

# Avaliação e Priorização de Iniciativas/Projetos Estratégicos Usando uma Inovadora Solução de Software em Gerenciamento de Portfólios

**Por Fernando Arce e Joseph Bitran**

## Resumo

A avaliação e priorização de projetos estratégicos e operacionais concorrentes são tarefas intimidantes, especialmente em vista do seu impacto sobre a disponibilidade e desempenho dos sistemas de informação (SI) e a infraestrutura da tecnologia da informação (TI) da empresa.

As demandas e expectativas de clientes e executivos corporativos para serviços inovadores e instantaneamente disponíveis, representam desafios para executivos seniores em SI e TI para gerenciarem o desenvolvimento de sistemas e atualizações de infraestrutura, garantindo operações contínuas e melhorias ininterruptas. Eles devem introduzir a inovação e redução de custos esperados pela alta administração e pelas unidades de negócios estratégicos da empresa para garantir a contínua competitividade e crescimento de negócios e para a realização de seus objetivos estratégicos.

Atualizações e melhorias contínuas de ambos, sistema de informação e infraestrutura, que dão suporte a produtos e serviços, são realizados por uma grande gama de projetos de desenvolvimento e de melhoramento. Dado esses recursos limitados, a determinação de quais projetos devem ser financiados a cada ano, pode apresentar conjuntos potencialmente assustadores e controversos de desafios, uma vez que nem todos os projetos são ou merecem ser financiados e implementados.

Após uma breve introdução, este artigo fornece uma visão geral de uma solução estratégica de um software para gerenciamento de portfólios. Implementado em um importante banco internacional como uma avaliação inovadora e abordagem de priorização, esta solução representa os fatores críticos de sucesso que se aplicam a todos os projetos, padrões de desempenho e regras de avaliação esperados pelas partes interessadas. O resultado desta experiência é discutido e são apresentados resultados atuais.

**E**m um mundo no qual se tem sobrecarga de informações e um ambiente altamente competitivo e mutável, as empresas regularmente enfrentam uma série de negócios, tecnologias e questões políticas complexas. Para serem bem sucedidos, os executivos devem “colaborar para ter vantagens competitivas; promover uma visão de longo prazo em um mundo de pressões de curto prazo; referenciar seu desempenho em

comparação ao melhor; e estabelecer alianças com outros negócios e com funcionários” (1).

A avaliação e priorização de projetos estratégicos e operacionais concorrentes são tarefas intimidantes, especialmente em vista do seu impacto sobre a disponibilidade e desempenho dos sistemas de informação (SI) e a infraestrutura da tecnologia da informação (TI) da empresa.

No entanto, a realidade de projetos de TI em todos os seguimentos industriais, está repleta de complicadores. A seguir são alguns exemplos encontrados nos grandes mercados de TI:

- “42% dos projetos de TI foram abandonados antes da conclusão e cerca de 50% de todos os projetos tecnológicos não conseguem satisfazer as expectativas dos executivos” (2)
- “Apenas 34% dos projetos de aplicativos são finalizados no prazo estimado e dentro do orçamento. 51% dos projetos são desafiadores (projetos que estão com o prazo estourado, acima do orçamento e/ou falta crítica de recursos)” (3)
- “10% dos projetos de TI foram abandonados antes da conclusão. Mais de 15% dos projetos de TI foram considerados falhos após a conclusão”(4)
- “As estatísticas do setor indicam uma taxa de insucesso de 75% dos projetos devido aos resultados decepcionantes ou projetos abandonados” (5)
- “90% dos gerentes de projetos frequentemente subestimam o tamanho e complexidade do projeto
- Aproximadamente a metade (44%) estoura os custos entre 10% a 40%, e apenas 16% conseguem cumprir o cronograma”(6)

A quase dependência total das empresas com o setor de TI, para entregar produtos e serviços aos clientes, demanda estruturas eficientes em TI e conclusão pontual de projetos de SI. As demandas e expectativas de clientes e executivos corporativos para serviços inovadores e instantaneamente disponíveis, representam desafios para executivos seniores em SI e TI para gerenciarem o desenvolvimento de sistemas e atualizações de infraestrutura, garantindo operações contínuas e melhorias ininterruptas.

