



GIANCARLO CISCON

**GESTÃO DE PORTFÓLIO E ALINHAMENTO
ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DE
DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE**

**LAVRAS - MG
2014**

GIANCARLO CISCON

**GESTÃO DE PORTFÓLIO E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO EM
UMA EMPRESA DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE**

Monografia apresentada ao Colegiado do
Curso de Sistemas de Informação, para
obtenção do título de Bacharel em
Sistemas de Informação.

Coorientador:

Dr. André Luiz Zambalde

Orientador:

Dr. Luiz Marcelo Antonialli

**LAVRAS - MG
2014**

GESTÃO DE PORTFÓLIO E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE

Monografia apresentada ao Colegiado do
Curso de Sistemas de Informação para
obtenção do título de Bacharel em
Sistemas de Informação.

APROVADO em 28 de novembro de 2014.

Dr. Rêmulo Maia Alves

MsC Antônio Elizeu da Rocha Neto



Dr. Luiz Marcelo Antonialli (Orientador)

Dr. André Luiz Zambalde (Coorientador)

**LAVRAS – MG.
Novembro/2014.**

*A Deus, pois isso só é possível graças a Ele.
A meus pais, Ana e Tarcísio, que me criaram com simplicidade e dignidade.
Aos meus irmãos Leonardo e Carlos, que serviram de inspiração e motivação.
A toda a minha família, que sempre esteve próxima e me apoiando.
Aos meus amigos, que contribuíram nos momentos de descontração e
dificuldades.
E a Bárbara, que tem cuidado de mim e me mostrou o que é amar.*

DEDICO

Sou uma pessoa que tem muito a agradecer. Assim, gostaria de começar por Deus, que me deu tudo para que eu pudesse concluir mais essa etapa. Agradeço aos meus pais, *Ana* e *Tarcísio*, pelo amor incondicional; aos irmãos *Leonardo* e *Carlos*, pelo apoio e incentivo; à *Bárbara*, pela paciência, amor e carinho. *Avós, tios, primos e cunhadas*, por acreditarem neste momento.

Obrigado também aos amigos da *Babilônia* (*Orelha, Catatau, Sandino, Bigode, Paivéi, Piu, Ben10, Manobra, Xineis, Panda e Menarca*), da *Turma V de Sistemas* (*DoVale, Tico, Fred, Samara, Verô, Sarah, Júlio, Paulinho e André*), da *Aptum/SW* (*Andis, Renatão e Geovane*) da *UFLA*, de *Monsenhor Paulo e Lavras*, e todos aqueles com quem tive o prazer de conviver nesta jornada.

Valeu *BB* pelo limite disponível; *Léo*, pelos tantos empréstimos e ensinamentos; *Michelle* pela motivação e cobrança; professores, funcionários e servidores da *UFLA*, especialmente meus orientadores *Zambalde* e *Antonialli*, e a banca de avaliação, *Antonio (Mestrão)* e *Rêmulo*, que participaram diretamente desta conquista.

“A verdadeira viagem de descobrimento não consiste em procurar novas paisagens, mas em ter novos olhos”.
(Marcel Proust)

RESUMO

Foi estudada a relação existente entre a gestão de portfólio de projetos e o alinhamento estratégico de uma empresa de desenvolvimento de software. O presente trabalho traz à mostra os estudos de cada uma das áreas envolvidas no analisadas (gestão de portfólio e alinhamento estratégico), além de uma metodologia de medição e gestão do negócio (Balanced Scorecard), bem como suas extensões, aplicações e relatos. Para a obtenção dos resultados, foi procedida a pesquisa-ação, visto que o pesquisador busca modificar o ambiente que está sendo estudado por meio de suas ações, através de observação participante, entrevistas e roteiros em uma empresa de desenvolvimento de software fixada em Minas Gerais, e para fins deste trabalho, denominada empresa Alpha. Avaliou-se, entre outros assuntos, a gestão de portfólios adotada pela empresa e seu alinhamento estratégico, assim como a conformidade entre elas. Verificou-se que a gestão de portfólios está adequada à realidade da empresa, evidenciando que o alinhamento estratégico ainda não está adequado para atingir os objetivos empresariais. Selecionou-se o balanced scorecard para reconstruir o alinhamento estratégico da empresa e definir metas que deverão contemplar os objetivos da diretoria.

Palavras Chave: Gestão de Portfólio de Projetos, Alinhamento estratégico, Balanced ScoreCard, Engenharia de Software

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1	Contexto Organizacional da GPP	27
FIGURA 2	Perspectivas <i>Balanced ScoreCard</i>	32
FIGURA 3	Etapas da GPP.....	37
FIGURA 4	Identificação e Categorização do Projeto	38
FIGURA 5	Avaliação do Projeto	38
FIGURA 6	Planilha de Avaliação, Seleção e Priorização de Projetos	39
FIGURA 7	Planilha de Monitoramento e Controle	40
FIGURA 8	Relação de Dependências da GPP	41
FIGURA 9	Fluxo da GPP.....	42
FIGURA 10	BSC Empresa Alpha.....	46

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 Definições de Estratégia.....	16
QUADRO 2 Escolas de pensamento sobre a formulação da estratégia ...	18
QUADRO 3 Uma comparação entre diferentes tipos de portfólio.	24
QUADRO 4 Pontos Fortes e Pontos Fracos da Empresa Alpha.....	37
QUADRO 5 Metas BSC.....	48

LISTA DE SIGLAS

PMI: Project Management Institute

GPP: Gestão de Portfólio de Projetos

GP: Gestão de Projetos

PMBOK: Project Management Body of Knowledge

MPS.BR: Melhoria no Processo de Software Brasil

TI: Tecnologia da Informação

GPTI: Gestão de Portfólios de Tecnologia da Informação

BSC: Balanced Scorecard

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1. Problema e objetivo(s).....	13
1.2. Estrutura do trabalho	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 Administração Estratégica	15
2.1.1 Estratégia e alinhamento estratégico	19
2.2 Gestão de Portfólio de TI.....	21
2.2.1 Gestão de portfólios de software no PMI	27
2.2.2 Gestão de portfólios de software no MPS.BR	29
2.3 Alinhamento Estratégico e Gestão de Portfólio.....	30
2.4 Balanced ScoreCard	31
3 METODOLOGIA	33
3.1 Tipo de Pesquisa.....	33
3.2 Métodos, procedimentos e materiais	34
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	36
4.1 A Empresa Alpha	36
4.2 Gestão de Portfólio de Projetos na Empresa Alpha	37
4.3 Alinhamento Estratégico da Empresa Alpha	43
4.4 Alinhamento Estratégico x Gestão de Portfólio.....	43
4.5 Construção Balanced ScoreCard.....	44
5 CONCLUSÃO	49
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	51

1. INTRODUÇÃO

A gestão de portfólio tem se mostrado como uma alternativa importante para a gestão de múltiplos projetos, no sentido de maximar os objetivos estratégicos. Essa abordagem tem ganhado força em todomundo com o modelo do PMI/PMBok (Project Management Institute/ Project Management Body of Knowledge) e no Brasil, mais especificamente na área de TI, com MPS.BR. Muitas empresas, contudo, organizam seus projetos de forma *ad-hoc*¹ e individualizada, com foco na determinação dos prazos, realocação de recursos baseados em necessidades de curto prazo com constante mudança e soluções de disputas políticas sobre estes recursos (humanos e equipamentos) escassos, visto que podem haver inúmeros projetos executados simultaneamente.

Um instrumento de gestão de empresas é o conceito de alinhamento estratégico, que define a vinculação das diversas unidades e departamentos da organização, assegurando que o trabalho, ações, decisões e o comportamento de todos os indivíduos, de todos os níveis, estejam diretamente ligados para apoiar a estratégia. De modo geral, é o que a empresa decide fazer, considerando o ambiente, para atingir os objetivos, respeitando princípios, visando cumprir a missão no negócio.

O estudo da adequação da gestão de portfólios de projetos com o alinhamento estratégico é importante para que mais empresas estejam cientes de que esses dois conceitos caminham juntos para o sucesso da organização. Além disso, o estudo também possibilita a identificação de dificuldades e o desenvolvimento de boas práticas que contribuam na gestão dos projetos de uma empresa.

¹ *ad-hoc*: Que se destina a um fim específico.

1.1. Problema e objetivo(s)

Um problema presente nas micro e pequenas empresas é a definição de um alinhamento estratégico coerente com a realidade em que está imersa. Esse conceito torna-se trabalhoso nessas empresas porque geralmente não há um setor dedicado no seu estudo, criação e manutenção de práticas administrativas focadas no planejamento estratégico.

As empresas geralmente precisam de uma equipe administrativa preparada para fazer as análises de mercado pertinentes, construir metas alcançáveis e propor caminhos reais para o alcance dessas metas.

O alinhamento estratégico está incorporado ao pensamento de administração, e um dos recursos usados pela administração é a gestão de projetos. Dentro da gestão de projetos, encontra-se o conceito de gestão de portfólio, responsável pela definição dos projetos e/ou produtos que devem ser priorizados pela empresa, sob vários critérios, para que as metas estratégica sejam atingidas.

