

**Alinhamento entre estratégia e projetos: proposição de metodologia de gerenciamento de portfólio para uma empresa de *softwares***

**Aligning strategy and projects: proposition of a portfolio management methodology for a software company**

**Fernando Kaname Westphal**

Mestre em Administração de empresas pela Universidade Estadual de Londrina/Brasil  
Professor assistente do Departamento de Administração Universidade Estadual de Londrina/Brasil  
[fkw@uel.br](mailto:fkw@uel.br)

**Federico Natalio Madkur**

Mestre em Administração de empresas pela Universidade Estadual de Londrina/Brasil  
Professor assistente das Faculdades Integradas Vale do Ivaí/Brasil  
[federicomadkur@hotmail.com](mailto:federicomadkur@hotmail.com)

**Claudio Sergio Rigo**

Especialista em gerenciamento de projetos Instituto Superior de Administração e Economia da  
Fundação Getúlio Vargas/Brasil  
Consultor de empresas  
[claudio\\_rigo@msn.com](mailto:claudio_rigo@msn.com)

**Reinaldo Vitor Caleman Junior**

Especialista em gerenciamento de projetos Instituto Superior de Administração e Economia da  
Fundação Getúlio Vargas/Brasil  
[reinaldovcj@hotmail.com](mailto:reinaldovcj@hotmail.com)

**Denise Margareth Oldenburg Basgal**

Mestre em gestão por Projetos  
Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas/Brasil  
[denisebasgal@fgvpr.br](mailto:denisebasgal@fgvpr.br)

**José Paulo de Souza**

Doutor em engenharia da produção pela UFSC, com pós-doutorado em Administração  
pela Universidade de São Paulo/ Brasil  
Professor do Departamento de Administração da Universidade Estadual de Maringá/Brasil  
[jpsouza@uem.br](mailto:jpsouza@uem.br)

Editor Científico Responsável Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Simone Fernandes Queiroz  
Departamento de Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais/Brasil

**Submissão:** 01/03/2011

**Aprovação:** 08/11/2011

**Resumo**

Nesta pesquisa, caracterizada estudo de caso, tem-se como objetivo apresentar uma proposta de metodologia de gerenciamento de portfólio de projetos, concebida visando a melhorar o alinhamento estratégico dos projetos de uma pequena empresa de *softwares* denominada, para fins deste trabalho, empresa Alfa. Para a coleta de dados realizaram-se entrevistas semiestruturadas, conduzidas com o sócio-gerente comercial e o gerente de projeto. A metodologia de gerenciamento de portfólio proposta, baseada nos processos

sugeridos pelo PMI (2005), é composta por trinta e oito atividades/decisões organizadas em seis processos-chave, suportada por três ferramentas de apoio, dez relatórios e uma série de indicadores específicos. Entre as contribuições potenciais, pode-se citar que a metodologia: permite a identificação e categorização dos projetos estrategicamente relevantes; leva em conta os impactos nos prazos e custos advindos do balanceamento dos recursos humanos; e fornece relatórios e indicadores para acompanhamento e controle do portfólio. O presente estudo limitou-se ao desenvolvimento e à apresentação da metodologia de gerenciamento de portfólio. Assim, propõe-se, como tema para futuros trabalhos, a aplicação da metodologia e análise de seus impactos nos resultados organizacionais da empresa Alfa.

**Palavras-chave:** Estratégia. Gerenciamento de portfólio. Metodologia.

**Abstract**

This case study had as main objective to present a portfolio management methodology designed to improve the strategic alignment of projects for a small software company named Alpha Company in order to preserve its anonymity. The data collection was carried out through semi-structured interviews conducted with commercial and project managers. The methodology for portfolio management presented was based on processes suggested by the PMI (2005) and consists of 38 activities / decisions organized into six key processes supported by three supporting tools, 10 reports and a series of specific indicators. Among the potential contributions, we can mention that the methodology: allows the identification and categorization of projects that are strategically relevant; takes into account the impacts on time and costs arising from the balancing of human resources; provides reports and indicators for monitoring and control of the portfolio. This study was limited to the development and presentation of a portfolio management methodology, so it is proposed, as a topic for future work, the application of the methodology and analysis of its impact on organizational outcomes of the Alpha Company.

**Key-words:** Strategy. Portfolio management. Methodology.

## 1 INTRODUÇÃO

Em mercados de alta competitividade, os resultados dependem de maior agilidade operacional, maximização do tempo e principalmente maior eficácia na aplicação de recursos, de forma a gerar valor excedente para o consumidor e para a organização. Nesse cenário, as empresas têm percebido que a adequada gestão dos recursos e a obtenção de velocidade na inovação demandam capacitação em gerenciamento de projetos. A percepção dessa necessidade tem crescido ultimamente, conforme observou Kerzner (2002), devido ao aumento do número de empresas que estão adotando a metodologia de gerenciamento de projetos.

A escassez ou limitação dos recursos, sejam estes financeiros, de estrutura, tecnológicos ou humanos, entretanto, exige da alta administração decisão e precisão na aplicação desses recursos com o fim de atingir seus objetivos. Assim, faz-se necessária a aplicação de um processo de seleção e priorização que permita identificar quais projetos são mais importantes, quais trazem maior retorno e que riscos estão envolvidos, o que pode ser efetivado pela gestão de portfólio. Isso possibilita o direcionamento de recursos para os projetos de maior prioridade e valor, sempre levando em consideração os objetivos estratégicos com macrovisão e em diversos períodos de tempo. Verifica-se, dessa forma, que o gerenciamento de projeto continua crescendo, porém cada vez mais as organizações deixam de ter uma visão unicamente operacional e percebem o valor da gestão de portfólio como ferramenta de suporte para o sucesso da estratégia organizacional.

Embora o projeto seja reconhecido como objeto analítico, a estruturação de uma metodologia que permita a definição de requisitos, procedimentos e aplicação dos pressupostos inerentes à gestão de portfólio, entretanto, ainda se apresenta pouco discutida. O alinhamento entre projeto e estrutura de recursos requer a padronização de procedimentos de forma a gerar eficácia dinâmica e confiabilidade na execução e nos resultados a serem obtidos. Nota-se que resultados quanto à seleção de projetos somente são verificados de forma *ex-post*, e a falha na seleção e no desenvolvimento podem gerar perdas substanciais, que podem até comprometer a sustentabilidade da organização.

Nesse contexto, diante do mercado atual de alta competitividade, do aumento da adoção de metodologias de gerenciamento de projetos e da valorização e crescimento da



gestão de portfólio como ferramenta estratégica de gestão, definiu-se como objetivo geral neste trabalho desenvolver e apresentar uma metodologia de gerenciamento de portfólio de projetos para uma pequena empresa de *softwares*.

Assim, o presente artigo foi organizado, da seguinte forma: apresenta-se a revisão da literatura identificando-se os aspectos relacionais entre estratégia e gerenciamento de projetos e a gestão de portfólio; em seguida, são introduzidos os modelos e processos de gerenciamento de portfólio de projetos; apresenta-se a metodologia adotada para sua execução, fundamentada na pesquisa descritiva, operacionalizada na forma de estudo de caso; e caracteriza-se a empresa Alfa em seus aspectos estratégicos e de portfólio. Por fim, com base nas informações coletadas, desenvolveu-se uma proposta de metodologia de gerenciamento de portfólio para a empresa Alfa, caracterizando a parte empírica do artigo.



## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Estratégia e gerenciamento de projetos

A estratégia relaciona-se fortemente à área de gerenciamento de projetos, particularmente aos conceitos de maturidade e gerenciamento de portfólio. Assim, busca-se, nesta parte da revisão da literatura, abordar as relações existentes entre cada uma dessas temáticas.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2005), a alma da administração estratégica é a competitividade. Assim, os autores apresentam a ideia de administração estratégica, como um processo no qual as empresas concorrem entre si para obter acesso aos recursos necessários, auferir retornos acima da média e oferecer um elevado atendimento às necessidades dos interessados (*stakeholders*). Ainda segundo os autores, nesse sentido, as empresas buscam uma vantagem competitiva sustentável, que é alcançada quando a empresa é bem-sucedida na implementação de uma estratégia que gere valor, e que outras empresas não conseguem reproduzir ou acreditam que seja muito dispendioso imitá-la.

Assim, segundo Kerzner (2002), o gerenciamento de projetos apresenta alguns imperativos estratégicos, ou seja, fatores estratégicos que levam as empresas a implementar o gerenciamento de projetos. Segundo o autor, tanto pressões internas (necessidade de melhoria na eficiência e eficácia de determinados processos) como pressões externas (concorrência, elevação dos padrões de qualidade dos produtos, preocupações sociais) tornam-se alguns dos imperativos estratégicos para a implementação do gerenciamento de projetos.

Uma razão pela qual o alinhamento estratégico entre negócio e gerenciamento de projetos tornou-se foco das companhias é devido ao fato de essas terem de desenvolver e executar estratégias empresariais inovadoras em prol de maior competitividade. (SRIVANNABOON; MILOSEVIC, 2006).

A gestão de projetos em nível estratégico, inclusive programas e portfólio de projetos, é considerada um dos instrumentos para implementar a estratégia corporativa, sendo a tradução da estratégia em programas e projetos reconhecida como um processo essencial. (JAMIESON; MORRIS 2004 *apud* AUBRY; HOBBS; THUILLIER, 2007).

Necessita-se de uma visão mais holística considerando-se o alinhamento estratégico de projetos e, nesse sentido, o gerenciamento de portfólio de projetos apresenta-se uma das



soluções para ligar projetos à estratégia de negócio, gerenciar mudanças rápidas e aumentar a probabilidade de obtenção dos resultados esperados. (SHENHAR et al., 1997 *apud* ARTTO; DIETRICH, 2004).

Segundo Aubry, Hobbs e Thuillier (2007), o Project Management Institute (PMI) e o International Project Management Association (IPMA), duas das instituições de maior renome no que se refere ao fomento do gerenciamento de projetos mundial, confirmaram a expansão do campo da gestão de projetos para além de um enfoque operacional para abraçar a gestão de programas e portfólios. A meta do gerenciamento de projetos deixa de ser focada unicamente na entrega de projetos dentro do prazo, do orçamento e em conformidade com especificações técnicas de qualidade para dedicar-se à criação de valor para o negócio (AUBRY; HOBBS; THUILLIER, 2007), ou seja, passa a focar aspectos estratégicos à organização, particularmente a obtenção de vantagens competitivas.

## 2.2 Gerenciamento de portfólio de projetos

De acordo com PMI (2004, p. 16), um portfólio é “[...] um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz desse trabalho a fim de atender os objetivos de negócios estratégicos”. Ainda segundo o PMI (2004), os projetos ou programas no portfólio podem não ser necessariamente e diretamente relacionados, sendo possível atribuir recursos financeiros e suporte com base em categorias de risco/premiação, linhas de negócios específicas ou tipos de projetos genéricos, como infraestrutura e melhoria dos processos internos.

Uma das metas do gerenciamento de portfólio é maximizar o valor deste por meio de um exame cuidadoso dos projetos e programas candidatos para inclusão no portfólio e da exclusão oportuna de projetos que não atendam aos objetivos estratégicos do portfólio (PMI, 2004). Outras metas são equilibrar o portfólio entre investimentos incrementais e radicais e para uso eficiente dos recursos.

Para Archer e Ghasemzadeh (1999, p. 208) “um portfólio de projetos é um grupo de projetos que são conduzidos sob o patrocínio e/ou gerenciamento de uma organização particular”. Os autores enfatizam que frequentemente os projetos competem por recursos escassos, sendo necessária a seleção do portfólio de projetos.

Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2001) identificaram em seus estudos junto à alta gerência oito razões-chave para a utilização de gerenciamento de portfólio: (a) razões financeiras – para maximizar o retorno, maximizar a produtividade da área de pesquisa e



desenvolvimento, e atingir benefícios financeiros; (b) para manter a posição competitiva do negócio – aumentar as vendas e o *market share*; (c) para alocar recursos escassos de forma apropriada e inteligente; (d) para criar o link entre seleção de projetos e a estratégia do negócio – o portfólio é a expressão da estratégia, deve dar suporte à estratégia; (e) para atingir foco – não executar muitos projetos para os recursos limitados disponíveis – alocar recursos para os melhores projetos; (f) para atingir o equilíbrio correto entre projetos de longo e curto prazo, e entre projetos de alto risco e baixo risco de forma consistente com os objetivos da empresa; (g) para melhor comunicar as prioridades por meio da organização, verticalmente e horizontalmente; e (h) para fornecer melhor objetividade na seleção de projetos e descartar projetos ruins.

### 2.3 Modelos de gerenciamento de portfólio

Além do conceito e dos objetivos do gerenciamento de portfólio de projetos, uma discussão recorrente na literatura se dá em torno dos procedimentos ou processos que compõem o gerenciamento de portfólio e precisam ser estabelecidos (RABECHINI JR; MAXIMIANO; MARTINS, 2005). Dessa forma, apresentam-se alguns dos modelos e conjunto de processos relacionados ao gerenciamento de portfólios, identificados na literatura.

Archer e Ghasemzadeh (1999) apresentam em seu trabalho um modelo de seleção de portfólio de projetos composto por estágios e fundamentado em um sistema de suporte à decisão. Trata-se de um modelo genérico (*framework*) que visa, em suas fases, integrar uma série de técnicas e ferramentas em um sistema de suporte à decisão que permita, com o uso combinado de ferramentas e técnicas, uma melhoria no processo de tomada de decisão relativo ao portfólio. (ARCHER; GHASEMZADEH, 1999).

Já Kerzner (2006) apresenta um modelo global de gerenciamento de portfólio com uma abordagem de quatro passos. O primeiro passo é a identificação das ideias para projetos e das necessidades de sustentação do negócio. Já o segundo passo consiste na avaliação preliminar, do ponto de vista financeiro, em que primeiramente a organização conduz um estudo de exequibilidade para determinar se o projeto pode ser realizado para, em seguida, realizar uma análise de custo/benefício para ver se a empresa deve realizá-lo. O terceiro passo é a seleção estratégica, que inclui a determinação da adequação e da priorização em termos estratégicos. O envolvimento da alta administração é fundamental neste processo devido ao



impacto que os projetos podem ter sobre o plano estratégico (KERZNER, 2006). O quarto passo, por fim, é a programação estratégica, a seleção e a priorização de projetos, que devem ser feitas com base na disponibilidade de recursos qualificados. Os modelos de planejamento auxiliam na programação estratégica de recursos, que frequentemente são chamados de modelos de planejamento agregado (KERZNER, 2006).

Crawford (2002 *apud* RABECHINI JR; MAXIMIANO; MARTINS, 2005) apresenta o gerenciamento de portfólio visto como um processo gerencial. Percebe-se que, ao contrário dos processos e modelos sugeridos por Archer e Ghasemzadeh (1999) e Kerzner (2006), este modelo engloba outros passos além dos relacionados à identificação e seleção dos projetos para compor o portfólio, incorporando também processos de execução e acompanhamento associados à liberação e alocação de recursos, considerando-se aspectos como escopo, prazos e custos.

