

TRANSFORMANDO ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS EM RESULTADOS COM BALANCED SCORECARD E GERÊNCIA POR PROJETOS

Por Ademir Antônio Valandro e

Oscar Rudy Kronmeyer Filho

Resumo

Este trabalho apresenta uma proposta que viabiliza a implantação com sucesso da estratégia empresarial a partir da integração entre gestão da estratégia e à gestão de projetos, tendo como motivação o fato que as organizações têm encontrado muitas dificuldades na implantação de suas estratégia e na conexão destas com os projetos, ocasionando uma execução de projetos sem alinhamento e sem uma visão sistêmica coordenada e sincronizada de seus impactos na estratégia, de modo a prejudicar a clara visibilidade da relação causa-efeito entre estratégia e projetos. É preciso empregar uma metodologia que viabilize uma gestão sistêmica da estratégia com projetos, e destes com a gestão de orçamento, permitindo por um lado ao principal executivo examinar cada projeto dentro da perspectiva global da estratégia, e por outro lado viabilizar e estimular o gestor de projeto um comportamento sistêmico, pela compreensão do papel e da importância de seu projeto no cumprimento da estratégia global.

PALAVRAS CHAVE: Gestão de Projetos, Gestão da Estratégia, Balanced Scorecard.

Introdução

Para que as empresas mantenham-se no mercado faz-se necessário que a administração da organização considere a construção de um ambiente propício para estimular fatores que promovam ações, por vezes agressivas, que colaborem para seu aumento de competitividade.

“A ponte entre a intenção e a realização é a Ação. A estratégia nada significa até que se transforme em Ação, e esta em resultados” (VASCONCELLOS FILHO e PAGNONCELLI, 2001, p. 313).

A estratégia estabelece “o que” vai ser feito para chegar a situação desejada (objetivos e desafios); o projeto explicita “o como” atuar e operacionalizar as ações para realizar a decisão estratégica. Ou seja, é nos projetos que o executivo vai alocar e administrar os recursos necessários à ação estratégica.

Os projetos são na realidade planejados e implementados para que resultem na inovação ou na melhoria radical dos processos permanentes da organização (Dinsmore,1997), ou na implementação de novos processos de geração de valor ao cliente.

A questão que se coloca é porquê as organizações tem dificuldades em implementar estratégias bem formuladas. Portanto, existe a necessidade de pesquisa nos tipos de estruturas e habilidades que uma organização precisa construir para implementar a estratégia com sucesso.

Para apoiar o processo de gestão em uma organização dentro desses novos tempos, tão mais globalizado e competitivo, é fundamental que existam processos de medição de desempenho, pois “o que não é medido não pode ser gerenciado”.

O que se pretende com este artigo é examinar a importante questão da gestão integrada dos projetos com a gestão estratégica das organizações, propondo formas de viabilização desta integração e demonstrando seu impacto no sucesso da implementação das estratégias organizacionais, pois com os projetos conectados e alinhados com a própria estratégia que lhes deu origem, implementamos uma gestão proativa que identifica prematuramente eventuais desvios de desempenho de projetos que possam contaminar o cumprimento da estratégia.

Planejamento

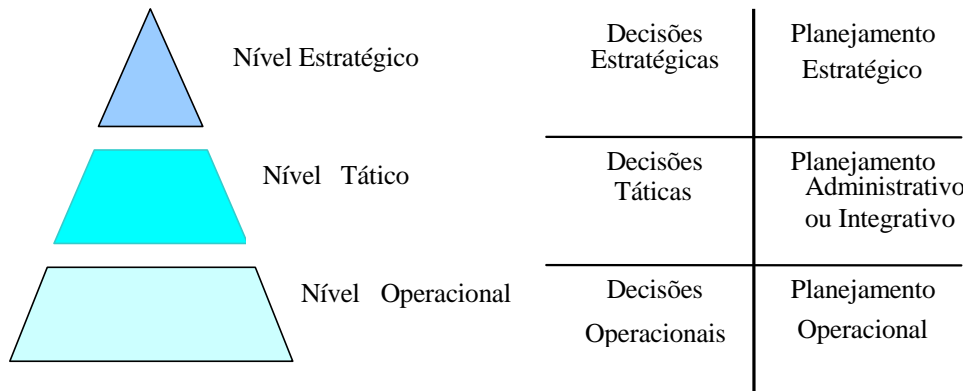
Quando a empresa faz o seu planejamento ela está olhando para o amanhã e antecipando decisões a respeito de ações que serão executadas aos longo do tempo.

Para Sanvicente e Santos (2000) *planejar* é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidades em relação a um período futuro determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente.

Conforme Ansolff apud Sanvicente e Santos (2000) se diferenciam níveis de planejamento de acordo com o seu significado, alcance ou impacto sobre a natureza dos problemas que se pretende solucionar com esse “enfoque para ação futura”, que é o ato de planejar. São três esses níveis de planejamento.

- **Planejamento estratégico, em que as decisões a serem tomadas dizem respeito principalmente a problemas externos da empresa, mais comumente às linhas de produtos e serviços e os mercados atendidos.**

- **Planejamento administrativo ou integrativo, no qual a preocupação volta-se para a melhor estruturação possível dos recursos (humanos, físicos e financeiros).**
- **Planejamento operacional, é aquele em que as atividades previstas buscam a utilização dos recursos da empresa mais eficiente possível em dado período.**



Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Oliveira (1999, p. 43).

Figura 1 - Níveis de decisão e tipos de planejamento.

Mas, somente o planejamento não assegurará a realização dos planos; também será necessário controle. Este processo de controle exige que estejam estabelecidos padrões de desempenho, que atuarão como guias para a realização bem sucedida desse planejamento estratégico.

Pode-se afirmar que o planejamento está relacionado com controle. Conforme Welsch apud Zdanowicz (1983) existe uma relação fundamental entre o planejamento e controle. Sem um planejamento efetivo não haverá um controle real e, sem controle efetivo o planejamento será inexistente.

“O esforço do planejamento é essencial para todos os fatores que afetam a organização, independente do fato de serem controláveis ou não. Quanto melhor for o processo de planejamento e controle, melhores suas possibilidades de crescer com continuidade” (CATELLI, 1999, p.149).

Conforme Sanvicente e Santos (2000), controlar é acompanhar a execução de atividades, comparar o desempenho efetivo com o planejado. O propósito do controle é assegurar que as atividades da organização estejam de acordo com o planejado, que visa o desempenho dos objetivos envolvidos na implementação dos planos organizacionais, responsabilizando cada gestor se pelo seu desempenho. E para que esse controle aconteça é necessário uma estrutura organizacional que defina a responsabilidade de assegurar o desempenho das tarefas individuais.

Estratégia Empresarial

Para a empresa se manter no mercado, é necessário que ela tenha uma estratégia competitiva. Se a estratégia competitiva não for oriunda de um processo de planejamento, terá ela sido desenvolvida em muitos casos por ações isoladas dos departamentos da empresa, o que com certeza não

traz bons resultados. Porter (1986, p.14) reforça esta teoria quando diz “Dispondo apenas de seus próprios meios, cada departamento funcional inevitavelmente buscará métodos ditados pela sua orientação profissional e pelos incentivos daqueles encarregados. No entanto, a soma destes métodos departamentais raramente equívale à melhor estratégia.”

*“Estratégia Competitiva é o que a empresa **decide fazer e não fazer**, considerando o Ambiente, para concretizar a Visão e atingir os Objetivos, respeitando os Princípios, visando cumprir a Missão no seu Negócio” (VASCONCELLOS FILHO e PAGNONCELLI, 2001, p. 298).*

Talvez se possa afirmar, conforme Kaplan (2000), que as estratégias correspondem ao item mais importante do planejamento estratégico das empresas, pois é através delas que executivo pode mudar o rumo das coisas. Ela não é o único fator determinante no sucesso ou fracasso de uma empresa; a competência de sua cúpula administrativa é tão importante quanto a sua estratégia. E ela deve estar focada na satisfação das necessidades dos clientes.

