

## 4 Análise dos resultados

### 4.1. Breve descrição do Grupo EBX

Criado nos anos 80, pelo empresário Eike Batista, o Grupo EBX, concentra sua atuação na identificação de oportunidades de investimentos nos setores de infraestrutura e recursos naturais, áreas fundamentais para o desenvolvimento do Brasil e que possuem importantes diferenciais competitivos.

Um dos pilares de atuação é gerar riqueza a partir do zero, com o objetivo de contribuir para o crescimento do país com empreendimentos estruturantes, eficientes e com tecnologia estado-da-arte. Para sua implementação, o Grupo busca profissionais qualificados, para que executem de forma eficaz todos os processos e etapas dos negócios.

Atualmente, seus investimentos estão concentrados nas empresas MMX (mineração), LLX (logística), MPX (energia), OGX (óleo e gás) e OSX (indústria naval), listadas no Novo Mercado da BM&FBOVESPA, segmento com os mais elevados padrões de Governança Corporativa. As cinco companhias procuram aliar permanentemente agilidade, eficiência e qualidade nos processos decisórios da Alta Administração, com o objetivo de alcançar a excelência na gestão de suas atividades e, conseqüentemente, maximizar o retorno esperado pelos acionistas.

As empresas procuram sempre aproveitar todas as sinergias existentes entre seus negócios, integrando e alavancando ao máximo suas atividades. Além disso, procuram continuamente antecipar tendências e, sempre que necessário, se reposicionam rapidamente para superar as melhores práticas do mercado.

O Grupo EBX desenvolve ainda iniciativas para valorizar o Rio de Janeiro, cidade onde está localizada a sua sede. Atento ao potencial e às necessidades do Rio de Janeiro, investe em diferentes áreas por meio do restaurante Mr. Lam (gastronomia), do navio Pink Fleet (eventos), da Marina da Glória (náutica e eventos), do Gloria Palace Hotel (hotelaria), do MD.X Medical Center e da clínica de estética Beaux (saúde e beleza).

## **4.2. Caracterização da análise**

O processo de análise foi estruturado para identificar as principais declarações dos executivos acerca de cada pergunta e proposição elaborada, descrevendo a experiência e percepção relacionada a cada uma delas. Ressalta-se que cada proposição em síntese se refere a uma diferente dimensão necessária na abordagem do modelo de gestão do planejamento estratégico por projetos:

- Uma boa execução do planejamento estratégico de uma organização depende da qualidade da própria estratégia formulada (alinhamento);
- A organização deve seguir a estratégia e não o inverso (razão);
- A estratégia depende diretamente de pessoas (*modus operandi*);
- A estratégia depende da implementação de iniciativas capazes de transformar a organização para os desafios futuros (modelo de gestão).

O pano de fundo para a análise foi constituído pelos principais contextos e pensamentos associados à experiência relacionada de cada executivo sobre a formulação da estratégia de cada uma das empresas e o seu desdobramento para a organização, principalmente no que tange aos projetos gerenciados, conforme citado nos depoimentos dos profissionais entrevistados na fase de coleta de dados.

## **4.3. Consolidação e resultados**

Após a audição e leitura de cada entrevista realizada, foram inseridas as principais informações ou resposta a cada pergunta colocada pelo pesquisador de acordo com cada proposição, tendo-se como resultado, uma matriz por empresa, proposição e pergunta respondida com as principais colocações e percepções de cada entrevistado, conforme figura 3.