Com base na experiência prática e acadêmica, Rabechini JR (2005 *apud* RABECHINI JR; MAXIMIANO; MARTINS, 2005) propõe modelo de gerenciamento de portfólio para projetos. A primeira dimensão, preparação do processo de implementação de portfólio, trata do delineamento de um contexto estratégico e visa apresentar e explorar a estratégia (planejamento estratégico) de uma organização. Já na fase seguinte, ainda segundo os autores, ocorre a identificação de projetos, abordando-se as iniciativas de todas as áreas da organização, com enfoque nas informações mínimas, o que acarreta na composição de uma lista final de projetos que, na fase seguinte, serão avaliados e priorizados com base em informações que são agregadas. A constituição da carteira, por sua vez, foca o plano de gerenciamento de portfólio e a inserção de novos projetos à carteira, uma vez que estes passam a disputar recursos a partir de então. A dimensão da administração, em seguida, refere-se ao aspecto do gerenciamento do portfólio, tais como execução, acompanhamento, alocação de recursos e, também, a gestão de competências. Por fim, a última dimensão - revisão e controle - consiste no acompanhamento do portfólio. (RABECHINI JR; MAXIMIANO; MARTINS, 2005).

De maneira geral, tais modelos, apesar de suas particularidades e diferentes denominações de suas atividades, possuem diversos processos em comum, tais como os mapeados pelo PMI (2005), tratados em detalhe a seguir.



### **2.3 Processos de gerenciamento de portfólio de projetos -The Standard for Portfólio Management – PMI**

Conforme tratado anteriormente, o gerenciamento de portfólio é um processo dinâmico de decisão, por meio de uma lista ativa de novos projetos que são constantemente atualizados e revisados. Nesse processo, são avaliados novos projetos, selecionados e priorizados, e os projetos existentes podem ser acelerados, podem ser eliminados ou pode ser mudada sua prioridade de execução. São alocados recursos e realocados para os objetivos existentes. (COOPER; EDGETT; KLEINSCHMIDT, 2001).

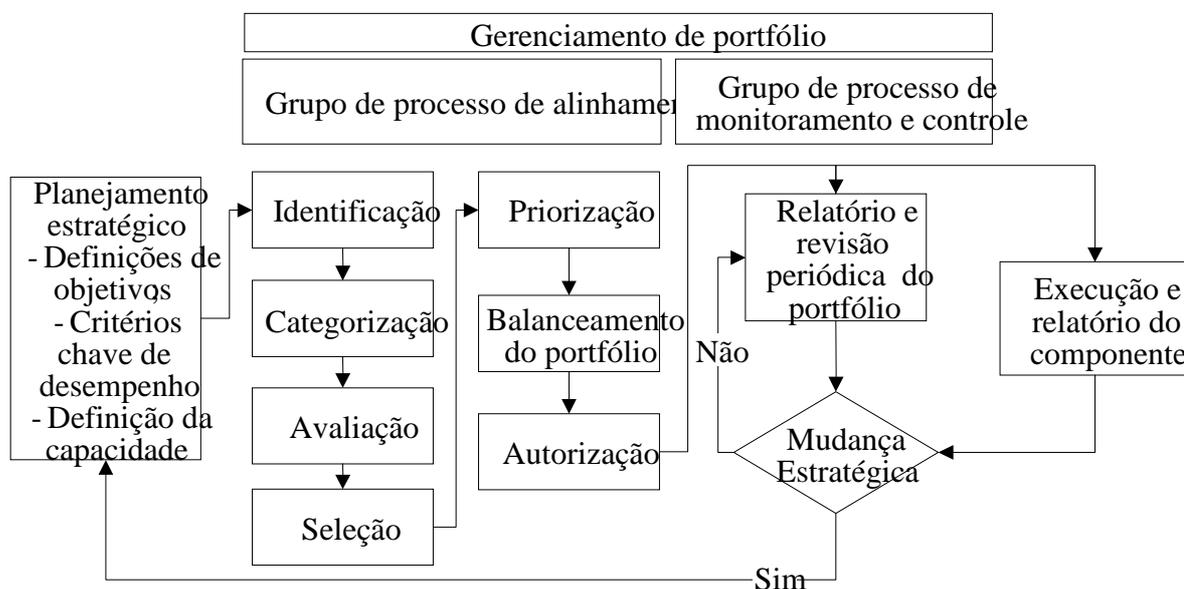
Segundo o Portfólio Management Standard do Project Management Institute - PMI (2005) para o processo de gerenciamento de portfólio de projetos ter êxito, deve a equipe: compreender o plano estratégico da organização; estabelecer determinados fatores de gerenciamento de portfólios baseados no plano estratégico; considerar todos os projetos da organização, programas e outros portfólios componentes; seguir os processos de acordo.

O sucesso das estratégias, e em decorrência, o sucesso da organização, depende dos projetos e do alcance de seus objetivos individuais (PMI, 2005).

Os processos de gerenciamento de portfólio são agregados em dois grupos (PMI, 2005): (a) Processos de alinhamento – envolvem a identificação dos elementos do portfólio, sua seleção, categorização e priorização em alinhamento com as metas estratégicas estabelecidas pela organização; e (b) processos de monitoramento e controle – garantem que os desempenhos dos elementos do portfólio atendem aos requisitos da organização e que os mesmos estejam alinhados a seus objetivos estratégicos.

A Figura 1 fornece um resumo do processo de gerenciamento de portfólio e as interações com o plano estratégico e a execução dos componentes, para indicar o relacionamento entre a estratégia organizacional e o gerenciamento de portfólio.

**Figura 1 - Processo de gerenciamento de portfólio**



Fonte: PMI, 2005.

O processo global de gerenciamento de portfólio é uma abordagem composta por nove processos, que são descritos de forma sumarizada no Quadro 1.

**Quadro 1 – Descrição dos processos de gerenciamento de portfólio**

Continua

	<b>Propósito</b>	<b>Atividades-chave</b>
<b>Identificação</b>	Criar uma lista atualizada com informações suficientes para assegurar que as componentes sejam a escolha correta para um portfólio abrangente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comparar componentes ativos, novas propostas e inclusão no portfólio com definições preestabelecidas;</li> <li>- Rejeitar componentes que não se ajustarem às definições preestabelecidas;</li> <li>- Classificar os componentes identificados em classes predefinidas, como projeto, programa, portfólio e outros trabalhos.</li> </ul>
<b>Categorização</b>	Classificar os componentes do portfólio em grupos preestabelecidos e relevantes estrategicamente, permitindo o balanceamento de investimentos e riscos entre categorias estratégicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar as categorias estratégicas;</li> <li>- Comparar os componentes identificados com as categorias estratégicas estabelecidas;</li> <li>- Agrupar cada componente dentro de uma das categorias estabelecidas.</li> </ul>
<b>Avaliação</b>	Levantar todas as informações pertinentes sobre os componentes identificados e classificados que permitirão a sua análise.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avaliar os componentes por meio de um modelo de graduação ponderado por critérios-chave (<i>scoring model</i>);</li> <li>- Produzir representações gráficas para facilitar a tomada de decisão no processo de seleção;</li> <li>- Fazer recomendações para o processo de seleção.</li> </ul>