De acordo com Prahalad (1997), o ponto central de uma estratégia é o de desenvolver uma série de competências essenciais e, apartir daí, criar novos produtos e serviços. O processo requer uma nova maneira de pensar, um certo “desaprendizado” e uma readaptação por parte dos dirigentes da organização. Para as empresas criarem estratégias que tornam-las capazes de moldar o futuro, ou que não representem um mero exercício de posicionamento, é necessário que o processo da estratégia seja diferente. Isto é, não se trata de compreender o setor de atividade como ele é, mas entender como criar novas atividades, empreendimentos e negócios. Partindo desta perspectiva, Prahalad (1998), nos diz que a estratégia torna-se não um exercício de análise posterior ao fato, mas um processo de descoberta. Então, a estratégia passa a ser inovação e criatividade : a busca de novos padrões de oportunidades e de novos padrões de interação entre clientes, empresas, tecnologias e mercado.

Segundo Falconi (2003), as estratégias são os meios para alcançar as metas globais da alta administração e podem ser classificadas em estratégias de sobrevivência, manutenção, desenvolvimento e crescimento. A alta administração poderá adotar um conjunto dessas estratégias de maneira ordenada desde que seus aspectos gerais não sejam conflitantes.

	Oportunidades	Ameaças
Forças	Estratégias de Desenvolvimento	Estratégias de Manutenção
Fraquezas	Estratégias de Crescimento	Estratégias de Sobrevivência

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Falconi (2003).

Figura 2 - Tipos de Estratégias e sua relação com a matriz SWOT.

Para que as estratégias possam ser traduzidas em ações concretas, elas são classificadas em objetivos, políticas ou ações. As ações podem ser implementadas com sucesso através das técnicas de Gerenciamento de Projetos (FALCONI, 2003).

Conforme Kaplan (2000), devemos ter à(s) estratégia(s) induzida(s) através de toda a organização, fazendo entender aos membros desta organização como o seu trabalho e desempenho são importantes para o alcance das estratégias e dos objetivos organizacionais.

Planejamento Estratégico

É necessário que as empresas estejam preparadas para os desafios que se sucedem, analisando suas competências e fragilidades, confrontando-as com o ambiente externo. Este processo é focado na busca do melhor caminho a ser seguido para garantir a sobrevivência e crescimento sustentável da organização em longo prazo.

Segundo Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001), o *Planejamento Estratégico* é o processo pelo qual há uma mobilização por parte das empresas, no sentido de escolher e construir o seu futuro. Esta ação possibilita a sustentação e competitividade, que tem importância decisiva para a manutenção do negócio.

Oliveira (1997, p. 33) define o *Planejamento Estratégico* como “[...] corresponde ao estabelecimento de **um conjunto de providências** a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de **atingir** sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é ainda um **processo contínuo**, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente de vontade específica de seus executivos”.

Segundo Catelli (1999), o planejamento estratégico tem como premissa fundamental assegurar o cumprimento da missão e da continuidade da empresa. Essa fase do processo de gestão gera um conjunto de diretrizes estratégicas de caráter qualitativo que visa orientar a etapa de planejamento operacional.

“[...] são pré-requisitos a clara definição da missão da empresa, envolvimento e a participação dos gestores, e o apoio de sistema de informações sobre variáveis ambientais, que gerem informações sobre os desempenhos passados e propiciem o conhecimento das variáveis atuais dos ambientes interno e externo” (CATELLI, 1999, p.59).

Conforme Dinsmore (1999, p.24), a missão, a visão, as estratégias, os objetivos e metas são transformadas em programas que abrangem toda a empresa e que traduzem as intenções corporativas em ações. Esses programas são decompostos em projetos que são gerenciados pela equipe corporativa ou por profissionais de gerência de projeto.

O processo de planejamento é um processo contínuo, que envolve então quase que simultaneamente a formulação, a implementação e a reformulação do planejamento. Temos então colocada à evidência de que a implementação da estratégia retroalimenta o próprio processo de planejamento estratégico, e quase se confunde com o mesmo, reforçando a importância de viabilizar de forma plena a implementação, como forma de se melhorar a própria estratégia.

Balanced Scorecard como Sistema Gerencial

“As organizações focalizadas na estratégia usam o balanced scorecard para inserir a estratégia no centro dos processos gerenciais. Essa nova ferramenta representa uma contribuição sem igual, ao descrever a estratégia de maneira consistente e criativa. Antes do desenvolvimento dos scorecards estratégicos, os gerentes não dispunham de um referencial de ampla aceitação para descrição da estratégia: simplesmente não conseguiam implementar algo que não conseguiam descrever bem” (KAPLAN, 2000, p. 37).

O Balanced Scorecard é a ferramenta administrativa que permite conectar a estratégia empresarial com o controle dos desempenhos operacionais. De certa forma, os instrumentos tradicionais para se medir a performance de uma empresa (finanças, vendas, produção e mercado) produzem uma visão e gestão não sistêmica e com pouca integração.

As dificuldades para implementação da estratégia são vencidas com o auxílio do Balanced Scorecard. Ele traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. O Scorecard, conforme Kaplan (1997), é um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia, sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, e que mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas:

- **Financeiras:** mede as conseqüências das ações desempenhadas de uma maneira econômica, com indicadores relacionados à rentabilidade da empresa e riscos, sob a perspectiva do acionista;
- **Dos Clientes:** mede o desempenho da empresa relacionado a mercado e clientes, analisando indicadores de esforços de que agregam valor e diferenciação ao cliente;
- **Dos Processos Internos:** medidas que identificam os processos internos da empresa que são mais críticos para a realização dos objetivos dos acionistas, oferecendo valor aos clientes;
- **De Aprendizado e Inovação:** tais medidas identificam o que é necessário ser priorizado pela organização para atingir uma ruptura significativa no desempenho, sendo assim, significativo para as outras perspectivas.

Cada perspectiva, Kaplan (2000), representa apenas um componente da rede de atividades e processos gerenciais responsáveis pelo desempenho superior sustentável. O foco em apenas uma destas perspectivas como base dos sistemas gerenciais induz a subotimização em detrimento das metas organizacionais mais amplas. As empresas precisam substituir qualquer foco estreito e específico por uma visão abrangente em que a estratégia se situe na essência dos sistemas gerenciais.

Além das quatro perspectivas de Kaplan e Norton, algumas corporações adicionam outra. Segundo Olve et al. (2001, p.63) “A escolha deve ser governada pela lógica do negócio, com uma clara inter-relação entre as diferentes perspectivas”. Comentando ainda sobre a definição de perspectivas adicionais, Kaplan (1997, p.36) diz que “[...] os interesses de todas as partes podem ser incorporadas a um Balanced Scorecard desde

Balanced Scorecard como Sistema Gerencial

que vitais para o sucesso da estratégia da unidade de negócios”. Como se pode concluir, a definição de quais perspectivas serão consideradas dependerá do contexto em que o sistema organizacional está incluído.

