

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO
MBA EM GESTÃO DE NEGÓCIOS COM ÊNFASE EM
GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

WILLIAN DE OLIVEIRA

**APLICAÇÃO DE UM PROCESSO DE SELEÇÃO DE PROJETOS NA
GESTÃO DE PORTFÓLIO CONSIDERANDO O ALINHAMENTO
ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

**LONDRINA/PR
2020**

WILLIAN DE OLIVEIRA

**APLICAÇÃO DE UM PROCESSO DE SELEÇÃO DE PROJETOS NA
GESTÃO DE PORTFÓLIO CONSIDERANDO O ALINHAMENTO
ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios com Ênfase em Gerenciamento de Projetos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Londrina.

Orientador: Prof. Dr. Rafael Henrique Palma Lima

**LONDRINA/PR
2020**



TERMO DE APROVAÇÃO

APLICAÇÃO DE UM PROCESSO DE SELEÇÃO DE PROJETOS NA GESTÃO DE PORTFÓLIO CONSIDERANDO O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO

por

WILLIAN DE OLIVEIRA

Este Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização foi apresentado em 05 de dezembro de 2020 como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios com Ênfase em Gerenciamento de Projetos. O(a) candidato(a) foi arguido(a) pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof. Dr. Rafael Henrique Palma Lima
Prof.(a) Orientador(a)

Prof. Dr. Marco Antonio Ferreira
Membro titular

Prof. Me. José Luis Dalto
Membro titular

- O Termo de Aprovação assinado encontra-se na Coordenação do Curso –

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família, pelos momentos de ausência, mas que foram essenciais para a minha evolução profissional e pessoal.

RESUMO

DE OLIVEIRA, Willian. **Aplicação de um processo de seleção de projetos na gestão de portfólio considerando o alinhamento estratégico da organização.** 2020. 22 folhas. Monografia (Especialização em Gestão de Negócios com Ênfase em Gerenciamento de Projetos) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Londrina, 2020.

O cenário de competitividade entre as empresas aumenta continuamente, portanto as organizações necessitam desenvolver soluções que busquem a otimização de seus processos, além de realizar investimentos constantes em processos de gestão de projetos. Todas as empresas têm uma estratégia para seu negócio, porém a diferença entre uma e outra é que algumas companhias têm uma estratégia documentada através de um planejamento estratégico, e outras não tem formalização alguma. A estratégia que prevê crescimento necessita de execuções de projetos que gerem transformação e levem a organização do estado atual para o posicionamento futuro desejado. Para que os projetos possam gerar o máximo benefício, é importante a atuação do escritório de projetos na gestão do portfólio, principalmente no processo de seleção e priorização. Portanto, este trabalho se preocupou em embasar tecnicamente o conceito de estratégia organizacional, conceituar a gestão de portfólio, e em seguida conectar os dois temas aplicando um processo de seleção de projetos dentro de um portfólio considerando a estratégia da empresa.

Palavras-chave: Estratégia Organizacional. Gestão de Portfólio. Gestão de Projeto. Seleção de Projetos.

ABSTRACT

DE OLIVEIRA, Willian. **Application of Project selection process in portfolio management considerin the organization's strategic alignment**. 2020. 22 folhas. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Negócios com Ênfase em Gerenciamento de Projetos) - Federal Technology University - Paraná. Londrina, 2020.

The competitiveness scenario among companies is constantly increasing, so organizations need to develop solutions that seek to optimize their processes, in addition to making constant investments in project management processes. All companies have a strategy for their business, but the difference between one and the other is that some companies have a strategy documented through strategic planning, and others have no formalization. The strategy that foresees growth requires executions of projects that generate transformation and take the organization from the current state to the desired future positioning. In order, for projects to generate the maximum benefit, it is important that the project office acts in portfolio management, especially in the selection and prioritization process. Therefore, this work was concerned with technically supporting the concept of organizational strategy, conceptualizing portfolio management, and then connecting the two themes by applying a project selection process within a portfolio considering the company's strategy.

Keywords: Organizational Strategy. Porfolio Management. Project Management. Project Selection.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	08
2 REVISÃO TEÓRICA.....	10
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	10
2.2 TOMADA DE DECISÃO	11
2.3 GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS.....	12
3 METODOLOGIA.....	13
4 APLICAÇÃO DO PROCESSO DE SELEÇÃO DE PROJETOS	13
4.1 FASES DA APLICAÇÃO.....	14
4.1.1 Fase 1 - Idealização do Projeto.....	14
2.1.2 Fase 2 - Viabilidade Técnica e Orçamento.....	14
2.1.3 Fase 3 - Viabilidade Financeira	16
2.1.4 Fase 4 - Definição do Alinhamento à Estratégia da Organização	16
2.1.5 Fase 5 - Aprovação e Priorização no Comitê Executivo de Projetos	17
5 CONCLUSÃO.....	20
REFERÊNCIAS.....	21
ANEXO A - CERTIFICADO I SIMPAGE.....	22



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
DAENP - Departamento de Engenharia de Produção -
Londrina - Pr.