<b>Seleção</b>	<p>Produzir uma lista reduzida de componentes baseada nas recomendações do processo de avaliação e nos critérios de seleção.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selecionar componentes baseando-se nos resultados da avaliação e na capacidade da organização;</li> <li>- Definir os recursos humanos, financeiros e capacidade dos ativos da organização;</li> <li>- Fazer recomendações ao processo de priorização.</li> </ul>
<b>Priorização</b>	<p>Classificar os componentes de acordo com cada estratégia: categoria de investimento (inovação, redução de custo, crescimento, manutenção e operações), calendário de investimento (curto, médio e longo prazo), risco <i>versus</i> perfil de retorno e foco organizacional (clientes, fornecedores e interno) de acordo com os critérios estabelecidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confirmar a classificação dos componentes de acordo com a categoria estratégica predeterminada;</li> <li>- Atribuir pontuação ou critério de peso para a classificação dos componentes;</li> <li>- Determinar quais componentes devem receber prioridade mais elevada no portfólio.</li> </ul>
<b>Balaceamento</b>	<p>Possibilitar o planejamento e alocação de recursos (financeiros, ativos, recursos humanos) de acordo com a direção estratégica e a habilidade de maximizar o retorno do portfólio dentro do perfil de risco desejado e predefinido da organização.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incluir novos componentes que foram selecionados e priorizados para autorização;</li> <li>- Identificar de componentes que não são autorizados baseados no processo de revisão;</li> <li>- Eliminar componentes para serem suspensos, repriorizados ou finalizados baseados no processo de revisão.</li> </ul>

### Conclusão

	<b>Propósito</b>	<b>Atividades-chave</b>
<b>Autorização</b>	<p>Comunicar formalmente as decisões do balanceamento do portfólio e alocar formalmente os recursos humanos e financeiros requeridos para o desenvolvimento dos casos de negócios ou executar os componentes selecionados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicar as decisões do balanceamento de portfólio para os <i>stakeholders</i>-chave, tanto para os componentes inclusos como para os não inclusos no portfólio;</li> <li>- Autorizar os componentes selecionados e desativar ou finalizar os componentes do portfólio;</li> <li>- Realocar orçamento e recursos dos componentes ativos e inativos; - Alocar recursos financeiros e humanos para executar os componentes selecionados do portfólio;</li> <li>- Comunicar resultados esperados (ciclos de revisão, indicadores de <i>performance</i> da linha de tempo e</li> </ul>

		entregáveis requeridos) para cada componente selecionado.
<b>Revisão e relatório</b>	Reunir indicadores de <i>performance</i> , promover apresentações periódicas e revisar o portfólio com frequência predeterminada apropriada para assegurar o alinhamento com a estratégia do negócio e utilização efetiva dos recursos.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Rever a prioridade dos componentes (projetos e programas), suas dependências, escopo, retornos esperados, riscos e desempenho financeiro comparados com os critérios de controle do portfólio e de investimentos;</li><li>- Rever impactos nas previsões do negócio, utilização de recursos, limitações da capacidade e <i>performance</i> do portfólio;</li><li>- Decidir acerca da continuação, adição ou término de projetos ao portfólio bem como a necessidade de realinhá-los aos objetivos estratégicos.</li></ul>
<b>Mudança estratégica</b>	Ativar o processo gerenciamento de portfólio para responder às mudanças na estratégia.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Acompanhar mudanças estratégicas significativas;</li><li>- Avaliar impactos da mudança no gerenciamento do portfólio;</li><li>- Rever critérios de categorização, seleção e priorização utilizados e adaptá-los à nova direção estratégica.</li></ul>

Fonte: PMI, 2005.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa teve como objetivo principal desenvolver uma metodologia de gerenciamento de portfólio para melhoria do alinhamento estratégico dos projetos da empresa Alfa.

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gerente comercial (sócio majoritário) e gerente de projetos. Com essas entrevistas buscou-se identificar a estratégia atual da empresa Alfa, bem como as atividades que configuravam ações voltadas ao gerenciamento do portfólio. Também foi realizada entrevista posterior buscando validar as informações coletadas junto aos entrevistados. Os dados foram coletados em 2008 refletindo os processos organizacionais da empresa na época. Dados históricos acerca da estratégia da empresa e sua evolução foram coletados, o que permitiu classificar o corte da pesquisa como transversal com perspectiva longitudinal.

A natureza da pesquisa é aplicada, como o nome indica, para que seus resultados tenham utilização imediata na solução de problemas concretos; é a obtenção do conhecimento para a transformação da realidade (GIL, 2002).

Quanto ao método de pesquisa, tratou-se de um estudo de caso, definido por Yin (2001, p. 32) como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Em relação à delimitação do estudo, ressalta-se que este teve como objetivo geral a elaboração de proposta de metodologia de gerenciamento de portfólio especificamente para a empresa Alfa. A efetiva aplicação da metodologia na empresa, a calibragem dos pesos, parâmetros e critérios em relação à estratégia não foram objetos deste estudo.

#### 4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ALFA

A empresa Alfa começou a atuar no mercado de *softwares* em 2002, inicialmente focada no negócio de jogos para computadores. Criada a partir da iniciativa de seis jovens universitários e com o apoio de uma incubadora tecnológica, a empresa Alfa teve seu negócio caracterizado pela estratégia direcionada ao mercado internacional tendo seu primeiro jogo de computador comercializado em países como a Alemanha, Áustria e Suíça. Dificuldades relacionadas à comercialização dos jogos e o longo prazo para retorno dos investimentos levaram a empresa, em meados de 2006, a uma readequação do foco estratégico, que deixou de ser estritamente em jogos e entretenimento, passando a englobar a oferta de soluções tecnológicas que envolviam “conjunção de arte, *design* e tecnologia e agregavam valor para os clientes”, nas palavras do sócio majoritário. Com isso, a empresa passou a ofertar serviços de desenvolvimento de sistemas de treinamento, *advertising games* (jogos publicitários) para a internet, *sites* de internet, além de serviços focados no desenvolvimento de conteúdos visuais, como identidade visual para produtos e empresas, ambientes virtuais e apresentações visuais. A ampliação do foco estratégico modificou o portfólio de produtos e serviços ofertados pela empresa. Com a mudança, a empresa passou a atuar mais fortemente no mercado interno, especialmente em São Paulo (40%) e no Paraná (60%). Parceria com agências publicitárias possibilitou à empresa Alfa o desenvolvimento de conteúdo digital para grandes empresas clientes, entre elas multinacionais do setor automobilístico, petroquímico, de bebida e tecnológico, tendo suas peças publicitárias veiculadas nacionalmente.

A estrutura organizacional contava com dez funcionários, incluindo sócios gerentes, sendo dividida basicamente em duas grandes áreas: administrativo/comercial e projetos. A estrutura enxuta permite grande interação entre as pessoas e as duas áreas, lideradas pelo gerente administrativo e o gerente de projetos. Para suprir a demanda de projetos, eventualmente a empresa Alfa terceiriza algumas das atividades, como, por exemplo, desenvolvimento de trilha sonora e artes gráficas. Em consequência da grande demanda, a empresa considera a possibilidade de ampliação do quadro de pessoal em breve.

Em virtude da mudança do foco estratégico, a empresa Alfa ampliou seu portfólio de projetos uma vez que o foco deixou de ser estritamente em projetos de desenvolvimento de jogos e passou a englobar, por exemplo, projetos de *sites*, jogos publicitários, sistemas de



treinamento e outros projetos de menor porte. Assim, o portfólio de projetos deixou de ser composto por projetos de longa duração (tais como os jogos e poderiam durar mais de um ano) e alto investimento inicial, pois passou a ser formado por projetos, em sua maioria, de curta duração, tais como os sistemas de treinamento (2 a 4 semanas) e apresentações digitais (1 a 3 semanas) e reduziu o *payback*, melhorando o fluxo de caixa da empresa.

#### 4.1 Estratégia da empresa Alfa

Analisando-se a história recente da empresa Alfa, percebe-se que, em meados de 2006, dificuldades relacionadas à comercialização dos jogos e o longo prazo para retorno dos investimentos levaram a empresa a uma readequação do foco estratégico, que deixou de ser estritamente focado em jogos e entretenimento, passando a englobar a oferta de soluções tecnológicas, envolvendo, nas palavras do empresário sócio majoritário, “uma conjunção de arte, *design* e tecnologia que agreguem valor para os clientes”. Com isso, a empresa passou a ofertar serviços de desenvolvimento de sistemas de treinamento, *advertising games* (jogos publicitários) para a internet, *sites* de internet, além de serviços focados no desenvolvimento de criação digital: identidade visual para produtos e empresas, ambientes virtuais e apresentações visuais. A ampliação do foco estratégico modificou o portfólio de produtos e serviços ofertados pela empresa.