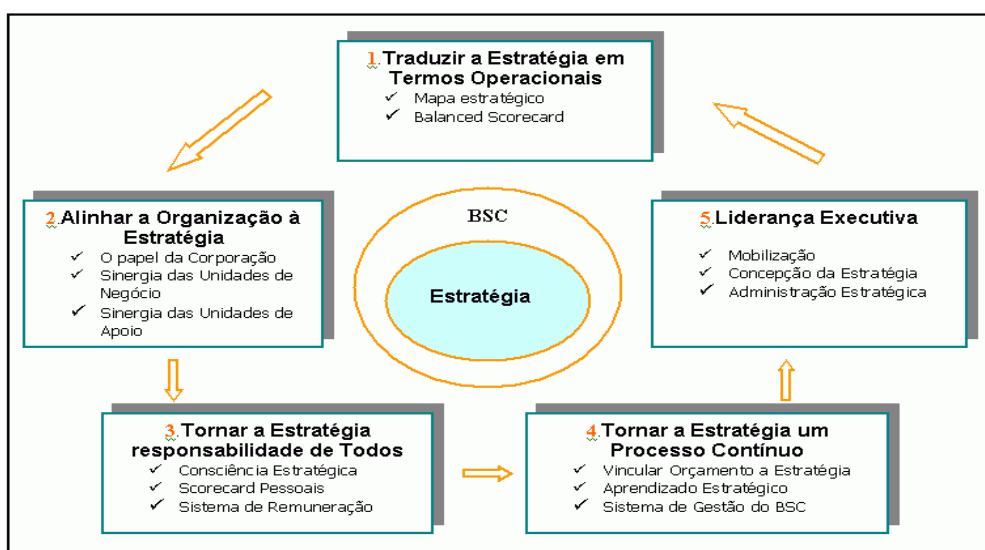
Uma das características diferenciais do Balanced Scorecard é a sua técnica de representação gráfica do diagrama de Causa-Efeito, representando a lógica da estratégia.

Segundo Olve et al. (1999, p.75), “O grande desafio é encontrar relações causa-efeito claras e criar um equilíbrio entre os diferentes indicadores nas perspectivas relacionadas. Ainda, é importante incluir a discussão sobre se o equilíbrio pode ser alcançado entre as diferentes perspectivas, tais que as melhorias de curto prazo não conflitem com as metas de longo prazo”.

Um dos mais importantes aspectos do diagrama de causa-efeito é o seu papel de aprendizado da estratégia, e seu papel na criação de uma organização de aprendizado (Olve et al, 1999).

O Balanced Scorecard, segundo Kaplan (2000), fornece às organizações poderosa ferramenta de comunicação e alinhamento dos empregados com a estratégia, em três processos diferentes: *comunicação e educação; desenvolvimento de objetivos pessoais e de equipes e sistemas de incentivos e recompensas*. Com este processo implementado, teremos o desafio atingido de alinhar a estratégia com os empregados, pois neste novo sistema gerencial os funcionários participam com idéias, informações de mercado, ameaças competitivas, possibilidades tecnológicas, etc. O grande mérito do Balanced Scorecard é tornar a estratégia responsabilidade de todos fazendo dela um processo contínuo, autogerenciável, mostrando as necessidades de revisões de metas, mudanças de objetivos, enfim, um processo de aprendizado, criação de valores tangíveis e intangíveis, garantindo a sobrevivência e o crescimento das empresas que o adotam.

Conforme Kaplan (2000), para a construção de uma organização focalizada na estratégia, há cinco princípios básicos necessários para que as empresas atinjam resultados extraordinários, que destacamos na figura a seguir:



Fonte: Adaptado pelo autor de Kaplan (2000, p. 19).

Figura 3 – Princípios da Organização Focada na Estratégia.

Ao mesmo tempo em que mantém o interesse no desempenho financeiro, o Balanced Scorecard revela com clareza os vetores de desempenho superior e de longo prazo em termos competitivos e de criação de valor. A mensuração converge o foco para o futuro, pois os indicadores escolhidos pelos gerentes comunicam a organização o que é importante. Para o pleno aproveitamento deste poder, a mensuração deve integrar-se no sistema gerencial.

O scorecard estratégico, segundo Kaplan (2000), substitui o orçamento como centro dos processos gerenciais. Com efeito, o balanced scorecard se transforma no sistema operacional de um novo processo gerencial estratégico.

Conexão entre Estratégia e Orçamento

Após o estabelecimento dos Objetivos e Estratégias Competitivas, o próximo passo é identificar, estruturar e posterior administrar os projetos - que podem ser expressos, segundo (Dinsmore, 1999), em termos monetários, através da soma dos custos de equipamentos, materiais, mão-de-obra, serviços, imóveis, financiamento e até mesmo o tempo; alocando recursos ao longo do tempo, compatibilizando-os com o planejamento orçamentário.

“A função do planejamento orçamentário é coordenar as várias atividades de uma organização para que os objetivos da companhia sejam alcançados, ao invés de somente objetivos departamentais ou divisionais. É necessário que sejam fixados objetivos, para cada seção da organização, que estejam em harmonia com os da organização” (FIGUEIREDO, 1997, p.112).

Segundo Zdanowicz (1983), o orçamento é um instrumento de ação que auxilia a orientar o processo de tomada de decisões da empresa. Tem como funções administrativas básicas: planejamento e controle. O planejamento como função administrativa, fixa os objetivos e programa as atividades necessárias para que sejam alcançadas as metas propostas. Através do controle a empresa mantém-se informada em relação ao desempenho dos planos, políticas e objetivos prefixados. Assim, tornasse viável a expectativa dos sócios ou acionistas do retorno de investimento através da essência da atividade empresarial: o lucro.

Através do orçamento elaborado, a administração da organização consegue ter direção e instruções para execução de planos, já o controle permite a comparação entre o planejado e o executado.

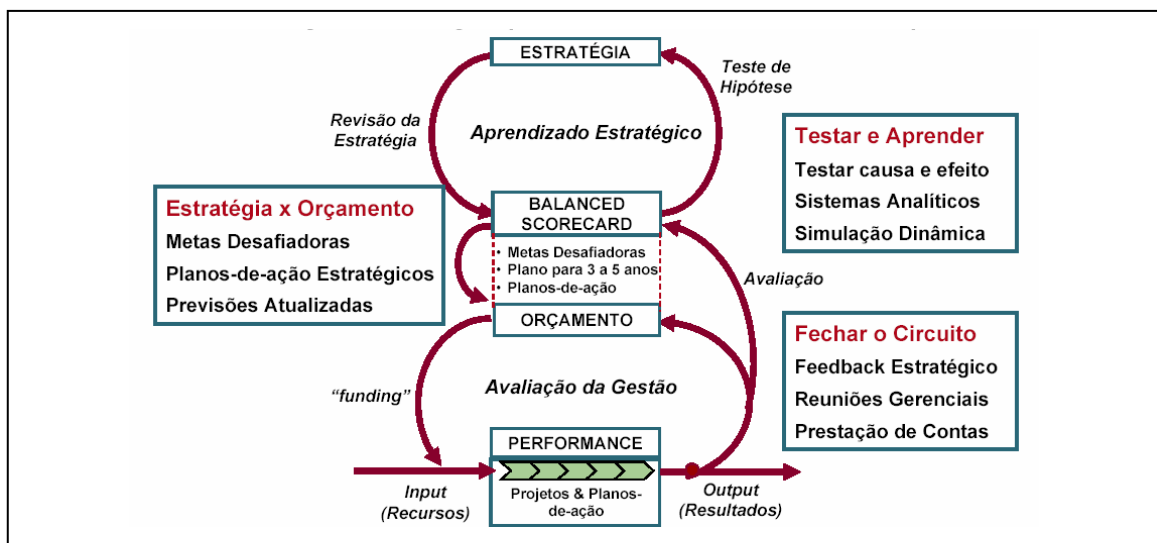
As empresas encontram sérias dificuldades de implementar a estratégia, conforme Kaplan (2000), devido ao fato de haverem forças sistêmicas em atuação nas organizações que inibem a implementação da estratégia, sendo uma delas o orçamento como sistema de planejamento e controle. O orçamento define os recursos a serem alocados às operações das unidades de negócio para um período de tempo, geralmente o próximo ano, assim como as metas de desempenho. Durante o ano, os gerentes analisam o desempenho em comparação com o orçamento e adotam

Conexão entre Estratégia e Orçamento

ações corretivas, quando necessárias. A atenção da atuação da gerência se concentra em detalhes operacionais de curto prazo, e não na implementação da estratégia de longo prazo, tornando na maioria das organizações uma fraca relação entre orçamento e estratégia definida.