Para alcançar o sucesso, os executivos devem se afastar da definição de prioridades e

da alocação de recursos e ir em direção a estratégias que:

- Inteligentemente compara as iniciativas através de um conjunto de imperativos estratégicos e dimensões.
- Prioriza iniciativas de toda a organização em uma base informada.
- Efetivamente aloca recursos para ter sucesso na execução.
- Fornece informações para entender melhor os custos em curso e progresso dos esforços.
- Ganha melhor visibilidade no valor (financeiro e estratégico) que os investimentos agregam para a empresa. (7)

Assim, os executivos e gerentes devem introduzir a inovação e redução de custos esperados pela alta administração e pelas unidades de negócios estratégicos da empresa para garantir a contínua competitividade e crescimento de negócios e para a realização de seus objetivos estratégicos. Durante o processo, eles devem avaliar a contribuição dos projetos para a concretização dos objetivos estratégicos e garantir a continuidade operacional. Os executivos e gerentes devem então, selecionar os projetos que mais contribuem para a consecução dessas metas e, ao mesmo tempo, aderir a estritas diretrizes orçamentárias e permanecerem imparciais às pressões das partes interessadas. Além disso, executivos de

SI e TI devem chegar a essas decisões com rapidez e convicção, e com o total apoio organizacional necessário para a correta implementação.

### Desafios

Este artigo utiliza um importante banco internacional como um exemplo que possui uma infraestrutura de tecnologia da informação modelo, uma ampla gama de produtos inovadores de serviços bancários e financeiros, atendendo clientes em todo o mundo.

Atualizações e melhorias contínuas de ambos, sistema de informação e infraestrutura, que dão suporte a produtos e serviços, são realizados por uma grande gama de projetos

“Para alcançar o sucesso, os executivos devem se afastar da definição de prioridades e da alocação de recursos...”

de desenvolvimento e de melhoramento. Dado esses recursos limitados, a determinação de quais projetos devem ser financiados a cada ano, pode apresentar conjuntos potencialmente assustadores e controversos de desafios, uma vez que nem todos os projetos são ou merecem ser financiados e implementados.

O projeto de priorização e avaliação do banco solucionou os desafios enfrentando a gerência sênior e os executivos de TI e SI, ao desenvolver uma excelente solução que consistia em uma avaliação objetiva e um sistema de priorização.

Impulsionada por uma avaliação inovadora e um software de otimização, esta solução representou os fatores críticos de sucesso que se aplicavam a todos os projetos, padrões de desempenho e regras de avaliação esperados pelas partes interessadas.

O sucesso da avaliação e a priorização de projetos existentes e quaisquer novas iniciativas foram fortemente dependentes de múltiplos fatores, tais como:

- Contribuições demonstráveis para a concretização dos objetivos estratégicos;
- "Condições de concorrência equitativas" demonstráveis para a avaliação e priorização;
- Concordância sobre fatores críticos de sucesso com atributos mensuráveis e contestáveis;
- A avaliação sistemática dos riscos e benefícios- qualitativos e quantitativos;
- Entender e gerenciar as expectativas das partes interessadas;
- "Despolitização" do processo e os resultados da avaliação;
- Fornecer orientações ideais para financiamento e implementação.

## **Abordagem**

Utilizando o Enterprizer ®- um inovador sistema de modelagem corporativo e um gerador de aplicativos- concebido, desenvolvido e patrocinado por Enterprizer Technologies, foi criada interativamente uma solução bancária específica em um ambiente de oficina e em sessões de trabalho de pequenos grupos. A solução incluiu uma

representação de alto nível dos diversos projetos e iniciativas que alimentam as unidades de negócios estratégicos do banco. Cada projeto ou iniciativa foi representada em três dimensões: estratégica, econômica/comercial e realização.

As regras de avaliação específicas do banco foram então desenvolvidas em um processo solicitado pelo software, com todas os dados inseridos em um modelo específico da empresa. Os principais passos no processo incluíram, para cada dimensão, os itens a seguir: (a) definição dos fatores críticos de sucesso que atendem a concretização dos objetivos estratégicos do banco e dos objetivos de tecnologia, (b) definição das partes interessadas, internas e externas, incluindo profissionais e fornecedores de padrões de garantia da qualidade, e (c) definição das expectativas das partes envolvidas e os diversos padrões de desempenho.

Aplicando estas regras de avaliação específicas do banco para cada dimensão e utilizando a capacidade computacional e de algorítmicos do software, esta solução gera então pontuações de sucesso (Figura 1) que mostram a contribuição de vários fatores de sucesso para a pontuação geral de uma iniciativa/projeto específico. Pontuações de sucesso foram gerados pelo software para todos os projetos/iniciativas individualmente, juntamente com pontuações comparativas para todos os portfólios de projetos (Figura 2). Ambas as pontuações, individual e comparativa, foram utilizadas para decisões de aprovação e financiamento.

Para projetos e iniciativas de baixa pontuação, o software forneceu metas e critérios sobre estratégias de melhoria, seguido por prescrições de melhorias otimizados - recomendações que poderiam ser seguidas posteriormente para melhorar o ranking do projeto na lista completa dos valores comparativos em cada uma das dimensões (estratégico, econômico / comercial e realização). Esta abordagem garantiu no contexto, uma avaliação de multiparametros que permitiram a priorização sistemática e apoio a melhorias contínuas e implementação.