Assim, pode-se entender que um portfólio adequado e sob uma manutenção rígida possibilita que a empresa tenha sucesso no seu crescimento, enquanto que, caso a gestão de portfólio e o alinhamento estratégicos não sejam atendidos simultaneamente, a diretoria encontrará dificuldades na ascensão da empresa. Além disso, poucas empresas contêm um estudo interno relevante para que a relação alinhamento estratégico e gestão de portfólios estejam corretas.

Nesse contexto, objetivou-se com o presente trabalho estudar a relação da gestão de portfólio e o alinhamento estratégico em uma empresa de desenvolvimento de software e apresentar melhorias, tanto no portfólio que a empresa do estudo tem usado quanto sem seu alinhamento estratégico. Foi

selecionada uma empresa de desenvolvimento de softwares próxima ao pesquisador, com facilidade nos acessos às informações, e que não contém uma equipe administrativa especializada nos estudos que serão abrangidos no trabalho, tampouco trabalhos específicos para o ambiente descrito.

1.2. Estrutura do trabalho

Este texto apresenta um estudo sistemático sobre o tema, subdividido em Gestão de Portfólio e Administração Estratégica. Há a explanação do tema proposto por Wright, Kroll e Parnell, assim como a GPP (Gestão de Portfólio de Projetos), difundida no uso do PMI (Project Management Institute).

Após a conceituação dos temas abordados, o trabalho é categorizado com base nas definições de Silva e Menezes (2001) sobre tipos de pesquisa e é feito o mapeamento dos procedimentos e materiais que serão usados para o decorrer da pesquisa.

Os resultados do estudo foram discutidos na sessão 4, descrevendo seus *outputs* de maneira clara e organizada.

Por fim, na conclusão apresenta-se as principais evidências encontradas no trabalho ressaltando-se as ações mais importantes que a empresa Alpha deverá direcionar seus esforços no sentido de alinhar suas estratégias à gestão de portfólio visando atender suas metas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Administração Estratégica

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), administração estratégica é um termo amplo que abrange uma série de estágios, passos e atividades (internas e externas) que a alta administração deve realizar na organização.

A administração estratégica consiste em um processo contínuo e iterativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente (CERTO; PETER, 1993). Assim, a estratégia pode ser entendida como um conjunto de atividades necessárias para atingir objetivos ou resultados. Sendo composta de plano, padrão, posição, perspectiva e pauta ou pretexto” (MINTZBERG; QUINN, 2001).

O processo de administração estratégica visa manter uma organização como um conjunto integrado ao seu ambiente, num processo evolutivo, contínuo e iterativo. Esse significado conduz, no seu escopo, à ideia de que a administração estratégica é, sobretudo, a administração da mudança. Nesse sentido, a administração estratégica pode ser resumida em etapas inter-relacionadas e interdependentes, que a alta administração deve realizar e apoiar, conforme os itens a seguir: análise de ambiente externo — verificando as oportunidades e ameaças ou limitações; análise de ambiente interno — pontos fortes e fracos; estabelecimento de missão organizacional e dos objetivos gerais; formulação de estratégias em todos os níveis, que permitam à organização combinar seus pontos fortes e fracos com as oportunidades do ambiente; implementação de estratégias; e realização de atividades de controle estratégico. Um dos produtos finais da administração estratégica é um potencial de cumprimento futuro dos objetivos da organização. Isso envolve recursos, produtos finais de rentabilidade futura comprovada e um conjunto de regras de

comportamento social que permitam à organização continuar a alcançar seus objetivos (ANSOFF; MCDONNEL, 1993).

Embora o tema estratégia tenha sido amplamente tratado na literatura, não há uma definição que seja universalmente aceita. Mintzberg (1987) ressalta as diversas e complementares dimensões da estratégia, defendendo que ela requer uma série de definições, em especial as cinco descritas no Quadro 1.

Definições de estratégia
A estratégia é um plano – algum tipo de curso de ação conscientemente engendrado, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com determinada situação.
A estratégia é um padrão – especificamente um padrão em um fluxo de ações. Em outras palavras, a estratégia é consistência no comportamento, quer seja pretendida ou não.
A estratégia é uma posição – especificamente, uma maneira de colocar a organização no ambiente competitivo. A estratégia é a força de medição – ou harmonização – entre a organização e o ambiente, isto é, entre os contextos interno e externo.
A estratégia é uma perspectiva – seu conteúdo consistindo não apenas em uma posição escolhida, mas em uma maneira enraizada de ver o mundo. Isto é, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas.
A estratégia é um pretexto – apenas um truque, uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente.

QUADRO 1 Definições de Estratégia

Fonte: Adaptado de Bataglia e Yu (2008)

Revisando a literatura sobre estratégia organizacional, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) identificaram dez pontos de vista distintos sobre modelos operacionais de formulação da estratégia, ou seja, planejamento estratégico. Designaram esses modelos de escolas de pensamento. Elas são apresentadas no Quadro 2.

Abordagem	Escola	Descrição
Prescritiva	Design	Foca a formulação da estratégia como um processo de desenho informal, essencialmente de concepção (CHANDLER, 1962)
	Planejamento	Desenvolveu-se paralelamente à escola do design. Teve sua origem como Ansoff (1965). O processo de formulação não é só cerebral, mas também formal, passível de decomposição em passos distintos (principalmente com relação a objetivos, metas, programas e planos operacionais). A estratégia é vista como o meio de definir as tarefas gerenciais (HAX; MALUF, 1996)
	Posicionamento	Teve sua origem na escola de design. O processo de formulação se reduz à definição de posições genéricas selecionadas por análise formal da situação do setor (PORTER, 1990)
Descritiva	Empreendedora	Centra o processo de formulação no executivo principal; porém, diferentemente da escola do design e de forma oposta a escola do planejamento, baseia o processo na intuição (BUSENITZ; BARNEY, 1997)
	Cognitiva	A cognição é utilizada para construir estratégias como interpretações criativas (REGER et al., 1994)
	Aprendizado	O processo é concebido como o padrão que dá unicidade, coerência e integração às decisões. Ou seja, a estratégia emana do que a organização faz. Cabe à administração direcionar no sentido da visão definida. (BURGELMAN, 1996))
	Poder	O processo de formulação da estratégia é caracterizado como um conjunto de ações de influência, enfatizando o uso do poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados

		interesses (MACMILLAN, 1978)
	Cultural	O processo de formulação é visto como um conjunto de interações sociais enraizado na cultura organizacional (PRAHALAD; BETTIS, 1986)
	Ambient al	O processo é percebido como passivo e reage somente em resposta ao ambiente (HANNAN; FREEMAN, 1977)
	Configur ação	Esta escola visa integrar os conceitos das demais escolas, buscando uma visão integrativa para o processo de formulação (MILLER, 1996).

QUADRO 2 Escolas de pensamento sobre a formulação da estratégia

Fonte: Adaptado de Bataglia e Yu (2008)

Fredrickson (1984) e Fredrickson e Iaquinto (1989) estudaram a relação entre a abrangência dos processos decisórios, conseguida por sua integração e formalização no planejamento, e o desempenho das organizações. Entendiam que a abrangência está correlacionada positivamente com o desempenho em ambientes estáveis, e negativamente em ambientes dinâmicos. Enquanto que Khandwalla (1970) encontrou correlação negativa entre o crescimento setorial e o planejamento estratégico. Outras pesquisas destacaram correlação positiva entre o tamanho da organização e o planejamento (SAPP, 1980; AL-BAZZAZ; GINYER, 1983).

Mintzberg (1994) defendeu a tese de que a gênese das estratégias não está no processo de formulação da estratégia, propondo uma das principais críticas ao planejamento estratégico. O argumento do autor é que a racionalidade formal está enraizada na análise, e não na síntese. Assim, o planejamento não poderia

ser responsável pela formulação da estratégia que depende dos modelos intuitivos dos gestores. O planejamento estratégico teria a função de aprovar e programar a realização das estratégias já existentes na organização. Mintzberg (1994) levanta a hipótese de que as variáveis estabilidade ambiental, estrutura organizacional elaborada, inter-relações estratégicas operacionais e simplicidade das atividades são condições necessárias ao planejamento estratégico. E que as variáveis grau de intensidade de capital, tamanho, maturidade setorial e controle externo são condições facilitadoras do planejamento.

2.1.1 Estratégia e alinhamento estratégico

Chandler (1962, p.63) colocou como definição de estratégia como “a determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa, a adoção de linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas”. Ao passo que Ansoff (1965) esclareceu a importância do ambiente externo, o estabelecimento de regras e de critérios na tomada de decisão, bem como a estratégia corporativa de diversificação. Porter (1980, 1985) conceituou as estratégias genéricas – custo, diferenciação e enfoque. Definiu a estratégia como a arte de aplicar os recursos da empresa e aproveitar as circunstâncias do mercado para obter lucratividade sustentada. Posteriormente, Porter (1996, p68) reformulou o conceito de estratégia para “a criação de uma posição de valor e única, envolvendo um conjunto de diferentes atividades”.

