Versão DEMO

Scoring:
Um Método Prático e Simples para Priorização de Projetos

Bruno R. Catarino; Carlos A. Navarro;
Fabrício Gregório; Marcelo Merotto;
Paula Martins; Denise Basgal
MBA em Gerenciamento de Projetos FGV/ISAE

A priorização de projetos em *tempos de turbulência adquire aspecto preponderante na manutenção do status quo ou na aquisição de market share. Para isso são necessárias ferramentas e técnicas que se adaptem às dinâmicas internas das organizações. O presente artigo propõe a implementação de um método prático de priorização de projetos, voltado a organizações com restrições de recursos e baixo nível de maturidade em projetos. O método foca o alinhamento do portfólio de projetos ao planejamento estratégico, criando e ampliando o fluxo de informações entre os níveis executivo, tático e operacional.*

Introdução

O Planejamento Estratégico (PE) é o processo que mobiliza a organização a construir seu futuro. Durante o processo estratégico, são utilizadas ferramentas que proporcionam a base de conhecimentos necessária à definição do norte que direcionará a aplicação dos recursos organizacionais. O alinhamento do portfólio de projetos aos objetivos delineados figura como estágio crítico no processo de geração de resultados, pois esse tem como principal característica a transformação do PE em realidade. Os projetos, por sua vez, detêm a natureza de transcender o nível estratégico, impactando diretamente os níveis táticos e operacionais, portanto, torna-se de extrema importância que esses detenham total sintonia com o que foi estabelecido no PE. Nesse contexto a priorização dos projetos estratégicos mostra-se fundamental.

O presente artigo aborda como aplicar um método de priorização de projetos, no caso numa empresa do setor agroindustrial, tendo como premissas a adequação à restrição de recursos e o baixo nível de maturidade em projetos, características comuns às mais diversas organizações de nosso país.

Contexto

A empresa Belagrícola atua no setor agroindustrial como provedora de soluções, participando ativamente em grande parte da cadeia de valor por meio de profissionais qualificados e estruturas modernas. Ela disponibiliza serviços e produtos que agregam maior rentabilidade ao agronegócio, canalizando seu core business nas três principais etapas do processo agrícola: o pré-plantio, com a agricultura de precisão; o plantio, com a tomada de decisões sobre a melhor cultura, época e insumos a serem utilizados e, finalmente, o pós-plantio, com o recebimento de grãos em suas unidades de armazenamento.

Com o objetivo de tornar tanto o recebimento como o armazenamento de grãos durante o período de safra, um de seus principais diferenciais competitivo, a empresa criou seu próprio departamento de engenharia, que tem como função construir, ampliar e fazer a manutenção das unidades de recebimento de grãos, bem como fazer a montagem de todos os seus equipamentos. Em razão da alta volatilidade do setor em que atua (commodities agrícolas), a diretoria executiva decidiu, juntamente ao departamento de engenharia, criar um portfólio de projetos visando otimizar o processo de adaptação da empresa ao cenário macroeconômico. Dentre a gama de projetos do portfólio, encontram-se desde grandes obras com execução em curtos espaços de tempo a custos altos, como também a prestação de serviços de engenharia por seus profissionais, com rápida execução a custos baixos. Essa variedade permite mais eficiência à empresa, uma vantagem em relação aos seus concorrentes.

Resultados

Planejamento estratégico X portfólio

O Planejamento Estratégico basicamente nos remete à junção dos elementos: estado atual, missão e visão na formação de um todo coerente, estruturado por um encadeamento lógico, conciso e realista que permite identificar e estabelecer marcos ou objetivos estratégicos a serem alcançados. Por meio da decomposição sucessiva dos objetivos estratégicos em metas, a estratégia adquire permeabilidade na organização, o que aumenta consideravelmente sua probabilidade de sucesso. Em suma, o PE nos revela aquilo que deve ser alcançado para que a visão, ou estado desejado, seja concretizado. O direcionamento escolhido no PE influenciará diretamente na composição e formação do portfólio. Este, por sua vez, adquire um estreitamento de relações com a realidade, pois se torna a força motriz que movimenta a massa organizacional em direção ao estado futuro vislumbrado na formulação da visão. Dessa forma, nota-se que o portfólio nada mais é que o próprio PE, porém em um de seus estágios (**Figura 1**). Portanto, o portfólio caracteriza a transição do estágio de pré-execução para o de execução.

