

GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO: IMPACTOS SOBRE OS RESULTADOS NAS ORGANIZAÇÕES

KARINNA MENDONÇA SANTOS DO EGITO*

RESUMO

Este artigo busca analisar o gerenciamento de portfólio nas organizações, alinhando a sistematização e metodologia para a execução de projetos. Para tanto, faz-se fundamental especificação das etapas pelas quais passa o portfólio de projetos para que seu objetivo seja alcançado ao longo do tempo.

O tema será abordado, inicialmente compreendendo-se a estrutura de um portfólio, o envolvimento dos stakeholders e da alta administração organizacional na definição das diretrizes que nortearam os fatores para avaliação de projetos por meio da sua identificação, os impedimentos e a relevância de cada um para definição da priorização.

A princípio, são estudados os prazos os riscos e os custos, para então ser feita uma seleção e, posteriormente, levantamento das prioridades dos projetos. Na sequência, deverá ser realizado o alinhamento estratégico dos recursos humanos e financeiros da organização. A partir daí, o portfólio auxiliará na execução dos projetos elencados visando à excelência dos resultados; minimizando riscos e maximizando retorno de investimento organizacional.

Palavra -chave: Portfólio; Gerenciamento; Projetos; Priorização.

(*)Graduada em Administração com ênfase em análise de Sistemas, aluna do Curso de Gerência de Projetos da Faculdade de Administração e Negócio de Sergipe (Fanese).E-mail: Karinnaegito@hotmail.com

ABSTRACT

This paper analyzes the portfolio management in organizations, aligning the methodology for the systematization and implementation of projects. Therefore, it is essential specification of the steps is the portfolio of projects so that their goal is achieved over time.

The theme will be approached, initially comprising the structure of a portfolio, the involvement of stakeholders and senior management in defining the organizational guidelines have the factors for evaluation of projects through its identification, the impediments and the relevance of each to definition of prioritize.

At first, we study the terms of the risks and costs, to be then made a selection, and subsequently raising the priorities of projects. Following, will beheld the strategic alignment of human and financial resources of the organization. Thereafter, the portfolio will assist in the implementation of the projects listed for excellence of results, minimizing risk and maximizing return on investment organization.

Keyword: Portfolio, Management, Projects; Prioritization.

1 INTRODUÇÃO

Gerenciamento de Portfólio é uma tendência atual nas empresas e faz com que combine o conjunto de projetos com o nível de investimento para os mesmos de modo que esteja alinhado com os objetivos estratégicos da organização.

Para o sucesso da administração da carteira da empresa é preciso a aplicação de um processo de seleção e priorização que permita identificar quais os projetos que trazem mais retorno, já que a situação econômica restrita tem impulsionado as empresas a trabalharem com o mínimo possível de recursos torna-se cada vez mais importante uma Gestão de Portfólio bem definida e que se evite o desperdício.



Figura 01 – Função do Portfólio(Adaptada do autor)
Fonte: www.ricardo-vargas.com (2001)

Segundo VARGAS (2011), o portfólio funciona como uma ponte entre a estratégia empresarial e o gerenciamento de projetos, ou seja, funciona como um meio de pôr em prática as ações que vão fazer parte da carteira de forma que elas estejam alinhadas à estratégia organizacional, utilizando metodologia direcionada para execução dos mesmos de maneira que os resultados almejados sejam alcançados. Assim sendo, a carteira deve conter projetos que contribuam sobremaneira para o sucesso esquematizado e desejado na elaboração da estratégia empresarial.

Quando bem planejado e executado, o portfólio causa impactos benéficos na organização. Por isso, as técnicas de gerenciamento de portfólio são utilizadas nas empresas para determinar o correto e mais viável nível de investimento. Para tanto, torna-se fundamental a redução de repetições de projetos já existentes, o monitoramento e execução dos mesmos, a análise dos riscos dos projetos e a agilidade dos processos.