PROPOSIÇÕES	PERGUNTAS	OSX
1 - Uma boa execução do planejamento estratégico de uma organização depende da qualidade da própria estratégia formulada. Uma estratégia ruim não é capaz nem mesmo de mobilizar e motivar as equipes para a sua execução. Uma boa estratégia, além de questões mais óbvias como a definição de Missão, Valores e Visão, traz a escolha de um posicionamento de mercado e uma proposta de valor única diante dos clientes. Uma estratégia de qualidade fornece à organização diretrizes claras, capazes de orientar a ação das pessoas e sustentar o posicionamento.	1. De uma maneira geral, existe um processo hoje de planejamento estratégico estabelecido na sua organização? Se sim, existe um ciclo de revisão periódico?	Existe derivado da necessidade de abertura de capital da companhia. Para o IPO, um business plan padrão teve que ser feito em 2009 para viabilizar a presença da empresa no Novo Mercado. Não existe um ciclo de revisão periódico, porém todas as empresas do grupo EBX em 2010 se reuniram para revisar seus planos de negócio, mas sem revisão da estratégia de fato. Em 2011 está planejado a revisão do planejamento estratégico, e um ciclo periódico será realizado de 2 em 2 anos. Foi aprovado em diretoria a metodologia de benchmarking com visão SWOT com horizonte de 5 anos, a começar em 2011.
	2. Na sua percepção, os projetos em carteira executados na sua empresa estão diretamente relacionados aos planejamento estratégico estabelecido (ou seja, refletem os objetivos estratégicos associados a metas corporativas?)	Os projetos na OSX são separados em dois grandes grupos: empreendimentos - investimentos de alto valor para a companhia e parte da estratégia principal como a construção do estaleiro, acompanhados de perto e que refletem de fato o business plan da empresa - reflexo de uma empresa pre-operacional projetos internos - sistemas de gestão, sistemas financeiros, controles internos, recursos humanos - estão parcialmente ligados ao empreendimento por serem suporte a excelência operacional no qual o empreendimento deverá operar quando construído.
	3. Como se deu o processo de definição das áreas que suportam a necessidade de garantir o atendimento aos objetivos definidos no planejamento estratégico?	Existem duas áreas - Plan. Estratégico e Sistema de Gestão com foco em longo prazo e processos em geral da companhia PMO - projetos internos e curto prazo para acompanhamento de cronograma, orçamento, escopo, etc. O processo ainda está em definição, dado que os projetos ainda tem que ser capitaneados por alguém, percebidos. Os colaboradores ainda não possuem um auto reconhecimento do que deve ser efetivamente um projeto e se está de acordo com os objetivos estratégicos e o plano estratégico da empresa.
	4. Quem toma as decisões e define o rumo em relação ao planejamento estratégico da organização?	Decisões são tomadas no forum de diretoria executiva. O plano de negócios com metas específicas para cada ano subsequente é colocado e discutido com o controlador. Não existe uma discussão técnica profunda pelo nível de conforto de que temos capital para investimento e de realização dos empreendimentos. A viabilidade dos projetos está claro, já que os clientes já colocaram na mesa as suas demandas. A OSX atenderá demandas primariamente da OGX mas atenderá a demandas externas também.

Figura 4: Matriz de análise por empresa (OSX) das percepções por proposição e pergunta do roteiro de entrevista – Anexo

Fonte: Própria

A partir da matriz construída após a análise das entrevistas e percepções colocadas por cada executivo sobre a sua empresa onde trabalha (Apêndice), uma outra matriz foi elaborada para dar um panorama do Grupo EBX, já que o objetivo do trabalho consiste com foco no resultado sobre o Grupo de empresas e não cada uma especificamente.

Após a avaliação de afirmação por afirmação, proposição por proposição, agrupou-se de acordo com cada categoria as principais citações realizadas de forma generalizada. Ao todo, 4 (quatro) categorias foram definidas após o agrupamento dos dados obtidos e relacionados, são elas:

- *Gestão da Estratégia e Planejamento Estratégico* – aborda a relação da formulação de uma boa estratégia, sua definição, rumos com o processo de planejamento estratégico em si;
- *Processos e Estratégia* – diz respeito a interdependência dos processos organizacionais e como existem para suportar a execução e alcance dos objetivos estratégicos traçados;

- *Estratégia e pessoas* – define que sem a equipe motivada, comunicação eficiente, gestão da mudança e engajamento, a estratégia por melhor que definida não será eficiente, as pessoas são peça chave em qualquer modelo de gestão;
- *Estratégia e o desenvolvimento organizacional* – os processos e valores das organizações precisam se renovar constantemente para suportar mudanças de rumos de estratégia repentinas e que afetam a todas as organizações.