Andrews (1971, p.79) definiu estratégia corporativa como um “conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e de planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a se definir a que atividades a empresa se dedica, que tipo de empresa ela é ou deseja ser”.

Mintzberg(1978) interpretou a estratégia como um fluxo de ações que combina formulação e implementação e que atua de forma dinâmica e emergente. Mintzberg (1987) apresentou cinco definições para estratégia: como plano – diretriz de ação; padrão –comportamento consistente ao longo do tempo; posição – criada por diferentes conjuntos de atividades e tipicamente resulta num único conjunto de produtos em um mercado específico; perspectiva – modo de interpretar o mundo; pretexto– uma manobra para superar o oponente.

Varadarajan e Clark (1994) identificaram a estratégia em diferentes níveis nas organizações e atribuíram a ela a capacidade de concretizar a vantagem competitiva e a melhoria no desempenho. Segundo Mintzberg (1994), a formulação da estratégia não deve ser feita exclusivamente a partir do passado, uma vez que envolve um processo complexo de aprendizado, abrangendo aspectos subjetivos do homem. Portanto, para o autor, a estratégia pode ser deliberada ou emergente, convergindo em um padrão formado entre as diferentes ações tomadas na organização. Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal (2006) confirmaram o entendimento da estratégia como um processo, que pode ser definida em cinco P's (plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva) e reafirmam a existência das estratégias deliberada, emergente e formulada.

Alguns autores fundamentaram suas interpretações sobre esse tema a partir da visão baseada em recursos, como Penrose (1959) que entendia o conjunto de recursos produtivos de uma empresa como a base para formação de sua estratégia.

Segundo Prahalad e Hamel (1990), a estratégia se origina das competências essenciais de uma empresa, ou seja, da habilidade em transformar produtos e mercados, proporcionando vantagem competitiva. Shenhar e colaboradores (2007a) assinalaram que as diferentes interpretações a respeito da estratégia incluem todas as atividades de uma organização e, por isso, podem proporcionar a percepção equivocada de que esse conceito significa mais do que realmente representa. A proposta de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.22), no esforço para esclarecer esse entendimento, considera que a “estratégia estabelece direção, focaliza esforços, define a organização e provê consistência”.

2.2 Gestão de Portfólio de TI

Portfólio de projetos é o conjunto de projetos novos e em andamento que estão sob responsabilidade de um patrocinador (sponsor) e que competem por recursos (pessoas, investimentos financeiros, tempo, etc).(ARCHER; GHASEMZADEH, 1999).

A gestão de portfólio de TI (GPTI) é uma das alternativas para identificar, analisar e gerenciar os investimentos de de TI (JEFFERY; LELIVELDE, 2004; MAIZLISH; HANDLER, 2005; WEILL; ARAL, 2006). Ainda permite que os executivos combinem os investimentos de TI em diferentes dimensões da GPTI, os quais estejam de acordo com as estratégias organizacionais.

“Os objetivos da gestão de portfólio incluem também o balanceamento e o direcionamento estratégico. O balanceamento tem como objetivo diversificar o mix de projetos, considerando duração, fases do desenvolvimento, riscos de mercado e tecnologias. Já o direcionamento estratégico busca alinhar o portfólio

em torno de tecnologias ou mercados fundamentais para o plano estratégico da organização.” (MADER, 2004)

Normalmente não se tem recursos disponíveis para que todos os projetos sejam executados simultaneamente e ainda, consigam atingir as metas dentro do prazo necessário. Mikkola (2007) argumenta que as técnicas de análise de portfólio atuam como ferramentas poderosas que permitem analisar o desempenho de produtos e projetos de uma maneira sistemática, oferecendo uma oportunidade para a otimização do crescimento de longo prazo e rentabilidade de uma empresa.

Nesse sentido, surge a Gestão de Portfólio de Projetos, para estabelecer critérios de priorização e seleção de projetos, de forma a otimizar a alocação de recursos e atingir os resultados esperados. É um processo dinâmico que deve ser constantemente revisado, baseando-se nas mudanças de mercado, ameaças competitivas, necessidades e desejos dos clientes, e objetivos estratégicos. Novos projetos são selecionados, priorizados, acelerados, cancelados ou repriorizados para se adaptar às incertezas e mudanças de direção (COOPER et al,1998).

É muito importante que existam métodos para a seleção dos projetos. Sem método formal de seleção, as decisões podem não ser baseadas em fatos e critérios objetivos, mas em política, opiniões e emoções. É comum nas organizações não haver pontos de decisão para dar continuidade ou cancelar um projeto. Quando não há critérios para isso, muitos projetos são executados por poucos recursos e muitos destes projetos falham (COOPER et al, 1998).

Pesquisa realizada por Cooper(1998) revela que empresas com bons resultados, possuem portfólio balanceado, alinhado com a estratégia, de alto

valor, com número correto de projetos e bom time-to-market. Possuem ainda método explícito para todos os projetos e contam com o apoio da gerência.

A GPTI (Gestão de Portfólios de Tecnologia da Informação) fornece meios para monitorar e gerenciar todos os investimentos de TI em uma organização, de forma que os benefícios, custos e riscos de investimentos individuais possam ser avaliados para determinar se eles estão ou não contribuindo significativamente para o desempenho organizacional (SCHNIEDERJANS; HAMAKER; SCHNIEDERJANS, 2004). Segundo Maizlish e Handler (2005), a técnica da GPTI, é um *framework*, uma linguagem e uma ferramenta que resulta em uma correção positiva entre a quantidade investida em TI e o aumento na produtividade. O processo de aplicação da GPTI possui oito estágios: (i) desenvolvimento de um plano de GPTI; (ii) planejamento de portfólio de TI; (iii) criação do portfólio de TI; (iv) avaliação do portfólio de TI; (v) balanceamento do portfólio de TI; (vi) comunicação do portfólio de TI; (vii) desenvolvimento, evolução e controle do portfólio de TI; (viii) avaliação do processo de execução da GPTI.

O Quadro 3 apresenta uma comparação entre os diferentes tipos de portfólio – financeiro, desenvolvimento de novos produtos, etc. (TAN; THEODOROU, 2009). No Quadro 3, o autor utiliza siglas para representar os diferentes campos de aplicação da gestão de portfólio, sendo FPM para o setor financeiro, NPD para o setor de desenvolvimento de novos produtos, R&D para o setor de pesquisa e desenvolvimento e ITPM para o setor de tecnologia da informação.

Topic	Description
Asset classes	FPM: Different types of stocks, and bonds. NPD and R&D: Projects ITPM: Projects, applications and infrastructure components

Management Model	<p>FPM: Groups of specialists manage different types of assets (stocks, bonds, etc.).</p> <p>NPD: Managed by multi-functional teams</p> <p>R&D: Managed by specialists</p> <p>ITPM: Specialized groups manage different types of assets (applications, projects, and infrastructure) with some overlap. Other business departments have different degrees of involvement depending on how IP governance is implemented.</p>
Strategic Alignment	<p>All four types of portfolio management (FPM, NPD, R&D, ITPM) emphasize the need to align portfolio with long-term goals or organizational strategics.</p>
Process Chance Impact	<p>FPM, NPD and R&D typically focus on a few products or processes. ITPM investments relate to a variety of processes or products depending on project and application portfólios (sometimes involve the entire organization – enterprise wide system)</p>

QUADRO 3 Uma comparação entre diferentes tipos de portfólio.

Fonte: Adaptado Tam e Theodorou (2009)

Segundo Rockart (1979), “está claro que existe um problema com a exata definição de quais dados os CEOs e outros níveis gerenciais necessitam”. Em função disso, o autor (ou os autores) apresenta uma nova abordagem para definição de necessidades denominada Critical Success Factor. Trata-se de um método para definição de áreas onde um resultado satisfatório garante o sucesso do desempenho competitivo da organização e que, conforme o estudo, devem ser consideradas para fins de seleção e priorização de projetos de sistemas de informação.

De acordo com McFarlan (1981), apesar dos mais de vinte anos de experiência do negócio de sistemas de informação, os relatos de casos de insucesso ou fracasso ainda ocorriam e com uma regularidade surpreendente,

mas que os dirigentes da área de TI poderiam evitá-los por meio da avaliação de riscos, tanto individualmente como no âmbito do portfólio.

McFarlan (1981) também analisou uma série de projetos de sistemas de informação durante dez anos e identificou três grandes deficiências, as quais envolviam tanto os diretores das organizações quanto os gerentes de TI. As três deficiências identificadas foram as falhas ao avaliar os riscos de projetos individuais, as falhas ao considerar os riscos agregados da carteira de projetos e, a falta de reconhecimento de que diferentes projetos requerem diferentes abordagens gerenciais.

Partindo para o contexto das práticas de gerenciamento de projetos, aqui considerados de maneira ampla, ou seja, sem terem como objetivo m específico de produto ou resultado a serem produzidos, Rabechini Jr., Maximiano e Martins (2005) fazem uma contextualização interessante. Eles comentam que, a partir da década de 90, uma nova proposta de gerenciamento de projetos começou a se apresentar em substituição ao modelo tradicional, surgido no pós-guerra, que vai de 1961 a 1990. A penetração dessa nova proposta nas empresas pode ser percebida por meio de duas grandes ondas.