Apesar da mudança estratégica ocorrida, a empresa ainda tem como visão ser referência nacional no desenvolvimento de jogos, englobando aí tanto jogos voltados ao entretenimento como para outras finalidades, como a educação e a propaganda (*advertising games*).

Considerando-se o modelo de estratégias genéricas de Porter (1990), é possível avaliar a estratégia da empresa Alfa, como sendo uma estratégia de diferenciação, uma vez que se busca a oferta de serviços diferenciados, com qualidade e, principalmente, focado na junção de arte e tecnologia e de enfoque ampliado. Nesse sentido, percebe-se o movimento estratégico da empresa partindo de um enfoque restrito (diferenciação focada), no caso direcionado a jogos de entretenimento, passando a englobar também criações digitais e *advertising games* (diferenciação de foco ampliado).

Ao final de 2007 a empresa deu início às ações voltadas ao aprimoramento da seleção de projetos considerando seu novo enfoque estratégico bem como buscando melhor

segmentação de seu mercado, classificando seus projetos (soluções tecnológicas) em três grupos principais: *alfa games*, *advertising games* e criações digitais.

A *alfa games* engloba todos os projetos de jogos voltados ao entretenimento. Foi o único foco da empresa por muito tempo, porém, apesar da ampliação, ainda é considerado de grande importância estratégica, porém tem baixa participação de mercado, considerados projetos de horizonte estratégico de longo prazo.

Já a categoria *advertising games* agrupa os projetos tecnológicos mais promissores. Engloba jogos publicitários vinculados via Internet, bem como jogos de cunho educativo, também conhecidos como *serious games* e jogos de empresas. Vem conquistando fatia de mercado aos poucos, apresentando boas perspectivas de crescimento, no médio e longo prazo.

Já as criações digitais, apesar de apresentarem crescimento, são analisadas como um negócio que apresenta tendência de estagnação, por englobar soluções tecnológicas menos sofisticadas e que tendem a concorrer com profissionais liberais e outras empresas. Por outro lado, é capaz de gerar caixa para a empresa no curto e médio prazo. Englobam projetos de *sites*, animações 3D e apresentações digitais, por exemplo.

Assim, os três grupos identificados constituem as unidades de negócio principais da empresa e que serviram de base para nortear a elaboração da metodologia de gerenciamento de portfólio proposta neste estudo.

## **4.2 Situação do gerenciamento de portfólio da empresa Alfa**

Conforme retratado anteriormente, a empresa Alfa, apesar de realizar algumas atividades voltadas ao gerenciamento de portfólio, não possui uma metodologia estruturada nem o processo oficialmente mapeado. Assim, buscou-se levantar as atividades desempenhadas pela empresa, considerando-se o gerenciamento de portfólio, as quais foram mapeadas em um fluxograma posteriormente validado com o gerente de projetos e gerente comercial.

O processo de identificação de projetos realizado pela empresa Alfa consiste em ações da área comercial visando identificar potenciais clientes, tanto de forma proativa, como de forma passiva, quando clientes procuram a empresa. Com base na identificação da necessidade, desenvolve-se documento intitulado cotação de serviço, que consiste no cadastramento do cliente, descrição preliminar do escopo e das fases do projeto. Assim, para

os clientes potenciais identificados, apresenta-se uma proposta visando explorar uma oportunidade identificada pela empresa Alfa, que, caso aceita, originará um documento de cotação, conforme exposto anteriormente.

A avaliação é feita com base no documento cotação de serviço, geralmente pelo gerente comercial e gerente de projeto. Tal avaliação é suportada por uma planilha com dados históricos de duração de projetos e cálculo dos custos de horas trabalhadas. A avaliação de risco, por sua vez, é realizada de forma subjetiva (qualitativa) para a maioria dos projetos. Em se tratando de projetos complexos com alto grau de inovação, definem-se cenários pessimista, moderado e otimista para o projeto e atribui-se o impacto no tempo e custo (estimados subjetivamente em reunião), adicionando-se uma margem de segurança percentual, com base em uma planilha preexistente.

Em relação ao processo de priorização, este é executado considerando-se uma análise subjetiva principalmente da área comercial/financeira e de projetos. Considera-se, para tanto, a capacidade do cliente em contribuir para tornar a empresa Alfa referência no mercado de atuação. No caso de projetos identificados como de grande complexidade (envolvendo alto grau de inovação em termos de solução tecnológica), a análise é realizada em conjunto com a equipe em reunião geral, na qual se busca a identificação dos maiores riscos e as eventuais soluções para estes.

Para o balanceamento do portfólio de projetos, consideram-se principalmente situações nas quais um novo projeto demanda alterações emergenciais no que se refere à alocação de recursos. Atualmente a empresa não realiza um balanceamento do portfólio visando somente eficiência na alocação de recursos, utiliza o balanceamento muito mais para as situações de mudança que exijam renegociações de prazos.

O processo de autorização oficial do início do projeto dá-se com a assinatura do contrato, realizado com base na proposta comercial aceita pelo cliente. Internamente, os membros da equipe são informados oficialmente em reunião semanal.

Considerando-se a revisão e o relatório periódico do portfólio, este é realizado parcialmente na reunião geral de acompanhamento dos projetos. Entre os indicadores de *performance*, a empresa acompanha o *status* dos projetos considerando sua fase: cotação, produção, cancelado, suspenso e finalizado. Apesar da existência dos indicadores, estes ainda não são operacionalizados e atualizados de forma automatizada. Outro indicador existente é a

margem de contribuição, porém, apesar da informação estar disponível por projeto, esta, da mesma forma que a anterior, não é operacionalizada.

De maneira geral, percebe-se que os processos de identificação, avaliação e autorização dos componentes do portfólio de projetos, são alguns dos processos mais desenvolvidos, porém ainda com pontos a serem melhorados. Por outro lado, a empresa ainda inicia atividades no sentido de categorizar e priorizar projetos/programas do portfólio, bem como o processo de balanceamento, um dos processos menos estruturados.

#### **4.3 Proposta de metodologia de gerenciamento de portfólio para a Empresa Alfa**

Uma metodologia consiste, de acordo com Charvat (2003), em um conjunto de guias ou princípios que podem ser customizados e aplicados a uma situação específica. Ainda segundo o autor, uma metodologia pode ser definida como: um processo que documenta uma série de passos e procedimentos; um processo definido para atingir um fim; e um conjunto integrado de tarefas, técnicas, ferramentas, papéis, responsabilidades e marcos.

Segundo o PMI (2005), o gerenciamento de portfólio compreende os processos de identificação dos elementos do portfólio, avaliação, seleção, categorização, priorização, balanceamento, autorização e revisão e relato do desempenho do portfólio.

Assim, com base na definição de Charvat (2003) e PMI (2005), definiu-se metodologia de gerenciamento de portfólio, para fins deste trabalho, como um conjunto de princípios integrados em um conjunto de tarefas, técnicas e ferramentas, especificamente customizadas para a empresa Alfa, com o propósito de identificar, categorizar, avaliar, selecionar, priorizar, balancear, autorizar e controlar projetos e programas no contexto de gerenciamento de portfólio de projetos.

Para a realização da proposta, fez-se um diagnóstico da situação atual no que se refere aos processos de gerenciamento do portfólio atualmente realizados pela empresa Alfa.