Aplicação de um processo de seleção de projetos na gestão de portfólio considerando o alinhamento estratégico da organização

Willian de Oliveira, Rafael Henrique Palma Lima

Resumo: O cenário de competitividade entre as empresas aumenta continuamente, portanto as organizações necessitam desenvolver soluções que busquem a otimização de seus processos, além de realizar investimentos constantes em processos de gestão de projetos. Todas as empresas tem uma estratégia para seu negócio, porém a diferença entre uma e outra é que algumas companhias tem uma estratégia documentada através de um planejamento estratégico, e outras não tem formalização alguma. A estratégia que prevê crescimento necessita de execuções de projetos que gerem transformação e levem a organização do estado atual para o posicionamento futuro desejado. Para que os projetos possam gerar o máximo benefício, é importante a atuação do escritório de projetos na gestão do portfólio, principalmente no processo de seleção e priorização. Portanto, este trabalho se preocupou em embasar tecnicamente o conceito de estratégia organizacional, conceituar a gestão de portfólio, e em seguida conectar os dois temas aplicando um processo de seleção de projetos dentro de um portfólio considerando a estratégia da empresa.

Palavras chave: Estratégia Organizacional, Gestão de Portfólio, Gestão de Projeto, Seleção de Projetos.

Application of project selection process in portfolio management considering the organization's strategic alignment

Abstract: The competitiveness scenario among companies is constantly increasing, so organizations need to develop solutions that seek to optimize their processes, in addition to making constant investments in project management processes. All companies have a strategy for their business, but the difference between one and the other is that some companies have a strategy documented through strategic planning, and others have no formalization. The strategy that foresees growth requires executions of projects that generate transformation and take the organization from the current state to the desired future positioning. In order, for projects to generate the maximum benefit, it is important that the project office acts in portfolio management, especially in the selection and prioritization process. Therefore, this work was concerned with technically supporting the concept of organizational strategy, conceptualizing portfolio management, and then connecting the two themes by applying a project selection process within a portfolio considering the company's strategy.

Key-words: Organizational Strategy, Portfolio Management, Project Management, Project Selection.

1. Introdução

O contínuo crescimento da competitividade entre as empresas requer que cada



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
DAENP - Departamento de Engenharia de Produção -
Londrina – Pr.



organização capture o máximo resultado possível de suas operações e todos os benefícios possíveis que seus investimentos, em forma de projetos, possam fornecer. Com base no exposto, os projetos têm grande importância dentro das organizações, pois são responsáveis por transformar o negócio.

Os relacionamentos entre portfólios, programas e projetos são tais que um portfólio se refere a uma coleção de projetos, programas, portfólios subsidiários e operações relacionadas gerenciadas coletivamente como um grupo para atingir objetivos estratégicos. Os relacionamentos entre esses componentes têm potencial para agregar valor à organização por meio do gerenciamento de portfólio. Embora os programas ou projetos em um portfólio possam não estar diretamente relacionados ou interdependentes, eles estão vinculados ao plano estratégico da organização por meio do portfólio (PMI, 2017).

Ainda segundo PMI (2017) o planejamento organizacional afeta os projetos por meio da priorização do projeto com base no risco, financiamento, restrições de recursos e outras considerações relevantes para os objetivos estratégicos da organização.

Para fazer a conexão entre estratégia organizacional e os projetos é imprescindível destacar a importância de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP), também conhecido como Project Management Office (PMO), em suas atribuições de padronização dos processos de governança relacionados a projetos e facilitar o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas, e técnicas. Além disso vale destacar os modelos de atuação do PMO, que pode ser operacional, tático ou estratégico, pois a variação do modelo impacta no grau de controle e influência sobre os projetos, conforme descrito por PMI (2017).

Para Crawford (2010), o PMO serve como o elo crítico entre a visão executiva e o trabalho da empresa. Ao fornecer uma metodologia organizacional padrão para planejar, executar, formar equipes, priorizar e aprender. Ainda segundo o autor o PMO oferece à vida organizacional uma coerência. Um PMO estratégico vai além das categorias tradicionais de gerenciamento de projetos, com uma função expandida que vincula objetivos estratégicos a projetos e portfólios individuais. Além disso, o escritório de projetos levantar questões estratégicas para os níveis mais altos da organização, a fim de facilitar a tomada de decisões eficaz.

Tendo em vista que Crawford (2010) trata sobre a importância do PMO no processo decisório de projetos, e que o PMI (2017) aborda sobre a influência que o PMO exerce sobre os projetos, este trabalho procurou utilizar uma abordagem de seleção de projetos definida por Sales (2018), na qual o PMO conduz o processo de seleção de projetos em cinco fases: idealização, viabilidade técnica, viabilidade financeira, definição do alinhamento estratégico e priorização e aprovação.

Portanto, o objetivo deste trabalho é aplicar um processo de seleção de projetos através de uma série de fases, adaptadas do modelo de Sales (2018), de forma a gerar informações de alto nível, que facilitem a tomada de decisão que resultará na aprovação de projetos pela alta administração.



2. Revisão Teórica

2.1. Planejamento Estratégico

O primeiro ponto importante sobre este tema é entender que não existe um sistema de planejamento estratégico, que toda organização deve adotar. Os sistemas de planejamento estratégico devem ser projetados para atender às características exclusivas de cada organização (STEINER, 1979).