#### 4.4. Análise das declarações relevantes

A partir da transcrição das entrevistas realizadas, foram selecionadas 57 (cinquenta e sete) declarações relevantes, que foram agrupadas em 4 (quatro) categorias, formadas por 15 (quinze) subcategorias de acordo com o significado proposto pelo pesquisador.

As categorias propostas são: **Gestão da Estratégia e Planejamento Estratégico** (subcategorias: Ciclo de Planejamento Estratégico formal, Relação de projetos gerenciados e planejamento estratégico, Suporte de áreas específicas a gestão do planejamento estratégico, Decisão compartilhada dos rumos estratégicos), **Processos e Estratégia** (subcategorias: Processos prontos para absorver as necessidades demandadas pela estratégia, Apoio de TI à implementação da estratégia, Modelo de gestão/acompanhamento das ações estratégicas/projetos na rotina), **Estratégia e pessoas** (subcategorias: Comunicação sobre visão de futuro e estratégia da organização, Compreensão da estratégia pelos colaboradores no curto prazo, Remuneração variável atrelada a execução da estratégia, Conscientização dos colaboradores sobre a estratégia), **Estratégia e o desenvolvimento organizacional** (sub categorias: Ciclo Orçamentário ajustado com o Ciclo de Planejamento Estratégico, Flexibilidade Orçamentária para ajuste da Estratégia, Função integradora de projetos, gerenciando os recursos para a execução dos projetos, priorização e validação de projetos aos objetivos estratégicos da organização).



Figura 5: Relação de interdependência entre as quatro categorias  
Fonte: Própria

#### 4.4.1. Gestão da estratégia e planejamento estratégico

É importante destacarmos, na medida em que foi comentado por praticamente todos os entrevistados, que o Grupo EBX é formado em sua maioria por empresas pré-operacionais e por empresas que estão na fase de transição da rotina de gestão de investimentos para gestão do dia-a-dia. De qualquer forma, a fase de “colocar os empreendimentos rodando”, como cita um dos entrevistados dessas empresas pré-operacionais faz com que seja necessário um acompanhamento efetivo das ações e um cronograma do plano de negócios daquela determinada empresa. A primeira proposição que exalta que uma boa execução do planejamento estratégico de uma organização depende da qualidade da própria estratégia formulada é colocada em xeque pela maioria dos entrevistados, que relatam a não existência ou existência não formalizada de um ciclo de planejamento estratégico em suas organizações. A ausência de definições básicas como missão, visão, valores de cada organização, é substituída pela perseguição de um cronograma base que foi apresentado para os investidores no mercado, sem efetivo desdobramento da estratégia para todos os níveis da organização, como relata o entrevistado E02:

*[...] existe (documento formal do planejamento estratégico) derivado da necessidade de abertura de capital da companhia. Para o IPO, um business plan padrão teve que ser feito em 2009 para viabilizar a presença da empresa no Novo Mercado (Bovespa). Mas também não existe um ciclo de revisão periódico, mas todas as empresas do grupo no ano passado se reuniram para revisar seus planos de negócio, mas sem revisão da estratégia de fato. Nesse ano, ainda, está planejado a revisão do planejamento estratégico, e um ciclo periódico deve ser formalizado para acontecer de 2 em 2 anos. Lembro que foi aprovado em diretoria a metodologia de benchmarking com visão SWOT com horizonte de 5 anos, a começar em 2011.*

O depoimento acima do entrevistado E02 pode ser complementado ainda pelo entrevistado E03:

*[...] a área de Planejamento e Orçamento atualmente acaba acumulando a função de gestão do Planejamento Estratégico da organização. As áreas de Orçamento e Planejamento Financeiro foram fundidas dando resultado a área de Planejamento e Orçamento, com foco estratégico. Já está sendo estruturado um ciclo formal de planejamento estratégico acoplado ao ciclo orçamentário, com revisão anual por todos os gestores da LLX. Não existem ainda workshops ou reuniões formais de atualização e revisão do plano estratégico.*

Pode-se verificar pelas afirmações dos entrevistados, portanto, que os ensinamentos de Quinn (1991), Andrews (1991), Kotler (1998) e Oliveira (1991), que defendiam, em linhas gerais, que a estratégia define não só as principais políticas, objetivos e metas a serem perseguidas, mas que apresentava também a definição do processo gerencial que permite estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, é seguida em partes nas companhias do grupo EBX, encontrando ainda em Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2000) apoio nas afirmações de que é fundamental a existência de um documento que sintetize toda a discussão estratégica, e que possibilite ações a serem traçadas para surpreender os competidores.