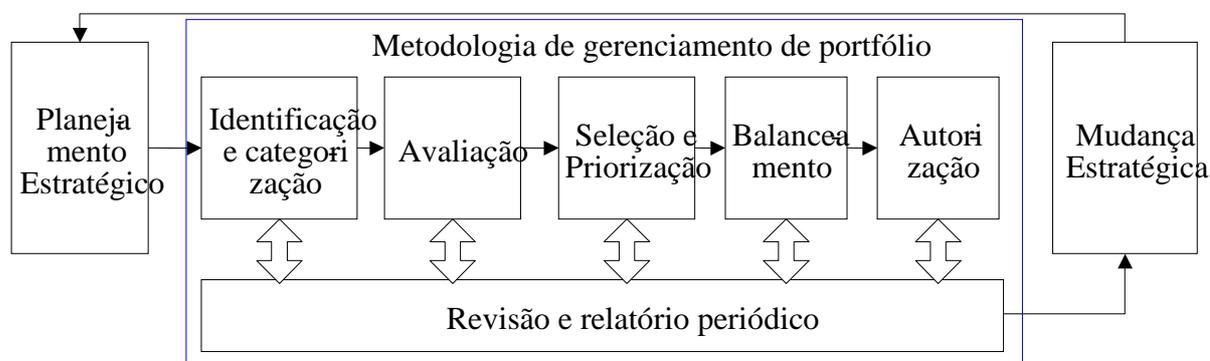
Assim, o processo atual foi considerado na realização da proposta, buscando minimizar o impacto da mudança e mantendo algumas das atividades, quando possível, da mesma maneira com que eram realizadas.

A metodologia aqui proposta é constituída por três aspectos principais: conjunto de atividades que compõe um processo estruturado; conjunto de categorias e indicadores de

gerenciamento de portfólio; e ferramenta de gerenciamento de portfólio. O processo estruturado foi inspirado no conjunto de processos sugeridos pelo PMI (2005), os quais foram agrupados nessa metodologia em seis processos-chave: identificação e categorização; avaliação; seleção e priorização; balanceamento; autorização; e revisão de portfólio e relato de desempenho. Para a composição dos indicadores e critérios a serem utilizados ao longo dos processos de gerenciamento de portfólio, buscou-se inspiração no trabalho de Rabechini Jr., Maximiano e Martins (2005). Por fim, as ferramentas e as técnicas de gerenciamento de portfólio propostas foram baseadas principalmente nos trabalhos de Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2001) e na revisão da literatura pertinente.

A metodologia de gerenciamento de portfólio aqui proposta inclui um macroprocesso (FIG. 2), o qual deve ser observado como um processo contínuo, pelo qual cada nova oportunidade é identificada, categorizada e avaliada, ora individualmente, ora coletivamente em relação aos demais componentes (projetos e programas) já em andamento ou em processo de avaliação, para posterior seleção, priorização, eventual balanceamento do portfólio e autorização de execução. Assim, o processo é suportado por ferramentas, relatórios específicos para gerenciamento do portfólio e outras advindas do processo de gerenciamento de projetos. A metodologia foi concebida inicialmente para lidar principalmente com projetos de natureza externa, mais especificamente projetos direcionados a clientes, por se tratar de uma empresa que atende a seus clientes por meio de projetos. A metodologia, porém, também pode ser adaptada para contemplar projetos de natureza interna, como projetos de investimento e melhorias.

**Figura 2 - Esquema geral da metodologia**



Fonte: Adaptado do PMI (2005) e Rabechini Jr, Maximiano e Martins, 2005.

#### 4.4 Processos de gerenciamento de portfólio

A seguir apresenta-se a estrutura de processos que compõe a metodologia proposta, bem como cada uma de suas atividades (FIG. 3). Ao todo, são seis os processos de gerenciamento de portfólio retratados, conforme anteriormente mencionado.

O processo de identificação e categorização consiste no levantamento das novas oportunidades na empresa Alfa e são levadas em consideração as informações constantes no planejamento estratégico, pesquisa de mercado e as solicitações dos clientes. Após a identificação dessas oportunidades, é realizada uma análise verificando se estão alinhadas ao planejamento estratégico da empresa e realizado um sumário sobre cada projeto potencial. Ao finalizar esse processo, obtém-se uma lista dos projetos potenciais categorizados e subcategorizados e das oportunidades rejeitadas da empresa Alfa.

O processo de avaliação, por sua vez, propõe-se a avaliar inicialmente cada novo componente do portfólio de forma qualitativa, levando em consideração seu grau de complexidade de solução e inovação tecnológica. Posteriormente procura-se realizar uma estimativa dos recursos e do tempo necessário para o desenvolvimento dos projetos potenciais, e, para a realização dessas atividades, leva-se em consideração a infraestrutura existente, os recursos humanos e tecnológicos, a experiência da equipe, o histórico e *benchmarking*. Os projetos potenciais também passam por uma avaliação técnica e comercial, levando-se em consideração os critérios de aplicabilidade da solução aos outros clientes, valor esperado (risco), crédito do cliente, região geográfica, margem de lucro, *payback* e impacto na imagem da empresa. Finalmente, considerando-se o planejamento estratégico da empresa, realiza-se a revisão/calibragem dos pesos dos critérios de avaliação.

O processo de seleção e priorização dos componentes do portfólio baseia-se nos resultados da avaliação e critérios de seleção. De posse dos critérios de avaliação com os respectivos pesos, é obtida a pontuação final de cada projeto/programa potencial, gerando uma lista dos projetos para uma análise quantitativa e o gráfico de bolhas para realização de uma análise qualitativa. Posteriormente é verificado se os projetos potenciais estão atendendo aos critérios de seleção. Caso algum dos projetos/programas potenciais não atenda aos critérios, é realizado contato com o cliente, com o objetivo de buscar um entendimento e ajustar as alterações necessárias. Ao finalizar-se esse processo, obtém-se uma lista de