Ainda segundo Steiner (1979) o planejamento estratégico formal é definido por quatro pontos de vista conforme apresentados abaixo:

- **Futuro das decisões atuais:** Este primeiro ponto lida com o futuro das decisões atuais, pois o planejamento estratégico deve analisar a cadeia de causas e efeitos consequentes ao longo do tempo devido a uma decisão real ou pretendida que um tomador de decisão fará. Além disso, o planejamento estratégico examina os cursos alternativos abertos no futuro em decorrência de ações do presente.
- **Processo:** O segundo ponto de vista diz que o planejamento estratégico é um processo. Este processo começa com o estabelecimento de objetivos organizacionais, definição de estratégias e políticas para alcançá-los e desenvolve planos detalhados para garantir que as estratégias sejam implementadas de modo a alcançar os fins almejados. É um processo de decisão com antecedência.
- **Filosofia:** Por terceiro, o planejamento estratégico é uma atitude, um modo de vida. O planejamento exige dedicação para agir com base na contemplação do futuro, uma determinação em planejar constante e sistematicamente como parte integrante do gerenciamento. O planejamento estratégico é mais um processo de pensamento, um exercício intelectual, do que um conjunto prescrito de processos, procedimentos, estruturas ou técnicas.
- **Estrutura:** No quarto ponto de vista, um sistema formal de planejamento estratégico vincula três tipos principais de planos: planos estratégicos, programas de médio alcance, orçamentos de curto alcance e planos operacionais. O conceito de estrutura de planos também se expressa na definição: planejamento estratégico é o esforço sistemático e mais ou menos formalizado de uma empresa para estabelecer objetivos propósitos, objetivos políticos e estratégias da empresa para desenvolver planos detalhados para implementação das políticas e estratégias para alcançar objetivos e propósitos básicos da companhia.

Para Elisabeth e Calado (2015) toda empresa tem uma estratégia, porém falta em algumas o planejamento estratégico. Ainda segundo os autores, o planejamento precisa ser pensado olhando para o futuro, criando ações hoje que façam com que a empresa chegue no estado futuro como o planejado.

Segundo Bittencourt (2012) o planejamento estratégico é um instrumento que se torna valioso em cenário de competitividade, já que as empresas têm que buscar



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
DAENP - Departamento de Engenharia de Produção -
Londrina – Pr.



formas distintas no decorrer do tempo para garantir atuação no mercado.

Montana e Charnov (2010) são mais específicos sobre o planejamento estratégico ao afirmar que este é uma esfera de ações nos níveis mais elevados de uma organização para alcance de um objetivo de longo alcance dentro de um período específico e realista, através de metas. Ainda segundo os autores, os objetivos de longo prazo são traduzidos em atividades que devem ser realizadas no planejamento operacional.

Para PMI (2017) uma estratégia organizacional é composta de objetivos e políticas que fornecem a direção e o foco geral da organização além de planos e ações para atingir esses objetivos, sendo assim, é de extrema importância que todas as decisões tomadas visando o cumprimento do planejamento estratégico, sejam feitas através de muita informação e critérios que tragam clareza aos indivíduos e principalmente transparência sobre os impactos de suas decisões.

De acordo com Druker (1994), o planejamento estratégico auxilia a tomada de decisão atual, que por sua vez envolve riscos, além de organizar as atividades necessárias para execução das decisões.

Para Chiavenato e Sapiro (2009) a estratégia nada mais é do que ações escolhidas pela organização, a partir de premissas de alcançar ganhos e vantagens no futuro em relação à sua posição. Ainda segundo Chiavenato e Sapiro (2009) a estratégia é uma escolha dentre várias hipóteses, e mesmo que utilize emoções para encontrar a melhor decisão em meios as incertezas, os estrategistas têm a convicção que através da racionalidade alinhada à previsão probabilística é a melhor forma de decisão.

2.2. Tomada de Decisão

Segundo Simon (1947), responsável pelas primeiras abordagens sobre o tema de tomada de decisão nas organizações, as decisões são tomadas com base em escolhas de alternativas disponíveis no momento, e esta decisão pode influenciar o futuro, limitando as possibilidades ou auxiliando na condução de escolhas com maior ou menor grau de influência.

Para que exista um processo de tomada de decisão, segundo Préve et. al. (2010), deve haver uma necessidade identificada e informações disponíveis para escolha, e para que a escolha ocorra de forma mais assertiva, as informações devem estar ordenadas e estruturadas de forma lógica.

De acordo com Simon (1947), o ser humano é limitado em sua capacidade, reflexos, destreza manual, força física, conhecimento, entre outros pontos, e, portanto, o processo decisório do indivíduo pode ser limitado. Então, é importante estudar os limites da racionalidade, de forma a determinar critérios que devam ser utilizados nos processos decisórios das organizações, tendo em vista que o conhecimento atual de cada pessoa representa apenas uma parte destes critérios.

Ainda sobre a limitação do indivíduo, quanto mais informações quantitativas forem fornecidas aos tomadores de decisão, melhor e mais racionais serão as ações deliberadas por eles, mesmo que estes índices sejam apenas uma aproximação do valor real (GOLDSCHIMIDT, 1969).



