



**Estácio**

**PÓS-GRADUAÇÃO | MBA**



**Estácio**

**UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ  
MBA EM LOGÍSTICA EMPRESARIAL**

**Fichamento de Estudo de Caso Volkswagen  
Eduardo Kenji Agena**

**Trabalho da disciplina Avaliação e Gerenciamento de Projetos  
Tutor: Prof. Geraldo Gurgel**

**São Paulo**

**2018**



### **Estudo de Caso de Harvard: VOLKSWAGEN**

**Referência: Robert D. Austin – Harvard Business Scholl – Caso 609-P02**

#### **Histórico da Empresa Volkswagen:**

Foi Ferdinand Porsche quem projetou os primeiros carros da Volkswagen na década de 1930 na Alemanha. Os veículos originais, que tinham como objetivo o “mercado de massa” ou “mercado do povo”, deveriam transportar uma família de cinco pessoas em velocidade de estrada, usar uma quantidade pequena de combustível, ou seja ser econômico e permanecer dentro das condições financeiras da maioria da população, ou seja o “mercado do povo”. No final da década de 1940, o carro mais representativo da Volkswagen era o Fusca, que com seu estilo arredondado e um confiável motor refrigerado a ar tornou-se popular no mundo todo. Por aproximadamente 20 anos, as vendas do Fusca foram astronômicas impulsionando as vendas mundiais da empresa a ultrapassar um milhão de unidades vendidas em 1955, e alcançando o auge em 1969. Apesar de a popularidade do Fusca declinar na década de 1970, e a sua importação aos EUA ser interrompida no final daquela década, a produção de Fuscas na América Latina continuou durante os anos 1990. O Fusca ainda é o veículo mais vendido da História . Após o auge do final da década de 1960, o padrão de vendas na subsidiária americana da Volkswagen se firmou num ciclo de altos e baixos, as vendas caíram drasticamente até o lançamento do Golf em 1977; então, se recuperaram por um breve momento, até caírem vertiginosamente de novo. Dessa vez, a introdução do Jetta no mercado provocou uma recuperação momentânea, seguida de uma queda de vários anos até chegar ao menor nível no início da década de 1990, informalmente conhecida como o “Vale do Desespero”. Alguns acreditavam que os gerentes de nível médio e técnico ( característicos da época ) da VWoA tinham se entregado a um hábito nada saudável de esperar que a próxima rodada de novos modelos os salvassem das dificuldades do momento. Os executivos queriam quebrar o padrão cíclico das vendas. Com esforços coordenados para desenvolver tendências mais pró-ativas e uma série de introduções mais rápidas e inovadoras ( Novo Golf, Novo Jetta, Novo Passat, New Beetle ), as vendas aumentaram animadoramente no século XXI. O novo posicionamento da marca e as



# Estácio

PÓS-GRADUAÇÃO | MBA

propagandas eficientes e eficazes ajudaram a colocar a empresa em concorrência com outras marcas mais sofisticadas. No início da década de 2000, executivos sêniores da VWAG ao redor do mundo começaram a ampliar o seu conceito a respeito do tradicional portfólio de veículos do grupo VW. Assim que assumiu o cargo de Presidente do Grupo VW em 2001, o Dr. Bernd Pischetsrieder iniciou uma estratégia de diversificar a oferta de produtos das empresas do grupo. Percebeu que, mundialmente, as marcas do Grupo VW estavam super-representadas em segmentos de carros pequenos e preços baixos, mas que a maior parte do crescimento da indústria nos cinco anos anteriores havia ocorrido em segmentos emergentes e de veículos de porte médio como, por exemplo, utilitários esportivos e veículos para fins específicos. A nova estratégia de diversificação criaria um portfólio que se adequaria à demanda global de veículos e não se concentraria somente em segmentos para os quais o grupo VW havia tradicionalmente produzido, devido a globalização mundial através da introdução da internet, informatização, modernização e automatização das montadoras de automóveis . Ao mesmo tempo, Pischetsrieder iniciou uma consolidação das marcas automotivas do Grupo VW em dois grupos, cada um deles com um posicionamento de marca distinto. Nesses grupos, uma marca dominante representava o carro-chefe, e outras duas marcas de menor destaque faziam parceria com a marca dominante. Por exemplo, no Grupo de Marcas VW, a marca VW funcionava como a dominante e fazia parceria com a Bentley e a Skoda. Essas marcas deveriam ser posicionadas como “clássicas”. O outro grupo era o grupo de marcas Audi, que era composta pela Audi, a Seat e a Lamborghini. Esse grupo era posicionado como “esportivo”. O objetivo da consolidação de marcas em grupos era forçar um alinhamento entre as marcas para ajudar a determinar os requisitos para modelos futuros em novos segmentos. O resultado dessas mudanças foi um grande número de propostas de novos modelos a serem desenvolvidos e lançados nos dois grupos de marcas durante o período entre 2004 e 2008. O CEO da VWoA, Gerd Klaus, sabia que as implicações da estratégia de diversificação de produtos que estava sendo desenvolvida na Alemanha teriam um impacto dramático nas operações de importação dos EUA e do Canadá. Se todos os modelos propostos em 2002 fossem realmente aprovados e produzidos, a VWoA passaria a importar mais de 22 modelos até o ano de 2008, em comparação com os 9 modelos importados em 2002. Esse tipo de crescimento da oferta de produtos era algo inédito na história da VWoA. Para se preparar para esse crescimento na oferta de produtos acompanhado por um aumento no volume de vendas e serviços, Klaus instituiu um