A primeira onda é vista como a onda da expansão e ocorreu entre 1995 e 2006. Tem como principal força motriz o grande despertado pelo modelo proposto por meio do PMBoK (Project Management Body of Knowledge). É caracterizada pelo foco nos projetos individuais, em relação aos quais se buscava eficiência e pela grande ampliação no número de profissionais certificados em gerenciamento de projetos (RABEHINI JR; MAXIMIANO; MARTINS, 2005)

A segunda onda começa a se constituir a partir de 2005 e se relaciona a busca pela eficácia. Nela, é mais evidente a preocupação com os projetos num contexto mais amplo, em que a relação entre eles se mostra menos importante.

Nesse ambiente, ganham força os conceitos de gerenciamento de programas, de escritório de projetos e também a preocupação com a promoção do alinhamento estratégico, ou seja, com a gestão dos projetos e programas de maneira sistêmica no contexto das organizações, onde se encaixa a gestão de portfólio (RABECHINI JR.; MAXIMIANO; MARTINS, 2005).

Em relação a segunda onde, o PMI (Project Management Institute), uma associação de profissionais de gerenciamento de projetos, publicou alguns padrões mundialmente reconhecidos (PMI, 2011a). Dentre eles, podemos citar: The Standard for Program Management; Organizational Project Management Maturity Model; e o The Standard for Portfolio Management. As duas últimas publicações abrangem o tema gestão de portfólio, no primeiro caso como parte do texto e no segundo caso como tema principal do trabalho (PMI, 2011).

Assim, no contexto das práticas de gerenciamento de projetos, a gestão de portfólio aparece como um dos mecanismos que têm como foco tratar os diversos projetos de uma organização num contexto mais amplo, em que não só a relação entre eles se mostra importante, mas também a preocupação com a promoção do alinhamento estratégico (RABECHINI JR.; MAXIMIANO; MARTINS, 2005).

A gestão de portfólio de projetos serve como base para as definições e atividades relacionadas à estratégia da empresa (Figura 1). Assim, é importante que cada um dos níveis estejam alinhados com o anterior, para garantir o sucesso no uso dos recursos organizacionais.



FIGURA 1 Contexto Organizacional da GPP

Fonte: Adaptado PMI (2008)

2.2.1 Gestão de portfólios de software no PMI

Em sua segunda edição do padrão para o gerenciamento de portfólio, o PMI apresenta uma descrição de conhecimentos e práticas de gerenciamento de portfólio aplicáveis e de reconhecida utilização. O padrão apresentando baseia-se no estabelecimento de processos que deverão possuir uma sequência lógica de realização e agrupamento por similaridade de função. Além de serem divididos por áreas de conhecimento (PMI, 2008). São definidos grupos de processos para o gerenciamento. Tais grupos são definidos como de alinhamento e de monitoramento e controle. Os processos do primeiro grupo, alinhamento, são os responsáveis por disponibilizar as informações. Levando em

consideração as metas traçadas no planejamento estratégico, sendo também responsável pelo estabelecimento de regras capazes de avaliar seus componentes. Neste momento são determinados como os componentes serão identificados, categorizados, avaliados, selecionados e incluídos no portfólio.

Já o segundo grupo, monitoramento e controle, torna-se responsável por reunir as atividades necessárias assegurando que o portfólio esteja com um desempenho geral suficiente. Fazendo com que seja possível atingir as metas traçadas no planejamento estratégico. Neste grupo, os processos serão responsáveis por revisar periodicamente os indicadores estabelecidos e verificar os benefícios que os componentes do portfólio estão agregando a organização.

Além da divisão dos processos em grupo, o padrão apresentado pelo PMI também divide os processos em áreas de conhecimento: a área de governança de portfólio e a área de gerenciamento de riscos. A primeira área inclui os processos utilizados para a seleção e investimento no portfólio, o monitoramento e o controle dos investimentos realizados, a comunicação de decisões referentes a esses investimentos e a segurança de que os mesmos continuem alinhados ao planejamento estratégico da organização.

A área de conhecimento de gerenciamento de riscos diz respeito à análise de condições ou eventos que, uma vez ocorridos, possam causar efeitos positivos ou negativos a pelo menos um objetivo estratégico do portfólio. O objetivo da gestão de riscos no portfólio de projetos de uma

organização é maximizar a probabilidade ou o impacto de eventos positivos e minimizar esses mesmos fatores, uma vez que possam influenciar negativamente o portfólio (PMI, 2008).

2.2.2 Gestão de portfólios de software no MPS.BR

O Gerenciamento de Portfólio de Projetos (GPP) no escopo do MPS.BR encontra-se no segundo nível de maturidade, nível F, e como outros processos, encontram-se definidos em forma de propósitos e resultados esperados. A seguir temos uma breve descrição dos resultados esperados para este processo [SOFTEX 2009]:

- GPP1 –As oportunidades de negócio, as necessidades e os investimentos são identificados, qualificados, priorizados e selecionados;
- GPP2 –Os recursos e orçamentos para cada projeto são identificados e alocados;
- GPP3 –A responsabilidade e autoridade pelo gerenciamento dos projetos são estabelecidas;
- GPP4 –Os conflitos sobre recursos entre projetos são tratados e resolvidos;
- GPP5 – Projetos que atendem aos acordos e requisitos que levaram à sua aprovação são mantidos, e os que não atendem são redirecionados ou cancelados.

2.3 Alinhamento Estratégico e Gestão de Portfólio

Gerenciamento de portfólio é um processo estratégico e orientado pela missão da organização, portanto, diz respeito à organização como um todo. Sendo assim, os resultados de um processo de otimização do portfólio não necessariamente serão interessantes a todos os seus componentes, podendo haver remanejamento de recursos ou até mesmo descontinuidade de determinados projetos (LEVIN e RAD, 2007).

O PMI (Project Management Institute), em seu padrão para o gerenciamento de portfólio (PMI, 2008), presume que as organizações tenham todo um processo estratégico definido, que estabeleça pelos desdobramentos do planejamento estratégico, seus objetivos e metas estratégicas. Ou seja, a governança organizacional define, no âmbito executivo, as metas estratégicas que são transmitidas à equipe de gestão do portfólio.

Archer e Ghasemzadeh (1999) preconizaram essa visão ao descreverem que as decisões estratégicas, considerando o foco no portfólio de projetos, devem ser tomadas em um contexto mais amplo, considerando fatores externos e internos do negócio, previamente ao processo de montagem do portfólio. O impacto do plano do portfólio sobre a estratégia da organização estaria relacionado as cinco áreas (PMI, 2008):

a) Manutenção do alinhamento do portfólio: cada componente do portfólio deve estar alinhado a pelo menos uma das metas estratégicas.

b) Alocação de recursos financeiros e humanos: a prioridade de cada componente orienta a alocação dos recursos financeiros e dos recursos humanos.

c) Avaliação da contribuição de cada componente: a contribuição de cada componente para o portfólio de projetos da organização deve ser medida sempre em relação à meta estratégica à qual o projeto esteja vinculado.

d) Gestão dos riscos estratégicos: todo componente do portfólio deve ser avaliado pelos seus riscos e como estes podem impactar o alcance das metas estratégicas.

Porém, cabe ressaltar que a determinação do foco estratégico do portfólio deve ser conduzida em altos níveis gerenciais e não no comitê de gestão do portfólio de projetos, porque envolve a própria direção estratégica da organização, mesmo sendo crítico o alinhamento do portfólio com os objetivos de negócio (ARCHER e GAHSEMZADEH, 1999).

2.4Balanced ScoreCard

Originalmente, o Balanced Scorecard (BSC) foi proposto por Kaplan e Norton (1992). Segundo Herrero (2005 p.97), o “*Balanced Scorecard* é um sistema de gestão estratégica que preserva os indicadores financeiros tradicionais”, permitindo complementá-los com os demais indicadores necessários, visto que os objetivos e medidas do *scorecard* derivam diretamente da Visão e da Estratégia da empresa, focalizando o desempenho organizacional sob quatro perspectivas (Figura 2):

a) Financeira (ou Fiduciária, se aplicado ao serviço público ou entidades sem fins lucrativos) – demonstra se a execução da estratégia está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros;

b) Do Cliente – avalia se a proposição de valor da empresa para os clientes-alvo está produzindo resultados esperados em termos de satisfação de clientes;

c) Dos Processos Internos – identifica se os principais processos definidos na cadeia de prioridades da empresa estão contribuindo para a geração de valor percebido pelos clientes e se os objetivos da empresa estão sendo alcançados;

d) Do Aprendizado e do Crescimento – verifica se a aprendizagem, a obtenção de novos conhecimentos e domínio de competências no nível do indivíduo, do grupo e das áreas de negócios estão desempenhando o papel de viabilizadores das três perspectivas anteriores (KALLÁS, 2006).