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
DAENP - Departamento de Engenharia de Produção -
Londrina – Pr.



Conforme descrito acima o processo decisório é importante e necessita de muita informação, e este processo pode influenciar o alinhamento estratégico através de sua aplicação na gestão de portfólio de projetos.

2.3. Gestão de Portfólio de Projetos

Segundo PMI (2017) o gerenciamento de portfólio é o gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios, programas e projetos para atingir objetivos estratégicos. É a aplicação dos princípios de gerenciamento de portfólio para alinhar o portfólio e seus componentes à estratégia organizacional. O gerenciamento de portfólio também pode ser visto como uma atividade dinâmica através da qual uma organização investe seus recursos para atingir seus objetivos estratégicos, identificando, categorizando, monitorando, avaliando, integrando, selecionando, priorizando, otimizando, equilibrando, autorizando, fazendo a transição, controlando e encerrando os componentes do portfólio.

Ainda segundo PMI (2017) dentro do gerenciamento de portfólio os seguintes princípios fundamentais são essenciais:

- Buscar a excelência na execução estratégica;
- Aumentar a transparência, responsabilidade, prestação de contas, sustentabilidade e justiça;
- Equilibrar o valor do portfólio em relação aos riscos gerais;
- Garantir que os investimentos nos componentes do portfólio estejam alinhados com a estratégia da organização;
- Obter e manter o patrocínio e engajamento da alta administração e das principais partes interessadas;
- Exercer liderança ativa e decisiva para a otimização da utilização de recursos;
- Promover uma cultura que abraça mudanças e riscos; e
- Navegue pela complexidade para permitir resultados bem-sucedidos.

À medida que um portfólio progride em seu ciclo de vida, informações e decisões são passadas dentro e entre cada um desses estágios de ciclo de vida. Dentro do ciclo de vida um dos pontos importantes, que é direcionado neste trabalho, é o ciclo de otimização que é o processo de tornar o portfólio o mais eficaz possível, maximizando as condições, restrições e recursos disponíveis.

Segundo Sales (2018) a gestão de portfólio é um processo contínuo, diferente de gestão de um projeto, que tem começo e fim definidos, portanto é de extrema importância que seja feita a identificação clara dos benefícios esperados de cada iniciativa, e a relação da iniciativa com a estratégia da organização.

Com base no exposto, é possível afirmar que a tomada de decisão realizada dentro do processo de cumprimento do planejamento estratégico de uma organização, que pretende chegar a um estado futuro desejado, é influenciada diretamente pela gestão



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
DAENP - Departamento de Engenharia de Produção -
Londrina – Pr.



de portfólio de projetos, pois como mencionado anteriormente, este tem por objetivo fornecer transparência de tomada de decisão, quando o assunto é relacionado a atingimento de objetivo através de execução de projetos.

3. Metodologia

Vários autores já abordam o tema de gestão de portfólio e muitos continuam descrevendo sobre o assunto. Muitas aplicações apresentam estruturas de seleção e priorização de projetos complexas que exigem muitas vezes conhecimentos específicos de teóricas e técnicas singulares, como por exemplo a abordagem de Ghasemzadeh e Archer (1999) que discute a implementação de uma estrutura organizada para seleção de portfólio de projetos através de um Decision Support System (DSS), que é chamado de Project Analysis and Selection System (PASS), ou por Pariz (2019), que descreve a gestão de portfólio de projetos de tecnologia da informação (TI), utilizando um método multicritério híbrido composto por Best-Worst Method e Fuzzy-TOPSIS, que unificados permitem definir subcritérios estratégicos, ajustar os pesos conforme a realidade da empresa, tratar as incertezas e fornecer um ranking de prioridades.

Ao contrário dos autores anteriores, Sales (2018) desenvolveu um modelo de seleção de projetos mais prático, que foi aplicado em uma empresa de desenvolvimento de produtos da área de telecomunicação, que realiza a seleção de projetos através de 05 fases, e este modelo será aplicado neste trabalho:

- Fase 01 – Idealização do Projeto (Project data sheet): Nesta fase a área que idealiza o projeto repassa informações ao PMO com visão geral do projeto, incluindo informações como requisitos e principalmente os benefícios, e o PMO tem a responsabilidade de amadurecer o documento incluindo mais informações ou detalhando as existentes;
- Fase 02 – Viabilidade Técnica e Orçamento: Na segunda fase o documento elaborado na primeira fase é submetido às áreas técnicas da empresa para consolidação, tendo em vista que o escopo já foi definido, e é apresentado o orçamento do projeto;
- Fase 03 – Viabilidade Financeira: Com o orçamento definido na segunda fase, esta terceira fase define os indicadores financeiros dos projetos;
- Fase 04 – Definição do Alinhamento do Projeto à Estratégia da Organização: Na quarta fase é identificado o nível de aderência à estratégia que o projeto tem, onde é utilizado um indicador desenvolvido por Sales (2018) denominado Índice de Aderência à Estratégia (IAE);
- Fase 05 – Aprovação e Priorização no Comitê Executivo de Projetos: Após a construção desta documentação do projeto que passou por quatro fases, ele é submetido à aprovação de um comitê.

