

Gerenciamento Estratégico da Carteira de Projetos

por Carlos Accioly

As empresas têm um problema sério, com profundas conseqüências para sua capacidade de se tornarem e se manterem competitivas: existem mais projetos que gostariam de desenvolver do que recursos. Elas precisam conciliar uma demanda aparentemente infinita de projetos com uma quantidade limitada de dinheiro, tempo e pessoas qualificadas. Como decidir que projetos serão essenciais e quais podem ser postergados ou recusados?

Este artigo descreve a experiência de como este problema foi enfrentado numa grande empresa brasileira. A abordagem adotada ilustra como a escolha dos projetos de TI pode e deve ser feita de forma a maximizar o seu impacto positivo na execução da estratégia corporativa. As lições aprendidas neste projeto podem facilmente ser transportadas para outras empresas.

A empresa em questão tinha uma série de dificuldades causadas pela falta de uma ferramenta eficaz de gerenciamento da sua carteira de projetos de TI. Quando um gerente pedia recursos para iniciar um projeto, a Diretoria não tinha como obter segurança na sua decisão de autorizar ou não o início do projeto. A Diretoria de Sistemas não tinha uma visão clara de onde queriam estar em termos de sistemas em um ano, ou em cinco anos. Não tinha certeza se a área de TI estava ajudando a empresa a se manter competitiva. Foi então criado um projeto para atacar o problema.

Rapidamente se concluiu que a solução estava em permitir enxergar como os projetos de TI apoiavam a estratégia corporativa. Segundo Michael Porter, o guru da estratégia empresarial, a vantagem competitiva de uma empresa é obtida através da sua estratégia. Porter preconiza que, para obter e manter a vantagem competitiva, uma empresa deve seguir os seguintes passos:

1. Escolher a maneira como irá trabalhar (definir sua estratégia);
2. Identificar os processos empresariais que implementam a estratégia (definir o que, para a empresa, significa ser eficaz);
3. Implementar a estratégia, tornando-se o mais eficiente possível na execução dos processos estratégicos.

Tendo isto em mente, o primeiro pré-requisito para que um projeto seja considerado importante é que esteja “alinhado” com a estratégia, ou seja, irá de alguma forma aumentar a eficiência de um processo estratégico. Mas isto não basta. Se tivermos de escolher entre dois projetos que preenchem este pré-requisito, iremos naturalmente escolher aquele que irá resolver um problema mais grave, ou seja, aquele que irá aprimorar um processo que atualmente está deficiente. De que adianta melhorar a execução do processo A, que hoje é atendido de forma razoável pelo sistema X, se o processo B não tem sequer um sistema que o atenda e está sendo executado manualmente? Obviamente um projeto que vá suportar o processo B é preferível a um que aumente a eficiência do sistema X.

O objetivo tornou-se então buscar uma maneira de identificar os processos estratégicos que não estavam sendo adequadamente apoiados pela tecnologia da informação, para que se pudessem direcionar os investimentos para os projetos com maior impacto positivo na estratégia. Só assim poderíamos garantir que os projetos de software estariam efetivamente levando a empresa na direção que ela quer seguir.

Gerenciamento Estratégico da Carteira de Projetos

por Carlos Accioly

A primeira dificuldade que se pode encontrar nesta abordagem é que nem toda empresa tem seu modelo de processos formalizado. Nesse caso será necessário levantar e documentar o modelo de processos. Esta atividade extrapola as atribuições da área de Tecnologia da Informação, e o profissional de TI pode ter dificuldade em convencer a empresa a realizar o esforço. Mas é muito importante que seja realizado, não somente para facilitar a gestão da carteira de projetos de TI, mas também para que a empresa como um todo tenha condições de implementar sua estratégia. Se a empresa não conhece sua própria cadeia de valor, é provável que não tenha realmente uma estratégia, por mais que use o termo.

Uma vez definido o modelo de processos da empresa, devem ser identificados quais processos sustentam a estratégia corporativa. Por exemplo, se uma fábrica tem uma estratégia de custos reduzidos, que processos permitem a redução de custo? Os de fabricação, de compra de matéria-prima ou de distribuição? Relembrando: o objetivo é identificar que processos queremos tornar o mais eficientes possíveis. Se a fábrica mantém sua vantagem competitiva porque consegue reduzir seus custos de produção comprando matéria-prima barata, a compra é claramente um processo estratégico.

Mas podem existir processos estratégicos menos óbvios. Por exemplo, digamos que a fábrica só consegue aproveitar sua vantagem de custos porque o mercado tem a percepção de que a qualidade de seus produtos é comparável à da concorrência, e assim ela consegue cobrar preços similares. Qual processo alimenta esta percepção? A busca dos processos estratégicos pode envolver um trabalho de detetive mas, como no caso da documentação do modelo de processos, é essencial para que a empresa siga conscientemente uma estratégia que lhe garanta vantagem competitiva.

Tudo o que foi descrito acima é realizado, ou deveria ser realizado, pela área de Planejamento Estratégico da empresa. Em último caso, a área de TI poderia realizar estes levantamentos para possibilitar o gerenciamento eficaz da sua carteira de projetos.

A partir daqui entramos nas etapas do trabalho que estão ligadas diretamente com TI e com o gerenciamento da carteira.