2 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PORTFÓLIOS DE PROJETOS NAS ORGANIZAÇÕES

Para entender o funcionamento e os impactos causados pela utilização da Gestão de Portfólios de Projetos nas empresas, é necessário um melhor entendimento dos seus conceitos básicos: projeto, portfólio, gerenciamento.

De acordo com VARGAS (2007), projeto é uma iniciativa de caráter contínuo, realizado numa sequência matemática de eventos, com início, meio e fim, com a finalidade de atingir um objetivo predefinido, orientado por pessoas que utilizam referências de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

Projeto é um processo singular que reúne um grupo de atividades coordenadas e controladas com início, meio e fim. Se o trabalho desenvolvido, seja ele para um produto ou serviço não seguir uma sequência, certamente não se trata de um projeto. (Norma ISO 10006 (Diretrizes para Qualidade de Gerenciamento de Projetos)).

O Gerenciamento de Projeto é um seção da Administração que trata da iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento de projetos. O Gerenciamento de Projetos envolve a utilização de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto com a intenção de atender seus objetivos. (GERVAZONI, 2006).

Gestão de Projetos é uma cadeia contínua que engloba elementos determinantes e preestabelecidos, conservando e executando os objetivos inseridos em uma composição de custos, prazos, capacidade técnica e desempenho. (KERZNER, 2006)

Portfólio é uma coleção, um conjunto de projetos ou programas desenvolvidos para permitir uma gestão mais eficaz dessas tarefas com a finalidade de atender aos objetivos de negócios estratégicos da organização. (PMBOK, 2004).

Segundo KENDALL e ROLLINS (2003), o portfólio tem como fim garantir que o aglomerado de projetos selecionados e sustentados na carteira deve atender aos objetivos organizacionais.

De acordo com DINSMORE e CABANIS-BREWING(2009), Gerenciamento de Portfólio de Projetos (Project Portfólio Management – PPM) é um ciclo de processos de análise e sugestão, autorização, ativação, agilização e monitoramento de

projetos com vistas ao alcance da excelência dos objetivos do alinhamento estratégico.

2.1 ALTA ADMINISTRAÇÃO E STAKEHOLDERS

Segundo KERZNER(2006), a Alta Administração define e comunica, praticamente, todas as metas e os objetivos, assim como as condições e os critérios para que seja feita a seleção dos projetos que farão parte do portfólio.

Os executivos de primeira linha respondem a questões fundamentais para a tomada de decisões na construção do portfólio de projetos da organização. Dentre elas DINSMORE E CABANIS-BREWEN (2009) citam:

