

Modelo decisório para gestão de portfólio de projetos capex aplicado em uma cooperativa do agronegócio

Decision-making model for capex project portfolio management applied in an agribusiness cooperative

DANZA, Marcelo O.¹
COLMENERO, Joao C.²

Resumo

As organizações dependem de projetos para continuidade e manutenção do negócio, sendo assim, o processo de tomada de decisão na escolha dos projetos certos se torna muito importante. Dessa forma um processo de tomada de decisão baseado em 4 módulos é proposto (1) direcionamento estratégico, (2) conceituando a complexidade, (3) coleta das iniciativas de projeto, (4) portfolio scoreboard. A aplicação numa cooperativa do agronegócio resultou principalmente em melhores resultados dos projetos e melhora de maturidade de gestão de projetos.

Palavras-chave: gestão de portfólio, estratégia organizacional, seleção de projetos, tomada de decisão

Abstract

Organizations depend on projects for business continuity and maintenance, so the decision-making process in choosing the right projects becomes very important. Thus, a decision-making process based on 4 modules is proposed (1) strategic direction, (2) conceptualizing complexity, (3) collection of project initiatives, (4) portfolio scoreboard. The application in an agribusiness cooperative resulted mainly in better project results and improved project management maturity.

Keywords: portfolio management, organizational strategy, project selection, decision making

1. Introdução

O sucesso de uma organização está ligado as suas diversas habilidades, dentre elas a capacidade de selecionar projetos quando uma série de opções está disponível. Os projetos são as ferramentas organizacionais de implementação da estratégia, ou seja, quando as organizações executam seus projetos elas esperam atingir os objetivos estratégicos, portanto escolher os projetos certos impacta significativamente no sucesso organizacional e o método de escolha dos projetos se torna muito relevante (Tamosaitiene et. al. 2021). No planejamento estratégico as organizações observam o cenário interno e externo, os seus concorrentes, as tendências, e então definem sua visão e missão, que vai guiá-la pelos próximos anos. Este planejamento estratégico é concretizado através de projetos que consomem recursos humanos e financeiros (Morris, 2004).

¹ Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Brasil. marcelodanza@gmail.com

² Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Brasil. colmenero@utfpr.edu.br

A execução da estratégia é essencial para a competitividade em 88% das organizações (The economist intelligence, 2013). Dada tal importância sobre a execução da estratégia algumas pesquisas evidenciam o desempenho das organizações sobre o tema. Apenas 10% das organizações atingem os benefícios planejados na estratégia quando 500 executivos seniores foram ouvidos (The economist intelligence, 2019). As falhas na execução da estratégia podem ser observadas quando 70% das transformações em larga escala falham, e ainda 900 bilhões de dólares são desperdiçados com esforços em projetos de transformação digital (Brightline, 2019). Dentre 131 executivos estratégicos de grandes organizações ouvidos, concluiu-se que 8% dos respondentes têm 90% de sucesso na implementação da estratégia (Gartner, 2022). Entre 1.009 executivos globais, um a cada cinco tem sucesso em realizar mais de 80% das iniciativas estratégicas (Brightline, 2020). A cada 1 bilhão investido em projetos e programas, 109 milhões são desperdiçados, esta pesquisa mundial ainda constatou que 44% das iniciativas de projetos falham (Project management institute, 2014).

As organizações naturalmente têm o anseio de executar os projetos que melhor atendam suas necessidades. Neste contexto as ações da gestão de portfólio de projetos permitem selecionar os projetos dentro da organização e realiza a manutenção do fluxo de projetos que estão sujeitos a restrições internas e externas (Moustafaev, 2017). Os objetivos principais da gestão de portfólio de projetos são: (i) selecionar a combinação ideal de programas e projetos para cumprir os objetivos estratégicos, (ii) orientar as decisões de investimento organizacional, (iii) fornecer transparência na tomada de decisão, e para maximização o seu valor é necessário exame cuidadoso dos componentes que o formam (Project management institute, 2017). A gestão de portfólio visa fazer os projetos certos enquanto a gestão de projetos tem objetivo de fazer certo os projetos (Project management institute 2006).