É essencial haver um inventário dos aplicativos existentes na empresa, com uma breve descrição do objetivo de cada um. Idealmente, o inventário já deveria existir, mas é surpreendente grande o número de empresas que não sabem que sistemas têm funcionando. Se este é o seu caso, bote as mãos à obra: mesmo que não siga a metodologia de gerenciamento de carteira de projetos descrita neste artigo, você deveria ao menos saber que aplicativos tem em casa.

O inventário de aplicativos pode parecer trivial, mas existem detalhes para os quais precisamos atentar. Quando os sistemas são desenvolvidos internamente pode ficar difícil determinar as fronteiras entre eles. Por exemplo, podemos ter o sistema X composto dos sub-sistemas A, B e C; algumas pessoas na empresa, que só utilizam o sub-sistema, o encaram como sendo o “sistema A”; outras o enxergam como um módulo do “sistema X”. O inventário de sistemas deve capturar e documentar as ambigüidades, de forma que todas as partes interessadas possam compreendê-lo.

Também é essencial garantir que a descrição de cada aplicativo seja o mais completa possível, para evitar retrabalho. O passo seguinte dependerá da precisão destas

Gerenciamento Estratégico da Carteira de Projetos

por Carlos Accioly

informações, e qualquer dúvida que surja em relação à funcionalidade dos sistemas criará a necessidade de revisão do inventário.

Uma vez que temos identificados os processos da empresa e descritos os seus aplicativos, podemos fazer uma correlação entre os dois através de uma matriz que demonstra que aplicativos apoiam que processos. Os rótulos das linhas da matriz são os nomes dos processos da cadeia de valor da empresa; nas colunas ficam os nomes dos aplicativos. Se o processo A é suportado pelo sistema S, coloca-se uma marca na célula da linha A e coluna S. A marca pode ser um simples “X” ou uma observação, como por exemplo “apenas grandes clientes”, indicando que o sistema S não suporta o processo A em sua totalidade.

Os processos considerados estratégicos devem ser salientados de alguma forma facilmente identificável. A maneira mais simples de fazer isto é colorindo as linhas que contêm os processos estratégicos com uma cor diferenciada. Bastará então um rápido exame da matriz para identificarmos padrões interessantes.

A primeira coisa que devemos olhar são as linhas dos processos estratégicos. Algumas delas poderão estar vazias. Isto significará que temos processos estratégicos que não estão sendo apoiados por nenhum aplicativo. Pode ser o caso de um processo que não se presta facilmente à automação, como por exemplo a elaboração de campanhas de Marketing. Mas talvez seja uma boa idéia entrar em contato com o Departamento de Marketing para saber se não há mesmo nada que você possa fazer por eles. Talvez eles lhe surpreendam, dizendo que gostariam de um sistema de informações sobre o mercado. Vale a pena atender a este pedido? Claro! A área de TI estará colaborando para o aprimoramento de um processo importante para a competitividade da empresa, e que não estava sendo atendido antes.

Voltando para a matriz, podemos identificar linhas de processos estratégicos que não estão vazias, mas também não estão preenchidas com um “X”. Isto poderá indicar processos estratégicos que estão sendo atendidos inadequadamente. Mais uma vez, isto identifica uma possível oportunidade de melhoria no impacto positivo para a competitividade da empresa.

Existem inúmeras informações interessantes que podemos extrair da matriz. Por exemplo, podemos constatar que uma linha contém várias células preenchidas. Isto significa que um mesmo processo está sendo suportado por vários aplicativos distintos. Cabe perguntar o motivo. A arquitetura de sistemas da empresa pode estar com problemas.

Em resumo, a matriz de Processos x Sistemas proverá um importante subsídio para traçar os rumos dos projetos de TI. Como corrigir as deficiências que ela encontra geralmente acarreta lançar projetos de tamanho considerável (desenvolvimento de novos sistemas, alterações na arquitetura de sistemas da empresa etc.), podemos ver que ela é uma importante ferramenta para o planejamento estratégico de TI.

Claro, também é importante porque através dela temos uma ferramenta que pode mostrar claramente para a Diretoria que os recursos de TI estão sendo empregados da melhor forma possível, ou seja, levando a empresa em seu caminho pela competitividade.

Gerenciamento Estratégico da Carteira de Projetos

por Carlos Accioly

Referências

Porter, Michael E., *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*, Ed. Campus, 10a. reimpressão, 1990.

Sobre Gerência de Carteira de Projetos e Planejamento Estratégico de Gerência de Projetos:

Kerzner , Harold, PhD, *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, Ed. John Wiley & Sons, 7a edição, 2001, capítulo 20.

URLs

- Artigos de Michael Porter: www.isc.hbs.edu/

- Como conduzir projetos de levantamento e arquitetura de software:
www.bredemeyer.com

Carlos Accioly trabalha com Tecnologia da Informação desde 1983, incluindo 9 anos em Gerência de Projetos. É membro do PMI (Project Management Institute) e do ISSIG (Information Systems Special Interest Group).

Esta coluna é produzida especialmente para a Developers' Magazine pelo ISLIG-Rio - Iniciativa Local do PMI-ISSIG, Grupo de Interesse em Sistemas de Informação do PMI.