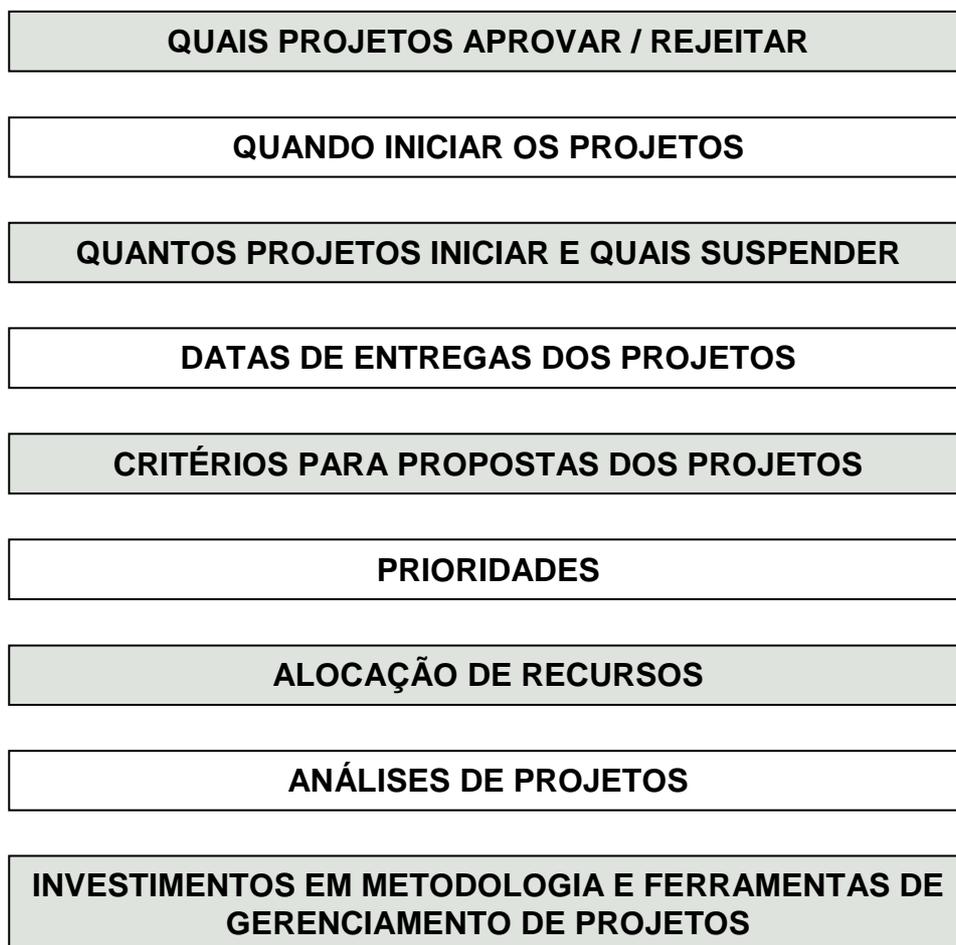


Figura 02: Fluxo de tomada de decisões (adaptado pelo autor).
Fonte: Manual de Gerenciamento de Projetos - AMA (2009)

Além de definir e comunicar a alta administração é, também, responsável pela coleta e análise dos dados necessários para avaliar o sucesso ou fracasso do

portfólio, mensurando, desta forma, a necessidade de reparos com vistas ao alcance dos resultados traçados estrategicamente. Nessa etapa torna-se sumariamente importante a flexibilidade nas ações a serem desenvolvidas pela organização para que possam ser remanejados recursos quando for necessário para a melhoria dos resultados esperados.

Entre os critérios e dados que serão analisados e coletados devem ser considerados: riscos, impactos da tecnologia e sobre o cliente, alinhamento estratégico, operações e prazos, escopo do projeto e finanças adequadas e padronizadas.

No entanto, para que a governança tome decisões é necessário que os stakeholders – partes interessadas - tenham comprometimento, de forma a garantir práticas coerentes com a cultura organizacional. Estes devem garantir a sustentação dos projetos em caso de mudanças na alta administração para que os projetos não desviem das estratégias de execução.

Os stakeholders, para WOOD (1990), são qualificados sob duas vertentes: os Primários que são os proprietários, clientes, fornecedores empregados e os concorrentes; e os secundários que são os governos internos, os governos externos, as organizações sem fins lucrativos, os analistas e as instituições financeiras.

De acordo com o Guia PMBOK, stakeholders, são qualquer as pessoas e ou organizações envolvidas onde eles podem exercer influência sobre os resultados dos projetos. Entre eles destaca-se: o Gerente de projeto, patrocinadores, comunidade, fornecedores, membros da equipe do projeto entre outros.

É de grande importância a identificação das partes interessadas, pois eles possuem autoridade direta ou indiretamente na execução dos projetos. Uma falha na escolha significará que o gerente de projetos não está pensando nas necessidades de todos envolvidos, e isto é um fator de riscos para o projeto.

A alta administração requer seleção dos projetos a serem inseridos no portfólio. Trata-se da escolha fundamentada na relevância das necessidades de implementação, custo, risco, qualidade, liberação de capital e prazo definidos para composição da carteira de projetos da organização.

