



**bright** group  
partners

CASO DE SUCESSO

# Amorim Cork Composites

Garantir um plano de transformação estratégica sem interromper a operação do negócio atual, através da implementação de um PMO para gerir projetos transversais



## Perfil do Cliente

Indústria: Transformação de Compósitos de Cortiça

Organização: Amorim Cork Composites

Colaboradores: 600+

## Negócio

Líder mundial na indústria da cortiça. Tem como missão valorizar a cortiça, desenvolvendo soluções com compósitos para múltiplas aplicações.

## Desafio

Criar uma cultura de gestão de projetos que permita conduzir uma transformação estratégica sem interromper a operação do dia-a-dia, facilitando a avaliação de todo o portfólio de projetos pela gestão de topo.

## Solução

Implementação um PMO diretivo onde a Bright Partners assume a gestão efetiva de projetos transversais cruciais para o desempenho dos objetivos estratégicos do Cliente.

## Benefícios

Aumento significativo do nível de maturidade em gestão de projetos, no qual os projetos identificados para a concretização da estratégia são geridos e monitorizados de acordo com a metodologia em vigor.



# Negócio

Líderes na inovação com a cortiça

A Amorim Cork Composites (ACC) é uma empresa do grupo Amorim, líder mundial na indústria da cortiça estabelecida em diversas geografias, tem como missão valorizar a cortiça, desenvolvendo soluções com compósitos para múltiplas aplicações.

A cortiça não utilizada pela indústria de rolhas é a matéria-prima que utiliza para o desenvolvimento de um portfólio de materiais destinados a várias indústrias – desde a construção, com soluções termo-acústicas, decoração de casa e escritório, objetos de design e funcionais que aproximam a cortiça do consumidor final, até ao desenvolvimento de materiais para indústrias de alta tecnologia – indústria automóvel, aeronáutica e aeroespacial.

A importância da responsabilidade de contribuir para o futuro é um desígnio fulcral. Incorpora, por isso, nos seus produtos, várias matérias-primas que procuram responder de forma inovadora às exigências de mercados competitivos e atingir avanços e processos de vanguarda que colocam produtos únicos à disposição dos seus clientes e parceiros de negócio.

# Desafio

Levar a cabo uma transformação estratégica sem interromper a operação do dia-a-dia

Confrontada com a necessidade de reestruturar o portfolio de produtos, a ACC formulou uma estratégia que visa a sua permanência na liderança mundial do setor.

Para além da necessidade de assegurar os compromissos assumidos, toda a transformação estratégica deveria ocorrer sem interromper a operação requerida para sustentar o negócio atual, evidenciando a sobre alocação dos recursos chave. Deste modo, tornava-se crucial balancear o esforço dos recursos entre as atividades do dia-a-dia e as atividades de projetos indutoras da mudança necessária.

Por outro lado, não existindo uma cultura de gestão de projetos, as iniciativas internas eram geridas isoladamente, e com base apenas na experiência individual dos responsáveis pelas mesmas, não congregavam esforços para uma normalização do conhecimento, o que dificultava a aferição pela gestão de topo do real estado da sua carteira de projetos e a tomada de decisão concertada.

# Solução

## Constituição de um PMO para gestão efetiva de projetos transversais

Perante o desafio em concretizar uma estratégia disruptiva, a Bright Partners solicitou a cada departamento que identificasse propostas de projeto consubstanciadas em *business cases* estruturados, em particular com informação específica sobre os benefícios esperados, envolvendo os recursos chave na sua elaboração e respetiva validação.

Assente numa sistemática alinhada com a cultura organizacional e com práticas de gestão de projeto adaptadas, foi constituído um PMO com uma equipa residente da Bright Partners, com o objetivo primário de implementar um PMO diretivo e de assumir a gestão efetiva de projetos transversais cruciais para o desempenho dos objetivos estratégicos, dando relevo ao envolvimento de todos os intervenientes com *workshops* específicos sobre a temática da gestão de projetos na ACC.