Segundo Kaplan (2000, p.289), “As organizações focalizadas na estratégia utilizam um processo de “loop duplo”, que integra a gestão dos orçamentos e das operações com a gestão estratégica”. Para este novo sistema gerencial é necessário administrar três remédios para restaurar a saúde do sistema gerencial que utiliza o BSC como sistema de gerenciamento da implementação da estratégia:

- **Conexão entre estratégia e orçamento:** as metas e as iniciativas do BSC conectam a estratégia ao rigor do orçamento que de fixos passam a ser revistos periodicamente.
- **Fechamento do Loop Estratégico:** a responsabilidade se desloca do gerenciamento de silos funcionais para gerenciamento de temas estratégicos integrados, através de um novo tipo de reunião gerencial – focalizada na estratégia.
- **Experimentação, aprendizado e adaptação:** o sistema de feedback do BSC fornece informações as equipes executivas de modo que a estratégia evolua em tempo real a medida que a própria organização gera novas idéias e trajetórias.



Fonte: Adaptado pelo autor de Kaplan (2000, p. 289).

Figura 4 - Transformar a Estratégia em Processo Contínuo

O orçamento deixa de ser exercido mecanicamente, concentrado em números financeiros de curto prazo, e se transforma em ferramenta gerencial que converge à atenção e os recursos para projetos estratégicos críticos. Segundo Kaplan (2000, p.290), “O sistema gerencial estratégico de loop duplo fornece as bases para a conversão da estratégia em processo contínuo”.

Gerenciamento de Projetos nas Organizações

Segundo Kronmeyer (2003, p. 22), “A estratégia de mudança e inovação das organizações é implementada através de projetos, a capacidade de implementar projetos com taxa de sucesso maior que seus concorrentes pode ser considerada uma competência essencial de uma organização como definido por Hamel & Prahalad (1994)”.

Competência essencial, segundo Prahalad (1997), é o que as empresas sabem fazer de melhor e aproveitá-las ao máximo. Isto ocorre quando a organização possui um conjunto “único e exclusivo” de habilidades e encontram-se presentes em toda a empresa; os concorrentes têm dificuldades de imitar tais habilidades ou processos, que estão sendo utilizados para geração de novos serviços ou agregação de valor ao que a empresa faz. Como exemplo, Kronmeyer (2003, p.22), diz “As competências essenciais situam-se nos mais diversos campos empresariais, podendo estar no marketing, na capacidade de inovação, na entrega rápida, e também na capacidade de gerenciar e implementar projetos com sucesso, os quais correspondem aos planos de ação das melhorias propostas nos demais campos empresariais”.

“Os projetos são dependentes dos processos, e os processos dependem dos projetos. Devido a esta dependência congênita entre o gerenciamento de processos e de projetos, à medida que os processos proliferam, o mesmo acontece com a necessidade de gerenciar projetos relacionados a esses processos” (DINSMORE, 1999, p. 8).

O uso de metodologias de gerenciamento, com suas práticas e ferramentas relacionadas, pode determinar o sucesso ou fracasso de um projeto.

Há duas escolas de ensino de gerência de projetos: a primeira e mais antiga baseia-se no conceito de ciclo de vida do projeto e parte de uma premissa "temporal", dividindo o projeto em fases como *concepção, planejamento, execução e fechamento*. A segunda escola, chamada de Universo de Conhecimento da Gerência de Projetos, bastante utilizada e testada é a metodologia do PMI – Project Management Institute, que vem ganhando espaço desde o início dos anos 90 e parte do pressuposto que existe uma série de disciplinas que precisam ser aplicadas em projetos para garantir seu sucesso. Estas disciplinas, fixadas no PMBOK(2000) (*A Guide to the Project Management Body of Knowledge*), são as seguintes: **gerenciar prazo, gerenciar custo, gerenciar qualidade, gerenciar escopo, gerenciar risco, gerenciar comunicação, gerenciar recursos humanos, gerenciar suprimentos/contratação**, assim como, **gerenciar integração** (que inclui planejamento, acompanhamento e controle de mudanças). Na prática, as duas escolas são complementares. A abordagem moderna leva em conta tanto o aspecto de ciclo de vida do projeto quanto as disciplinas.

Devido às mudanças aceleradas no mundo dos negócios, as corporações deparam-se com o gerenciamento de um portfólio de projetos em vez da simples operação de uma hierarquia corporativa. A gestão por projetos nas empresas mostra como atingir metas aplicando as técnicas de gerenciamento de projetos não apenas a projetos isolados, mas também no nível empresarial.

Projetos exigem Gestão de Projetos

O gerenciamento por projeto, Dinsmore (1999, p.22), pergunta “*Como podemos tornar o negócio mais adaptável, sensível e lucrativo em um ambiente de múltiplos projetos, que muda rapidamente?*” ao passo que a gerência de projeto tradicional visa a responder a pergunta “*Como podemos conseguir que este projeto seja feito eficaz e eficientemente?*”. Ambos conceitos são complementares, trabalham em conjunto para aumentar a produtividade e a eficácia da empresa.

A gestão por projetos é compatível com as filosofias gerenciais existentes, como o gerenciamento com foco no cliente, os movimentos da qualidade, a modernização dos processos do negócio e mesmo o gerenciamento dos processos. A aplicação do gerenciamento de projetos em uma base mais ampla dentro da organização aumenta a velocidade e produtividade dos processos existentes. Portanto, segundo Dinsmore (1999), os objetivos da gestão por projetos, que são baseados nos princípios sagrados do gerenciamento de projetos - *prazo, custo, qualidade e satisfação dos stakeholders* - também são coerentes com os objetivos globais das empresas.

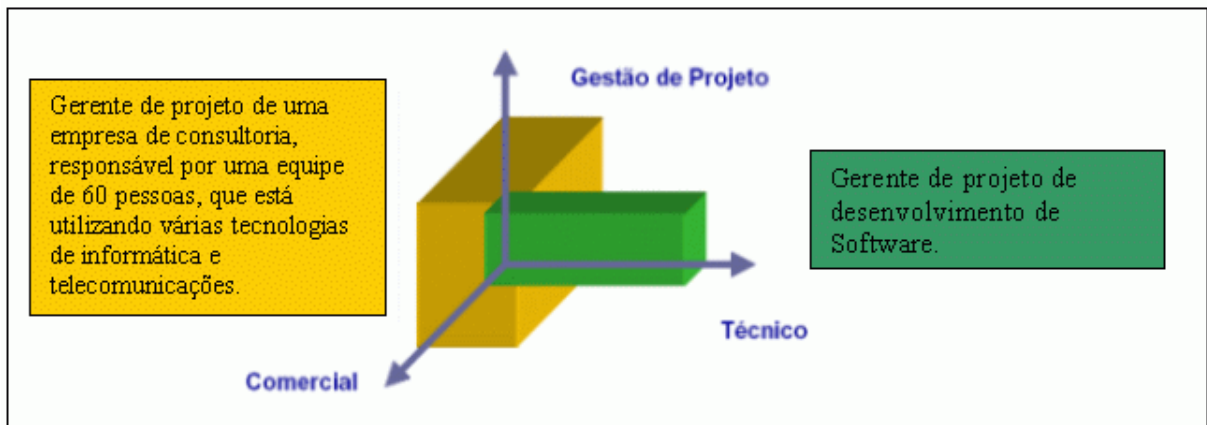
Em gerenciamento de projetos, a investida inicial recaiu em como gerenciar eficazmente um único projeto. Ultimamente, vem havendo mais preocupação com o gerenciamento de múltiplos projetos. E o futuro aponta na direção de uma visão mais holística (Dinsmore, 1999, p.244), como a gestão empresarial por projetos.

Esta versão atualizada do gerenciamento de projetos permite que as organizações se vejam como organismos dinâmicos, compostos de inúmeros projetos cuja realização é gerenciada simultaneamente, atingem necessidades estratégicas corporativas, ao invés de simplesmente realizar projetos específicos e isolados.