4. Aplicação do Processo de Seleção de Projetos

O trabalho foi aplicado em uma empresa de grande atuação no segmento agrícola,



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
DAENP - Departamento de Engenharia de Produção -
Londrina – Pr.



pecuária e industrial, tendo atuações nos estados de Paraná e São Paulo. O PMO da organização tem pouco tempo de implantação, porém alta maturidade, o que possibilitou a condução desta aplicação.

4.1. Fases da Aplicação

4.1.1. Fase 1 – Idealização do Projeto

Conforme descrito em Sales (2018), o projeto necessita apresentar na primeira etapa as informações para sua idealização, e portanto foi adaptado de Sales (2018) um documento denominado Termo de Abertura de Projeto (TAP) simplificado, conforme figura 01, para que o gestor do projeto pudesse ter um roteiro que facilitasse a coleta de informações para a estruturação do projeto.

Neste primeiro momento o gestor do projeto se preocupa com o fornecimento de informações que deem uma visão geral do projeto, como o objetivo e principalmente os benefícios que o projeto entregará, além de indicar os principais entregáveis, os marcos de cronograma, premissas, riscos e informações adicionais que o gestor considera relevante para o sucesso do projeto.

É importante salientar que é fundamental que o escritório de projetos se preocupe nesta fase em fazer com que todos os gerentes de projeto e clientes entendam o documento simplificado do TAP.

Nesta fase foram elaborados 77 TAPs simplificados utilizando o padrão demonstrado na figura 01, para que fossem submetidos à análise da segunda fase do modelo.

TAP - TERMO DE ABERTURA DE PROJETO SIMPLIFICADO			
NOME DO PROJETO:		INÍCIO:	ENCERRAMENTO:
UNIDADE:		SPONSOR:	
GESTOR DO PROJETO:			
VISÃO DO PROJETO	PARA		
	QUE		
	O NOVO PROJETO		
	QUE		
	DIFERENTE DO		
	O NOVO PROJETO		
OBJETIVO SMART:			
PRODUTO DO PROJETO:			
ENTREGAS MACROS	DATAS	GRÁFICO GANTT	
Entrega 01	///	[Barra de Gantt]	
Entrega 02	///	[Barra de Gantt]	
Entrega ...	///	[Barra de Gantt]	
BENEFÍCIOS			
OUTRAS CONSIDERAÇÕES DO GESTOR DO PROJETO			
<i>Ex. premissas, restrições, riscos de fazer e riscos de não fazer...</i>			

Fonte: Adptado de Sales, 2018

Figura 1 – Informações gerais do TAP simplificado

4.1.2. Fase 2 – Viabilidade Técnica e Orçamento

Após a idealização do projeto e apontamento do premissas, restrições e riscos, o



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
DAENP - Departamento de Engenharia de Produção -
Londrina – Pr.



documento anteriormente preenchido foi submetido para a análise técnica e orçamentação, valores que em seguida são imputados no TAP simplificado, através dos campos demonstrados na figura 02.

CUSTOS		Orçamento do Exercício	
Planejamento de Custos	Valor	<input type="checkbox"/> PREVISTO	<input type="checkbox"/> NÃO PREVISTO
MÁQUINAS E EQUIP.	_____	Valor	
OBRA CIVIL	_____	C.Custo	_____
OPEX	_____	C.Custo	_____
...		DISTRIBUIÇÃO DOS CUSTOS PLANEJADOS	
POSSUI EQUIPAMENTOS IMPORTADOS? Sim () Não ()		2019	2020
Valor aproximado:			2021

Fonte: Adaptado de Sales, 2018

Figura 2 – Custos do TAP simplificado

No TAP simplificado são informados os custos do projeto com o maior detalhamento possível, como por exemplo, detalhando os custos entre especialidades de construção civil, máquinas, equipamentos, custos de operação, entre outros.

Esta aplicação visava a construção do orçamento anual de 2020 através da gestão de portfólio, e como a gestão tem alinhamento ao planejamento estratégico, é importante que investimentos longos, também sinalizem a necessidade de continuação de desembolso para os próximos anos.

Ainda na análise técnica, é realizada uma avaliação da complexidade do projeto, e para isto foi utilizado um formulário com 07 questões, adaptadas à realidade da organização, que necessita preenchimento com sim ou não, e através dos pesos de cada pergunta é definido uma pontuação de no máximo 21 pontos à complexidade do projeto, conforme demonstrado na figura 3. As questões aplicadas foram:

- Pergunta 1. Tem importação realizada pela empresa?
- Pergunta 2. É novo o processo para a empresa?
- Pergunta 3. Tempo de duração maior que 8 meses?
- Pergunta 4. Existe necessidade de obra civil?
- Pergunta 5. Envolve parada de produção e/ou alteração de layout?
- Pergunta 6. Tem mais de 3 fornecedores envolvidos?
- Pergunta 7. Tem mais de 2 unidades de negócios envolvidas?