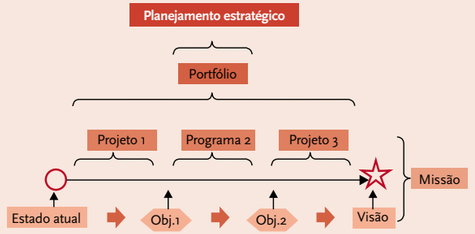

Figura 1. Representação da intercorrelação entre o planejamento estratégico e o portfólio.

Após definidas as metas globais e as estratégias da empresa, são selecionados os programas e projetos que serão capazes de atendê-la, ou seja, é realizado o alinhamento estratégico. Já que o *feeling* pessoal nem sempre é o meio adequado a essa função, faz-se necessário o desenvolvimento e aplicação de ferramentas e métodos para tornar objetivos os meios de priorizá-los.

Método de priorização e projetos estratégicos

O método desenvolvido visa criar um canal de comunicação entre o nível estratégico (diretoria executiva) e seus níveis tático e operacional. Por meio do fluxo de informações, desenvolve-se um ambiente favorável à identificação, seleção e hierarquização de critérios que possibilitem traduzir os objetivos estratégicos almejados pela empresa em objetivos específicos, propiciando, assim, uma maior capilaridade do plano estratégico na organização.

O roteiro proposto é divido em três estágios sucessivos. O primeiro estabelece uma conexão entre a diretoria executiva e o departamento analisado, em que o objetivo central é identificar, definir e hierarquizar os aspectos do setor que detêm maior relevância estratégica à organização. O segundo estágio abrange mais um nível da organização, estabelecendo um canal entre o departamento e seus gerentes. O objetivo é traduzir os aspectos genéricos, identificados no estágio anterior, em critérios específicos, relacionados à natureza dos projetos desenvolvidos no setor. No terceiro, concretizam-se todos os outros através da efetiva priorização dos projetos sob responsabilidade dos gerentes, atendendo, assim, aos objetivos estratégicos buscados pela organização.

Percebe-se que a cada estágio, os objetivos e planos identificados e desenvolvidos na elaboração do planejamento estratégico (realizado pela diretoria executiva) toma novas feições e adapta-se às características técnicas do departamento, chegando até o nível operacional propriamente dito. Nisso, os gerentes do setor priorizam os projetos mais relevantes estrategicamente à organização. O modelo proposto cria um ciclo virtuoso que, por sua simplicidade, pode ser replicado a toda a organização.

O método proposto utiliza-se de um modelo quali-quantitativo ou semi-quantitativo através de um processo de *scoring* (pontuação), no qual se atribui peso diferenciado a critérios (ponderação). Cada projeto é individualmente avaliado em relação a cada critério e o somatório total dos pontos confere ao projeto seu *score*, permitindo classificá-lo de acordo com uma escala de prioridade. O método baseia-se na identificação e definição de aspectos estratégicos relacionados ao setor e na tradução destes em critérios específicos aos projetos desenvolvidos pelo departamento (primeiro e segundo estágio). Veja o fluxograma na **Figura 2**. A aplicação depende da convenção a ser utilizada nos meios de avaliação qualitativa.

O ponto crítico do processo concentra-se no segundo estágio, em que o(s) responsável(is) pelo departamento, junto com seu(s) gerente(s), efetivamente traduzem os aspectos estratégicos genéricos, identificados no estágio anterior, em critérios de avaliação específicos aos projetos por eles desenvolvidos. Terminada essa etapa, o método orienta que seja ponderado (atribuído pesos) a cada critério identificado, hierarquizando-os dentro de uma escala de 1 a 3 e variando segundo o grau de influência em relação aos aspectos estratégicos do estágio anterior. Em seguida, a cada critério específico deve ser atribuído um *score* ou pontuação, de 0 (zero) a 3 (três), e a definição do que representam 0, 1, 2 e 3 fica a cargo dos mesmos.

No terceiro estágio, os gerentes avaliarão cada projeto individualmente, atribuindo a cada critério sua respectiva pontuação. Ao final, realiza-se o somatório da multiplica-

Todos os direitos de cópia e reprodução são reservados a Editora Mundo Ltda. A reprodução da publicação, artigos, imagens ou figuras, sem a prévia autorização por escrito, é proibida.