Projetos exigem Gestão de Projetos

Gerir projetos complexos, que envolvam dezenas de profissionais, equipes multidisciplinares e heterogêneas, com alto impacto em diversas áreas ou departamentos de uma empresa é um grande desafio.

A gestão de projetos, segundo Verzuh (2000, p.35-36), independe da área de aplicação - a teoria funciona em todas as áreas; os gerentes de projetos não – eles precisam ter boa qualificação técnica em sua área. Para gerenciar projetos temporários e únicos os gerentes de projetos, precisam ter qualificações em três áreas: gestão de projeto, gestão de negócio e técnica. O ambiente do projeto dita as qualificações exigidas dos gerentes de projeto, suas competências podem variar de acordo com a área em que o projeto está sendo desenvolvido.



Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Verzuh (2000, p. 36).

Figura 5 – O ambiente do projeto dita as qualificações exigidas dos gerentes de projeto.

O gerente de projetos deve ter conhecimento das nove áreas descritas no PMBOK Guide - PMI, conforme visto anteriormente, e nas as três dimensões de competência. Somente a competência do gerente do projeto não garante o sucesso do projeto. O resultado do projeto não depende unicamente do gerente do projeto, depende também da maturidade organizacional.

“A maturidade da organização com respeito a sistemas de gerência de projeto, cultura, estilo, estrutura organizacional e escritório de gerência de projetos podem também influenciar o projeto” (PMBOK, 2000, p.18).

O PMI tem como missão promover o desenvolvimento do profissionalismo na carreira de gerenciamento de projetos, definindo e divulgando as melhores práticas de gestão. Ele desenvolve padrões e certifica as pessoas que comprovam conhecimento e competência na aplicação destes padrões.

O gerente de projeto atua como um catalisador – é aquele que inicia e coloca em movimento o projeto, e seu desafio é cumprir as metas de custos, cronograma e qualidade do projeto sem causar danos às pessoas. Significa terminar o projeto com a moral da equipe em alta, clientes satisfeitos e que a equipe do projeto esteja querendo já um próximo projeto com ele (VERZUH, 2000).

Controlar projetos exige uma metodologia, organização e disciplina muito grande. Nas empresas existem muitos projetos com diferentes níveis de complexidade. O gerente de projetos é responsável por conhecer e administrar de forma geral cada um destes projetos. Esta não é uma atividade simples e também exige muita organização. Para suprir esta demanda, as empresas estão utilizando cada vez mais o conceito de Project Office – PO ou Project Management Office – PMO.

O Project Office é a área da empresa que possui uma visão de todos os projetos. Conhecendo-os, ele tem como objetivos: a melhoria da eficiência no planejamento e condução dos mesmos, a informação rápida sobre os projetos existentes, a situação atual de cada um, auxílio nas decisões a serem tomadas sobre o futuro de cada projeto e suporte aos gerentes de projeto na forma de treinamento, software, padrões, etc. (PMBOK, 2000, p.21).

Projetos exigem Gestão de Projetos

Como o Project Office pode contribuir na Gerência de Projetos? Existem cinco atividades principais que são desempenhadas pelo PO, de acordo com o Gartner Group, que muito contribuem para o gerenciamento de projetos:

- **Padronização de uma Metodologia para a empresa:** Esta atividade se resume a definir uma ferramenta e métodos (padrões) de controle e acompanhamento dos projetos, assim como manter esta(s) ferramenta(s) e métodos atualizados e adaptados às necessidades da empresa. Além disso, o Project Office deve programar treinamentos para os funcionários e mantê-los atualizados na metodologia e ferramenta.
- **Avaliação dos recursos de projetos:** São analisados todos os recursos do projeto: humano, financeiro, tempo, material. Esta avaliação é muito importante para a análise de desempenho dos projetos e priorização dos mesmos.
- **Planejamento de Projetos:** Este planejamento é centralizado e coordenado no PO. Esta atividade tem como objetivo manter organizado, priorizado, distribuído em áreas e devidamente documentado cada projeto. Através do Project Office é possível se obter também dados históricos que auxiliam a elaboração de novos planos.
- **Gerenciamento de Projetos:** O Project Office é responsável por prestar a consultoria durante todo o ciclo do projeto e definir melhores práticas de trabalho para facilitar o gerenciamento e conduzir este gerenciamento dentro das práticas.
- **Revisão e Análise de Projetos:** Constante revisão das atividades, custo e prazo do projeto e impactos no desempenho do mesmo. É necessário que a empresa conheça se os objetivos do projeto estão sendo atingidos e se há desvios para que sejam tomadas decisões preventivas e não corretivas.

O escritório de projetos, segundo Prado (2000), atua nas empresas como um centro de excelência em gerenciamento de projetos e sua equipe passam a ser vista e respeitada como formada por especialistas de alto nível. O relacionamento direto com a diretoria e com as metas da empresa passa a ser rotineiro. Logo após sua criação, a dedicação do PMO se prende mais a atividades de assessoria e treinamento na metodologia e no uso do software, mas, com o tempo, estas tarefas tendem a diminuir conforme a empresa vai se tornando auto-suficiente. Outras funções começam a se consolidar: assessoramento à alta diretoria e auditoria nos projetos. Após pouco tempo de existência do PMO, os resultados aparecem. O sucesso dos projetos passa a ter íntima ligação com a atuação deste órgão. A organização se beneficia dele, por um permanente amadurecimento conjunto em gerenciamento de projetos, podendo atingir um patamar de excelência. É comum ser reconhecido, pela diretoria, como um dos "pontos fortes" da empresa.

Planejamento e Controle de Projetos – MS Project como Ferramenta de apoio a Gestão de Projetos

Na maioria dos projetos, as informações mais precisas são fornecidas pelos integrantes da equipe que realmente executam o trabalho. No entanto, coletar essas informações pode ser um desafio.

O Microsoft Project 2002 oferece uma ferramenta fácil baseada na Web para que os gerentes de projeto, os integrantes da equipe e outras pessoas interessadas no êxito de um projeto compartilhem as informações críticas e mantenham os planos do projeto atualizados. Até mesmo os integrantes da equipe que não tenham o Microsoft Project 2000 podem exibir, analisar e submeter informações sobre o projeto usando o Microsoft Project Server 2002.

Todos as pessoas envolvidas em um projeto podem tirar proveito do Microsoft Project Central:

- **Integrantes da equipe** podem planejar, entregar e relatar melhor seu trabalho com a funcionalidade **Gantt pessoal** e **Quadro de horários**.
- **Gerentes de projeto** podem usar relatórios de status agrupados para manter as informações do projeto tão completas e atuais quanto possíveis.
- **Executivos** podem acessar um modo de exibição concisa de portfólio contendo vários projetos em uma organização para tomar as melhores decisões para o seu negócio.

A seguir relacionamos algumas características que a família MS Project possui e nos auxiliará na gestão de projetos que colocam a estratégia em ação:

- NOTIFICAÇÃO VIA E-MAIL AOS INTEGRANTES DO PROJETO

O MS Project permite a programação de envio de mensagens de e-mail automáticas que comunicam a toda equipe envolvida as atualizações do projeto, os prazos críticos e outros detalhes.