Porém, nem todas as companhias estão no mesmo nível de alinhamento da estratégia aos projetos gerenciados. O não acompanhamento dos planos estratégicos por áreas dedicadas nas empresas do grupo EBX a essa atividade, simboliza uma fraqueza, como enfatiza o entrevistado E02, comentando também o não conhecimento e falta de comunicação da estratégia a todos os colaboradores do Grupo, um dos pilares da proposição 3 (a estratégia depende diretamente de pessoas):

*[...] hoje existem duas áreas (que suportam a execução da estratégia), a de Planejamento e Gestão, que tem foco no longo prazo e em estruturar os processos de forma geral da companhia, e o PMO (escritório de projetos), que cuida dos projetos internos e de curto prazo para acompanhamento de cronograma, orçamento, escopo, etc. O processo, esse modelo, ainda está em definição, já que os projetos ainda têm que ser capitaneados por alguém, percebidos. Os papéis e responsabilidades desses dois times ainda têm que ficar mais claros...os colaboradores ainda não possuem um reconhecimento do que deve ser efetivamente um projeto e se está de acordo com os objetivos estratégicos e o plano estratégico da empresa.*

Quando questionados sobre a sua percepção de que os projetos em carteira executados na sua empresa estão diretamente relacionados ao planejamento estratégico estabelecido, todos os executivos surpreenderam com a resposta, pois se quase todas as empresas pontuaram que não existem áreas bem estruturadas para suporte da estratégia, esperava-se que existisse um *gap* grande em relação ao efetivo alinhamento estratégico dos projetos gerenciados nas organizações, o que não foi colocado pelo grupo entrevistado, como sintetizado pelos entrevistados E01 e E08:

*[...] hoje, todos os projetos conduzidos pelos PMOs (Escritórios de Gerenciamento de Projetos) de cada empresa estão desenhados nos business plans das companhias de capital aberto. A DEIP (Diretoria de Engenharia e Implantação de Projetos) também realiza o papel de auditora do andamento desses projetos, com uma visão de carteira de projetos, para o controlador do grupo EBX.*

O entrevistado E02 deixa esse fato mais claro, entrando em detalhes de como são distintos os grupos de projetos gerenciados:

*[...] aqui os projetos são separados em dois grandes grupos. O de empreendimentos, aonde ficam os projetos de investimentos de alto valor para a companhia e que tem relação direta com a estratégia principal da empresa, ou parte dela, de construção do estaleiro, acompanhados de perto e que refletem de fato o business plan da empresa, o que é reflexo de uma empresa pré-operacional. E os projetos internos, que são os projetos de sistemas de gestão, sistemas financeiros, controles internos, recursos humanos, que são parcialmente ligados ao empreendimento por serem suporte a excelência operacional que pregamos internamente, que o empreendimento deverá operar quando construído.*

Ou seja, não existe uma organização no sentido do que prega Valeriano (2001), por exemplo, quando relaciona os temas gestão estratégica e gerenciamento de projetos, descrevendo que uma boa estratégia sem implementação não tem sucesso e que os projetos sem embasamento na estratégia são como resultados de geração espontânea, sem raízes, sem nexos, quase sempre

falhos e conflitantes, e que por isso é fundamental que existam recursos nas organizações para fazerem com que essa lacuna não exista.

Em relação ao processo de tomada de decisão estratégica, todos os entrevistados relataram que essas são tomadas pela diretoria executiva e conselhos de administração em reuniões periódicas. Algumas mencionaram ainda que as decisões são submetidas à aprovação do Controlador do Grupo EBX, que ainda centraliza e faz questão de aprovar as mudanças de rumos relevantes dos empreendimentos. As áreas existentes nas empresas que suportam de alguma forma a execução e o desdobramento das estratégias em projetos não participam de nenhuma discussão de tomada de decisão e, inclusive em alguns casos, são informadas com atraso.