2.2 SELEÇÃO E PRIORIZAÇÃO DE PROJETOS

Para DRUCKER (1984), planejamento estratégico é o processo contínuo de tomada de decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e mensuração do resultado dessas decisões em confronto com as expectativas desejadas”.

Depois de definido o planejamento estratégico, dá-se início à criação de um grupo de gerentes da alta administração para que sejam tomadas decisões sobre a carteira de projetos. Em seguida, faz-se uma análise da situação atual dos ambientes interno e externo da organização tendo como objetivo avaliar os recursos financeiros, humanos e materiais disponíveis na empresa, para que sejam alocados de forma a obter os melhores resultados.

“A análise do ambiente externo é um dos alicerces do planejamento estratégico. Quanto mais competitividade, instabilidade e complexidade ao ambiente, maior a necessidade de analisá-lo”. MAXIMIANO (2006)

Desta forma entende-se que é necessário o estudo de diversos ambientes, tais como: competitivo, social, político, ambiental, tecnológico e econômico.

Na análise do ambiente interno é necessária identificação dos pontos fortes e fracos da organização. Esta identificação é feita por meio de análise das áreas operacionais e da prática de benchmarking.

Depois de analisados os ambientes organizacionais serão definidos os objetivos e as estratégias que deverão ser implementadas para a composição da carteira de projetos. Esse processo deve ser monitorado e controlado, pois, segundo MAXIMIANO (2006), o monitoramento visa ao acompanhamento e à avaliação da execução da estratégia”. Neste momento, dá-se início à pré-seleção de projetos do portfólio que consiste na avaliação do que foi proposto.

No entanto, para que se inicie o processo de seleção propriamente dita é fundamental a identificação dos projetos que farão parte da carteira, e esta é realizada por meio de um ciclo que começa com a identificação das necessidades de sustentação e das ideias inseridas que podem ser obtidas através de pesquisas mercadológicas, de sessões de brainstorming, entre outras. Todas as ideias devem ser elencadas, independente da sua importância aparente.

O Brainstorming vai além da técnica de dinâmica de grupo. Surge como uma atividade criada para explorar a potencial criativo do homem. Desenvolvido por Alex Osborn, é muito utilizada nos Estados Unidos, sobretudo na área de relações humanas quando se fazem necessárias respostas rápidas a questões relativamente simples.

A técnica conhecida por Brainstorming têm várias aplicações, mas é mais frequentemente usada na obtenção de ideias para novos produtos e melhoramentos de produtos existentes, na resolução de problemas trazendo soluções alternativas e identificando objetivos dos clientes, riscos, entregas, pacotes de trabalho, recursos, tarefas e responsabilidades e Formação de equipes - geração de partilha e discussão de ideias enquanto se estimulam os participantes a raciocinar (AGUIAR, 1995).

No entanto, para Harold KERZNER(2006), um sistema de classificação é necessário, visto que o número de ideias grandiosas pode ser muito alto. Segundo ele, três são as etapas de classificação. A primeira consiste em elencar os projetos em duas categorias principais, como sobrevivência e crescimento. O segundo método está relacionado a modelos de planejamento estratégico em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento). Fazendo uso dessa alternativa, os projetos para desenvolvimento de novo produto ou serviço são classificados como ofensivos ou defensivos. Enquanto os ofensivos pretendem adquirir novos mercados ou expandir a sua participação nos que já existem, os defensivos querem aumentar a duração dos serviços e produtos já existentes.

Posteriormente à identificação dos projetos, surge a necessidade de ser feita a análise da viabilidade de execução, que GITTMAN (2005) entende como um aglomerado de informações organizadas sistematicamente para comprovar a viabilidade de execução dos projetos para que sejam alcançados os objetivos econômicos e/ou sociais. A identificação de oportunidades dá início à sua elaboração e é composta por dados mercadológicos, localização, custos e recursos disponíveis. Devendo-se ressaltar a sua importância como instrumento para a tomada de decisões no que tange a alocação de recursos, possibilitando a análise de vantagens e desvantagens, custos e benefícios de se utilizar recursos. Estes critérios serão avaliados de acordo com o alinhamento estratégico de cada organização.