PROJETO	Pergunta 01	Pergunta 02	Pergunta 03	Pergunta 04	Pergunta 05	Pergunta 06	Pergunta 07	TOTAL
PESO	3	5	2	1	4	3	3	
Projeto 01	0	0	0	1	1	0	0	5
Projeto 02	0	0	1	0	0	0	0	2
Projeto 03	0	0	0	0	0	0	0	0
Etc...	0	0	0	1	1	0	0	5

Fonte: Autor

Figura 3 – Complexidade do projeto



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
 DAENP - Departamento de Engenharia de Produção -
 Londrina – Pr.



4.1.3. Fase 3 – Viabilidade Financeira

Com os benefícios informados, e os orçamentos concluídos, se inicia a etapa de análise de viabilidade financeira, através da análise tributária. A análise tributária ocorre devido às particularidades fiscais e tributárias que podem viabilizar ou inviabilizar um projeto por detalhes. A principal análise é sobre a incidência de impostos sobre os projetos, e emite um parecer com informações que poderão ou não alterar o valor total do projeto, conforme tributos demonstrados na figura 4 abaixo.

RESUMO DEMONSTRATIVO DOS IMPACTOS TRIBUTÁRIOS						
TRIBUTU	BASE DE CÁLCULO	ALÍQUOTA	VALOR DO TRIBUTU	RECUPERÁVEL	PRAZO RECU.	ADICIONA PROJ.
ICMS Máquinas						
ICMS Outras aquisições						
DIFAL ICMS Máquinas						
DIFAL ICMS Outras aquisições						
IR						
PIS/COFINS						
IMPOSTO DE IMPORTAÇÃO						
PIS/COFINS IMPORTAÇÃO						
IRPJ/CSLL						
ISS						
INSS						
CSRF						
OUTROS:						
TOTAL:						

CARGA TRIBUTÁRIA EFETIVA:	
VALOR DO PROJETO	R\$ -
CARGA TRIBUTÁRIA - R\$	R\$ -
CARGA TRIBUTÁRIA - %	ÍDIV/DI

Fonte: Autor

Figura 4 – Análise tributária sobre o projeto

Com os orçamentos definidos e os impactos tributários calculados, o setor financeiro aplica os indicadores financeiros ao projeto, definindo o Valor Presente Líquido (VPL), a Taxa Interna de Retorno (TIR), o Índice de Lucratividade Líquida (ILL) e o pay-back, utilizando um prazo de 10 anos e uma Taxa Mínima de Atratividade (TMA) de 0,5% acima da taxa Selic vigente. Estes números compõem o TAP simplificado conforme apresentado na figura 5.

ANÁLISE DE VIABILIDADE FINANCEIRA DO PROJETO											
PRAZO	<input type="text"/>	TMA	<input type="text"/>	VPL	<input type="text"/>	TIR	<input type="text"/>	ILL	<input type="text"/>	PAY-BACK	<input type="text"/>
Parecer Financeiro											

Fonte: Autor

Figura 5 – Indicadores de viabilidade financeira do TAP simplificado

4.1.4. Fase 4 – Definição do Alinhamento à Estratégia da Organização

Para que seja possível analisar o alinhamento que os projetos têm com a estratégia da organização, é necessário existir um planejamento estratégico definido. Na empresa da aplicação do processo de seleção de projetos, o planejamento estratégico de médio prazo é apresentado no modelo de alicerces, pilares e resultados, conforme demonstrado na figura 6, e cada um destes componentes do planejamento contém indicadores que conseguem pontuar a aderência dos projetos à estratégia.



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
DAENP - Departamento de Engenharia de Produção -
Londrina – Pr.



Fonte: Autor

Figura 6 – Planejamento estratégico

Na figura 7 é demonstrado o modelo utilizado na pontuação dos projetos em relação à estratégia, relacionando todos os indicadores presentes no planejamento estratégico, e cada indicador tem um peso objetivo, peso do próprio indicador e o peso da área de negócio. Com base nos valores dos pesos e o tipo de contribuição que o projeto exerce sobre o planejamento estratégico, calcula-se um resultado individual do indicador que fornecerá através da somatória destes resultados, a pontuação total do projeto.

Indicadores	Peso objetivo	Peso indicador	Peso negócio	Tipo de contribuição	Peso da contribuição	Resultado
EBTIDA	5	5	5	Diretamente	1000	125000
Produtividade	5	3	5	Indiretamente	100	7500
NPS	4	3	4	Não contribui	0	0
Etc...						

Fonte: Autor

Figura 7 – Pontuação do alinhamento estratégico dos projetos

Conforme demonstrado na figura 7 acima, os tipos de contribuição do projeto sobre a estratégia têm uma variação grande de peso entre os tipos direto, indireto e sem contribuição, pois quanto mais alinhado o projeto, mais impactos diretos o projeto terá sobre os indicadores do planejamento estratégico.

Na figura 8 é definido os limites que definem o grau de alinhamento estratégico do projeto através dos selos IAE, abordado no modelo definido por Sales (2018). O projeto se enquadra nos selos com base na sua pontuação definida na figura 7 acima.