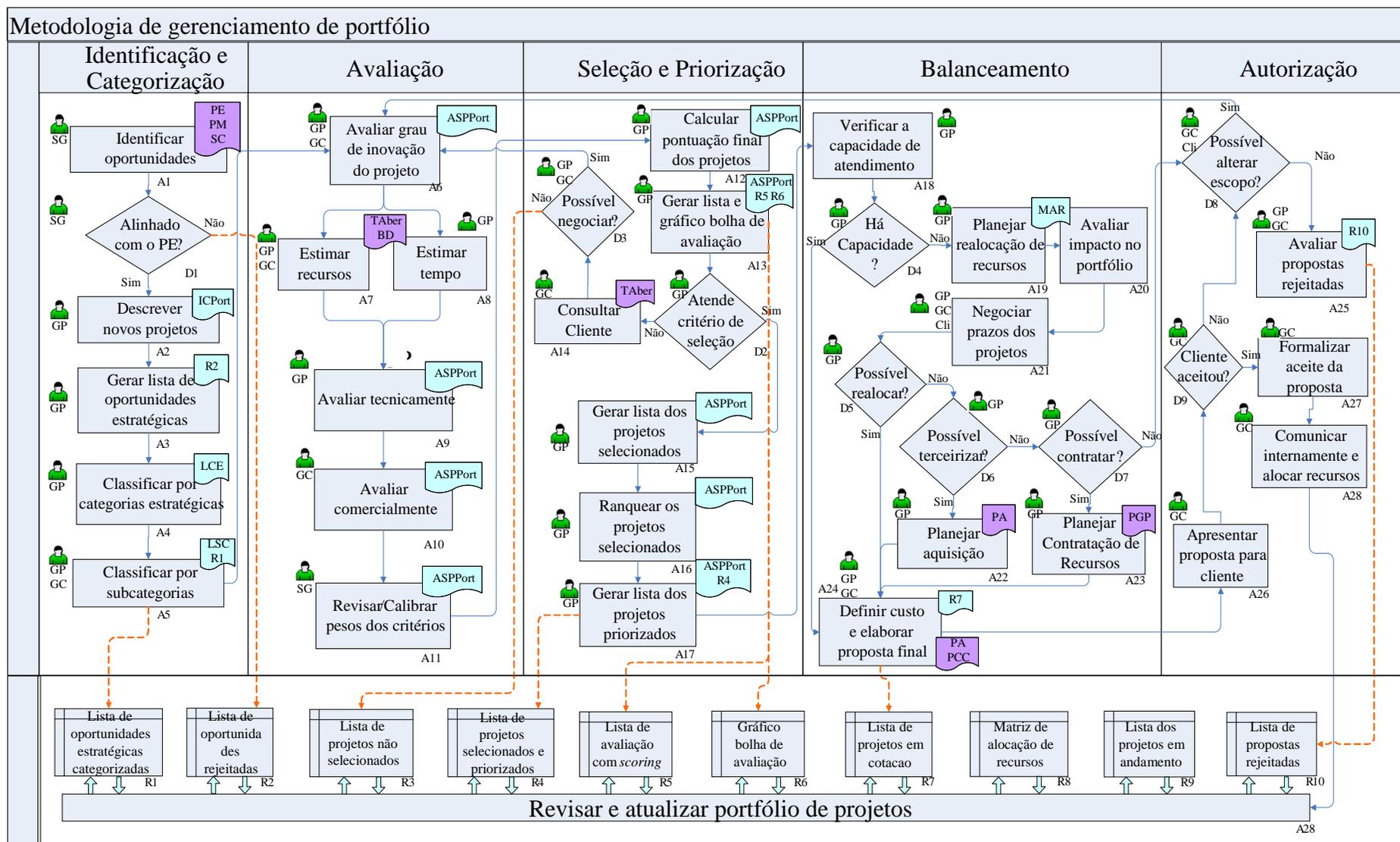


avaliação com a pontuação, relatório gráfico bolha, lista dos projetos potenciais recusados e lista dos projetos potenciais selecionados e priorizados.

O processo de balanceamento proposto compreende desde a verificação da capacidade de atendimento da empresa Alfa até as atividades de planejamento da realocação de recursos, principalmente recursos humanos, considerando-se os objetivos do portfólio de projetos, bem como os impactos nos prazos de execução e impactos financeiros (custos) advindos do balanceamento desses recursos.



Figura 3 - Fluxograma do processo de gerenciamento de portfólio proposto



Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo.

O processo também contempla o balanceamento de recursos considerando alternativas para a execução como a terceirização de atividades e contratação de pessoas. Como principais saídas a esse processo têm-se o planejamento do portfólio devidamente balanceado quanto a seus recursos (principalmente recursos humanos), incorporando o novo projeto/programa selecionado, bem como o planejamento quanto aos recursos que serão utilizados (realocados internamente, terceirizados ou ainda contratados), informações as quais possibilitarão a elaboração dos custos e proposta final do projeto, no caso de projetos externos aos clientes.

O processo de autorização proposto nesta metodologia consiste na apresentação da proposta de serviços ao cliente, formalização de sua aceitação em contrato de serviços e comunicação formal interna, reunião, aprovação do projeto/programa e alocação de recursos (principalmente recursos humanos).

O processo de revisão e relatório é tratado na metodologia proposta como uma única atividade de revisão e atualização das informações referentes ao gerenciamento do portfólio, ocorrendo paralelamente a todos os processos anteriormente detalhados. Para isso, o processo proposto identifica os principais documentos/relatórios que devem ser atualizados conforme um novo componente (projeto/programa) passa por qualquer um dos processos de gerenciamento do portfólio.

Dessa forma, cada um dos processos propostos engloba uma série de atividades, decisões concebidas de forma estruturada. Para dar suporte a essas atividades foram desenvolvidas ferramentas de apoio, tratadas a seguir.

#### **4.5 Ferramentas de gerenciamento de portfólio**

Dando suporte à metodologia proposta, foi concebido um conjunto de ferramentas, elaboradas no *software* Microsoft Office Excel®, para dar suporte às decisões de portfólio. Entre as ferramentas diretamente associadas ao gerenciamento de portfólio e consideradas essenciais ao contexto da empresa Alfa, foram desenvolvidas: (a) ICPort – ferramenta de identificação e categorização do portfólio; (b) ASPPort – avaliação, seleção e priorização de portfólio; e (c) Matriz de alocação de recursos humanos e indicadores de balanceamento, além de alguns relatórios de desempenho para acompanhamento do portfólio. Em virtude das limitações de tamanho do artigo, as ferramentas não são anexadas e documentos e relatórios



(*templates*) não são apresentados, limitando-se a uma breve descrição das ferramentas e dos relatórios.

A ferramenta ICPort consiste em uma planilha concebida para auxiliar o processo de identificação e categorização do portfólio de projetos. Esta é alimentada pelas oportunidades identificadas pelos Sócios Gerentes, que classificam as oportunidades de acordo com seu alinhamento com o planejamento estratégico. As primeiras categorias são descrições dos projetos, nome do cliente e responsável pela coordenação do projeto. Na coluna duração, o preenchimento da ferramenta é feito por meio da estimativa do prazo (curto, médio, longo). Na coluna de categoria estratégica, o gerente de projetos classifica as oportunidades de acordo com as unidades de negócio. Na sequência, classifica as unidades de negócio de acordo com as linhas de produto e o segmento do cliente. O *status* faz parte do monitoramento e controle que é contínuo durante todo processo de gerenciamento de portfólio. Na coluna de porte do cliente, o gerente de projetos e/ou o gerente comercial classificam os clientes em pequeno, médio ou grande porte, baseando-se no faturamento informado pela empresa. A ferramenta ICPort gera as listas de oportunidades rejeitadas (R2) e as listas de oportunidades estratégicas categorizadas (R1).

A ferramenta de avaliação, seleção e priorização de portfólio (ASPPort), por sua vez, foi preparada para auxiliar o processo de avaliação do portfólio do projeto e baseia-se em um modelo de pontuação dos projetos conforme pesos previamente atribuídos para cada categoria e indicador. O gerente de projeto e gerente comercial são os responsáveis pela entrada de informações na ferramenta, em que classificam o grau de complexidade/ inovação dos projetos e critérios técnicos e comerciais. A categoria complexidade/ inovação é avaliada de acordo com os seguintes critérios: soluções já desenvolvidas para outros clientes, soluções adaptáveis de outros clientes, novas soluções desenvolvidas dentro da capacidade e novas soluções fora da capacidade. Esta última opção é utilizada quando investimentos em recursos físicos e/ou humanos são requeridos (equipamentos especiais, *softwares* diferenciados ou treinamentos específicos). A coluna de aplicabilidade em outros clientes e os impactos dos riscos no valor base são critérios técnicos de avaliação, em que a aplicabilidade é categorizada em não replicável, replicável a alguns clientes e replicável a vários. Já os riscos são categorizados com base no impacto sobre o valor base (%), relacionado à técnica de cálculo do risco com base no valor esperado. As colunas de crédito do cliente, região geográfica, impacto na imagem da empresa, taxa interna de retorno e *payback* são critérios comerciais. Entre outras



categorias e indicadores de avaliação têm-se: crédito do cliente, localização do cliente, impacto na imagem da empresa (reputação potencial da empresa Alfa se atender determinado cliente), taxa interna de retorno e *payback* do projeto. Essa ferramenta gera os seguintes relatórios: a lista de projetos não selecionados (R3); lista de projetos selecionados e priorizados (R4); lista de avaliação com pontuação (R5); e gráfico bolha (R6).