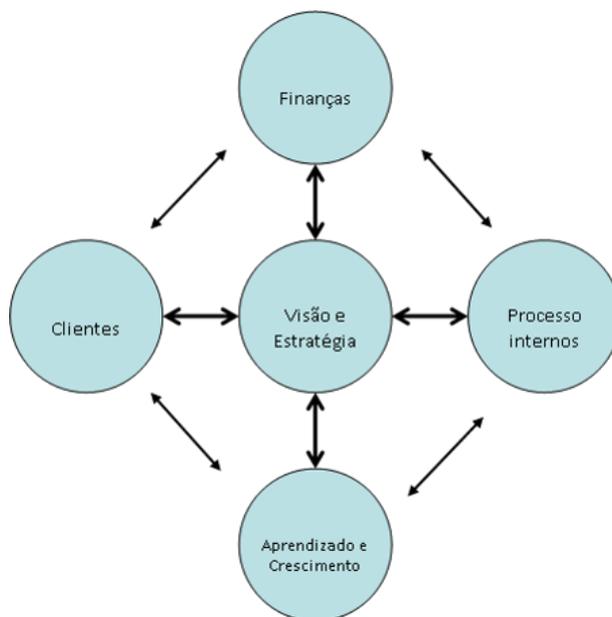


FIGURA 2 Perspectivas *Balanced ScoreCard*

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de Pesquisa

Segundo Silva e Menezes (2001), as pesquisas podem ser classificadas da seguinte forma:

a) Do ponto de vista da sua natureza: Pesquisa Básica ou Pesquisa Aplicada

b) Do ponto de vista da forma de abordagem do problema: Pesquisa Quantitativa ou Pesquisa Qualitativa

c) Do ponto de vista de seus objetivos: Pesquisa Exploratória, Pesquisa Descritiva, Pesquisa Explicativa

d) Do ponto de vista dos procedimentos técnicos: Pesquisa Bibliográfica, Pesquisa Documental, Pesquisa Experimental, Levantamento, Estudo de caso, Pesquisa Expost-Facto ou Pesquisa-Ação ou Pesquisa

Do ponto de vista da sua natureza, a pesquisa é classificada como aplicada, visto que objetiva gerar conhecimentos úteis para o avanço da ciência com aplicação prática prevista. Em relação aos objetivos, a pesquisa é classificada como exploratória. Para Gil, (2002, p. 44) a pesquisa exploratória tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. A pesquisa exploratória permite esclarecer, nesse estudo, como a gestão de portfólio impacta no sucesso da administração estratégica da empresa.

Quanto a forma de abordagem do problema a pesquisa é qualitativa. A abordagem qualitativa nessa pesquisa permite verificar qual a real situação da gestão de portfólio na empresa estudada. Do ponto de vista dos procedimentos técnicos a pesquisa é classificada como pesquisa ação. A escolha dessa abordagem pode ser justificada em função de que o pesquisador busca modificar o ambiente que está sendo estudado por meio de suas ações. O resultado da pesquisa-ação é a descrição de um caso de tentativa, sendo esta bem-sucedida ou não, de modificação de uma organização ou grupo, através do desenvolvimento (opcional) e implantação de um sistema, o que pode ser exemplificado por Lindgren et al. (2004).

3.2 Métodos, procedimentos e materiais

Os dados coletados e avaliados correspondem a uma micro-empresa de desenvolvimento de software de Minas Gerais. Os motivos que justificam a escolha da empresa estudada são:

- Diretoria sem conhecimento teórico em administração e com processos administrativos em construção;
- Proximidade do pesquisador com a empresa e possibilidade de vivência diária na empresa;
- Acesso às informações relevantes para o estudo;
- Espaço para discussão do tema;

É importante detalhar os métodos utilizados na coleta de dados para a pesquisa. Esses métodos se darão pelo acompanhamento das reuniões de portfólio com a alta direção, e análise documental (como planos para implementação do gerenciamento de portfólio, manuais de gestão de projetos da

empresa, planilhas de portfólio de produtos, registros individuais de projetos de produtos, relatórios de gestão, atas, memorandos, entre outros). Algumas entrevistas espontâneas, não estruturadas, serão realizadas com a alta gerência da empresa, e com alguns membros das equipes de desenvolvimento.

Assim, destacam os seguintes métodos

- Observação participante
- Entrevistas
- Roteiro
- Observação

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1A Empresa Alpha

A unidade de análise foi uma empresa de pequeno porte, com aproximadamente 25 colaboradores, sendo que seu faturamento não foi divulgado. Além disso, a empresa possui uma unidade industrial, que projeta e fabrica produtos de TI direcionados à diversos negócios do setor de telefonia, imóveis e logística, caracterizando-se deste modo, como um cenário relevante para o estudo. A empresa conta ainda com um conjunto de produtos na carteira de desenvolvimento relativamente pequena e teve recente alteração de sua estratégia ocorrida em meados de 2013 e 2014. Tais aspectos, associados ao facilitado acesso aos dados, resultaram, portanto, em uma oportunidade promissora para a condução da pesquisa, justificando portanto, a escolha da unidade de análise.

A empresa é caracterizada como micro-empresa, segundo a classificação do BNDES (Banco Nacional do Desenvolvimento Social, 2011). Grande parte da equipe está na execução de projetos de software, assim, áreas administrativas, tais como recursos humanos, finanças e marketing são gerenciados pela diretoria, sem qualquer definição formal de processos, com o apoio de uma assistente administrativa responsável por executar algumas ações.

Com base na opinião dos colaboradores da empresa, listamos uma análise interna da empresa organizada no Quadro 4:

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Equipe reduzida e dinâmica	Processos ainda não estão enraizados na empresa
Fácil acesso aos clientes	Padronização pouco definida
Possibilidade de sugerir melhorias	Produto entrando no mercado, com pouco conhecimento na área comercial.
Acesso a diretoria	

QUADRO 4 Pontos Fortes e Pontos Fracos da Empresa Alpha

Com nove anos de fundação, a empresa desenvolveu-se nas áreas de software para gestão empresarial (ERP), software de grande porte para controle de fluxo de notas fiscais utilizando *workflow*, bem como aplicações construídas sob demanda.

Hoje tem como produto principal um sistema ERP para incorporadoras de imóveis, com clientes distribuídos na região do Sul de Minas.

4.2 Gestão de Portfólio de Projetos na Empresa Alpha

A gestão de portfólio é um processo que vai desde a identificação da oportunidade até sua aprovação de execução. Porém, a empresa decidiu focar na priorização da execução de projetos baseado em critérios bem definidos. Esses critérios estão ligados a estratégia, visão e missão da empresa. A empresa Alpha segue as etapas da GPP propostas pelo Standard for Portfolio Management (Figura 3).



FIGURA 3 Etapas da GPP

Fonte: The Standard for Portfólio Management

A gestão de portfólios foi definida para adequação da empresa ao MPS.Br, assim, este procedimento foi feito como apoio de um consultor treinado e licenciado para esta tarefa.

Identificador do projeto
Nome do projeto
Projeto novo?
Descrição do projeto
Objetivos
Cliente
Gerente de Projeto
Estimativa de Esforço (ordem de grandeza)
Estimativa de Custo (ordem de grandeza)
Estimativa de Recursos (Rec. Humanos, Equipamentos, Treinamento)
Categorização
Alinhamento Estratégico da Empresa
Objetivo Estratégico
Meta Estratégica.

FIGURA 4 Identificação e Categorização do Projeto

Os quesitos da FIGURA 4 Identificação e Categorização do Projeto, ajudaram a identificar cada um dos projetos que foram avaliados para a entrada na carteira de portfólios.

Depois de captados os projetos, eles foram avaliados com os critérios ali citados. Tanto os critérios, como suas respectivas descrições e pesos foram definidos pela diretoria e a equipe envolvida na certificação do MPS.br, utilizando como critério a técnica "*Multiple Criteria Weighted Ranking*" do *The Standard for Portfolio Management*, onde um conjunto de critérios e seus pesos foram utilizados para avaliar os projetos, conforme consta nas figuras 5 e 6.