Limite Mínimo	Selo IAE	Limite Máximo
0	Selo 0	10.000
10.001	Selo 1	75.000
75.001	Selo 2	120.000
120.001	Selo 3	350.000
350.001	Selo 4	550.000
550.001	Selo 5	

Fonte: Autor

Figura 8 – Limites máximo e mínimo dos selos IAE

4.1.5. Fase 5 – Aprovação e Priorização no Comitê Executivo de Projetos

Antes da submissão dos projetos do portfólio para aprovação do comitê executivo de projetos são necessários gerar indicadores e apresentar as informações de forma



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
DAENP - Departamento de Engenharia de Produção -
Londrina – Pr.



estrutura para auxiliar na tomada de decisão.

O início da estruturação da informação se dá através da classificação dos projetos em categorias, conforme figura 9, que auxiliam a análise dos projetos dentro de categorias divididas em:

- **Atendimento à legislação:** os projetos classificados nesta categoria, são projetos que são obrigatórios para atender às exigências normativas e não se viabilizam por indicadores financeiros;
- **Com retorno financeiro:** os projetos enquadrados nesta categoria são investimentos que apresentam retorno financeiro dentro de um período de análise de 10 anos;
- **Eficiência operacional:** esta categoria inclui projetos que buscam melhorar a eficiência operacional;
- **Manutenção:** categoria que inclui os investimentos necessários para a manutenção das condições atuais das unidades;
- **Outros:** por fim a categoria outros enquadra os projetos que não são possíveis de se inserir nas categorias anteriores.



Fonte: Autor

Figura 9 – Informações de retorno financeiro de projetos por categoria

Esta visão apresentada na figura 9 acima, demonstra em gráfico de barras o valor total de projetos por categoria, e o valor total de projetos que trazem retorno financeiro dentro do prazo de 10 anos. Nesta abordagem é importante destacar que nem todos os projetos com retorno financeiro, se pagam dentro do prazo de 10 anos, mantendo valor negativo de indicador de VPL.

Além da informação sobre retorno financeiro, foi realizada uma análise de transformação dos projetos, aplicando um mapa de projetos adaptado de Sales (2018). Na abordagem de Sales (2018) o mapa de projetos é analisado considerando informações de VPL no eixo Y, complexidade no eixo X e ROI no tamanho do selo IAE, conforme demonstrado na figura 10.



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
DAENP - Departamento de Engenharia de Produção -
Londrina – Pr.



Fonte: Adaptado de Sales, 2018

Figura 10 – Mapa de projeto na gestão de portfólio

No mapa de projetos aplicado neste trabalho foram utilizadas informações de selo IAE no eixo Y, complexidade no eixo X e o tamanho do círculo do projeto foi referenciado pelo valor do investimento, conforme demonstrado na figura 11.



Figura 11 – Mapa de projeto na gestão de portfólio adaptado

Este gráfico da figura 11 acima demonstra a transformação que os projetos propostos dentro do portfólio exercem sobre a empresa. Quanto mais complexo o projeto, maior será a transformação/ inovação e quanto maior o seu selo IAE, mais alinhado à estratégia está o projeto. Nesta análise os executivos podem decidir por reduzir a quantidade de projetos que não trazem transformação e não tem nenhum alinhamento à estratégia da organização. Neste gráfico não contém os projetos obrigatórios.

Com base nas informações e indicadores apresentados anteriormente, foram submetidos ao comitê executivo de projetos 77 projetos para o ano de 2020, que somavam aproximadamente R\$121 milhões, e através das informações apresentadas foram tomadas decisões sobre a não aprovação do orçamento de vários projetos que não trariam transformação dentro da estratégia organizacional.

Foram removidos 23 projetos, que somaram aproximadamente R\$22 milhões, distribuídos em todas as categorias descritas no item 4.1.5, e revisado o escopo de 9 projetos que somaram aproximadamente R\$28 milhões. É importante salientar que mesmo os projetos de categoria com retorno financeiro foram submetidos ao corte orçamentário com base nas informações geradas pelo processo de seleção de projetos realizado dentro desta gestão de portfólio. Esta ação se deu pois nem todos os projetos que são classificados nesta categoria zeram o VPL no prazo de 10 anos de análise, o que significa que o investimento não se paga por completo no período



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
DAENP - Departamento de Engenharia de Produção -
Londrina – Pr.



de análise do fluxo de caixa, resumindo estes projetos apresentam retorno financeiro a uma taxa menor que a TMA.

Após a remoção de R\$22 milhões e revisão dos R\$28 milhões para R\$17 milhões, o novo orçamento foi definido em aproximadamente R\$82 milhões.

5. Conclusão

O modelo de seleção de projetos elaborado por Sales (2018) tem uma aplicação muito prática e de fácil entendimento, o que facilita a sua implementação. Com este entendimento o modelo foi utilizado neste trabalho, utilizando as 05 fases, porém de forma adaptada à organização.

É importante entender que mesmo que uma teoria de gestão de portfólio que tenha tido sucesso em uma empresa, ela não necessariamente terá o mesmo alcance em outra organização que tem uma outra cultura. Portanto, é importante que o gestor do PMO responsável pela implementação dos processos, políticas, melhores práticas, tenha conhecimento e entendimento de que o melhor gestor não é aquele que consegue aplicar o modelo completo descrito pelo padrão de gerenciamento de portfólio descrito pelo PMI ou qualquer outro instituto. O bom gestor é aquele que entende o que deve ser aplicado na organização, e assim o faz. Neste entendimento o modelo de Sales (2018) foi adaptado a realidade da organização.