Em geral os trabalhos relacionados a tomada de decisão dentro da gestão de portfólio tratam os parâmetros de seleção de projetos de forma isolada, a exemplo da utilização apenas do custo, quando a organização tem um objetivo único. Para investimento de capital (CAPEX - Capital Expenditure) são os critérios financeiros TIR (taxa interna de retorno) e VPL (valor presente líquido) que se destacam, porém, a utilização apenas de critérios financeiros tem suas desvantagens quando naturalmente os projetos têm grande incerteza nas fases iniciais. Um parâmetro que tem sido foco dos estudos é o alinhamento estratégico, este parâmetro fornece a direção pela qual a organização deseja chegar, mais que um parâmetro estático o alinhamento estratégico traduz o propósito da organização no longo prazo (Mohagheghi, et al., 2019). Uma perspectiva a ser considerada é a de construção de portfólio de projetos de investimento ao nível corporativo e que proporcione uma tomada de decisão clara e objetiva no nível estratégico. Sendo assim alguns aspectos importantes na construção de portfólio de projetos são incluídos neste estudo: comparação padronizada de projetos CAPEX ao nível corporativo, avaliação do alinhamento estratégico de forma descentralizada, avaliação de capability (capacidade) por equipe especializada.

Diversos estudos são realizados visando aumentar a confiabilidade da decisão sobre a escolha de projetos, porém existem dados que mostram o impacto do erro na escolha dos projetos, sendo assim este trabalho busca a resposta para a pergunta “Como selecionar os melhores projetos considerando a complexidade e o alinhamento estratégico da organização?”. O objetivo deste trabalho é propor um método que permita selecionar projetos de investimento, através da avaliação do alinhamento estratégico e da complexidade, visando melhor assertividade na realização dos objetivos estratégicos.

2. Revisão bibliográfica

O desafio da assertividade na escolha correta dos projetos que serão executados é comum e necessário no dia a dia das organizações, pois são essas escolhas que irão projetar a organização para o futuro desejado, diversos autores têm contribuído na busca da melhor prática para este desafio. Nesta seção de revisão da literatura foram considerados conceitos importantes para o entendimento do cenário atual que corresponde a problemática. O

primeiro tema a ser abordado será gerenciamento de projetos, depois gerenciamento de portfólio de projetos, na sequência o alinhamento estratégico, complexidade e finalmente modelos para seleção de projetos

2.1. Gerenciamento de projetos

Um projeto é um esforço temporário para criar um produto, serviço ou resultado único. A natureza temporária dos projetos indica um início e um fim para o trabalho do projeto ou fase do trabalho do projeto. Os projetos podem ser independentes ou fazer parte de um programa ou de um portfólio (Project management institute, 2021). O gerenciamento de projeto consiste na aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para cumprir os requisitos definidos, o gerenciamento de projetos refere-se a orientar o trabalho do projeto para entregar os resultados pretendidos. (Project management institute, 2021).

2.2. Gerenciamento de portfólio de projetos

A gestão de portfólio é vital para maximizar o valor do negócio, porém ainda é uma deficiência especialmente no desenvolvimento de novos productos, logo o estudo dos componentes de um portfólio e sua própria definição ajuda a compreender a importância do tema (Cooper, 2023). Um portfólio de projetos é uma coleção de projetos, programas, portfólios subsidiários e gestão da operação como um grupo para atingir os objetivos estratégicos, sendo assim, um portfólio existe para atingir objetivos estratégicos. O gerenciamento do portfólio de projetos é a centralização da gestão de um ou mais portfólios para atingir objetivos estratégicos, nesta gestão são aplicados princípios para manter o alinhamento do portfólio e seus componentes à estratégia organizacional (Project management institute, 2017). O gerenciamento de portfólio pode ser definido como uma coleção coordenada de processos e decisões estratégicas que juntos habilitam, com maior efetividade, o balanceamento entre as mudanças organizacionais e os processos de negócios. Algumas ações desta gestão são destacadas como priorização, gestão ao nível apropriado e revisão regular dos termos em progresso como custo, benefícios, riscos e contribuição estratégica. Um portfólio de projetos é realizado sob patrocínio de uma determinada organização e consome recursos escassos como, pessoas, financeiro, tempo do patrocinador uma vez que não há recursos suficientes para realizar todos os projetos que atendam aos requisitos mínimos da organização em determinados critérios, como rentabilidade entre outros, sendo assim um framework que representa os estágios da gestão de portfólio pode auxiliar a organização (Archer, 1999).

A gestão de portfólio de projetos pode ser realizada através de 5 fases distintas: a) ponderação da orientação estratégica no sentido de seleção de projetos com melhor alinhamento estratégico, b) fase de avaliação de projetos, onde são determinados os benefícios derivados do método de avaliação bem como a contribuição individual de cada projeto com os objetivos do portfólio, c) seleção do portfólio envolve a comparação continua entre os projetos que competem entre si, com a intenção de ranquear os top para organização, d) alocação de recursos organizacionais, pois os recursos organizacionais são limitados e constantemente solicitados para diferentes projetos, o que pode ocasionar problemas gerenciais extremamente complexos, e) fase de monitoramento e controle, que é responsável por avaliar recorrentemente o desempenho da carteira e tudo que está relacionado a sua abrangência (Amaral, 2019).