O fundamental para esta abordagem tem sido a participação plena no projeto de um coordenador designado e o acesso a informações de projetos/iniciativas (mediante a um termo de confidencialidade) assim como a solicitação de informações das principais

partes interessadas via a combinação de questionários e entrevistas.

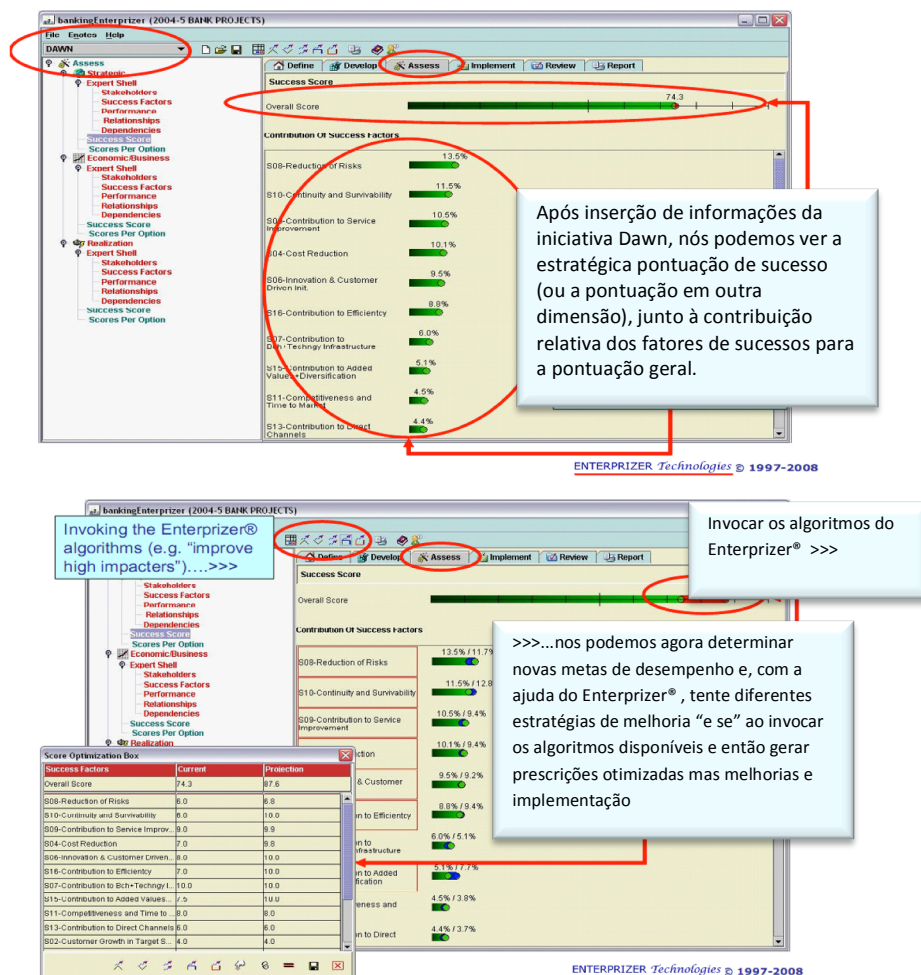


Figura I: Exemplo de uma pontuação estratégica de sucesso de uma iniciativa (primeira tela) e uma prescrição otimizada de melhoria (segunda tela).

## Resultados

O projeto resultou em um software que consiste em um modelo representando os vários projetos/ iniciativas do banco (organizados por unidades estratégicas de negócios). O software foi configurado para apresentações interativas das pontuações de sucesso, individual e comparativa, permitindo o estabelecimento de metas e a geração de

prescrições otimizadas para a melhorias e implementação. Esta solução também proporcionou o seguinte:

- Entender os fatores de sucesso estratégicos- econômico/comercial e realização- que impactam cada projeto e iniciativa;
- Pontuações de sucesso individuais e comparativas para os projetos e iniciativas

- que auxiliam na priorização e decisões para financiamento e implementação;
- Análises “e se” e geração de estratégias para melhorias e implementações em vários cenários;
- algoritmos de otimização selecionados pelo usuário;
- Avaliação multiparametro e relatórios abrangentes dos projetos/iniciativas,

- unidade de negócios, e o empreendimento em geral; e
- Prescrições otimizadas para melhoria do desempenho.