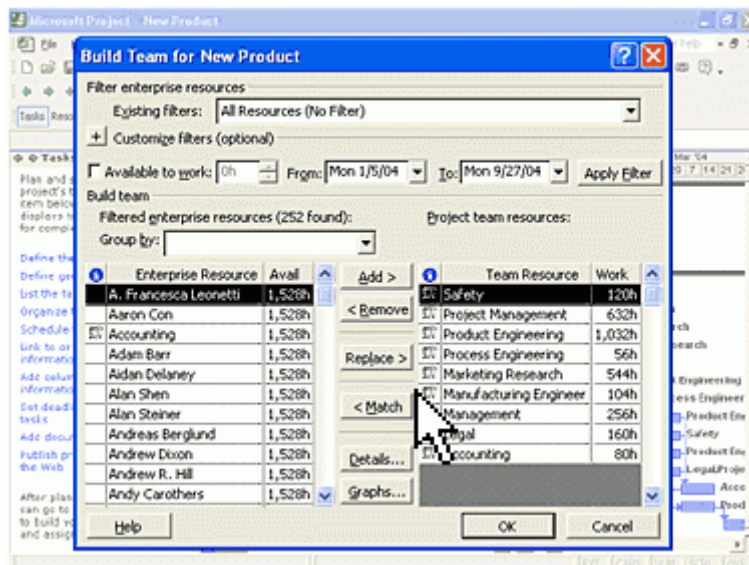
- INFORMAÇÕES CENTRALIZADAS DE RECURSOS

Os gerentes de projetos poderão se beneficiar das ferramentas contidas no Microsoft Project Professional para compor, rapidamente, suas equipes de projetos e mantê-la atualizada sobre os detalhes deste projeto.

O recurso de Composição da Equipe permite que se constitua, com grande eficiência, a equipe mais adequada para cada projeto, bastando, para isso, filtrar e pesquisar no banco de dados os recursos para uso no plano do projeto, selecionar os integrantes a partir de suas características, aptidões e disponibilidade e designá-los para as respectivas tarefas do projeto.

TRANSFORMANDO ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS EM RESULTADOS COM BALANCED SCORECARD E GERÊNCIA POR PROJETOS

Planejamento e Controle de Projetos – MS Project como Ferramenta de apoio a Gestão de Projetos

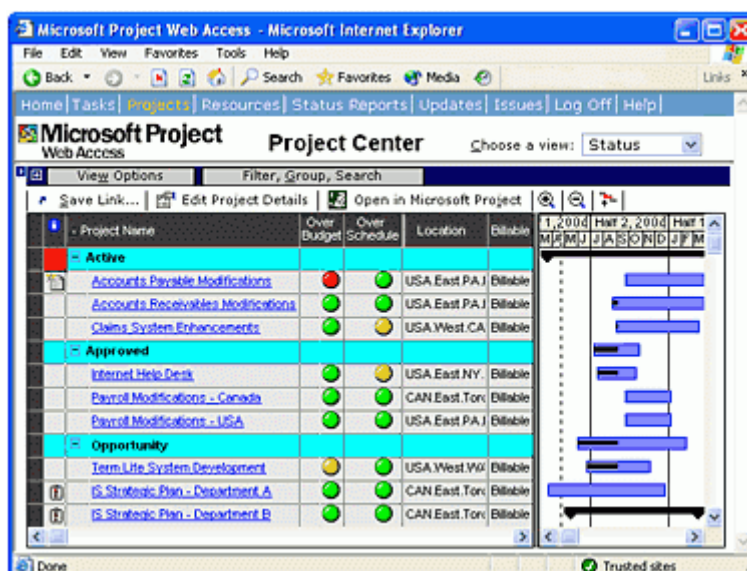


Fonte: Software Microsoft Project Web Access.

Figura 6 - Administração centralizada de recursos.

- AVALIAÇÃO DO STATUS DA CARTEIRA DE PROJETOS

A Central de Projetos do Microsoft Project Web Access permite visualizar, com facilidade, o status de cada um dos projetos. A Central de Projetos pode ser personalizada com o uso de indicadores gráficos que apontam aspectos críticos tais como não cumprimento de um prazo ou de uma estimativa de gastos.



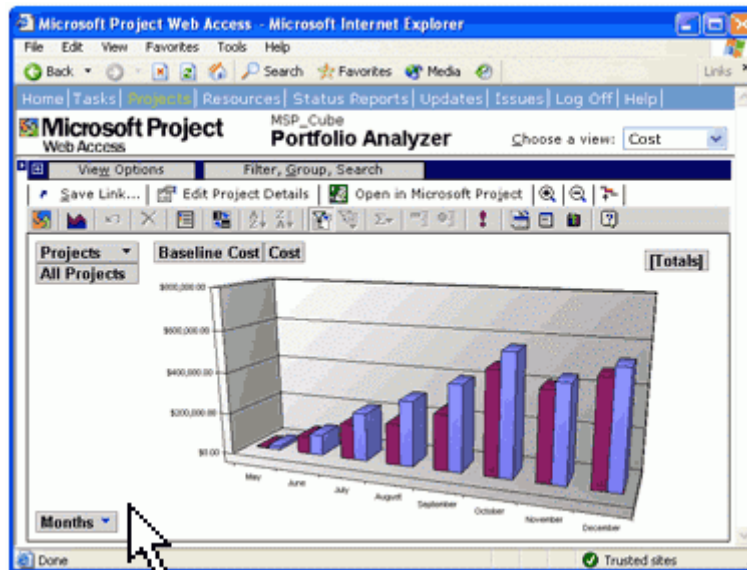
Fonte: Software Microsoft Project Web Access.

Figura 7- Avaliação do status da carteira de projetos.

Planejamento e Controle de Projetos – MS Project como Ferramenta de apoio a Gestão de Projetos

- Informações sobre cada projeto

O Project Analyzer - ferramenta de análise da carteira de projetos do Microsoft Project Web Access - traz exibições gráficas que ajudam a identificar qualquer tendência atípica ou áreas problemáticas de um projeto ou entre projetos. Utilizando as exibições e gráficos das Tabelas Dinâmicas Microsoft (PivotTables®), o gerente de projetos poderá interagir com o projeto e com as informações de recursos imediatamente, em tempo real.



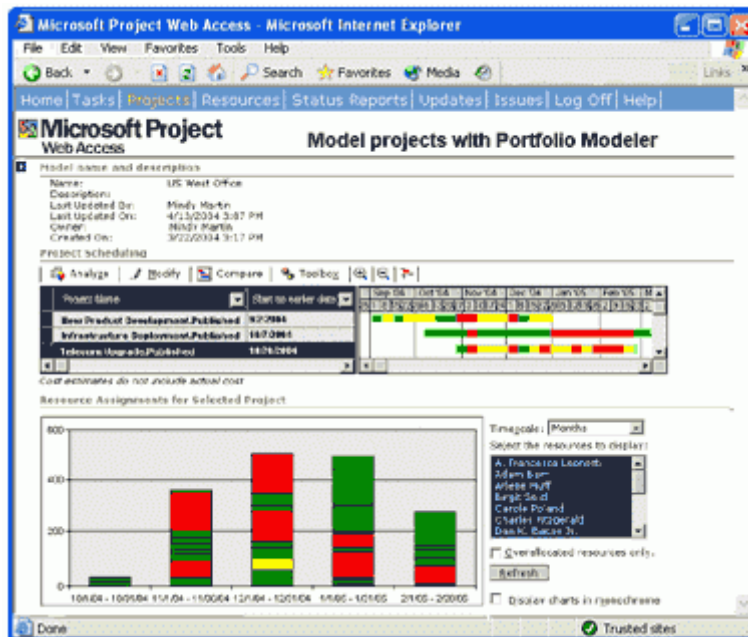
Fonte: Software Microsoft Project Web Access.

Figura 8

Figura 8 - Project Analyzer – ferramenta de análise da carteira de projetos.

- A Modelagem de cenários simulados

O novo Modelador de Carteiras de Projetos permite identificar os projetos críticos e analisar as opções disponíveis para a correção de problemas através de recursos de modelagem e avaliação do impacto. O gerente de projetos poderá simular mudanças no cronograma, nos recursos e nas tarefas de um projeto ou grupo de projetos, alocar novos recursos e alterar a lista de prioridades. Permite a habilidade para realizar análises do tipo “o que aconteceria se...” em portfólio de projetos.



Fonte: Software Microsoft Project Web Access.

Figura 9 – Modelagem de Portfólio de Projetos – recurso de modelagem e avaliação de impacto.