Deste modo verifica-se que a gestão de portfólio de projetos é efetiva quando possui um processo estabelecido, centralização de informações, portões de decisão e acompanhamento constante sobre o comportamento do portfólio de projetos em relação aos objetivos estratégicos da organização.

2.3. Alinhamento estratégico

A referência para avaliação de alinhamento estratégico parte da elaboração da estratégia da organização e do plano estratégico organizacional. A estratégia das organizações representa o desejo futuro projetado hoje, e os

projetos são o caminho que a concretizam. As organizações de sucesso desenvolvem ao longo do tempo a habilidade de avaliar cenários em um grande universo de variáveis internas e externas, assim os melhores projetos são os que tem maior contribuição estratégica e melhor desempenho neste ambiente. A estratégia cria um entendimento comum na organização sobre o que ela deseja atingir no longo prazo. O plano estratégico é a ponte que vai dar direção aos projetos específicos e as atividades do dia a dia, no plano estratégico estão os direcionamentos de médio prazo em que são considerados ações estratégicas emergentes e aprendizado contínuo e também são desdobrados os objetivos estratégicos, já no curto prazo acontece as operações e o plano operacional (Gartner, 2022). Um planejamento estratégico efetivo prove um contexto para tomada de decisão e permite um entendimento claro do negócio (Omer, 2019).

Neste contexto o alinhamento estratégico é o estado de colaboração contínua das atividades dos projetos que suportam o atingimento dos objetivos estratégicos da organização (Brito, 2021), logo a opção onde a organização aplica os recursos impacta nos objetivos de médio e longo prazo. A estratégia é a escolha de diferentes atividades rivais e sua eficácia é sobre a definição do que fazer e também do que não fazer, para isso requer análise de dados complexos e a interpretação desses dados no contexto mais amplo (Project management institute, 2007). Logo o alinhamento estratégico é um fator chave para o sucesso da gestão de portfólio de projetos (Patanakul, 2015).

O alinhamento estratégico dos projetos é uma forma de garantir o sucesso das organizações, muitos autores destacaram o problema que as organizações enfrentam sobre a escolha dos projetos a luz do planejamento estratégico, logo este é um item importante a ser considerado como critério de seleção de projetos. As orientações claras sobre como realizar na prática o alinhamento dos projetos são abrangentes e dependem de inúmeras variáveis onde cada organização está inserida, sendo assim este critério será adotado no método proposto.

2.4. Complexidade

O conceito básico de projeto, à saber um conjunto de atividades inter-relacionadas para atingir um resultado desejado, já implica numa complexidade intrínseca. O termo complexidade refere-se à dificuldade em entender, descrever ou controlar uma entidade ou um fenômeno em geral e seu comportamento ou dinâmica em particular. Os problemas de complexidade envolvem lidar simultaneamente com um número considerável de fatores que estão inter-relacionados em um todo orgânico. A complexidade tem sido cada vez mais relacionada à gestão de projetos, estes que são cada vez mais complexos, por envolver desafios como: escala, diversidade crescente de projetos, maior expectativa de stakeholders, dificuldade de gerenciar múltiplas interfaces, interdependência entre diferentes partes, imprevisibilidade (Kiridena, 2016).

O estudo da complexidade pode compreender diferentes interpretações. Do ponto de vista de executivos e acadêmicos a complexidade não se limita apenas a um modismo, e sim como o trabalho é gerenciado num ambiente de incerteza (Lissack, 2002) O entendimento da complexidade do projeto melhora a eficiência de planejamento e gestão dos projetos, logo selecionar os projetos baseado na sua complexidade aumenta o alinhamento estratégico e as chances de sucesso do portfólio (Kirenda, 2016).

O estudo da complexidade no ambiente de gestão de portfólio de projetos tem a característica de focar em quão apta uma organização está para execução de determinado projeto, ou seja, a utilização do critério de complexidade no momento de escolha de projetos antecipa algumas ações internas que podem ser uteis para evitar investimentos desperdiçados.

2.5. Seleção de projetos

Existe um grande desafio de selecionar os projetos apropriados, dentro de uma lista de projetos a serem feitos, que vão de encontro com a estratégia organizacional e garantam a vantagem competitiva (Bai, 2022).