A primeira fase do processo, a idealização do projeto, foi mantida em sua essência, já a partir da segunda etapa de viabilidade técnica e orçamentos, foi adaptado um questionário com sete perguntas, para facilitar na composição da complexidade de cada projeto. Esta definição das perguntas foi realizada com base na experiência de uma equipe multidisciplinar da organização.

Na fase três da aplicação, quando é tratado da viabilidade financeira do projeto, foi incluso uma etapa de análise tributária e fiscal do projeto, pois com base nas lições aprendidas de outros projetos, havia no passado algumas divergência em orçamentos em decorrência da não contabilização de alguns impostos, portanto a análise contábil se tornou uma fase importante nesta etapa.

Na fase quatro de definição do alinhamento à estratégia, foi mantido o embasamento utilizado por Sales (2018), porém os critérios para definição do selo IAE teve como base o planejamento estratégico da organização estudada.

No quinto e última fase, além da visão de retorno financeiro dos projetos entre suas categorias, a aplicação deste trabalho realizou uma adequação no mapa de projetos, alterando o indicadores que compõem o mapa de projetos do portfólio, pois pelo momento atual de endividamento da empresa, era mais importante analisar o valor total dos projetos ao invés do indicador *Retorn On Investment* (ROI).

Em relação à efetividade do modelo aplicado, ela pode ser mensurada pela tomada de decisão de redução orçamentária de projetos que a alta administração pôde efetivar com embasamento em informações concretas sobre os impactos dos projetos na organização.



Ministério da Educação
 Universidade Tecnológica Federal do Paraná
 DAENP - Departamento de Engenharia de Produção -
 Londrina – Pr.



Referências

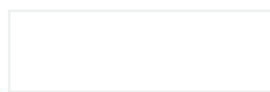
- BITTENCOURTT, B. A. **Implementação do planejamento estratégico: Um estudo em pequenas empresas no Rio Grande do Sul**. 2012. 99f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2012. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/73003>>. Acesso em 10. Dez. 2019.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico - fundamentos e aplicações**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CRAWFOR, J. K. The enterprise PMO as strategy execution office. In: PMI® Global Congress, 2010, Washington. **Anais eletrônicos...** Newton Square: Project Management Institute. 2010. Disponível em: <<https://www.pmi.org/learning/library/strategic-project-management-office-execution-6737>>. Acesso em: 15. Nov. 2019.
- DRUKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: Princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- ELISABETH, S.; CALADO, R. **Planejamento estratégico lean**. 2ª ed. Rockville: Ed. GlobalSouthPress, 2015.
- GHASEMZADEH, F.; ARCHER, N. P. Project portfolio selection through decision support. **Elsevier Science Publishers B. V.**, 2000. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.466.9522&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 20. Dez. 2019.
- GOLDSCHIMIDT, P. C. Aplicação da teoria das decisões a um problema mercadológico. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 9, n.1, jan./mar 1969. Disponível em: <https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901969000100006.pdf>. Acesso em: 15. Nov. 2019.
- MONTANA, P.J.; CHARNOV, B.H. **Administração**. 3ª ed. São Paulo: Ed. Saraiva, 2010.
- PARIZ, M. C. **Tratamento de incertezas na priorização de portfólio de projetos de tecnologia da informação: Uma abordagem multicritério híbrida**. 2019. 118 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2019. Disponível em: < http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/3939/1/PG_PPGE_P_M_Pariz%2c%20Maria%20Carolina_2019.pdf >. Acesso em: 30. Nov. 2019.
- PMI. **The Standard for Portfolio Management**. 4a. ed. Newtown, PA: Project Management Institute, 2017.
- PRÊVE, A. D.; MORITZ, G. O.; PEREIRA, M. F. **Organização, processos e tomada de decisão**. Florianópolis: Ed. Departamento de Ciência da Administração/UFSC, 2010.
- SALES, O. P. **Modelo de avaliação de novos projetos considerando a estratégia organizacional de uma empresa de serviços**. Dissertação (Doutorado em Engenharia de Produção) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba, 2018.
- SIMON, H. A. **Administrative Behavior**. New York: Ed. Macmillan, 1947.
- STEINER, G. A. **Strategic Planning**. New York: Ed. Free Press Paperbacks, 1997.
-

ANEXO A – CERTIFICADO I SIMPAGE

Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
DAENP - Departamento de Engenharia de Produção -
Londrina – Pr.

**DECLARAÇÃO**

Declaro que Willian de Oliveira portador do CPF: 069.921.439-48 publicou o artigo intitulado: **Aplicação de um processo de seleção de projetos na gestão de portfólio considerando o alinhamento estratégico da organização** em versão completa no I Simpósio Paranaense de Gestão e Gerenciamento de Projetos "SIMPAGE" – promovido pela Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Tecnológica Federal do Paraná campus Londrina sob a coordenação do Prof. Dr. Marco Antonio Ferreira.



Marco Antonio Ferreira

Departamento de Engenharia de Produção (DAENP-LD)

UTFPR-LD

Coordenador do I SIMPAGE