Critério	Descrição da avaliação	Peso
Importância do Cliente	Qual a importância deste cliente para a empresa? Dar uma nota de 1 a 3, onde 1 é pequena e 3 alta.	3
Valor agregado da tecnologia	A tecnologia do projeto agrega valor à empresa? Dar nota de 1 a 3, onde 1 é pouco e 3 muito.	4
Valor agregado do domínio	O domínio de aplicação do projeto agrega valor à empresa? Dar nota de 1 a 3, onde 1 é pouco e 3 muito.	5
Orçamento do projeto	Qual o tamanho do orçamento do projeto? Dar nota de 1 a 3, onde 1 é abaixo de 50 mil, 2 entre 50 mil e 150 mil e 3 acima de 150 mil.	3
Risco do projeto	Qual o risco do projeto? Dar uma nota ao risco total do projeto, onde 1 é pequeno e 3 é alto.	-1

FIGURA 5 Avaliação do Projeto

Os projetos foram pontuados segundo a tabela de avaliação do projeto e foram distribuídos em uma planilha:

Identificador do Projeto		A	B	C	D	E	F	G	H	
Critério	Descrição da avaliação	Peso Nota								
		Nota	Nota	Nota	Nota	Nota	Nota	Nota	Nota	
Importância do Cliente	Qual a importância deste cliente para a empresa? Dar uma nota de 1 a 3, onde 1 é pequena e 3 alta.	3	3	2	1	0	0	0	0	
Valor agregado da	A tecnologia do projeto agrega valor à empresa? Dar nota de 1 a 3, onde 1 é pouco e 3 muito.	4	3	3	1	0	0	0	0	
Valor agregado do	O domínio de aplicação do projeto agrega valor à empresa? Dar nota de 1 a 3, onde 1 é pouco e 3	5	2	2	3	0	0	0	0	
Orçamento do projeto	Qual o tamanho do orçamento do projeto? Dar nota de 1 a 3, onde 1 é abaixo de 50 mil, 2 entre 50 mil e	3	1	2	1	3	0	0	0	
Risco do projeto	Qual o risco do projeto? Dar uma nota ao risco total do projeto, onde 1 é pequeno e 3 é alto.	-1	1	1	3	1	0	0	0	
		38	36	28	30	0	0	0	0	
Identificador	Nome do Projeto	Status do Projeto	Justificativa							
A	PROJETO 1									
B	PROJETO 2									
C	PROJETO 3									
D	PROJETO 4									
E										

FIGURA 6 Planilha de Avaliação, Seleção e Priorização de Projetos

Para os projetos selecionados, o gerente de portfólio mantinha a planilha a planilha (FIGURA 7 Planilha de Monitoramento e Controle) de monitoramento e controle atualizada constantemente para que houvesse condições de dimensionar a situação dos projetos.

Identificador do Projeto	Descrição da avaliação	A								
		Peso	Nota	B	C	D	E	F	G	H
Importância do Cliente	Qual a importância deste cliente para a empresa? Dar uma nota de 1 a 3, onde 1 é pequena e 3 alta	3	3	3	2	1	0	0	0	0
Valor agregado da	A tecnologia do projeto agrega valor à empresa? Dar nota de 1 a 3, onde 1 é pouco e 3 muito.	4	3	3	3	1	0	0	0	0
Valor agregado do	O domínio de aplicação do projeto agrega valor à empresa? Dar nota de 1 a 3, onde 1 é pouco e 3	5	3	2	2	3	0	0	0	0
Orçamento do projeto	Qual o tamanho do orçamento do projeto? Dar nota de 1 a 3, onde 1 é abaixo de 50 mil e 3 é alto.	3	1	2	1	3	0	0	0	0
Risco do projeto	Qual o risco do projeto? Dar uma nota ao risco total do projeto, onde 1 é pequeno e 3 é alto.	-1	1	1	3	1	0	0	0	0
			38	36	28	30	0	0	0	0

Identificador	Nome do Projeto	Status do Projeto	Justificativa
A	PROJETO 1		
B	PROJETO 2		
C	PROJETO 3		
D	PROJETO 4		
E			

Ações Corretivas do Portfólio							
Problema	Ação Corretiva	Descrição	Projetos Envolvidos	Responsáveis	Data p/ Execução	Status	Obs:
						Planejada	
						Em Execução	
						Executada com Sucesso	
						Executada sem Sucesso	
						Escalonada	

FIGURA 7 Planilha de Monitoramento e Controle

Na sequência, apresenta-se os relacionamentos referentes à GPP, conforme consta na Figura 8:

Relationships		
Roles	Responsible: <ul style="list-style-type: none"> Gerente de Portfólio 	Modified By: <ul style="list-style-type: none"> Gerente de Portfólio
Tasks	Input To: <ul style="list-style-type: none"> Acompanhar Ações Corretivas Avaliar os Projetos Candidatos Comunicar os Interessados sobre o Monitoramento e Controle do Portfólio Escalonar Ações Corretivas Identificar Ações Corretivas Identificar Projetos Candidatos Priorizar os Projetos Priorizar os Projetos Candidatos Priorizar os Projetos do Portfólio Reavaliar os Projetos do Portfólio Selecionar Projetos 	Output From: <ul style="list-style-type: none"> Acompanhar Ações Corretivas Escalonar Ações Corretivas Identificar Ações Corretivas Identificar Projetos Candidatos Priorizar os Projetos Priorizar os Projetos Candidatos Priorizar os Projetos do Portfólio Reavaliar os Projetos do Portfólio
Process Usage	<ul style="list-style-type: none"> MPsBR > Planejamento do Portfólio > Planilha de Gestão de Portfólio MPsBR > Prospecção > Planilha de Gestão de Portfólio MPsBR > Monitoramento e Controle do Portfólio de Projetos > Planilha de Gestão de Portfólio 	

FIGURA 8 Relação de Dependências da GPP

Em seguida, é mostrado o fluxo de atividades que devem ser seguidas quando se tratar de um projeto. Este fluxo aparelha a gestão de portfólio de projetos da empresa, e é alimentado por dados que são obtidos em planilhas e documentos, conforme demonstrado na Figura 9.

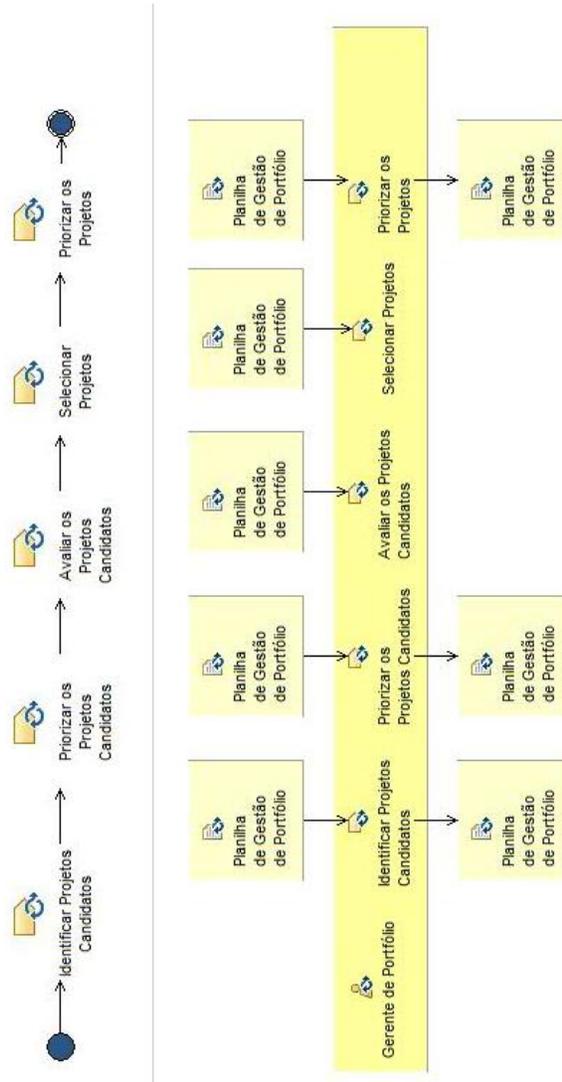


FIGURA 9 Fluxo da GPP

4.3 Alinhamento Estratégico da Empresa Alpha

Não existe um alinhamento estratégico formal, definido pela diretoria. O que existe atualmente são metas comerciais a serem atingidas. Cada novo projeto é avaliado pela equipe de administração da empresa, apoiado nas ações do MPS.Br.

Contudo, podemos destacar os objetivos que a empresa alpha espera alcançar a curto e médio prazo:

Objetivos Estratégicos: “Explorar o *produto* comercialmente com foco em incorporadoras de pequeno e médio porte, de preferência em Minas Gerais; e consolidar uma plataforma tecnológica, a qual será base para novos projetos.”

4.4 Alinhamento Estratégico x Gestão de Portfólio

A gestão de portfólios de projetos tem uma configuração interessante, mas sua aplicação ainda não está adequada. Dessa forma, podemos destacar como vantagem o modelo seguido para sua concepção. Contudo, foi observado e avaliado em atividade vivencial, como desvantagem, que apenas novos projetos são considerados na adequação a gestão de portfólios, avaliando critérios, definindo priorização e acompanhando sua evolução. Esses projetos que não seguem a gestão de portfólio, são geralmente *releases* de manutenção/correção e desenvolvimento de funcionalidades básicas solicitadas pelo cliente. Para este caso, a diretoria já está ciente de que devem ser avaliados pelo responsável pela gestão de portfólios, para que se diminuam as barreiras no alcance dos objetivos estratégicos. Podemos colocar como barreiras, a alocação da equipe e estrutura física dedicadas a criar funcionalidades usando tecnologias e métodos antigos. Isso aumenta a dependência nesse ambiente defasado.

No que se refere aos objetivos estratégicos da empresa Alpha, definidos pela diretoria, é percebido que a segunda parte (“*consolidar uma plataforma tecnológica, a qual será base para novos projetos.*”) já está em progresso, sob uma situação bastante definida. Novas linguagens, metodologias, frameworks e demais aspectos o que se referem ao processo de desenvolvimento de software foram estudados e implementados na construção de novos módulos do *produto*. Por outro lado, as atividades citadas na primeira parte dos objetivos (“*Explorar o produto comercialmente com foco em incorporadoras de pequeno e médio porte, de preferência em Minas Gerais*”) se desenvolve mais lentamente, principalmente porque a empresa Alpha não tinha um departamento comercial estruturado para garantir vendas e expandir o produto selecionado por eles no mercado.