Os métodos multicritérios e modelos matemáticos para seleção de projetos são comumente utilizados, como exemplo a utilização de AHP (analytic hierarchy process) para comparação entre projetos. Existem variações da aplicação do AHP como no estudo de (Alyamani, 2020), com a utilização combinada com fuzzy aplicada com critérios de sustentabilidade. Já os modelos matemáticos encontrados referen-se a aplicação de DEA (Data Envelopment Analysis) com os indicadores do BSC (Balance score card) (Sanchez, 2014). A simulação de monte carlo faz parte de um algoritmo de seleção de projetos aplicado em organizações empreiteiras (Shafahi, 2014).

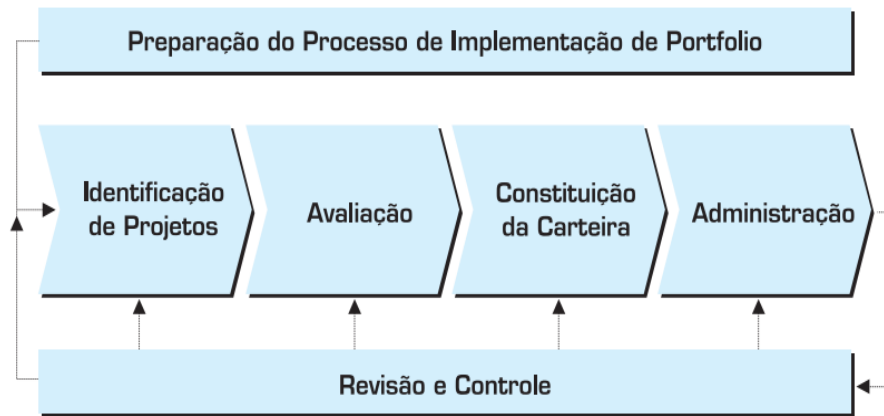
Os projetos ainda podem ser selecionados com auxílio de tecnologias computacionais como a utilização de ms-excel com possibilidade de simulação de cenários “e se” e simulação de variação de pesos entre os critérios para projetos de pesquisa e desenvolvimento (Henriksen, 1999). Na indústria da construção a utilização de machine learning para desenvolvimento de indicadores de segurança permite identificar as plantas com maior risco (Poh, 2019). Outra aplicação de rede neural de inteligência artificial que leva em conta fatores críticos de sucesso e classifica o nível de risco do projeto de acordo com a experiência do gestor do projeto (Constantino, 2015).

Alinhado com a proposta deste trabalho existem as propostas de construção de métodos, procesos e modelos. Rabechini (Rabechini, 2005) propõe um modelo onde são consideradas seis dimensões, sendo, a primeira chamada de preparação do processo de implementação da gestão de portfólio, nesta dimensão é delineado o contexto estratégico da organização, incluindo análise do ambiente interno e externo. Na primeira etapa os administradores da organização demonstram os objetivos que devem ser atingidos e são estabelecidos os pesos de cada um, na segunda dimensão ocorre a identificação de projetos considerando informações mínimas de seus atributos como: escopo, prazo, custo, na terceira dimensão ocorre a avaliação com objetivo de priorizar a lista de projetos, então um comitê é estabelecido em dois níveis, o tático e o estratégico, o primeiro avalia a efetividade dos projetos e o segundo se preocupa com o alinhamento estratégico da organização, a quarta dimensão visa estabelecer um plano de gerenciamento de portfólio, onde são previstos plano de inserção de novos projetos na carteira, na quinta dimensão ocorre a administração do portfólio com elementos como: controle de recursos, acompanhamento do ciclo de vida, custos, cronograma financeiro, projeto a projeto, na sexta e última revisão ocorre a revisão e controle do portfólio, através de reuniões por exemplo (Rabechini, 2005). Na figura 6 é representado o modelo completo, o autor desenvolveu e aplicou sua ferramenta em uma empresa de prestação de serviços do setor de elétrica e pôde selecionar 20 projetos dos 143 projetos identificados inicialmente, foram cruzadas informações de alinhamento estratégico e efetividade de projetos num gráfico com esferas e trouxe uma visão única do portfólio de projetos para tomada de decisão, na ferramenta ainda é possível segregar os indicadores entre estratégico e tático/operacional. (Rabechini, 2005).