programa de preparação organizacional chamado “Próxima Rodada de Crescimento” (PRC) e tornou-o o principal foco da sua liderança. As metas da PRC eram definir o objetivo, a função e as mudanças organizacionais necessárias para que a VWoA acomodasse e possibilitasse a nova estratégia global de diversificação de produtos. Klaus sabia intuitivamente que algumas das atividades com as quais a empresa estava envolvida deviam terminar, algumas atividades novas deviam ser iniciadas e outras atividades existentes deviam ser aperfeiçoadas. A verdadeira questão era: que atividades pertenciam a que categoria? A VWoA se organizou ao redor de processos centrais: vendas e marketing, logística de distribuição de veículos e serviços pós-vendas. Essas funções teriam que ser sólidas para acomodar o crescimento da variedade de produtos das marcas VW e Audi. Os planos também almejavam dar um impulso contínuo ao reposicionamento da Audi como uma marca de primeira linha. De importância central no programa PRC era um conjunto de metas gerais do negócio, numerados em ordem de prioridade, como “Fidelização do cliente à marca” e “Agregar valor ao veículo”. Em 2003, as vendas haviam se estabilizado um pouco mais, mas num nível alto (apesar de ainda não atingir os níveis do final da década de 1960). O reposicionamento das marcas gerou margens maiores. O Touareg, a aposta da empresa no segmento lucrativo dos SUVs, recebera muitas críticas favoráveis e estava pronto para alcançar sucesso no mercado. Novas versões do Passat e de outros modelos estavam planejadas para lançamento em curto prazo. De uma maneira geral, as perspectivas da VWoA pareciam favoráveis, apesar do excesso de capacidade da indústria automobilística mundial, de taxas de câmbio desfavoráveis e de altos preços do petróleo .

### **- Gerenciando prioridades de TI: Volkswagen dos EUA**

O Dr. Uwe Matulovic, diretor de Tecnologia ( Chief Information Officer- CIO ) da Volkswagen dos EUA ( Volkswagen of America – VWoA ), colocou o telefone no gancho e recostou na poltrona enquanto a conversa que acabara de ter com um de seus colegas da Equipe de Liderança Executiva ( ELE ) ecoava em sua cabeça. O telefonema, segundo Matulovic, se assemelhava a outros três dos quais participara naquela semana, cada um deles com um integrante diferente da ELE. Os resultados de um novo processo de priorização – uma lista de projetos de TI que seriam financiados em 2004 – se haviam revelado apenas alguns dias antes. Mas uma grande tempestade já estava em formação. Os telefonemas dos outros executivos tinham temas em comum. Todos expressaram a preocupação de que as grandes prioridades de suas áreas não foram contempladas. Alguns repetiram a opinião de que