Assim, como auxílio das funções apresentadas, entre outras disponíveis e que não foram abordadas aqui, o gerente de projetos passa a contar com mais um recurso para realizar o gerenciamento de projetos suportado por um banco de dados centralizado (MS SQL Server ou Oracle) e ferramentas de fácil uso da família Microsoft Project. Este método sobrepõe a forma tradicional de planejamento e controle de projetos que mostrava uma centralização destas atividades no gerente do projeto ou algum coordenador. Este modelo centralizado recebe críticas por produzir planos que não incorporavam as alterações do cenário do projeto na mesma velocidade em que estas ocorrem. A causa está em que as alterações ocorrem “nas pontas”, ou melhor, junto com os executores do projeto, e a captura de informações passa por um funil de coordenação. Com a descentralização, espera-se obter um maior envolvimento dos membros da equipe no planejamento e controle do projeto.

Projetos e Interligação do Balanced Scorecard e Orçamento

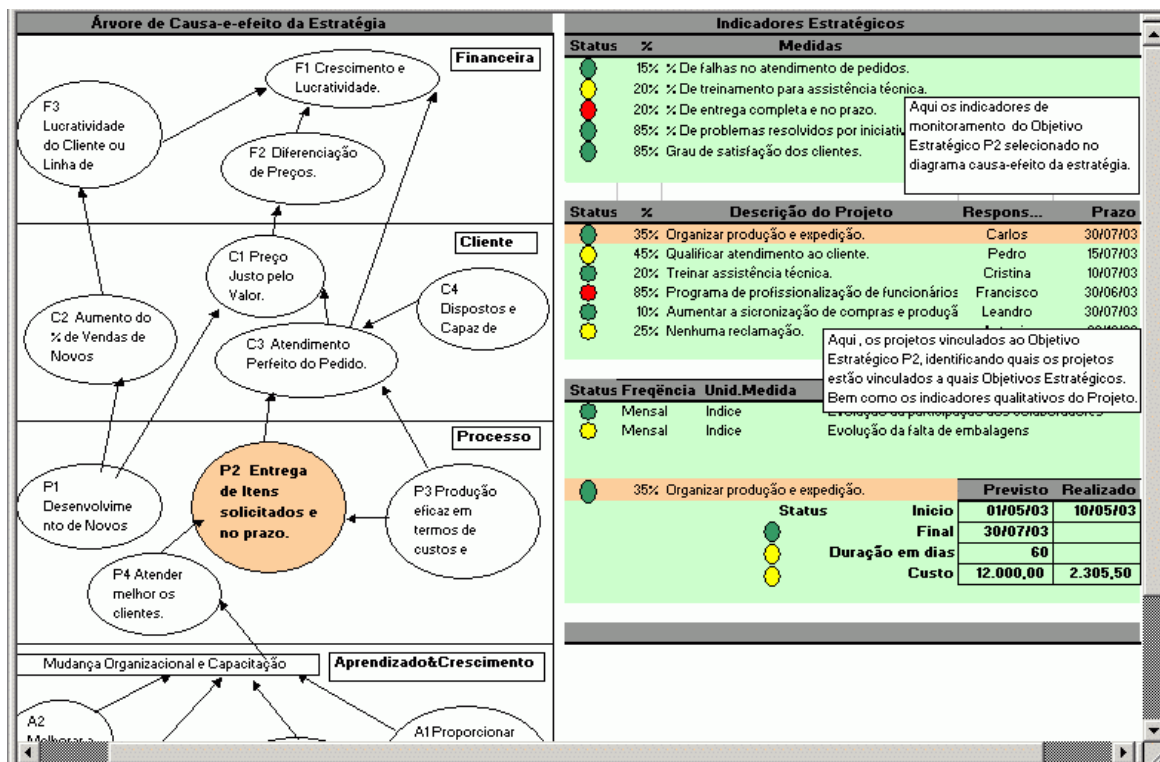
Nas empresas, segundo Kronmeyer (2003, p.28), é freqüente que um grande conjunto de iniciativas estejam em andamento ao mesmo tempo, podendo ser convertidas em planos de ação, como certificação do sistema da qualidade, mudança organizacional, implantar sistema de CRM e ampliar a capacidade de fabricação. Uma vez que estas iniciativas são subordinadas ao Balanced Scorecard, cada uma delas deverá estar claramente vinculada em uma relação causa-efeito com a melhoria dos

Projetos e Interligação do Balanced Scorecard e Orçamento

indicadores estratégicos. Assim o Balanced Scorecard atuará como elemento que dá foco para os projetos das empresas.

Os modelos tradicionais de acompanhamento distorcem a realidade, pois são ancorados na consolidação do resultado operacional, normalmente na demonstração contábil, que refletem o passado. O Balanced Scorecard, diferentemente, permite o monitoramento olhando para o futuro, pois os indicadores são confrontados com as metas a serem atingidas, o que sinaliza a tendência, o comportamento futuro.

O Balanced Scorecard monitora a estratégia de longo prazo através de mecanismos de mensuração. Transformando a visão e a estratégia em um conjunto de objetivos, agregados em perspectivas, ou de outro modo, por temas.



Fonte: Elaborado pelo autor.

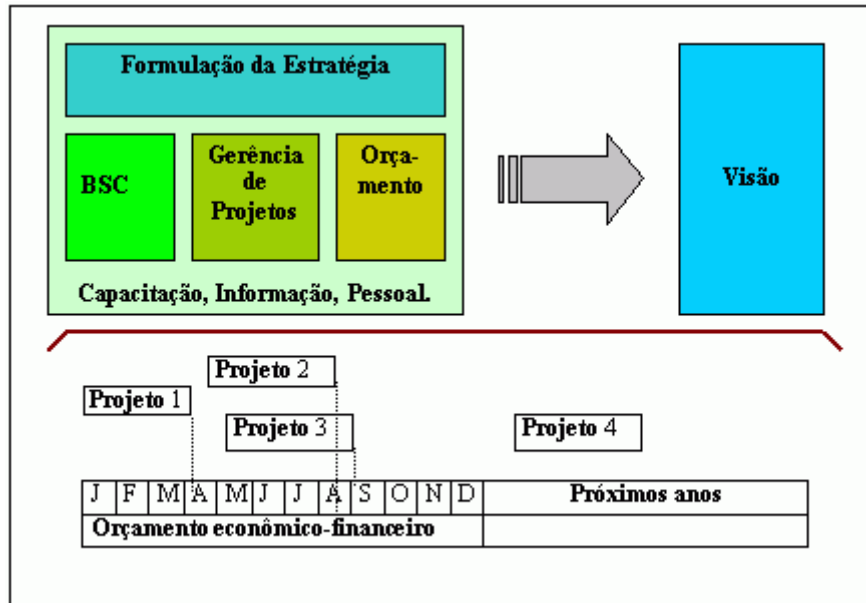
Figura 10- Uma Visão Integrada da árvore da estratégia, indicadores e projetos.

Na figura 10, demonstra-se como um projeto ou conjunto de projetos está conectado a um determinado objetivo estratégico, no caso *Objetivo Estratégico P2*, possibilitando tanto para os executivos como ao gestor de projetos uma visão sistêmica da estratégia, onde se pode também examinar cada projeto, em uma visão de perspectiva ou mergulho para o seu detalhamento, motivado por desvios de desempenho do projeto ou necessidade de melhor análise e discussão de um projeto particular. Esta análise e aprofundamento são auxiliados pelas funções encontradas na família do MS Project que abordamos anteriormente.

Uma vez que as estratégias representam as ações a serem desenvolvidas pela empresa para alocar os resultados esperados (objetivos, desafios), o executivo tem condições de alocar projetos nas ações correspondentes às

Projetos e Interligação do Balanced Scorecard e Orçamento

estratégias estabelecidas. Posteriormente, os projetos devem ser distribuídos ao longo do tempo, tendo em vista as prioridades dos recursos esperados e os níveis de recursos alocados ao seu desenvolvimento. Essa distribuição ao longo do tempo permitirá a alocação dos recursos dos projetos no orçamento econômico-financeiro da empresa.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 11– Interligação entre Balanced Scorecard, Projetos e Orçamento.