Rivinus (Rivinus, 2013) desenvolveu uma representação com gráficos de esferas para seleção de projetos de IT, o autor cruzou as informações de alinhamento estratégico e facilidade de implementação, neste modelo ainda é apresentado as variações do gráfico de esferas considerando retorno financeiros, volume de investimento, o processo geral passa pelas etapas de: (1) identificação, (2) avaliação e seleção, (3) definição, (4) execução, (5) fechamento e (6) rastreamento de benefícios. O processo foi aplicado no cenário de exploração de óleo e gás e tem como base o conhecimento coletivo da organização, o primeiro passo consiste no preenchimento do alinhamento estratégico do projeto baseado em uma escala de 3 níveis (alto, médio e baixo) que possibilita ao gestor do projeto fazer a avaliação do seu projeto em relação aos objetivos estratégico da organização, uma escala de prioridade anual é estabelecida para cada objetivo estratégico da organização que irão compor o cálculo final da avaliação do projeto, na sequência do processo o gestor do projeto avalia a facilidade de

implementação do seu projeto através de 3 critérios sendo, complexidade, duração e impacto em mudança, cada um dos critérios é avaliado em uma escala de (alto, médio e baixo), ao final do processo as informações são plotadas em um gráfico de esferas com dois eixos de alinhamento estratégico e facilidade de implementação, o modelo ainda prevê a utilização de código de cores para representação de informações de projetos que possam contribuir para avaliação do portfólio (Rivinus, 2013).

Figura 1
Modelo de gestão de portfólio de projeto



Fonte: Rabechini (2005)

3. Metodologia

3.1. Visão geral da metodologia

A construção do modelo recomenda que algumas diretrizes dentro a organização seja seguida, como:

- i. Patrocínio forte do PMO (Project Management Office) junto a diretoria da organização
- ii. O PMO lidera todo o processo.
- iii. Reconhecimento das unidades de negócio quanto ao valor gerado pelas ferramentas utilizadas
- iv. Comprometimento as áreas envolvidas quanto a emissão de pareceres, garantindo a robustez da documentação dos projetos do portfólio

O método pode ser aprimorado à medida que uma nova versão é aplicada. Isso permite a identificação dos pontos que mais geram valor dentro da metodologia. Estes 2 pilares, o de geração de valor e o de adaptação guiaram a estruturação do método que consiste em 4 módulos.

No modulo 1 busca-se o direcionamento estratégico da organização, ou seja, quais as necessidades da organização dentro do planejamento estratégico que estão sendo priorizadas no próximo ciclo de investimentos, esta etapa resulta na coleta de expectativa da alta direção. No sub modulo 1.1 o PMO (Project management office) e a equipe especialista na estratégia organizacional elabora a lógica de avaliação de cada objetivo estratégico que irá compor no cálculo juntamente com as prioridades eleitas pela alta direção, para que os projetos sejam classificados de acordo com o nível de conexão com a estratégia.

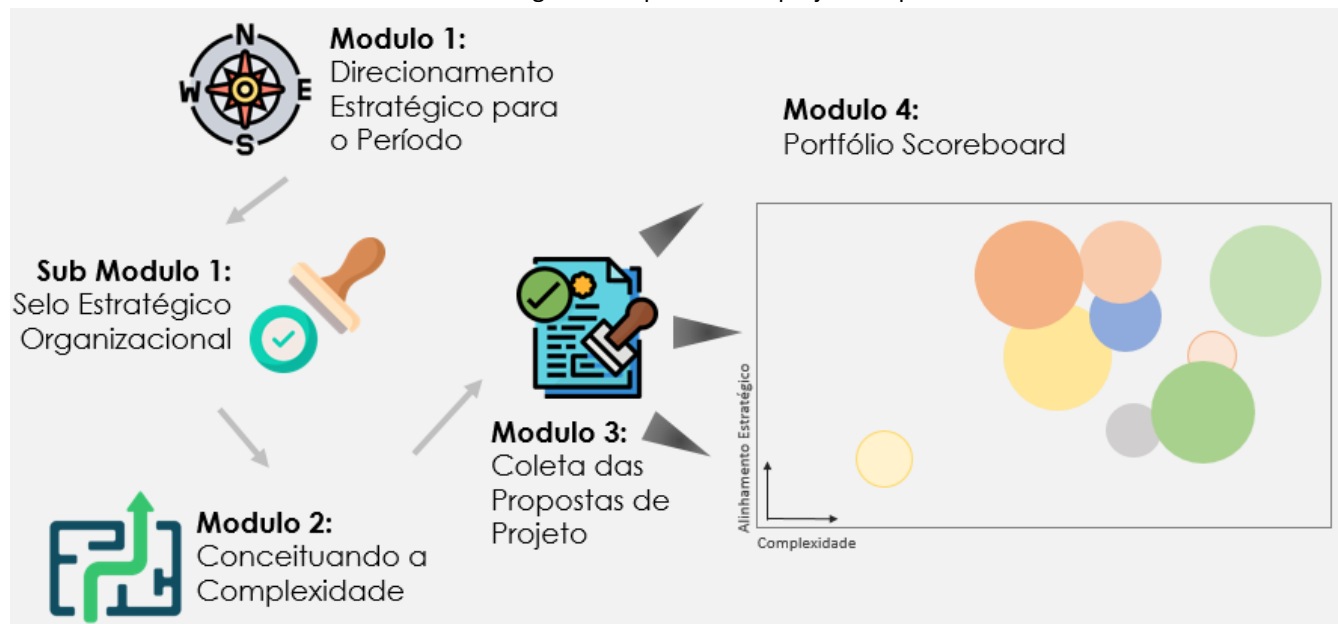
No modulo 2 são colhidas informações de complexidade na execução dos projetos, considerando o ambiente interno da organização. Pessoas e setores chave da organização são escolhidos para que possam criar uma referência de complexidade personalizada, visto que cada organização tem um “capability” para execução de