alguns de seus funcionários manifestaram durante o processo de priorização sobre supostos equívocos de categorização que penalizavam suas unidades de negócios. E todos os telefonemas terminaram com um pedido informal de inserção de um ou dois projetos não contemplados nos planos de trabalho do departamento de TI. “Não precisamos reabrir o processo”, disse o autor do último telefonema, “mas talvez possamos usar a capacidade ociosa para executar este projeto em 2004 – já fizemos isso antes e significaria muito para a nossa área e para os planos de crescimento da empresa”. As dez unidades de negócios que compunham VWoA haviam proposto mais de 40 projetos, com custos que totalizavam US\$210 milhões. Um orçamento de US\$60 milhões ( com teto estabelecido pela VWAG, a empresa controladora da VWoA ) tornou inevitável certo grau de desapontamento. Mas a intensidade da reação contra o novo processo era surpreendente. A ELE endossava a idéia de aperfeiçoar a maneira antiga pela qual essas decisões eram tomadas, através de debates desestruturados com os patrocinadores executivos. O novo processo, conforme acordado, evidenciaria os trade-offs e conectaria os projetos e os processos de negócios centrais afetados por eles aos objetivos corporativos da VWoA. Um processo racional e ordenado substituiria o que no passado era aleatório. Mas agora muitos questionavam se esse novo processo era adequado a VWoA. Algumas unidades de negócios nunca haviam obtido financiamento para seus projetos. Sussurros e boatos pelos corredores e bastidores da empresa diziam que o processo era “teórico demais” e que os projetos de infra-estrutura de TI recebiam tratamento diferenciado, sem ter que passar pelo mesmo processo, o que muitos consideravam injusto. Enquanto Matulovic espiava o céu encoberto pela janela, ponderava se deveria pedir exceções ao processo. Se um projeto fosse pequeno e estivesse logo abaixo da linha de corte de projetos financiados, talvez o departamento de TI devesse encontrar uma maneira de realizá-lo. Ou talvez ele devesse ser firme e defender o novo processo. Matulovic não trabalhava para os outros integrantes da ELE, mas devia trabalhar com eles. Sua decisão certamente afetaria as relações de trabalho; por isso, ele precisava analisar e checar com cuidado as suas opções.

### **- Tecnologia da Informação na VWoA ( 1992-2002 ):**

De 1992 a 2002, os executivos da VWoA se concentraram em redefinir as marcas VW e Audi no mercado norte-americano. Atividades de vendas e marketing tinham prioridades de financiamento. A Tecnologia da Informação era considerada uma fonte de despesas indiretas a ser mantida em nível de subsistência para que todos os fundos disponíveis pudessem ser



usados no mercado. Em 1992, para reduzir custos de TI, no curto prazo, a VWoA assinou um acordo ou parceria de dez anos com a Perot Systems, um provedor de serviços de TI. A Perot assumiu a responsabilidade pela manutenção, reparação e operação do ambiente de produção da TI. Depois de assinar esse contrato de terceirização a VWoA reduziu drasticamente o seu pessoal interno de TI para menos de dez funcionários e, assim, eliminou muito conhecimento de TI existente dentro da empresa. Nos anos seguintes, ficou claro que a VWoA havia feito cortes profundo demais. Não havia conhecimento suficiente de TI dentro da empresa, nem mesmo para administrar o contrato de terceirização. Nos sete anos seguintes, a VWoA aumentou progressivamente seu departamento interno de TI, chegando a 28 funcionários. Em 1999, uma nova empresa do grupo Volkswagen AG ( VWAG) foi criada nos EUA, a gedasUSA Inc. A gedasUSA era subsidiária americana da gedasAG, responsável pela consolidação das operações de TI dentro do grupo global de empresas Volkswagen. Apesar da gedas ser uma subsidiária integral da VWAG, ela recebeu ordem de cobrar taxas externas de mercado para fornecer serviços a outras subsidiárias da VW. A gedasUSA assumiu a responsabilidade de administrar o contrato de terceirização com a Perot Systems e assumiria as operações de TI quando do fim do contrato em 2002. Também realizaria projetos de desenvolvimento para a VWoA, através de um processo de contrato formal. Para agilizar o início das atividades da gedasUSA, todos os 28 funcionários do departamento interno de TI da VWoA foram transferidos para a nova empresa. Com essa transferência da capacidade de TI, a VWoA ficou, mais uma vez, sem conhecimento real de TI. Apesar de o conhecimento ter permanecido dentro do Grupo VW, o relacionamento com isenção de interesses entre a gedasUSA e a VWoA deu a impressão de que a VWoA o perdera. Durante o mesmo período, outras entidades organizacionais também estavam surgindo dentro da VWoA e influenciando o ambiente de TI. O final da década de 1990 foi um período de crescimento exponencial do uso da Internet e conseqüente início da globalização para apoio a vendas automotivas e atividades de marketing que eram as principais áreas de financiamento e investimento. Em 1999, a VWoA formou “equipes de e-business” para criar ativos de marketing digital e interagir com clientes de novas maneiras. As equipes de e-business foram alocadas em todas as organizações das marcas VW e Audi, assim como em unidades de negócios de auto-peças, assistência técnica pós-vendas e distribuição de veículos. Essas unidades desenvolveram relações com seus próprios provedores de desenvolvimento e manutenção de aplicativos de rede. Entre 1999 e 2002, a gedasUSA, a



