

Os caçadores de projetos

Extraído da Revista Exame EXAME de 17/08/2004.

A função deles é encontrar e implementar as melhores idéias dentro da empresa
Por Cristiane Mano

O argentino Jorge Wagner é exemplo de um novo tipo de profissional nas empresas brasileiras -- ele chefia um escritório de projetos. Com status de diretor, sua função é mapear, priorizar, desenvolver e implementar todos os projetos da Votorantim Cimentos, desde uma simples renegociação de contrato com fornecedores até a milionária construção de uma fábrica. A idéia, que a empresa começou a pôr em prática no começo deste ano, é estabelecer prioridades na profusão de projetos das várias unidades de negócios. "Antes, cada área tinha critérios próprios para considerar alguns projetos estratégicos e outros não", diz Wagner. "A direção não tinha como analisar todo o portfólio."

O conceito dos escritórios de projetos não é recente. A Nasa, a agência espacial americana, o emprega desde os anos 60. Mas só agora a prática vem sendo adotada pelas empresas, porque a velocidade das mudanças no ambiente de negócios está causando uma multiplicação de iniciativas. No Brasil, além da Votorantim, já existem unidades como a de Wagner na companhia de papel e celulose Suzano e na Brasil Telecom. "É um movimento novo", diz Américo Pinto, diretor da Dinsmore, consultoria especializada em gestão de projetos. "Mas os poucos casos indicam bons resultados."

O funcionamento lembra os fundos de capital de risco, que procuram boas idéias nas quais possam investir. Assim como os fundos, os executivos do escritório priorizam os projetos que apresentam o maior retorno financeiro. Os que são reprovados nas análises de risco vão para a lata de lixo. Os demais entram numa lista de espera. Não por acaso, a Suzano recrutou para chefiar seu escritório de projetos um ex-executivo do banco de investimentos JPMorgan em Nova York, o paulista André Dorf, de 31 anos. "Hoje o planejamento de projetos segue o mesmo rigor de um plano de negócios", diz Dorf. "Todos obedecem ao mesmo padrão. Isso faz com que o conselho tenha parâmetros para escolher." Várias empresas adotam esse modelo apenas para a área de tecnologia. É o caso da Brasil Telecom.

Na Votorantim Cimentos há dois escritórios. Um coordena 350 projetos de melhoria operacional. A previsão é que eles tragam um retorno de 100 milhões de reais por ano. O outro cuida de 700 projetos de investimento da empresa, desde a compra de um carro até a construção de uma fábrica. Segundo Wagner, o resultado desse modelo já começou a aparecer. No ano passado, o retorno anual médio por projeto era de 180 000 reais. Hoje, é de 270 000 reais. O próximo passo, segundo Wagner, é montar um sistema de informática que permita fazer consultas sobre os projetos. Assim, o conhecimento desenvolvido em um caso pode servir para outros. "Além de ajudar a priorizar os projetos, nossa meta é ter uma execução mais eficaz", diz ele.

O time da Votorantim :

Ela ensina a fazer projetos: Lilian Cruz faz parte da equipe de 14 assistentes que dissemina as técnicas de planejamento de projetos pela empresa Ele avalia e ajuda a montar: Ricardo Puga, gerente do escritório de projetos, faz a seleção dos melhores e se envolve na execução dos mais estratégicos

Ele monitora e cobra os resultados: Jorge Wagner, diretor de sistemas de excelência, monitora a adequação às metas da empresa e verifica o desempenho dos projetos.