projetos, ou seja, de acordo com as características de execução da organização o projeto pode se tornar mais ou menos complexo.

No modulo 3 as propostas de projetos de toda organização são levantadas e estruturadas e documentadas. Qualquer necessidade de investimentos passa por essa etapa. Nesta fase uma contribuição importante para organização acontece quando o gestor do projeto tem comprometimento com a estratégia da organização. Como benefício desta etapa a estratégia é divulgada em toda organização.

No modulo 4 acontece a consolidação final das informações em uma única tela chamada portfolio scoreboard. Este mapa é apresentado ao board da organização e possui todas as informações coletadas e sintetizadas onde são plotados os projetos de forma a auxiliar a tomada de decisão. A combinação de indicadores no modulo 4 auxilia na tomada de decisão.

Figura 2
Modelo de gestão de portfólio de projetos capex



Fonte: Autoria própria (2020)

3.2. Módulo 1 – Direcionamento estratégico

O Input para iniciar o processo vem do planejamento estratégico da organização, que prove um contexto para tomadas de decisão e traz o enredo sobre a utilização dos recursos organizacionais, os responsáveis por fornecer esse direcionamento são as pessoas que estão no board (presidente, diretor executivo, ou responsável estratégico da organização). O board possui informações suficientes para estabelecer as prioridades mais importantes para organização no curto, médio e longo prazo. A partir daí o próximo passo para efetividade do plano estratégico é o desdobramento da estratégia em objetivos e metas. A partir dos objetivos e metas desdobrados no planejamento estratégico este modulo prevê que o board estabeleça as prioridades e o grau de importância de cada um deles. Cada um dos membros do board recebe uma ficha com a lista de objetivos estratégicos da organização que é julgada em uma escala likert (extremamente importante, muito importante, moderadamente importante, ligeiramente importante, nem um pouco importante).

3.3. Sub modulo 1 – G.E.P. grau estratégico do projeto

Dois setores da organização têm papel importante para avaliação dos projetos, o PMO (Project management office) e o(s) responsável(eis) pela estratégia da organização, eles se reúnem para definir como a pontuação obtida da fase de coleta (modulo 3) será convertida em 5 níveis de G.E.P. O gestor do projeto recebe uma ficha com a lista de objetivos estratégico da organização e através de uma escala likert faz a avaliação de como seu projeto está relacionado com a estratégia. A partir dessa avaliação do gestor e considerando o peso de cada objetivo estratégico obtido no modulo 1, teremos uma pontuação de como cada objetivo estratégico está sendo atendido pelo projeto, a somatória dos objetivos é o valor para ser clasificado numa régua de 5 níveis estabelecida pelo PMO, onde o nível mais baixo representa pouco alinhado com a estratégia e o nível mais alto temó tima conexão com a estratégia.

3.4. Modulo 2 - Conceituando a complexidade

A complexidade é a característica de um projeto ou programa ou seu ambiente que dificulta o gerenciamento devido a fatores de: comportamento humano, comportamento do sistema e ambiguidade (Project management institute, 2014). Neste módulo um corpo técnico interno é convidado a participar de uma reunião de brainstorming cujo objetivo é definir perguntas de complexidade e os pesos de cada uma para serem aplicadas no modulo 3. O PMO em conjunto com áreas como Engenharia, Manutenção, TI, entre outros, reúnem o conhecimento técnico e de gestão em relação ao histórico de execução de projetos dentro da organização, desta forma podemos padronizar uma única régua de medição de complexidade para os projetos que irão concorrer ao próximo ciclo de investimentos. Algumas perguntas que podem ser utilizadas são: Exemplo: Tem importação realizada pela Organização? [peso x], É novo o processo para a Organização? [peso x], Existe necessidade de obra civil industrial? [peso x].