# Estácio

## PÓS-GRADUAÇÃO | MBA

Perot Systems e as equipes de e-business da VWoA trabalharam juntas para reconstruir o ambiente de TI de modo que ele pudesse suportar o então rápido crescimento das marcas VW e Audi. Entretanto, ficava cada vez mais claro que a função de TI não estava tendo o desempenho ótimo esperado na VWoA. A responsabilidade pelo gerenciamento de TI era compartilhada pelos vários fornecedores, sem que nenhuma entidade organizacional tivesse controle sobre o processo como um todo. Além disso, as unidades da VWoA estavam cada vez mais preocupadas com o aumento das despesas de TI e com os projetos de TI, que pareciam ter sido assolados pelos cronogramas e custos superiores aos previstos. Em 2002, a ELE da VWoA, junto com a organização global de TI, concluiu que era necessária uma nova unidade de negócios dentro da VWoA, uma unidade que pudesse tornar-se o único local de governança de todos os assuntos de TI. A nova organização consolidaria os elementos técnicos das equipes de e-business e atuaria como ponto de contato da gedasUSA, que, por sua vez, seria a principal parceira de TI da VWoA. O novo departamento interno de TI seria a terceira tentativa da VWoA de criar tal função na última década. Era fundamental que se chegasse a uma solução organizacional estável dessa vez. Para alcançar o objetivo, Matulovic foi transferido da matriz da VWoA em Wolfsburg, na Alemanha, para os EUA, para projetar, estabelecer e, então, liderar a nova organização. Matulovic não tinha formação ou experiência em tecnologia da informação. Na VWAG havia sido o líder no desenvolvimento de processos. Antes disso, tinha gerenciado o setor de pintura da maior fábrica da VWAG em Wolfsburg. Para ele, os maiores problemas da VWoA não estavam relacionados com tecnologia, mas com a ambigüidade que envolvia a governança e o desenvolvimento de processos. Assim que chegou, Matulovic decidiu criar um novo departamento interno de TI, nomeado por ele “ Processos, Tecnologia e Organização de Negócios” ( PTON ). O novo departamento PTON, composto por 23 pessoas, assumiu o papel de apagar o fogo, já que lidava com um portfólio de projetos “desafiadores”. Matulovic adotou várias medidas imediatas para apagar as chamas. Dentre as mais significativas, a designação de um recém criado Escritório de Gestão de Programas ( EGP ) para assumir o gerenciamento de todos os projetos de TI e a exigência de que todos os projetos tivessem um gerente qualificado e seguissem os padrões de gestão de projetos. O foco do EGP era exigir mais planejamento anterior à fase de execução de projetos e exigir relatórios semanais da situação e revisões mensais do orçamento para todos os projetos. Essas mudanças foram implementadas durante o ano de 2002, e projetos realizados dentro do cronograma



estabelecido e orçamento planejado começaram a virar regra. Matulovic satisfeito com o fato de a VWoA ter adquirido capacidade de executar projetos corretamente, voltou sua atenção para uma questão diferente: estamos desenvolvendo os projetos certos?

### **- A escolha dos projetos certos a financiar:**

Para implementar o programa PRC, integrantes do PTON e grupos de estratégia corporativa da VWoA, em parceria com consultores de estratégia da gedasUSA, criaram uma nova arquitetura de negócio para o alto escalão ( AN ). Tal arquitetura delineava claramente os recursos chave da empresa de forma organizada para responder a perguntas básicas: por quê, como, quem, o quê, onde e quando. A arquitetura ajudou os estrategistas a entender a relação entre esses diversos elementos. Ao desenvolver a arquitetura de negócio, a VWoA construiu o processo ( blueprint ) do negócio. A arquitetura do negócio incluía:

- Uma visão hierárquica e priorizada de todas as principais metas (56) da empresa;
- Um modelo funcional de âmbito empresarial que mostrasse todas as atividades principais da corporação;
- Um amplo inventário de informações da empresa;
- Um modelo organizacional com mapeamento das funções;
- Um inventário dos sistemas e seus estados atuais mapeados pelas principais funções da empresa.