### Qual a metodologia utilizada?

A implementação deste PMO seguiu uma abordagem de *rolling wave planning*, onde, no final de cada etapa, se procedeu ao planeamento do âmbito da fase seguinte.

#### SETUP

A equipa de projeto analisou a cultura, a estrutura e os desafios da organização, no sentido de implementar a metodologia, *governance* e os sistemas de gestão do programa, no mesmo momento em que se inicia a gestão efetiva do programa de transformação.

#### MANAGE & IMPROVE

A equipa do PMO assegurou a gestão do programa de transformação e a melhoria contínua da metodologia e ferramentas de gestão de projetos implementados na etapa de SETUP.

#### HANDOVER

A equipa da Bright Partners transmitiu o conhecimento sobre o programa e as metodologias implementadas culminando com a cedência de um recurso para a estrutura da ACC para gerir o PMO de forma independente.

Com a adoção de uma nova sistemática, reforçando a definição dos papéis e responsabilidades dos *stakeholders* internos, em particular dos gestores de projetos e dos owners dos projetos, foi possível padronizar as práticas de planeamento, execução, controlo e monitorização dos projetos.

Deste modo, alterou-se o paradigma vigente, que culminou:

- no aumento da visibilidade sobre a execução os projetos estratégicos e sobre os riscos transversais à execução da estratégia;
- na disponibilização de informação estruturada dos projetos;
- na tomada de decisão atempada e fundamentada, resultante do aumento da visibilidade do estado da carteira de projetos;
- na definição de estratégias para acomodar as alterações que foram surgindo.

# Benefícios

Alinhamento de todos os projetos com a estratégia da empresa

## + Saiba mais sobre Implementação de PMO

Apoiamos a sua equipa na implementação dos modelos de *governance* e no apoio às lideranças para conduzirem projetos de transformação, no desenho das metodologias de gestão de programas e projetos integrados com a gestão da mudança, no desenho de processos, na preparação de conteúdos e na escolha e implementação dos sistemas de informação adequados às suas tipologias de projetos.

**Humberto Duarte Afonso**

Manager, Managed Services  
✉ [hda@brightpartners.com](mailto:hda@brightpartners.com)

Suportada pelo serviço gerido da Bright Partners, (*PMO as a Service - PMOaaS*), foi possível à ACC implementar um PMO em menos tempo do que resultaria pela via orgânica.

Este serviço foi capaz de entregar valor desde o *kick-off* devido ao direcionamento do esforço para as tarefas críticas necessárias para o aumento da maturidade organizacional em gestão de projetos, no qual todos os projetos que concorrem para a concretização da estratégia são geridos e monitorizados de acordo com a sistemática em vigor.

Durante a prestação do serviço, o PMO assegurou diretamente a gestão de 14 projetos transversais e providenciou suporte à gestão de outros 50, sendo que mais de 90% dos projetos executados com intervenção do PMO apresentam consistentemente desvios de custo e tempo menores a 10% face ao planeamento.

Temas como *reporting*, gestão de riscos e problemas, gestão de alterações, uniformização de competências de gestão de projetos e execução de projetos alinhados com a estratégia são hoje uma realidade que fazem parte da cultura organizacional da ACC.

A atual estrutura do PMO é hoje capaz de:

- assegurar o apoio à tomada de decisão na definição da carteira de projetos;
- assegurar a análise de benefícios obtidos dos projetos concluídos;
- assegurar a evolução do conhecimento e proficiência de todos os recursos envolvidos na gestão de projetos;
- assegurar o *compliance* da sistemática em vigor, assente num processo de melhoria contínua.



## Sobre o Grupo Bright Partners

Somos um grupo de consultoria com 4 empresas enfocadas na entrega de soluções inovadoras para gestão da transformação, gestão estratégica, gestão de portfolios programas e projetos, e gestão de processos de negócio.

Os serviços integrados da Bright Partners vão desde a entrega de serviços de consultoria, soluções tecnológicas, *outsourcing (managed services)* e *talent sourcing*, formação especializada e *coaching*, para empresas e instituições públicas na Europa e em África.

Saiba mais em [www.brightpartners.com](http://www.brightpartners.com)