Cada objetivo a ser alcançado dentro da estratégia deve ter uma ligação clara da capacidade de interferência que ele tem sobre um outro objetivo qualquer, portanto as empresas precisam estabelecer a relação clara de causa-efeito entre os objetivos da estratégia. Nenhum investimento será realizado ou nenhum projeto será disparado, sem que antes de aprovado fique demonstrado em relações gráficas e sistêmicas de causa-e-efeito, como estes produzirão melhoria do desempenho organizacional. Assim, o Balanced Scorecard se torna um poderoso elemento balizador para a gestão estratégica em todos os níveis da organização.

Este mecanismo permitirá a discussão e tomada de decisão entre as equipes executivas sobre que investimentos serão propostos, analisados e aprovados sob a luz dos impactos que os mesmos terão nos objetivos da organização. Exemplificando, um programa de mudança organizacional e capacitação profissional (*Perspectiva de Aprendizado e Crescimento*) poderá ser aprovado se estiver demonstrado como este investimento terá impacto na melhoria dos processos de identificação e atendimento das necessidades do cliente (*Perspectiva dos Processos Internos*), e como a melhoria destes processos de atendimento ao cliente resultará em melhoria dos indicadores de vendas de novos produtos e entregas realizadas no prazo (*Perspectiva de Clientes*), e como estas vendas de novos produtos e entregas realizadas no prazo gera aumento de vendas que ser refletirá nos indicadores do acionista, como lucro líquido ou retorno do investimento (*Perspectiva Financeira*).

Considerações Finais

O planejamento é uma necessidade, assim como uma liderança sintonizada no ambiente que a organização se situa. Para sobrevivência, as empresas necessitam de estratégias flexíveis, agilidade operacional, sistemas de informação altamente eficientes e processos internos eficazes.

É fundamental para o sucesso da implantação da estratégia que a visão e objetivos corporativos contaminem e influenciem os objetivos individuais e departamentais, de modo que, todo movimento destas células contribua para o movimento global da empresa, na direção certa.

Se desejarmos tornar as empresas mais prósperas, temos que entender que a prosperidade depende de se agregar valor ao negócio e que o valor é agregado implementando-se, sistematicamente, novos projetos. Quanto melhor gerenciados forem esses projetos, mais próspera será a empresa.

Os projetos necessitam de um foco cada vez mais estratégico, para garantir que estejam alinhados com a direção estratégica da empresa. Essa responsabilidade é compartilhada pelos gerentes de projeto, que devem ter consciência das estratégias, e pelo alto escalão da empresa, que deve, cada vez mais, pensar e respirar projetos.

Neste artigo procuramos evidenciar que para o sucesso das empresas é necessário que elas tenham desempenho em seus processos de negócios, livres de erros, custos gerenciáveis e agilidade de adaptar rapidamente suas estratégias e processos as mudanças através do Balanced Scorecard, Gerência por Projeto e Gestão do Orçamento. Buscamos fundamentar como uma satisfatória gestão destes sistemas é fundamental para o sucesso da implementação da estratégia, que tem sido apresentado como elo fraco no processo da estratégia.

Referências Bibliográficas

- CATELLI, Armando. **Controladoria - Uma abordagem da Gestão Econômica - GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.
- DINSMORE, Paul Campbell. **Transformando Estratégias Empresariais em Resultados Através da Gerência por Projeto**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999. 284p.
- FALCONI CAMPOS, VICENTE (1996) - **Gerenciamento Pelas Diretrizes**, Editora QFCO, 1996.
- _____. "Formulação Estratégica". Disponível na URL: <<http://www.fdg.org.br/formulacao/estrategias/default.asp>> (20/07/2003).
- FIGUEIREDO, Sandra. **Controladoria Teoria e Prática**. Atlas, 1997.
- KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P., **Organização Orientada para Estratégia: Como as Empresas que Adotaram o Balanced Scorecard Prosperam no Novo Ambiente de Negócios**. Rio de Janeiro, Campos, 2000.
- _____. **Balanced Scorecard - A estratégia em ação**; Rio de Janeiro, Campus, 1997.
- KRONMEYER Filho, Oscar Rudy. "A Viabilização da Integração de Gestão de Projetos com a Estratégia Empresarial – A Solução Balanced Scorecard". PMI RS Journal, Edição nro 05 Maio/2003. <http://www.pmirs.org/PMI20_Frame.htm> (25/06/2003)
- MS Project 2000 Resource Kit. **Using Microsoft Project 2000 and Microsoft Project Central**. Disponível na URL: <<http://www.microsoft.com/office/project/prk/2000/>> (24/06/2003).
- MS Office. **Tour Dinâmico do Enterprise Project Management**. Disponível na URL: <<http://microsoft.com/brasil/project/tour-en/tour1.asp#1>> (28/07/2003).
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 294 p.
- OLVE, Nils-Göran, ROY, Jan & WETTER, Magnus. **Condutores da Performance : Um Guia Prático para o Uso do Balanced Scorecard**. Traduzido por Maria Cristina da Costa Müller. Rio de Janeiro, Qualitymark Ed., 2001, 384p.
- PRADO, Darci. **Gerenciamento de Projetos nas Organizações**, Belo Horizonte, EDG, 2000, 205p.
- PRAHALAD, C.K. **A Competência Essencial**. HSM Management, p.6-11, Mar-Abr 1997.
- _____. **Em Busca do Novo**. HSM Management, p.6-12, Mar-Abr 1998.
- PMBOK - PMI (Project Management Institute), "Project Management Body of Knowledge", PMI, 1996 / 2000.
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986 .
- SANVICENTE, Antonio Z., SANTOS, Celso da Costa.. **Orçamento na Administração de Empresas: planejamento e controle**. São Paulo: Atlas, 2000.

VASCONCELOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI. **Construindo estratégias para vencer**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 370 p.

VERZUH, Eric. **MBA compacto : gestão de projetos**. - Rio de Janeiro : Campus, 2000. 398 p. : tabelas, gráficos.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Orçamento Operacional – Uma abordagem Prática**. Porto Alegre: Sagra, 1983.

Autores



Ademir Antônio Valandro *"Pós - Graduação em Administração de Tecnologia da Informação - UNISINOS. Pós - Graduação em Análise de Sistemas - PUCRS. Graduação em Administração de Empresas - UNISINOS. Graduação em Tecnólogo em Processamento de Dados - UNISINOS. Atualmente atua como Gerente de Sistemas de Informação na empresa Ikro Componentes Automotivos Ltda. Experiência em Desenvolvimento e administração de projetos de TI; Gestão de equipe multidisciplinar; Consolidação de Processos em Sistema ERP; desenvolvimento de sistemas em ambiente Oracle; Estruturação e gestão de rede de computadores (sistemas operacionais, softwares de controle e gerenciamento,*

equipamentos e meio físico) e implantação de programas de qualidade (ISO9000 e QS9000)". E-Mail: ademir@ikro.com.br



Prof. Oscar Rudy Kronmeyer Filho, *é Doutorando em Controle de Gestão / Pilotagem de Empresas pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFRGS, Mestre em Administração de Empresas pelo PPGA-UFRGS, Pós-Graduado em Gestão Empresarial pela mesma escola e graduado em Engenharia Metalúrgica pela Escola de Engenharia da UFRGS. É Consultor em Gestão Estratégica e Sistemas de Avaliação de Desempenho e Informação Executiva tendo prestado serviços nesta área em organizações do Brasil e no exterior. É Professor e pesquisador da UNISINOS na área de Sistemas de Informação e*

Gestão Estratégica e Executivo Regional da ABINEE - Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica no RS. E-mail oscar@kronmeyer.com.br