O resultado da arquitetura de negócio foi chamado de blueprint e esperava-se que tivesse um papel importante na formalização dos processos de governança e priorização, pois fornecia meios de categorizar a atividade organizacional ( incluindo os projetos de TI ) e relacioná-los de maneira lógica à estratégia da empresa e à sua capacidade de executar estratégias. Várias entidades organizacionais participariam da criação e gestão de um novo processo de gerenciamento de prioridades na VWoA. A ELE, é claro, tinha a responsabilidade principal pela execução do programa PRC, do qual os processos de governança de TI faziam parte. Um comitê de orientação de TI (COTI), composto por representantes seniores de negócio e de TI, iria orientar e aprovar os processos de seleção e priorização de projetos de TI. A subseção do EGP no PTON, que havia se esforçado tanto para domar as dificuldades de projetos que estavam fora de controle, administraria o processo de proposta e aprovação de projetos de TI. O EGP trabalhou com a equipe que havia desenvolvido a arquitetura de negócio para chegar a um processo detalhado relativo à movimentação dos projetos na seleção e priorização. Além disso, o Conselho de Negócios





Digitais (CND), composto por representantes das equipes de e-business de cada unidade, faria o trabalho pesado - categorização de projetos, avaliação de seus impactos nos negócios, consideração de seus alinhamentos aos objetivos e tomadas de decisões de trade-offs – necessário para alcançar uma lista final de projetos para aos quais se recomendaria financiamentos. Esperava-se que o projeto completo fosse realizado em três fases, com duração total de três meses, de julho a setembro.

**- Primeira fase – chamada de projetos, divulgação de processos e identificação de dependências:**

Para iniciar o processo, o EGP divulgou uma chamada formal de projetos com prazos de entrega para as propostas. Em julho, antes dos pedidos das unidades de negócios terem que ser apresentados ao EGP, a equipe de estratégia corporativa e os consultores de estratégia da gedasUSA organizaram um workshop com os integrantes do CND. O workshop informou aos integrantes do CND que, naquele ano, eles estariam bem mais envolvidos com o financiamento de projetos e expostos a muito mais informações sobre as iniciativas propostas em toda a empresa. Todas as iniciativas de negócios e tecnológicas seriam mapeadas com base na arquitetura do negócio para explicitar 1) a função empresarial que seria afetada e 2) o objetivo principal que a iniciativa impulsionaria. Na reunião, representantes de cada uma das unidades apresentaram de modo informal suas propostas de iniciativas e indicaram como os projetos modificariam funcionalmente os negócios. Os participantes da reunião colocaram suas iniciativas em um enorme “mural funcional”. Conforme a discussão progredia, os representantes das unidades começaram a perceber que muitos estavam planejando investir em iniciativas semelhantes. Projetos semelhantes foram então agrupados em projetos empresariais comuns. Os projetos empresariais foram retirados das listas de unidades de negócios individuais e adicionados a um portfólio empresarial. Ao discutir as iniciativas individuais, o CND também identificou dependências entre os projetos. Tornou-se claro que muitos projetos afetariam outros. Além disso, alguns projetos não poderiam ser iniciados até que outros fossem finalizados. Essa constatação fez com que representantes de unidades retirassem suas iniciativas da lista de propostas de 2004 e as incluíssem nas listas de projetos de 2005 ou 2006. O resultado dessa fase de atividades do CND foi que uma lista de iniciativas propostas de US\$210 milhões foi simplificada para uma lista de US\$170 milhões que seria formalizada na segunda fase.



### **-Segunda Fase – pedidos formais de projetos a unidades de negócios:**

Durante a breve segunda fase, cada unidade de negócios arquitetou propostas de projeto formalmente, usando um modelo pré-definido. As propostas detalhavam informações a respeito de cada projeto, incluindo:

- 1)Nome, 2)Mudanças que causaria no ambiente atual, 3)um modelo financeiro, 4)a função empresarial que seria aperfeiçoada/afetada (conforme determinado na primeira fase), 5)o objetivo empresarial que o projeto impulsionaria.