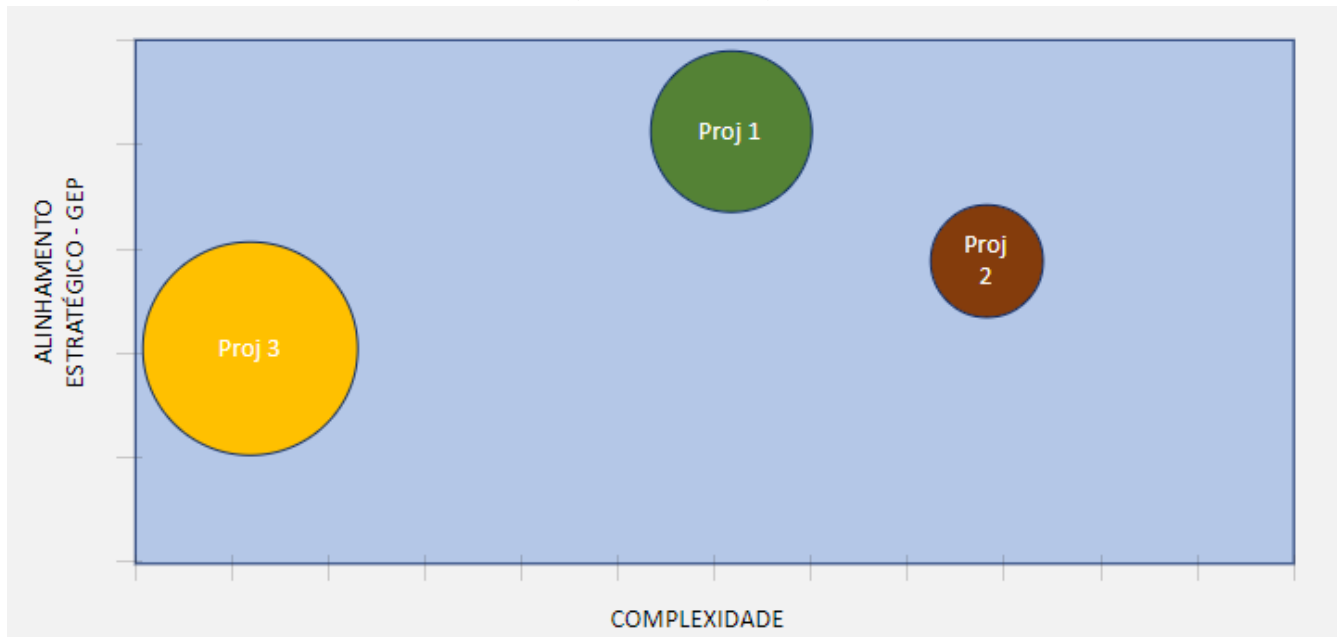
3.5. Modulo 3 – Coleta de propostas de projeto (Minitap)

O modulo 3 visa coletar as informações de propostas de projetos. Neste momento, que pode estar alinhado com o momento orçamentário da organização, as áreas de negócio identificam as propostas de projeto de investimento que pretendem realizar para alcançar seus objetivos e metas. A forma de coleta de informações acontece com o preenchimento de um documento de projeto denominado “MiniTAP”, este documento simplifica informações de projeto com dados mínimos para construção do portfólio. O documento de Minitap reúne informações dos atributos de projeto com: nome do projeto, gestor do projeto, data de início, custo estimado, visão do projeto, justificativa, objetivo, benefícios, cronograma macro e data de encerramento. Junto as informações iniciais de projeto o gestor avalia o G.E.P (modulo 1) e a complexidade (modulo 2). Este conjunto de documentos compõe a documentação do projeto para pleito de investimento.

3.6. Modulo 4 – Construção do portfolio scoreboard

A construção do Mapa de Transformação encerra o fluxo de construção de portfólio e permite ao board tomar a decisão sobre quais projetos terão prioridade no próximo ciclo de investimentos. O objetivo desta etapa é traduzir as informações coletadas no modulo 3 considerando os parâmetros estabelecidos no modulo 1 e 2. No eixo Y do gráfico é plotado a informação de alinhamento estratégico na forma dos GEP (5 níveis) e no eixo X é plotado a pontuação de complexidade. O tamanho do círculo representa o valor do investimento financeiro e as cores podem representar categorias de projetos, por exemplo. No eixo de alinhamento estratégico podemos inferir que quanto maior o G.E.P. maior os benefícios do projeto em relação a estratégia, já no eixo da complexidade quanto mais alta a pontuação de complexidade significa que o projeto vai exigir um esforço de gestão maior. No gráfico podemos dizer que projeto no quadrante superior direito são os melhores projetos, porém o gráfico ainda permite uma análise mais cuidadosa, por exemplo, projetos complexos podem sim ser bons projetos (ex. novo produto inovador, nova planta industrial em localidade remota)

