamento da ferramenta em um programa que estava sendo conduzido por mim.

“O maior desafio da gestão Operacional ou de praticamente qualquer gestão, é a modificação comportamental. As pessoas resistem a mudanças simplesmente por que isso altera o jeito de como elas costumam fazer as coisas.” (Pound, et al., 2015)

5.5.1 Lições Aprendidas

- Configuração do Project online: Parâmetros de calendário e moeda padrão não foram devidamente configurados antes do início da utilização. Diferente da versão tradicional do Project (Desktop), na versão online as configurações são globais para a companhia. Ao tentar mudar a moeda padrão no servidor, todos os cronogramas ficaram indisponíveis por um dia, até que o time de suporte conseguisse detectar a origem do problema.
- Indicadores: Não havia uma definição clara de quais indicadores eram necessários nos projetos, sendo necessário alterar padrões no sistema e/ou criar bancos de dados durante a execução dos projetos, necessitando de levantamento de informações retroativas.
- Publicação do cronograma: Quando o planejador necessita abrir o cronograma no project, é necessário utilizar o recurso “Checkout”, ou seja, o arquivo é retirado do servidor para o armazenamento local. Após as alterações necessárias, o usuário precisa efetuar o recurso “Checkin”, devolver o arquivo para o servidor, para que o arquivo fique disponível para os demais usuários. Cronogramas muito grandes demoram a fazer o checkin, onde por algumas vezes, o usuário desligou o computador antes da finalização do processo, deixando o arquivo bloqueado para uso.

5.6 Considerações Finais

A implementação da ferramenta da Microsoft não resolveu todos os desafios da equipe de projetos, mas fortaleceu significativamente o controle documental, a gestão de recursos compartilhados e a geração ágil de relatórios e indicadores.

Além disso, simplificou a interligação entre projetos, especialmente aqueles que dependem de outros para iniciar, resultando em conexões mais eficientes e rápidas. Em resumo, o Microsoft PPM trouxe um valor substancial para a equipe de projetos, com ênfase

na centralização de todos os projetos da empresa em uma única plataforma e na integração automática com o Power BI. Isso se traduziu em economia de tempo para a equipe, que antes precisava lidar com atualizações de bancos de dados e a criação manual de relatórios.

Referências

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos Tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

IBP Instituto Brasileiro de Petróleo. **Evolução dos preços internacionais do petróleo e projeções 2022-2025**. Mar de 2022. Disponível em: <https://www.ibp.org.br/observatorio-do-setor/snapshots/evolucao-dos-precos-internacionais-do-petroleo-e-projecoes-para-2025/> Acesso em: 05 Set 2023.

LIMA, Leandro; SOUZA, Nathalia. **O que é Microsoft PPM?** 15 abr 2022. Disponível em: <https://www.mlpro.com.br/blog/o-que-e-microsoft-ppm#:~:text=Para%20que%20serve%20o%20Microsoft,colabora%C3%A7%C3%A3o%20de%20todo%20o%20time>. Acesso em: 16 Ago 2023.

MICROSOFT. **Ajustar o desempenho do Project Online**. 06 Abr 2023a. Disponível em: <<https://learn.microsoft.com/pt-br/projectonline/tune-project-online-performance>> Acesso em: 01 Ago 2023.

MICROSOFT. **O que é Power BI?** 22 Mar 2023b. Disponível em: <https://learn.microsoft.com/pt-br/power-bi/fundamentals/power-bi-overview> Acesso em: 02 Set 2023.

MICROSOFT. **Introdução ao Project Web App 2013**. Disponível em: <https://support.microsoft.com/pt-br/office/introdu%C3%A7%C3%A3o-ao-project-web-app-0c5b05b3-b444-438c-8b22-100d87ade40B> Acesso em: 30 Ago 2023.

MME. Ministério de Minas e Energia. **Boletim Anual de Exploração e Produção de Petróleo e Gás Natural**. 2017. 4 Ed. Brasília. Disponível em: <https://www.gov.br/mme/pt-br/assuntos/secretarias/petroleo-gas-natural-e-biocombustiveis/publicacoes-1/boletim-anual-de-exploracao-e-producao-de-petroleo-e-gas-natural/boletim-de-exploracao-e-producao-de-petroleo-e-gas-natural-ano-2017.pdf/view> Acesso em: 30 Ago 2023

PEDROSA JR, Oswaldo; CORRÊA, Antônio Cláudio. **Caderno Opinião: A Crise do Petróleo e os Desafios do Pré Sal**. FGV Energia, Fev 2016. Disponível em: <https://fgvenergia.fgv.br/opinioes/crise-do-petroleo-e-os-desafios-do-pre-sal> Acesso em: 15 ago 2023.

PETROBRAS. **PNG 2015-2019: Tire suas dúvidas sobre nossos investimentos e desinvestimentos**. 12 Ago 2015. Disponível em: <https://petrobras.com.br/fatos-e-dados/png-2015-2019-tire-suas-duvidas-sobre-nossos-investimentos-e-desinvestimentos.htm> Acesso em: 23 Ago 2023.

PMI. Project Management Institute; **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**. 7 Ed. Pensilvânia. 2021.

POUND, Edward; BELL, Jeffrey; SPEARMAN, Mark. **A Ciência da Fábrica para Gestores**. 1Ed. Porto Alegre. Bookman. 24 Mar 2015.