Assim, é notável que a gestão de portfólio tem sido adequada, enquanto que o alinhamento estratégico, deve ser melhor definido para que a empresa se desenvolva da maneira que pretende. Para refinar e conceber o novo alinhamento estratégico foi selecionado o modelo Balanced Scorecard.

4.5 Construção Balanced ScoreCard

Conforme foi visto na sessão anterior, a empresa Alpha necessita que seus objetivos estratégicos sejam definidos de maneira mais precisa. Para chegar nessa definição, foi escolhida pela diretoria a análise do método Balanced ScoreCard.

No entanto, essa escolha não foi pautada no conhecimento técnico da diretoria. Havia o interesse de experimentar um modelo inovador para apoiar a criação de um novo alinhamento estratégico, e o BSC, apresentado no estudo, surgiu em um momento pertinente e adequado à realidade da empresa.

Para se construir um BSC, é preciso ter em mente que esta é uma iniciativa *top-down*, ou seja, de cima para baixo, da alta administração ao chão de fábrica, e que, para ter sucesso, deve haver participação e comprometimento da alta administração e seus executivos (COUTINHO, 2004)

Inicialmente, a organização deve mobilizar seus líderes para a transformação, obtendo o consenso de todos sobre os motivos para se desenvolver um scorecard ,identificando, em comum acordo, os principais propósitos do projeto, ou seja, traduzir a missão e a estratégia da organização - de forma que todos possam compreendê-las – em objetivos estratégicos específicos (OLIVEIRA, 2004a).

Ainda nessa primeira fase, deve ser obtido o consenso sobre os seguintes itens (COUTINHO, 2004 – disponível em <http://bit.ly/1qgBOtn>),

- a) estabelecimento de metas financeiras;
- b) elucidação do segmento de cliente e de mercado a que se está competindo;
- c) identificação dos objetivos e medidas para os processos internos (principal inovação e benefício do Balanced Scorecard);
- d) identificação dos processos internos críticos, visando um desempenho superior perante clientes e acionistas;
- e) identificação de metas de aprendizado e crescimento, que expõem os motivos para investir na reciclagem de funcionários, na tecnologia existente e nos sistemas de informações gerenciais.

Num segundo momento, a organização deve definir o arquiteto do projeto, aquela pessoa que será a responsável pela organização, filosofia, metodologia e desenvolvimento do scorecard.

Para a construção do BSC, foram utilizados de base os documentos de planejamento estratégico e BSC desenvolvidos pela diretoria, após os problemas de gestão apresentados. A figura 10 apresenta o o BSC desenvolvido para a empresa Alpha. Na parte superior é apresentada a missão da empresa, sendo que o restante da figura apresenta objetivos estratégicos em relação de causa e efeito distribuídos nas quadro dimensões. Os indicadores de desempenhos devem levar mais tempos para serem analisados, por isso, não serão abordados neste trabalho.

Missão: “Atender as expectativas de nossos clientes entregando com agilidade soluções de TI de alto padrão de qualidade, mantendo o compromisso com a rentabilidade do negócio e o bem estar dos colaboradores.”

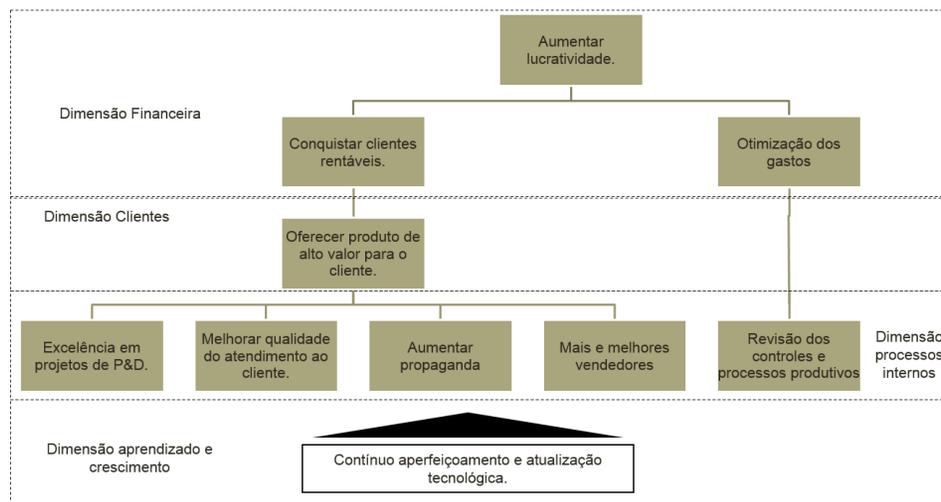


FIGURA 10 BSC Empresa Alpha

A estratégia da empresa Alpha baseou-se na busca de participação de mercado, e por outro lado, manutenção de margens aceitáveis de contribuição para o produto. Esta estratégia aproxima-se da proposta por Ansoff (1977) de penetração de mercado. A proposta de valor para o aumento da participação de mercado foi baseada em quatro atributos: canais de distribuição, boa imagem da marca e qualidade do produto final. Na perspectiva de aprendizado e crescimento, foi possível perceber a preocupação com a atualização tecnológica, representada pelos investimentos em pesquisa e desenvolvimento.

Para cada um desses critérios descritos na Figura 10 devem ser criados metas e indicadores de avaliação. Este trabalho contempla apenas as metas, visto que a criação de indicadores demanda mais tempo para estudo. Lista-se então, as metas criadas em um *brainstorm* com a diretoria, conforme descrito no Quadro 5:

Critério	Metas
Excelência em projetos de P&D	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver uma base tecnologia atual e estável para o desenvolvimento de novos módulos para médio e longo prazo. • Capacitar a equipe envolvida em cada um desses projetos. • Cuidar para que a gestão de conhecimento seja eficiente em reter e filtrar as informações.
Melhorar qualidade do atendimento ao cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Diminuir tempo de entrega de releases de correções e melhorias. • Aumentar eficiência no atendimento de pós venda. • Qualificar e estruturar a equipe responsável pelo atendimento de suporte e pós venda.
Implementar um plano de marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Intensificar publicidade em mídias sociais. • Participar com stands em eventos do mercado.
Mais e melhores vendedores	<ul style="list-style-type: none"> • Qualificar o vendedor disponível para a atividade; • Aumentar o número de vendedores para que mais clientes possam ser prospectados.

Revisão dos controles e processos produtivos	<ul style="list-style-type: none"> • Qualificar equipe administrativa para auditar os processos internos que ocorrem na empresa. • Definir e formalizar processos e divulgar para todos na empresa.
Oferecer produto de alto valor para o cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir que as aplicações atendam às necessidades dos seus clientes. • Certificar que o software seja customizável e com baixo custo de manutenção. • Disponibilizar que todos os módulos sejam visualizáveis em computadores e dispositivos móveis.
Conquistar clientes rentáveis	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar em 100% a carteira de clientes para o produto nos próximos 6 meses.
Otimização de gastos	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir que a equipe se mantenha enxuta, com processos que visam pequenos gastos, para que a economia possa possibilite investimentos na qualificação profissional, melhorando a produtividade da equipe.
Aumentar lucratividade	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar margem de lucro em 30% nos próximos 6 meses.

QUADRO 5 Metas BSC

5 CONCLUSÃO

No presente trabalho, fez-se um estudo abrangendo conceitos e aplicações da administração estratégica e gestão de projetos, com foco na gestão de portfólios de projetos. Este estudo detalhou e relacionou os conceitos do PMBOK e MPS.Br, além de aplicações da gestão de portfólio e sua importância na definição do alinhamento estratégico da corporação. Assim, notou-se que o correto gerenciamento de portfólio de projetos se mostra como uma das soluções que permite alinhar-se à estratégia de negócio, gerenciar mudanças e aumentar a probabilidade de obtenção de resultados. Frente a esse contexto, este estudo concentrou seus esforços na relação da gestão de portfólios e o alinhamento estratégico em uma empresa de desenvolvimento de softwares, denominada, para fins deste trabalho denominada aqui de empresa Alpha.

Detalhou-se a estrutura organizacional, produtos e projetos pertinente à pesquisa. Verificou-se a estratégia da empresa Alpha por meio de objetivos genéricos que foram direcionados após uma estruturação ocorrida entre 2013 e 2014, passando a focar seus principais esforços na melhoria do produto que vivia apenas com manutenções corretivas para atividades de melhoria. Houve a identificação de uma unidade de negócio principal: ERP's para incorporadoras. Essa área, associada a visão da empresa em *“Atender as expectativas de nossos clientes entregando com agilidade soluções de TI de alto padrão de qualidade, mantendo o compromisso com a rentabilidade do negócio e o bem estar dos colaboradores”* permite verificar o posicionamento de mercado que a empresa pretende atingir em termos de portfólios de projetos.