No processo de balanceamento, a ferramenta utilizada é a Matriz de Alocação de Recursos (MAR), planilha que permite a alocação de recursos humanos internamente (horas/semana) ou de terceiros, procurando atender às expectativas do cliente no que se refere ao cumprimento de prazos e custos. Além disso, calcula os custos totais de horas/homem do projeto. Algumas informações advindas da MAR são então extraídas para compor um quadro de indicadores do balanceamento e consiste na duração-alvo, duração planejada, *status* do planejamento e custo de pessoas. A coluna de duração-alvo representa a expectativa do cliente sugerida ou negociada inicialmente entre as partes (em dias). Já a coluna de duração planejada representa a duração estimada dos projetos com base na alocação atual de recursos (em dias). O *status* de balanceamento, por sua vez, mostra a situação de estimativa total de tempo de cada projeto em relação à expectativa do cliente (em dias). Considera-se “OK” o *status* quando a diferença não ultrapassa dois dias. O *status* “Folga” é para indicar quando há previsão de adiantamento maior que dois dias, enquanto “Balancear” indica quando o prazo estimado é maior que a expectativa do cliente.

No processo de balanceamento, uma planilha de projetos em cotação é gerada para avaliar quais propostas ainda não foram aprovadas pelo cliente.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificou-se na literatura que a tradução da estratégia em programas e projetos é reconhecida como um processo essencial, uma vez que a gestão de projetos em nível estratégico, inclusive a gestão de programas e portfólio de projetos, é considerada um dos instrumentos para implementar a estratégia corporativa. Assim, verificou-se que o gerenciamento de portfólio de projetos apresenta-se como uma das soluções que permitem alinhar projetos à estratégia de negócio, gerenciar mudanças rápidas e aumentar a probabilidade de obtenção dos resultados esperados. Diante desse contexto, definiu-se como objetivo geral deste estudo apresentar proposta de uma metodologia de gerenciamento de portfólio de projetos, concebida visando melhorar o alinhamento estratégico dos projetos de uma pequena empresa de *softwares*, denominada, para fins deste trabalho, empresa Alfa.

Analisando-se a estratégia da empresa Alfa, verificou-se, por meio do modelo de estratégias genéricas, a mudança de enfoque, a partir de meados de 2006, uma vez que a empresa ampliou seu portfólio de projetos passando a englobar produções digitais, além dos jogos convencionais, porém ainda com foco na diferenciação (estratégia de diferenciação ampliada). Foram identificadas três unidades de negócio principais na empresa Alfa: *alfa games*, *advertising games* e criações digitais. Essas áreas, associadas à visão da empresa em tornar-se referência no setor de jogos, tanto focados em entretenimento como *advertising* (*serious games*, promocionais), permitem verificar o posicionamento de mercado que a empresa pretende atingir em termos de portfólio de produtos.

A proposição da metodologia de gerenciamento de portfólio baseou-se na identificação das atividades associadas ao gerenciamento de portfólio já realizadas pela empresa Alfa. O mapeamento do fluxo dessas atividades, bem como das documentações utilizadas, revelou um processo global de gerenciamento de portfólio ainda em fase inicial de estruturação. Entre os processos melhor desenvolvidos, destacaram-se os processos de identificação, avaliação e autorização dos componentes do portfólio. Entre os processos menos desenvolvidos, identificou-se o processo de balanceamento de recursos do portfólio. Assim, a metodologia de gerenciamento de portfólio de projetos proposta consistiu em um conjunto de processos estruturados, ferramentas, documentações e indicadores específicos. Dessa forma, a metodologia baseou-se principalmente nos processos sugeridos pelo Portfólio Management Standard (PMI, 2005), agrupados em seis processos-chave: a) identificação e



categorização; (b) avaliação; (c) seleção e priorização; (d) balanceamento; (e) autorização; (f) revisão de portfólio e relato de desempenho. Para a composição dos indicadores e critérios buscou-se inspiração no trabalho de Rabechini Jr., Maximiano e Martins (2005). Por fim, as ferramentas e técnicas de gerenciamento de portfólio propostas foram baseadas, principalmente, nos trabalhos de Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2001) e na revisão da literatura pertinente.

Entre as principais contribuições potenciais da metodologia de gerenciamento de portfólio proposta, têm-se: (a) a metodologia permite a identificação e categorização dos projetos estrategicamente relevantes, evitando que projetos/programas que não possuam alinhamento com os objetivos estratégicos da organização sejam selecionados e autorizados, comprometendo recursos que poderiam ser alocados em projetos/programas de maior relevância estratégica; (b) a metodologia, com a utilização de indicadores estruturados como TIR, *payback* e outros de ordem qualitativa, bem como com atribuição de pesos para cada categoria, permite a avaliação, a seleção e a priorização dos projetos e programas, em termos operacionais e estruturados, considerando o alinhamento estratégico da empresa; (c) a metodologia leva em conta os recursos humanos, considerados de suma importância, para o balanceamento do portfólio, calculando de maneira objetiva os impactos no tempo e custo da alocação e realocação das pessoas, além de contemplar alternativas de recursos, tais como a terceirização e a contratação; (d) por fim, a metodologia estabelece um sistema de controle do portfólio operacionalizado na geração de relatórios e gráficos (como o gráfico tipo bolha, lista de projetos com pontuação), permitindo a consolidação de informações para posterior análise e tomada de decisão.

O presente estudo limitou-se à apresentação da metodologia de gerenciamento de portfólio desenvolvida; assim, propõe-se, como tema para futuros trabalhos, a aplicação da metodologia e a análise de seus impactos nos resultados organizacionais da empresa Alfa.



## REFERÊNCIAS

- ARCHER, N. P.; GHASEMZADEH, F. An Integrated Framework for Project Portfolio Selection. **International Journal of Project Management**, v. 17, n. 4, p. 207- 216, 1999.
- ARTTO, K. A.; DIETRICH, P. H. Strategic Business Management Through Multiple Projects. In: MORRIS, P. W. G; PINTO, J. **The Wiley Guide to Managing Projects**. New York, Wiley, 2004.
- AUBRY, M.; HOBBS, B.; THUILLIER, D. A new framework for understanding organizational project management through the PMO. **International Journal of Project Management**, v. 25, p. 328-336, 2007.
- CHARVAT, J. **Project Management Methodologies: Selecting, Implementing, and Supporting Methodologies and Processes for Projects**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2003.
- COOPER, R. G.; EDGETT, S. J. KLEINSCHMIDT, E. J. Portfolio Management for New Product Development - Results of an Industry Practices Study. **R&D Management** (Industrial Research Institute, Inc.), v. 31, n. 4, 2001.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- KERZNER, H.. **Gestão de Projetos – As melhores Práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- KERZNER, H. **Gestão de projetos- as melhores práticas**. São Paulo: Bookman, 2006.
- PMI- Project Management Institute. **Standard Portfólio of Project Management**. Newton Square, PA: PMI, 2005.
- PMI - Project Management Institute. **PMBOK A guide to Project Management Body of Knowledge**. 3. ed. Pennsylvania: PMI – Project Management Institute Inc., 2004.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- RABECHINI JR., R.; MAXIMIANO, A. C. A.; MARTINS, V. A. A adoção de gerenciamento de portfólio como uma alternativa gerencial: o caso de uma empresa prestadora de serviço de interconexão eletrônica, **Revista Produção**, v. 15, n. 3, p. 416-433, set./dez. 2005.
- SRIVANNABOON, S.; MILOSEVIC, D. Z. A two-way influence between business strategy and project management. **International Journal of Project Management**. v. 24, p. 493–505, 2006.
- YIN, ROBERT K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.