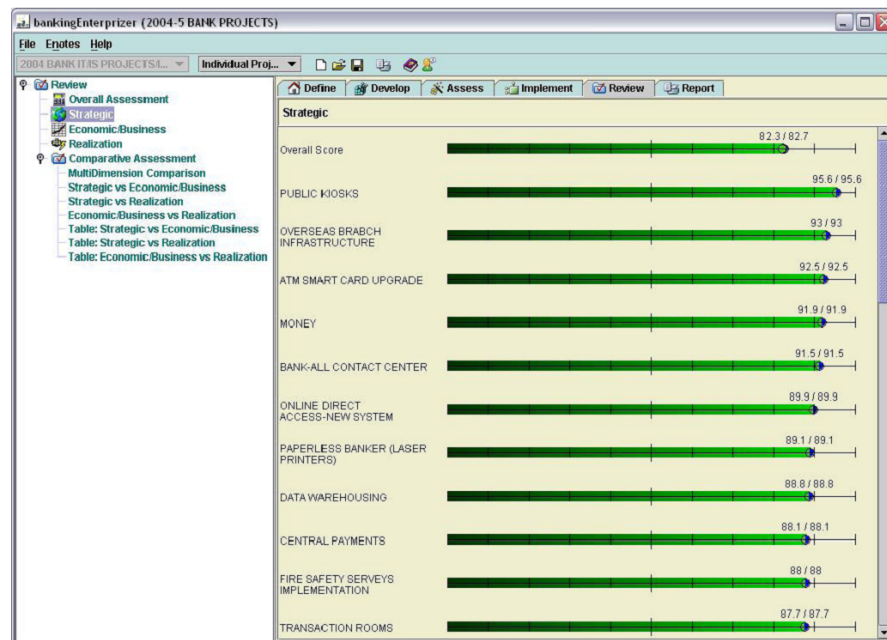


Figura 2: Pontuações de sucesso comparativas (os nomes dos projetos e iniciativas são fictícios)

## Conclusão

A crescente complexidade de projetos de TI e SI e os potenciais conflitos entre as partes interessadas criaram a necessidade de uma avaliação objetiva e da priorização de projetos e iniciativas estratégicas. Esta necessidade tem sido preenchida por um modelo de software Enterprizer que permite a avaliação objetiva de todos os projetos e iniciativas e auxilia nas apresentações executivas, decisões efetivas de financiamento e implementação pelas equipes de gerenciamento sênior.

“O modelo funciona como um sistema estratégico de gerenciamento para os portfólios de projetos e iniciativas incluídas no mesmo.”

O modelo funciona como um sistema estratégico de gerenciamento para os portfólios de projetos e iniciativas incluídas no mesmo. Ele leva em conta as diversas partes interessadas que possuem interesses em um projeto/iniciativa e calcula pontuações de sucesso baseado em transparência e regras de avaliação específicas da empresa.

Finalmente, o sistema permite a geração de prescrições otimizadas para a melhoria e planejamento da implementação, sob vários cenários “e se”, juntamente com poderosos recursos para o gerenciamento estratégico de todos os portfólios.

Esta abordagem e o software possibilitam uma

avaliação verdadeiramente multidimensional e de multiparametro, simplificando problemas complexos e reduzindo-os à pontuações de sucesso de fácil compreensão e gerenciáveis. Todas as partes interessadas válidas, fatores de sucesso, regras e padrões de desempenho são representados no modelo, o qual deve incluir, a todo momento, todos os parâmetros que afetam ou possivelmente afetarão a empresa.

O desenvolvimento e validação disto e de qualquer outra solução Enterprizer é acumulativa, evolutiva e contínua, tendo auxiliado o banco em seus últimos seis ciclos orçamentários. Atualizações contínuas e comentários obtidos de executivos e gerentes, bem como resultados de pesquisas disponíveis, permitem que o sistema demonstre a qualquer momento, apresente a avaliação de potencial e de desafios prioritários, enquanto representa de maneira acumulativa o conhecimento coletivo e sabedoria da empresa

## **Referências**

- (1) Department of Trade & Industry. UK, *Competitiveness White Paper*, 1998
- (2) *Wall Street Journal*, April 30, 1998
- (3) *CHAOS Chronicles*, 2003, The Standish Group International, Inc.
- (4) *Improving IT projects Performance and Success*, META Group, March 2001
- (5) *Financial Executive Magazine*, June, 2001
- (6) Robbins-Gioia Inc, white paper, *Ten Critical Steps to Successful Portfolio Management*, 2002
- (7) Hartman A. (2003). *Ruthless execution*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

## **Sobre os autores**

Para mais informações entre em contato com Fernando Arce ([farce@enterprizer.com](mailto:farce@enterprizer.com)) e Joseph Bitran ([jbitran@enterprizer.com](mailto:jbitran@enterprizer.com)).