A análise da gestão de portfólio baseou-se na identificação de atividades associadas ao gerenciamento de portfólio já realizadas pela empresa Alpha. O mapeamento do fluxo dessas tarefas, bem como das documentações utilizadas,

demonstram que o processo de gerenciamento de portfólio sugerido pelo Portfólio Management Standard (PMI, 2005) está em evolução, com o apoio da consultoria responsável pela implantação da certificação do MPS. Br, ao ponto que o alinhamento estratégico mostra-se genérico para as ambições da empresa.

Entre as melhorias para o alinhamento estratégico, a diretoria escolheu o método Balanced Scorecard, interessados na experimentação de um modelo inovador relacionado à definição do alinhamento estratégia da empresa.

Houve a construção do modelo BSC para a empresa Alpha, e a definição de metas para a obtenção dos resultados pretendidos, já que o presente estudo limitou-se à relação da gestão de portfólio com seu alinhamento estratégico.

No âmbito da gestão de portfólio de projetos, sugere-se que haja mais critérios na avaliação do projeto, possivelmente por meio do desmembramento dos quesitos já existentes. Além disso, propõe-se a inclusão de novos itens que visem estimar com mais detalhes os aspectos negativos do projeto, gerando resultados que tornam a avaliação mais fiel a realidade quanto aos riscos do projeto.

Por fim, propõe-se como tema para futuros trabalhos, o estudo da aplicação das melhorias aqui propostas, bem como a definição de um limiar de viabilidade dos projetos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. Strategy safari. New York: Free Press, 2000.
- AL-BAZZAZ, S. J.; GINYER, P. H. How planning works in practice: a survey of 48 UK companies. In: HUSSEY, D. E. (Ed.). The truth about corporate planning. Oxford: Pergamon Press, 1983.
- ANDREWS K.R. The Concept of Corporate Strategy. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1971.
- ANSOFF, H. I. Estratégia empresarial. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- Ansoff, H.I. Corporate Strategy. New York: McGraw-Hill, 1965.
- ANSOFF, H.I.; McDONNELL, E.J. Implantando a administração estratégica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ARCHER, N. P. E; GHASEMZADEH, F., An integrated framework for project portfolio selection. International Journal of Project Management Vol 17, No. 4, 1999, p. 207-216.
- BATAGLIA, W.; YU, A. S. O. A sincronização da tomada de decisão estratégica com o planejamento estratégico formal. RAM, Rev. Adm. Mackenzie, São Paulo, v. 9, n. 5, 2008.
- BNDES, Banco Nacional do Desenvolvimento Social, 2011.
- BUSENITZ, L.W., BARNEY, J.W., 1997. Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: biases and heuristics in strategic decision-making. Journal of Business Venturing 12 (6), 9-30
- CERTO, S.; PETER, J. P. Administração estratégica. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHANDLER, A. Strategy and structure. Cambridge: MIT Press, 1962.
- CLARK, R. E. Media will never influence learning. Educational Technology Research & Development, 42(2), 21-29. 1994.
- COOPER, R. et al. Portfolio management for new products. Addison-Wesley Publishing: Reading, 1998.

- COUTINHO, P. L. Estratégia tecnológica e gestão da inovação: uma estrutura analítica voltada para os administradores das empresas Tese (Doutorado) Escola de Química - Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro, 2004
- FREDRICKSON, J. W. The comprehensiveness of strategic decision processes: Extension, observations, future directions. *Academy of Management Journal*, 1984.
- FREDRICKSON, J.W.; IAQUINTO, A.L. Inertia and creeping rationality in strategic decision processes. *Academy of Management Journal*, v. 32, n. 3, p. 516-542, 1989.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. *Am. Sociol.* 1977
- HAX, A e MALUF, N. *Gestão de Empresa com uma Visão Estratégica*. Santa Elena – Chile: Andros, 1996.
- HERRERO FILHO, E. *Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática*. 10 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005
- JEFFERY, M.; LELIVELD, I. Best practices in IT Portfolio management. *MIT Sloan Management Review*, Massachusetts, v. 45, n. 3, 2004.
- KALLÁS, D. *O que é o Balanced Scorecard ?* São Paulo: Symnetics, 2006. Disponível em: <http://bit.ly/1w7JPTr>. Acesso em 05 nov 2014.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, v. 70, n. 1, p. 71-79, jan./feb. 1992.
- KHANDWALLA, P. *Environment and the organization structure of firms*, McGill University, Montreal, Faculty of Management, 1970.
- LINDGREN, R.; HENFRIDSSON, O.; SCHULTZE, U. Design Principles for Competence Management Systems: a Synthesis of an Action Research Study. *MIS Quarterly*, v.28, n.3, September 2004.
- MACMILLAN, I. C. *Strategy formulation: political concepts*. St. Paul: West, 1978.

- MADER, D. P. Selecting design for six sigma projects. *Quality Progress* Vol 37, Jul 2004, p. 65-70.
- MAIZLISH, B.; HANDLER, T. *IT portfolio management step-by-step: unlocking the business value of technology*. New Jersey, John Wiley e Sons, 2005.
- MCFARLAN, F. W. *Portfolio approach to information systems*. Harvard Business Review, Massachusetts, set. 1981.
- MIKKOLA, J. H. *Portfolio Management of R&D Projects: Implications for Innovation Management*. *Techovation* 21, p. 423, 2001.
- MILLER, D. *Configurations revisited*. *Strategic Management Journal*, Hoboken, v. 17, p. 505-512, 1996.
- MINTZBERG, H. *Patterns in strategy formation*. *Management Science*, v. 29, n. 9, p. 934-48, 1978.
- MINTZBERG, H. *The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners*. New York: The Free Press, 1994.
- MINTZBERG, H. *The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy*. *California Management Review*. 30(1): 11-24, 1987.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.; *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MPS.BR - *Melhoria de Processo do Software Brasileiro. Guia Geral MPS de Software*. Softex, 2012.
- OLIVEIRA, C. A. de. *BALANCED Scorecard (BSC)*. Belo Horizonte: 2004. Disponível em <http://bit.ly/1y0zkgh>. Acesso em 07 out 2014.

- PENROSE, T. The Theory of the Growth of the Firm. 3rd ed. Oxford University Press, Oxford, UK.1959.
- PMBOK, Project Management Body of Knowledge. PMI, Pennsylvania, 2008.
- PMI, Project Management Institute. The Standard for Portfolio management Second Edition. Pennsylvania: Project Management Institute, 2008.
- PORTER, M. E. Competitive Advantage: Creating and sustaining competitive performance. New York : Free Press, 1985.
- PORTER, M. E. Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors. New York : Free Press, 1980.
- PORTER, M. E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- PORTER, M. E. What is Strategy? Harvard Business Review, november-december, 1996
- PRAHALAD, C. K.; BETTIS, R. A. The dominant logic. Strategic Management Journal, Hoboken, n. 7, p. 485-501, 1986.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, p. 3-15, May/June, 1990.
- RABECHINI JR., R.; MAXIMIANO, A. C. A.; MARTINS, V. A. A adoção de gerenciamento de portfolio como uma alternativa gerencial: o caso de uma empresa prestadora de serviço de interconexão eletrônica. Produção, São Paulo, v.15, n. 3, set/dez, ABEP, 2005.
- RAD, P. F.; LEVIN, G. Project Portfolio Management – Tools & Techniques. New York, IIL, 2007.
- REGER, R. K.; GUSTAFSON, L. T.; DEMARIE, S. M.; MULLANE, J. V. Reframing the organization: Why implementing total quality is easier said than done. Academy of Management Review. 1994
- ROCKART, J. Chief Executives Define Their Own Information Needs. Harvard Business Review, Massachusetts, v. 57, n. 2, mar-abr, p. 81-92, 1979.
- SAAP, R.W. Banks look ahead: a survey of banking planning. The Magazine of Bank Administration, Chicago, p. 33-40, July 1980.

- SCHNIEDERJANS, M. J.; HAMAKER, J. L.; SCHNIEDERJANS, A.M. Information Technology Investment: Decision- Making Methodology. World Scientific Publishing Co. Singapore, 2004
- SHENHAR, A. J. et al. Project strategy: the missing link. In: SHENHAR, A. J.; MILOSEVIC, D.; DVIR, D.; THAMHAIN, H. Linking project management to business strategy. Newton Square: Project Management Institute Publications, 2007
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.
- Software e Serviços de TI: A indústria brasileira em perspectiva – n.2 / Observatório SOFTEX. - Campinas: [s.n.], 2012.
- TAN, A. W. K.; THEODOROU, P. Strategic Information technology and portfolio management. New York: Information Science Reference, 2009.
- TERRA, J. C. C.; RIJNBACH, C. V.; BARROSO, A. Gestão de Portfólio - O Desafio do Alinhamento Estratégico. TerraForum, 2012.
- WEILL, P.; ARAL, S. Generating Premium Returns on Your IT Investments, MIT Sloan Management Review. 2006
- BARNETT, W. P.; BULGEMAN, R. A. Strategic Management Journal. 1996, Vol. 17, Issue S1, Pages 5-19.
- WOSNIAK, F. L.; REZENDE, D. A. Gestão de estratégias: uma proposta de modelo para os governos locais. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 46, n. 3, jun. 2012.
- WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. Administração Estratégica: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.