Segundo KERZNER (2006), grande parte das empresas determina critérios para a elaboração dos modelos de seleção de projetos da carteira que podem ser subjetivos (que podem ter concepções diversas), objetivos (direcionados a determinada coisa ou fato), quantitativos (diz respeito à quantidade que pode ser mensurada) ou intuitivos (facilmente percebidos pela parte interessada). Eles são definidos pela alta administração embasada no planejamento estratégico traçado. Dentre eles cita-se o modelo de pontuação, que consiste em, primeiramente, especificar os critérios a serem utilizados para então serem atribuídos valores a cada um. Em seguida, é feita uma categorização – que nada mais que a elaboração de um grupo de elementos ou fatores que irão determinar quais os projetos que serão considerados prioritários. Na seleção de projetos serão utilizados vários critérios, que tem como fim priorizar os projetos mais adequados e satisfatórios para chegar aos objetivos estratégicos propostos.

É utilizado uma escala de avaliação distribuída em 6 pontos, com escala de pontuação 0 a 5.

Esses pontos será atribuídos ao critérios pré definidos como por exemplo:

Complexidade: é feito uma análise do escopo, o custo benefício, e o esforço colocado para sua implementação.

Custo: Será avaliado o investimento em termos de orçamento.

Determinação legal ou da administração: Se será cumprido das regras da Administração da Organização.

Impacto na meta: será medida a contribuição do projeto para o alcance da meta estratégica.

Prazo: Avalia a duração que levará para a conclusão do projeto.

Probabilidade de sucesso: Avalia os riscos envolvidos no projeto.

Resultado a curto e médio prazo: Avalia o tempo para que o projeto alcance os resultados esperados.

Situação de implementação: Analisa o percentual de implementação.

Comerciabilidade: Analisa se o projeto será favorável às vendas.

Lucro: Avalia se o projeto trará retorno financeiro para organização.

Facilidade de desenvolvimento: Será avaliado se existe facilidade em desenvolver as diversas etapas do projeto.

Pode-se tomar como base o modelo abaixo:

Crêterios	Peso	Projeto A	Total Projeto A	Projeto B	Total Projeto B	Projeto C	Total Projeto C
Complexidade	5	4	20	2	10	3	15
Custo	4	3	12	4	16	5	20
Determinação legal ou da administração	4	2	8	5	20	4	16
Impacto na meta	3	5	15	2	6	2	6
Prazo	4	3	12	1	4	1	4
Probabilidade de sucesso	2	4	8	3	6	5	10
Resultado a curto e médio prazo	1	3	3	4	4	3	3
Situação de implementação	3	1	3	5	15	1	3
Comerciability	5	5	25	4	20	2	10
Lucro	4	4	16	3	12	4	16
Facilidade de desenvolvimento	2	1	2	1	2	3	6

Figura 03: Modelo representativo de pontuação (adaptada pelo autor).
Fonte: COOPER, EDGETT & KLEINSCHIMIT (2001)

Esse método pode ser utilizado para aumentar os lucros, selecionar investimentos para recursos financeiros restritos ou melhorar a competitividade organizacional. Eles podem ser utilizados tanto para avaliação quanto para a seleção, sendo assim, a chave para a otimização da alocação dos recursos. MEREDITH E MANTEL JR.(2003).

A priorização dos projetos que irão compor o portfólio é um processo complexo e minucioso que envolve questões intr secas da organização. Harold KEZNER (2006) considera que fatores como: fluxo de caixa, rentabilidade imediata e expectativas dos interessados devem ser consideradas. E entende que a seleção e a priorização de projetos devem ser elaboradas com base na limitada disponibilidade de mão de obra qualificada.