Além disso, as propostas caracterizavam projetos em termos de 1)tipo de investimento que representavam e 2)tipo de aplicativo tecnológico que estaria envolvido.

Identificaram-se três tipos diferentes de investimento:

1)Permanecer-se em funcionamento (PEF) – Ações exigidas por razões legais, para manter o negócio em funcionamento, ou abertamente ordenadas pela organização controladora. Exemplos desses investimentos incluíam esforços (legais) pela privacidade do cliente ou recuperação de desastres (continuidade dos negócios);

2)Retorno sobre o investimento (ROI) – Ações que previssem redução de custos, aumento de produtividade e/ou resultados geradores de receita. Era preciso que superassem o investimento com folga, incluindo os investimentos iniciais de instalação, manutenção contínua e operação. Por exemplo, você poderia instalar um novo sistema porque seus custos de manutenção anual seriam 50% mais baixos do que os do sistemas em uso;

3)Investimento de opção (IO) – Semelhante ao ROI, mas com menos certeza com relação à redução de custos e/ou resultados geradores de receita. Eram ações arriscadas, realizadas prevendo a descoberta de uma nova idéia ou execução que levasse a uma vantagem competitiva. Frequentemente eram protótipos que, se bem sucedidos, evoluíram a implementações maiores que pudessem ser justificadas pelos critérios do ROI.

Identificaram-se três tipos de aplicativos tecnológicos:

1)Plataforma básica de TI – Serviços e ferramentas de infra-estrutura ou utilidades comuns e aplicativos desenvolvidos externamente utilizados por toda a empresa (data warehouses, comunicações via internet, ferramentas de produtividade);

2)Aplicativos empresariais – Sistemas específicos da empresa que forneciam alta funcionalidade a toda organização ou que produziam informações utilizadas por toda a corporação;



3) Soluções pontuais customizadas – Sistemas e soluções úteis em aplicativos alvo, mas não reconhecidos como úteis em toda a empresa.

O tipo de investimento e de aplicativo influenciaria a maneira pela qual determinados investimentos em análise seriam tratados nos processos de seleção e priorização.

Uma vez preparadas as propostas para cada um dos projetos, os líderes de cada unidade os organizaram em um ranking de prioridades. Os gerentes das unidades presumiram que, assim como no passado, conseguiriam, no mínimo, aprovação para seus projetos de maior prioridade.

Algumas unidades de negócios estavam em situação desconfortável devido à associação de projetos aos objetivos empresariais. Os líderes de todas as unidades de negócios eram integrantes da ELE e, assim, percebiam que ao ligar projetos aos objetivos da PRC, eles eram implicitamente colocados em um ranking de importância para a VWoA. Ao associar um projeto a um objetivo empresarial, sabiam que estavam fortalecendo ou enfraquecendo o cunho empresarial do projeto. Havia a tentação de pensar em maneiras de associar projetos considerados importantes a um objetivo ou meta relevante para a empresa com o objetivo de melhorar suas chances de financiamento. As iniciativas que haviam sido agrupadas na primeira fase como aquelas de sinergia significativa foram novamente consideradas projetos empresariais em potencial. Elas permaneceram nos portfólios individuais das unidades como uma observação especial que ordenava sua remoção do portfólio da unidade caso o projeto organizacional fosse aprovado. Assim, outra maneira de conseguir a aprovação de um projeto era conseguir sua inclusão em um projeto corporativo que tivesse alguma chance de aprovação.

### **-Terceira Fase – Transformação de pedidos das unidades de negócios em portfólios de metas empresariais:**

Em setembro, após a entrega de todos os pedidos oficiais, o CND se reuniu em um encontro de dois dias fora da empresa para converter os portfólios de projetos focados nas unidades de negócios em portfólios focados na organização como um todo. Antes do encontro, a estratégia corporativa e as equipes do EGP usaram as dependências e agrupamentos de projetos da primeira fase para criar cronogramas de alto nível para todos os projetos. Dado o fato de que diversos projetos dependiam da finalização (ou início) de outros, muitos dos projetos propostos para 2004 obviamente não poderiam ser iniciados até 2005 ou mais tarde. Além disso, algumas propostas de projetos das unidades eram combinadas



