

6

Considerações Finais

O trabalho apresentou um estudo de priorização de projetos de refino com a aplicação do método AHP, com utilização de dois procedimentos desse método clássico, um deles aditivo e o outro geométrico. Os projetos foram ordenados a partir de preferências de 5 membros buscando refletir as prioridades dos reais decisores da empresa, uma vez que esses membros acumulam horas de reuniões e apresentações de projetos para o conselho, incorporando assim a cultura e a maneira atual de enxergar os empreendimentos.

6.1. Conclusões

Embora os investimentos pertençam a uma carteira de projetos hipotéticos abordados neste trabalho, eles apresentam características de projetos reais analisados recentemente pela empresa e bastante questionados quanto à sua continuidade, atendendo a uma limitação orçamentária. Aplicando a metodologia AHP nos projetos analisados, uma priorização foi gerada a partir das atribuições de pesos dos membros a cada elemento par a par. E para a obtenção do resultado, foi realizada uma análise de forma individual e conjunta, com as devidas comparações entre as preferências.

De acordo com esses resultados, originados da ponderação de todos os cinco critérios, Alinhamento Estratégico, VPL/Investimento, Financiabilidade, Exigência Legal e Fatores Político-Macroeconômico, pôde-se confirmar a despriorização do VPL na análise de investimentos. Ou seja, o VPL mostrou-se como um critério importante, porém apontado com prioridade inferior a outros critérios como Exigência Legal e Alinhamento às Metas Estratégicas ratificando a necessidade de serem, também, avaliados no momento da escolha de um novo projeto.

Verificou-se, neste trabalho, bastante consistência com relação aos pesos atribuídos, possibilitando concluir que quanto melhor a consistência mais indiferente passa a ser o procedimento de priorização adotado. Isto pode ser

notado conforme a priorização do decisor 1, que apresentou índice de consistência próximo de 0,00, mostrando, praticamente, que não houve variação no vetor prioridade.

Além de consistência, também houve alinhamento entre os decisores, o que se refletiu, principalmente, na priorização do projeto 1, de qualidade de diesel, que foi apontado por todos como o projeto de maior prioridade, possibilitando inferir que caso somente um projeto pudesse ser selecionado esse o seria, mesmo se mostrando como o investimento de maior peso orçamentário, ratificando a menor importância dada a esse critério em relação aos demais. O alinhamento entre os decisores facilitou a priorização realizada pelo comitê que, em consequência desse resultado, apontou o mesmo projeto 1 como prioritário. Esse resultado tende a tornar indiferente a decisão, com relação a este projeto, tomada por meio de reunião ou pela consolidação dos pesos dos demais membros. O trabalho também apresentou essa boa consistência e alinhamento porque todos os membros foram pessoalmente entrevistados favorecendo o questionamento, a concordância com os resultados e possibilitando a revisão, caso os dados se mostrassem muito inconsistentes ou em desacordo com o modelo mental adotado.

Sobre os demais resultados, o comitê e 60% dos membros indicaram o projeto 2, de modernização da região norte, como o segundo projeto de maior prioridade. O projeto 4, de produção de asfalto, foi apontado como o projeto de menor prioridade pelo comitê e, também, por 60% dos membros. Tanto o projeto 2 como o projeto 4 apresentaram classificações não unânimes demonstrando a existência de algumas divergências de opiniões entre as preferências pelos projetos. Já os projetos 3 e 5, tancagem e separadora de nafta, respectivamente, apresentaram-se com ponderações aproximadas, segundo o comitê, classificando-se em posições médias. E de acordo com os membros, esses projetos foram os que mais apresentaram divergências, invertendo-se na ordenação, mas variando, também, entre as posições médias.

6.2.

Limitações e Recomendações

Uma das maiores dificuldades para o estudo foi a de reunir os membros para a formação de um comitê com o objetivo de refletir um possível resultado colegiado, que seria alcançado em uma etapa de negociação. Devido a essa dificuldade, o produto final do comitê foi gerado a partir da mediana dos resultados individuais e ainda assim, apresentou um resultado ponderado com

um bom nível de consistência, mas que poderia ser ainda melhor caso fosse realizada a reunião.

Apesar de o método AHP ser mundialmente aplicado, sugere-se um estudo comparativo entre esse método e alguns dos métodos citados no capítulo 3, como MAUT e AHP multiplicativo com o objetivo de tornar o trabalho mais robusto e detectar as possíveis nuances entre os métodos.

Por fim, a ideia de criar um modelo aplicável para a avaliação de pequenos grupos de projetos, ou até de uma grande carteira de projetos, a partir da adoção do modelo exposto nesse trabalho se mostra viável. No entanto, é possível existir uma resistência grande para consideração de um modelo que não seja puramente financeiro e econômico e não reflita somente o retorno para a empresa e seus acionistas, diferente do que as empresas se baseiam, atualmente, para tomada de grandes decisões. Contudo, mesmo com essa dificuldade é recomendável a aplicação do estudo como uma ferramenta adicional como forma de tornar as decisões mais objetivas, visto que existem diversos critérios influenciadores de realização de novos investimentos e assim, possibilitando a adoção gradativa da ferramenta.