Os entrevistados E01 e E08 frisaram que as decisões são tomadas individualmente em cada empresa, sem uma visão de carteira de projetos do Grupo EBX. Esse movimento deve ocorrer até o final do ano de 2011, mas ainda precisa ser amadurecido.

Na linha dos pontos fracos colocados pelos executivos, verificamos que, para Souza (2004) e para Valeriano (2005), a trajetória que deve ser seguida pela maioria das empresas é a criação e manutenção de áreas integradoras de gerenciamento de projetos, que facilitariam a condução de projetos de forma comum, permitindo que possam ser empregadas ferramentas e processos para a execução e tomada de decisões em conjunto por gestores de projetos.

#### **4.4.2. Processos e estratégia**

Kotler (1998), apoiado por Morris e Jamieson (2005), já conceituava o planejamento estratégico como o processo gerencial que busca desenvolver e manter um ajuste entre os objetivos e recursos da organização e as oportunidades de mercado em permanente modificação. Ou seja, quando abordada a segunda proposição da pesquisa, que determina que a organização deve seguir a estratégia e não o inverso, ajustar a organização às escolhas estratégicas, pode resultar em execução deficiente e num desempenho abaixo do esperado de seus processos, o que pode ser verificado no *modus operandi* de suas organizações, conforme as entrevistas, pois o correto, conforme Kotler (1998), seria se ela estivesse alinhada com o *modus operandi* da organização, o que não foi verificado nas entrevistas.

Alguns entrevistados negaram que os processos das suas organizações estejam estruturados para absorver mudanças de rumos estratégicos. Isso seria ainda consequência da ausência de processos desenhados e das constantes mudanças de estruturas organizacionais que as empresas do Grupo ainda estão passando em busca da melhor forma de trabalho, o que fica claro no depoimento do entrevistado E03:

*[...] a iniciativa (de adequação em caso de mudança de estratégia) ainda tem que ser puxada pelos executivos, dando os direcionadores principais e deixando claro o que deve ser revisado. A empresa passou por um exemplo prático na negociação da venda do Superporto do Sudeste para a MMX. [...] os processos não podem ser muito formais, pois a empresa exige uma velocidade e dinamismo aonde não se pode trabalhar com o planejamento sem mudanças no horizonte de 1 ano.*

Sobre a TI suportar os processos de negócios do Grupo com iniciativas adequadas, inovadoras, não representando em nenhum momento barreiras para a implementação da estratégia definida para a organização, todos os entrevistados foram taxativos, pontuando que a TI não atrapalha o cumprimento dos prazos dos planos de negócio ou a execução de projetos estratégicos, mas existem problemas rotineiros que estão relacionados a um sistema de informações gerenciais deficiente. Além disso, algumas empresas, que possuem forte influência ou necessidade de alta performance de tecnologia nos seus negócios, criaram áreas dentro de suas empresas com esse fim, evidenciado pelo entrevistado E04.

*[...] a TI Corporativa não está alinhada aos processos de negócio. Existe uma área específica de Pesquisa e Desenvolvimento focada em energia, e essa área acaba realizando todas as análises e o papel de suporte de tecnologia para os projetos em andamento. Em algumas ações essa área pode pedir o apoio da TI Corporativa, o que dificilmente acontece.*

O entrevistado E06 ainda realça a pouca atuação da TI em iniciativas mais estratégicas, suportando a evolução tecnológica das empresas do Grupo EBX.

*[...] as ações da TI Corporativa de forma mais estratégica também ficam prejudicadas pois o ERP (sistema integrado de informações gerenciais) possui muitos problemas de desenvolvimento e processos, fazendo com que a área gaste muita energia no dia-a-dia, solucionando problemas.*

Quando abordamos os processos de gestão, também verificamos que eles não estão maduros e não ocorrem reuniões de performance periódicas nos diversos níveis das organizações, o que daria velocidade à tomada de decisão, mudança de rumos e fortaleceria o processo de absorção da mudança definida nos processos de negócio de cada companhia. De uma maneira geral, não há acompanhamento da evolução da estratégia nem avaliação das iniciativas e projetos que estão em andamento. Essas práticas de gestão também se confrontam diretamente com o que preconiza Campos (1993), que coloca que as reuniões de gerrot – gerenciamento da rotina, devem ocorrer como verdadeiros rituais pelos gestores das organizações, semanalmente, mensalmente ou diariamente, verificando os pontos de desvio das atividades, projetos e em relação a estratégia, para conduzir as ações/projetos de volta ao traçado original, garantindo o padrão de normalidade na execução de processos.