# Estácio

## PÓS-GRADUAÇÃO | MBA

oficialmente para formar propostas de projetos organizacionais. Como a lista completa de projetos mudou em razão das dependências e da criação de projetos organizacionais, os representantes do CND reorganizaram os projetos que ainda estavam nas suas listas para 2004. Agora, alguns dos projetos mais importantes de uma unidade de negócios eram oficialmente inviáveis até 2005 ou mais tarde; outros seriam considerados projetos corporativos. Então, os representantes das unidades de negócios precisavam re-priorizar suas propostas para 2004. O grupo concordou que cada unidade deveria identificar os três projetos mais importantes que ainda figuravam na lista de 2004. Num alvoroço de consultas telefônicas em tempo real com os gerentes das unidades que não integravam o CND, cada unidade chegou, no final do primeiro dia, a uma lista final de seus três primeiros colocados. Os integrantes do CND se reencontraram no segundo dia para descobrir que seu trabalho estava longe de terminar. Durante à noite, as equipes de estratégia corporativa e do EGP haviam reagrupado as três escolhas de cada unidade de negócios em cinco portfólios de metas, cada um deles correspondente a uma das grandes metas empresariais do programa PRC. Os integrantes do CND se familiarizaram rapidamente com essa nova representação do portfólio empresarial e silenciosamente tomaram nota de como as propostas de suas unidades se relacionavam com os objetivos da VWoA. O segundo dia de tomadas de decisões começou com uma discussão sobre a exatidão das associações projeto meta propostas por cada unidade em seu documento de proposta. Vários projetos que haviam sido associados aos objetivos mais críticos da PRC foram reclassificados, o que representou um golpe às suas expectativas de conseguirem financiamento. A discussão esquentou. Finalmente, a equipe entrou em acordo e os portfólios de objetivos e metas finais foram determinados. Quase no fim do dia, o grupo começou a especular a respeito do valor total do orçamento para projetos de TI. Do total disponível de aproximadamente US\$60milhões, US\$16milhões foram separados para financiar as iniciativas “permanecer em funcionamento (PEF)”, a maioria, projetos de infra-estrutura a critério do diretor de tecnologia Matulovic; outros US\$30milhões financiariam projetos empresariais, sobrando US\$14milhões para os projetos de maior prioridade das unidades. Esses cálculos aproximados evidenciavam que as demandas de fundos para todos os três projetos prioritários estouravam o orçamento. Não estava claro como poderiam acabar com a lacuna entre a demanda de investimentos e o orçamento previsto. Pensavam o que podiam sugerir a Matulovic e ao COTI:



-Deveriam descartar completamente o portfólio pior colocado no ranking? (Se fizessem isso, várias unidades de negócios não conseguiriam financiamento para nenhum projeto de TI em 2004);

-Deveriam aplicar uma porcentagem igual de fundos em cada portfólio de metas?

-Deveriam fragmentar cada portfólio e financiar mais projetos associados às metas mais críticas e menos projetos associados às metas menos importantes?

-Deveriam recomendar a reavaliação da importância das prioridades das unidades com relação às prioridades empresariais da PRC( talvez realocando fundos empresariais para projetos das unidades)?

Os integrantes do CND admitiram que nunca tinham tido tantas informações para tomar essa decisão. Mas a complexidade dos trade-offs conseqüentes também era maior. Sem dúvida, esse processo resultava num conceito de priorização diferente da simples apresentação independente das três principais iniciativas de cada unidade. Pelas perspectivas da nova arquitetura de negócio e do novo processo, parecia que muitos projetos favorecidos pelas unidades de negócios não tinham valor empresarial alto o suficiente para passar pela linha de corte do financiamento. Esse problema parecia deixar duas opções aos executivos das unidades: 1) Poderiam admitir que os projetos de outras áreas deveriam ser mais importantes para atingimento das metas e objetivos empresariais, que os projetos pelos quais lutavam, após análise mais profunda, não eram tão importantes quanto os outros; ou 2) poderiam questionar o mérito da nova metodologia de seleção e priorização de projetos. Como Matulovic já havia descoberto nos últimos dias, nem todos estavam escolhendo a primeira opção.