O objetivo principal da priorização   a classificação dos componentes de dentro das categorias de financiamento (redução de custos, crescimento, manutenção e operações) e de tempo de retorno de investimento (curto, médio ou longo prazo). As principais atividades são:

- Confirmar as categorias previamente determinadas;
- Classificar e aplicar os cr terios de pontuação nos componentes;

- Determinar quais os componentes que devem receber máxima prioridade dentro do portfólio.

Alguns critérios da seleção são utilizados para definir a priorização dos projetos, ainda que não haja uma fórmula mágica para determiná-la, pois cada organização faz uso de uma ou várias metodologias. O fato é que a estrutura da referida prioridade pode ser feita a partir da adoção do juízo crítico considerado pela alta administração, que avalia os impactos que serão causados na organização frente aos resultados esperados.

Verificadas todas as etapas catalogadas no processo de seleção, busca-se estudar os projetos para que seja estabelecida a priorização.

Deve-se considerar que muitas empresas não possuem um gerenciamento de projetos interligado ao seu planejamento estratégico, seja ele de curto, médio ou longo prazo.

Neste momento, faz-se fundamental a Gestão de Portfólio para orientar as empresas no gerenciamento dos seus produtos de forma sistematizada, utilizando metodologia e critérios adequados à priorização. Em seguida serão verificados os projetos mais relevantes e os que trazem maior retorno, sendo feito, concomitantemente, o levantamento dos riscos envolvidos. E, em outro momento, será verificada a disponibilidade de alocação de recursos tomando como parâmetro a análise de mercado e competitividade feita no processo de pré-seleção.

DINSMORE E CABANIS-BREWEN (2009) entendem que para obtenção do sucesso do gerenciamento de portfólio de projetos deve-se considerar a realização de três atividades de suma importância:

- Selecionar o conjunto correto de projetos que elevará o nível dos recursos essenciais da organização para propiciar um elevado valor de forma que possa ser medido e avaliado pelos stakeholders e pela alta administração;

- Alinhar os projetos de acordo com sua funcionalidade para assegurar que modificações sejam possíveis no decorrer da execução dos projetos, visando ao alcance dos objetivos organizacionais;

- Executar de maneira rápida e seguir uma sequência lógica e correta, compreendendo a capacidade de cada projeto da empresa para que o fluxo transcorra de maneira satisfatória.

As atividades citadas acima são primordiais para que se possam alcançar, de fato, os objetivos organizacionais com excelência no processo.

Ainda segundo DINSMORE E CABANIS-BREWEN (2009), deve-se ressaltar que para que haja um maior retorno do investimento, os planejadores estratégicos (apontam ideias para atingir os objetivos) e o gerente de portfólio de projetos (assegura a existência de programas e projetos suficientes para colocar em prática essas ideias) precisam manter um estreito relacionamento para o sucesso do portfólio.

De acordo com COGHI(2007), o gerenciamento de portfólio de projetos deve determinar uma estrutura de projeto capaz de atingir os objetivos da organização, balancear o portfólio de modo a garantir que a estrutura do projeto possibilite flexibilidade com prazos, riscos e recompensas, monitorar o planejamento estratégico da organização e a execução dos projetos escolhidos, analisar o desempenho do portfólio e maneiras para aprimorá-lo sempre que se fizer necessário, ponderar implementação de novas oportunidades em relação ao portfólio atual e, considerar a capacidade de execução de projetos da empresa e ministrar informações e recomendações para pessoas com poder de decisão em todos os níveis hierárquicos para que ideias possam ser postas em práticas na busca pelo resultado.

4. CONCLUSÃO

O Gerenciamento de Portfólio de Projetos é fundamental para o alcance de resultados de investimentos organizacionais, visto que é responsável pelo monitoramento de todas as ações praticadas desde a identificação dos projetos da carteira até a execução dos mesmos.