#### **4.4.3. Estratégia e pessoas**

Em relação à terceira proposição, que faz a ligação direta entre a estratégia e os recursos humanos, todos os entrevistados estão cientes de que para viabilizar uma execução de qualidade é preciso comunicar a estratégia e os resultados obtidos a partir de sua implementação a todos os colaboradores, assegurando que cada indivíduo reconheça a sua contribuição, e todos reconhecerem que, até o momento, as organizações do Grupo EBX ainda não se comunicam bem internamente. Por possuir um controlador que está constantemente na mídia discorrendo sobre seus empreendimentos, alguns executivos ponderam, ainda, que suas equipes, em alguns momentos, ficam sabendo pelos veículos de comunicação externa sobre novas estratégias e projetos do Grupo, o que gera um desconforto dos colaboradores por não terem recebido a informação internamente pelos seus gestores. Em relação ao processo de desdobramento e comunicação da estratégia para todos os níveis, todos os entrevistados disseram que o foco dos empreendimentos é sempre no horizonte dos acontecimentos dos próximos doze meses e, por isso, seus times não conseguem ter visão da estratégia prevista para os próximos dois anos.

A necessidade de comunicar a estratégia e resultados a todos da organização é reforçada por Souza (2004), que comenta que as empresas, de uma maneira geral, devem ter ferramentas e processos de respostas rápidas às mudanças e possíveis de acompanhar o desdobramento da estratégia na carteira de projetos que deve ser gerenciada.

Enquanto o grupo EBX não desfruta de eficiência nesse sentido, tenta, por outro lado, por intermédio do programa de remuneração variável, uma forma imperativa para que os gestores desdobrem a estratégia da companhia para as metas individuais de seus colaboradores e, eventualmente, nos projetos que devem ser executados, fazendo assim, com que todos tenham o conhecimento básico do plano estratégico de suas empresas. Algumas empresas já realizam com apoio das áreas de Comunicação e Relação com Investidores palestras periodicamente para todos os colaboradores, para tentar garantir que todos conheçam o negócio da organização e os objetivos de curto prazo. O desdobramento ineficaz da estratégia em metas e a falta de comunicação para engajamento de todos os colaboradores para alcance dos objetivos estratégicos são reforçados pelo entrevistado E02:

*[...] a companhia traduziu em metas individuais a meta estratégica de todos. Eventos estão sendo realizados para apresentação e alinhamento com todos os colaboradores sobre o que está sendo planejado para os próximos anos e o que foi realizado até o momento. Atualmente a operação e o time administrativo conseguem se enxergar no horizonte do próximo ano apenas, e trimestralmente existe um reporte de metas até o nível gerencial em relação ao cumprimento das metas que estão diretamente alinhadas ao plano estratégico. Mas essa relativa facilidade ainda ocorre por conta do tamanho reduzido do nosso quadro de colaboradores hoje, mais ou menos 300 só.*

O entrevistado E03 complementa o comentário do entrevistado E02 acima:

*[...] a empresa deixa claro qual o negócio do grupo, principais empreendimentos, pelo menos todos os colaboradores conhecem de forma macro. Na venda para a MMX do Superporto Sudeste, por exemplo, todos os colaboradores foram convidados para um café da manhã aonde se abordou o detalhamento e os por quês da mudança. No nível mais operacional talvez esses colaboradores não possuam o conhecimento total internalizado, mas a comunicação ocorreu...*

De forma geral, também conforme declarado pelos executivos entrevistados, os colaboradores não têm consciência do rumo dos negócios, pois os objetivos sempre foram definidos com o foco em cada departamento.