### **A Lista Final de Projetos:**

Seguindo o ranking de objetivos da PRC, o CND recomendou que fossem financiados os projetos de unidades na ordem de portfólios de metas (financiar todos os projetos do portfólio melhor colocado no ranking, depois passar para o portfólio segundo colocado, etc...). A recomendação foi aprovada pelo COTI.

### **O Projeto da Cadeia de Suprimentos não financiado:**

Uma implicação da decisão final de priorização foi que um projeto crucial para os objetivos de gerenciamento da cadeia de suprimentos global recebeu apenas financiamento parcial. A implementação de SAP plurianual encontrava-se pela metade e precisava de financiamento completo da VWoA para a manutenção dos sistemas. Mas esse era um projeto grande; seu



custo total teria, sozinho, consumido uma porção significativa do orçamento de TI para o ano de 2004. Uma comparação superficial do projeto com o processo de priorização revelou imediatamente por que o projeto não havia conseguido financiamento. Muito de seu valor seria reconhecido em nível organizacional global, não no nível da importadora VWoA. Nos Estados Unidos, o valor do projeto focalizava em benefícios de desempenho do depósito que não se relacionavam diretamente, ou de forma mais bem colocadas no ranking da PRC. O executivo da área de suprimentos entendeu, com base na metodologia, porque o projeto não havia sido financiado. Apesar de prometer redução de custos, seu grande impacto seria a integração global, o que, às vezes, era difícil de vender localmente. Na linguagem interna da VWoA, o projeto tinha muita coisa “atrás da cortina” ou “debaixo do tapete”. Ainda assim, sem fundos suficientes para esse projeto, a implementação levaria um ano a mais. A reação inicial do pessoal da área de Suprimentos da Alemanha foi: “Como assim não recebeu financiamento? Esse projeto precisa ser financiado”. A VWoA tinha que dar mais um passo estratégico importante, mas não havia dinheiro suficiente na subsidiária para isso. Para Matulovic, parecia que o projeto não havia recebido o tratamento adequado do novo processo. Mas ele tinha poucas opções. Poderia tentar transferir fundos de outros projetos que haviam recebido financiamento; com muito trabalho, talvez conseguisse o suficiente para executar mais uma parte do projeto de fluxo de fornecimento. Poderia deixar que a área de Suprimentos decidisse o que fazer com relação ao projeto. Poderia ajudá-los a argumentar para conseguir financiamento de fontes alternativas. Poderia até mesmo usar esse projeto para conseguir uma brecha no novo processo de priorização e reabri-lo. Matulovic sabia que a perda de financiamento representaria um enorme contratempo para as iniciativas de globalização iniciadas na Alemanha.

### **A Decisão de Matulovic:**

A estratégia corporativa era clara. A dificuldade era de implementação da estratégia. A maioria concordaria que a estratégia deveria comandar as operações de TI, mas a arquitetura de TI legada e restrições financeiras impuseram limites sobre o que poderia ser feito para aplicar a estratégia. Decisões a respeito das instalações de TI tomadas na década de 1990, quando a empresa operava no modo sobrevivência, criaram a necessidade de grandes investimentos em TI no início da década de 2000. Mas a maioria dos integrantes da ELE ou não estavam presentes nos meados da década de 1990 ou haviam esquecido as decisões de adiar os investimentos em TI para acomodar os incentivos ao mercado.



# Estácio

PÓS-GRADUAÇÃO | MBA

Matulovic sabia que isso fazia com que alguns de seus colegas vissem TI como um item caro que normalmente não atendia as suas expectativas. Ele depreendeu das recentes conversas telefônicas que alguns também acreditavam que esse novo processo era uma tentativa do departamento de TI de comandar a estratégia de negócios. Era uma situação difícil, conforme observou Matulovic: Definir prioridades é uma das funções mais difíceis dos gerentes. Você tenta envolver a todos no processo e torná-lo transparente, para que todos sejam responsáveis pelos resultados. Mas sempre há espaço para críticas posteriores ao processo ou às decisões tomadas no processo. As pessoas têm a tendência de esquecer por que decisões foram tomadas, ou que todos concordaram com a decisão no momento que ela foi tomada. O que elas vêem é “meu projeto não foi financiado e isso está me impedindo de realizar o meu trabalho.” TI parece ser um obstáculo, quando deveria ser um facilitador. Se há alguma coisa que eu gostaria de mudar é a idéia de que TI é um obstáculo.