Várias são as etapas para elaboração do portfólio e muitas são as pessoas envolvidas nesse processo que exige cuidado na elaboração dos critérios que definirão os riscos, os custos, os prazos e a viabilidade de execução. Cada um desses critérios que define a prioridade de cada um dos projetos merece especial

atenção e participação tanto da alta administração, quanto dos stakeholders (pessoas interessadas).

Os impactos causados pela gestão adequada e bem fundamentada de um portfólio fazem toda a diferença para o alcance dos resultados almejados pela empresa, visto que esta é feita com embasamento no planejamento estratégico, o que permite que todos os projetos elencados na carteira são executados com gastos determinados e dentro do prazo previsto.

Portanto não há como conceber uma organização bem sucedida sem que haja um responsável pelo gerenciamento dos projetos interessantes para a empresa. Esse gestor funciona como monitor e auditor na execução dos projetos do portfólio para que o maior objetivo da organizacional seja alcançado: o retorno de investimento.

5 REFERÊNCIAS

AGUIAR, S. et al. Como entender o relacionamento entre variáveis de um processo. In: WERKEMA, M. C. et al. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos**. 2. ed. Belo Horizonte, Gerencial, 1995. cap. 4, p. 115-224.

CHIAVENATTO, Idalberto e Sapiro, Arão, Planejamento Estratégico – Fundamentos e Aplicações, Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2004.

COGHI, Marco; Gerenciamento de Portfólio de Projetos numa organização. Disponível em <http://www.o gerente.com.br/novo/colunas_ler.php?canal=14&canallocal=46&canalsub2=149&id=488/>. Acesso em: 18 maio 2007.

COOPER . G., EDJETT, S. J. and Kleinschmidt, E. J., Project Portfolio Management in New Product Development: Lessons from the Leader, Research Technology Management, 1997

DRUCKER, Peter, Introdução à Administração, São Paulo, Pioneira, 1984, p. 133-136.

GERALD, Kendall; DISMORE, Paul C. AMA manual de gerenciamento de projetos; tradução Adriana Cavalieri; coordenação Jefferson Leonardo Anselmo, Anselmo Fard Abdollahyan, Marcelo Foresti de Matheus Cota.- - Rio de Janeiro ,2009.

GERVAZONI, Thiago Pastorello; Conceitos básicos de Gerenciamento de Projetos. Disponível em <<http://www.linhadecodigo.com.br/Artigo.aspx?id=1167/>>. Acesso em: 25 out 2006.

GITMMAN, Lawrence. Princípios de Administração Financeira. Pearson Education, 2005.

MONTEBELLO, Alessandra; Análise e Gerenciamento de Projetos. Disponível em <http://www.gerenciamentoeconomico.com.br/gerenciamento_de_projetos/analise-e-gerenciamento-de-projetos/#ixzz1LbCfBoA2/> Acesso em: 03 maio de 2007.

KENDALL, Gerald; **ROLLINS**, Steven. **Advanced Project Portfolio Managent and the PMO**. Boca Raton, USA : JRoss Publishing and International Institute for Learning, 2003 ..

KERZNER, Harold; AS MELHORES PRÁTICAS, tradução Lene Belon Ribeiro. – 2 ed. Porto Alegre; Bookman, 2006. 244p.

MAXIMIANO, Antonio. C. A. Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital. 6ª Edição. São Paulo : Atlas, 2006.

MEREDITH, J. R. e **MANTEL JR**, S. J. Administração de Projetos – Uma abordagem gerencial. 4 Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

NBR ISO 10006:2003 – Descrição dos processos de gerenciamento de Projetos.

Um guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, guia PMBOK 2004.

VARGAS, Ricardo Viana. Manual prático do plano de projetos: utilizando o PMBOK Guide / 3.ed – REV – Rio de Janeiro,2007.

VARGAS, Ricardo. Gerenciamento de Portfólio: Tendência. Disponível em <<http://www.ricardo-vargas.com/pt/podcasts/portfoliomanagement/>>. Acesso em 31 março de 2007.

WOOD, Dona J. Business and Society. Pittsburg: Haper Collins, 1990.