*[...] aqui (na EBX Holding) não existe um plano estratégico maior do que o de nível de gerência geral que pode ser utilizado como norteador dos objetivos e metas de cada colaborador.*

Os depoimentos encontram em Kotler (1998) mais um reforço de que é necessário o envolvimento da liderança nas iniciativas estratégicas. Fica claro quando salienta a importância das lideranças e suas responsabilidades pelo desenvolvimento de uma visão alinhada à realidade do mercado, pela criação de estratégias eficientes para implementação dessa visão pela comunicação no sentido de conquistar adeptos a visão criada, pela delegação de poder às pessoas que estão ao seu redor e pelo depósito de confiança nelas, para que possam criar e implementar a estratégia, a visão criada, de forma eficiente.

#### **4.4.4. Estratégia e o desenvolvimento organizacional**

Analisando a quarta proposição, de que a estratégia depende da implementação de iniciativas capazes de transformar a organização para os desafios futuros, que detalha que é preciso estabelecer um processo integrado de gestão do portfólio de projetos que permita a alocação dos recursos organizacionais, que são limitados, em função de sua prioridade e, principalmente, possibilite o controle dos resultados gerados por tais iniciativas, conseguimos perceber que o Grupo EBX está caminhando a passos lentos. Os ciclos de planejamento estratégico e orçamento devem ser revisados e formalizados, além de combinados para o próximo período do ano de 2012, que teve a sua primeira versão gerada em 2011. O Grupo criou ainda recentemente uma área que será responsável por integrar os projetos de todas as empresas, validando o seu alinhamento estratégico, detalhado pelos entrevistados E01, E07 e E08:

*[...] O Grupo EBX se movimentou para criar uma diretoria (Diretoria de Engenharia e Implantação de Projetos – DEIP) para gerenciar riscos, recursos humanos, orçamento, assuntos sustentáveis dos principais empreendimentos das empresas de capital aberto e listadas no novo mercado. A área tem objetivo de dar transparência ao business plan de cada companhia. A criação da área gerou desconforto em alguns executivos, mas garante uma visão idônea para o controlador do Grupo EBX dos projetos que estão sendo tocados e que são o coração das cinco SAs.*

Essa lacuna de alinhamento entre projetos e estratégia das organizações, e observada por Milosevic, Srivannaboon (2006) sugere que para que não haja eliminação de projetos que seriam fundamentais para a realização de objetivos organizacionais ou priorização de projetos não alinhados a estratégia, que uma área integradora seja estabelecida com esse intuito.

Nesse sentido, além da diretoria criada na EBX, as empresas também estão se reestruturando para garantir esse alinhamento internamente, como podemos perceber pelo trecho do entrevistado E02:

*[...] existe (uma área que faça a gestão integrada dos projetos da organização), mas ainda está sendo estruturada que é a área de Planejamento e Gestão. Cada área ainda age isoladamente, mas o fluxo de informação já passa obrigatoriamente pelas áreas de orçamento, PMO e gestão, que deverão garantir o gerenciamento ótimo dos recursos para execução dos projetos conforme prioridade da estratégia. A área de gestão atuará com o caráter de inspetoria.*

Dessa maneira, os executivos acreditam que com as reuniões periódicas provocadas pela nova diretoria do Grupo, ocorrerá o alinhamento das expectativas e riscos dos principais empreendimentos, e a área realizará um papel de PMO estratégico para consolidação de dados de todas as empresas para report centralizado ao controlador.

Essa análise, no sentido do que Duque e Pelissari (2007) asseveram, merece uma reflexão com maior profundidade, pois ao mesmo tempo que é necessário que a velocidade de comunicação e alteração de processos para que o grupo tenha melhor eficiência no alinhamento de informações entre os projetos, os autores pontuam que esses processos em geral são lentos, complexos e de difícil execução. Duque e Pelissari (2007) ponderam ainda que com a globalização “instantânea”, os processos têm que ser ágeis, flexíveis, e que com rápidas mudanças, quase que instantaneamente devem se adaptar, mas a maioria das organizações hoje ainda não está preparada para acompanhar esse ritmo, essas novas necessidades que o mercado vem exigindo.