Figura 3
Mapa de transformação



Fonte: Autoria própria (2020)

4. Resultados e discussão

O modelo foi aplicado em uma cooperativa de agronegócio que possui uma diversidade de negócios diferentes, totalizando sete. O método foi aplicado por três anos consecutivos em sinergia com o processo orçamentário. Todos os níveis da organização tiveram participação de alguma forma. Todo o processo foi liderado pelo PMO (Project management office) que nesta organização responde diretamente para o board (conselho de administração).

Para o sucesso da implantação do modelo foram fundamentais o patrocínio da alta direção, isso trouxe a robustez do processo e garante o compromisso dos gestores de projeto. O patrocínio forte da alta direção ainda melhorou a velocidade da implantação e redução de resistências internas. Além do patrocínio foram necessárias boa comunicação com antecedência evitando o efeito surpresa que neste caso se torna negativo, foram utilizadas comunicações internas via e-mail, revista interna e webinars. Um terceiro vertente para garantir o sucesso do processo incluiu um cronograma de treinamento em todos os negócios, onde os gestores de projetos receberam instruções sobre os templates, visão geral do processo, técnicas de gestão de projeto e sinergia com outros processos organizacionais.

Ao longo da aplicação de três anos permitiu-se a geração de dados e comparação entre os anos. No mapa de transformação foi possível observar a evolução das propostas de projeto a luz do alinhamento estratégico e da complexidade. No eixo de alinhamento estratégico os projetos tiveram melhor colocação ao longo dos anos, indicando que a estratégia da organização é levada em consideração durante a identificação de projetos, já no eixo de complexidade observou-se que novas propostas de projeto surgiram assumindo que projetos complexos tendem a ser bons projetos, isso indica maior confiança da organização no momento de elaborar o projeto.

5. Conclusões

Na gestão de portfolio de projetos capex foi identificado, através da revisão bibliográfica, a existência de uma variedade de modelos, cada um considerando diferentes cenários e aplicações, desde aplicação de métodos multicritérios até as que compreendem propostas de processos completos. Neste trabalho foi desenvolvido e aplicado um método que abrange desde o direcionamento estratégico até a escolha dos projetos certos.

Na cooperativa agroindustrial onde foi aplicado o método, algumas conclusões puderam ser observadas, como: (1) o modelo proposto auxilia na tomada de decisão dentro da gestão de portfolio, (2) o modelo permite visibilidade entre a estratégia e o objetivo dos projetos, (3) o modelo auxilia da divulgação da estratégia em todos os níveis, (4) o modelo melhora a maturidade de gestão de projetos em toda organização, (5) o modelo permite entendimento da capacidade de execução de projetos da organização, (6) o modelo facilita a visualização objetiva do portfolio de projetos através do mapa de transformação, (7) transparencia ao processo orçamentário, (8) padronização dos criterios de escolha de projetos, (9) melhor compreensão da complexidade da organização.

Referências bibliográficas

- Alyamani, R.; Long, S., Nurunnabi, M. (2021). Evaluating Decision Making in Sustainable Project Selection Between Literature and Practice. *Sustainability*. (13), 8216. Recuperado de: DOI: <https://doi.org/10.3390/su13158216>
- Amaral, A.; Madalena, A. (2009). Project Portfolio Management Phases: A Technique for Strategy Alignment. *International Journal of Economics and Management Engineering*. 10(3). Recuperado de: <https://publications.waset.org/12290/pdf>
- Archer, N. P.; Ghasemzadeh, F. (1999). An integrated framework for project portfolio selection. *International Journal of Project Management*. 4(17), 207-216. Recuperado de: DOI: [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00032-5](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00032-5)
- Bai, L. Bai, J. A. M. (2022). A methodology for strategy-oriented project portfolio selection taking dynamic synergy into considerations. *Alexandria Engineering Journal*. 8(61), 6357-6369. Recuperado de: DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aej.2021.11.056>
- Brightline (2019). The Brightline Transformation Compass: A comprehensive system for transformation. Brightline Initiative. Recuperado de : <https://www.brightline.org/resources/transformation-compass/>
- Brightline (2020). Strategic Transformation Research: Mastering Strategy Implementation in Transformative Times. Brightline Initiative. Recuperado de: <https://www.brightline.org/resources/strategic-transformation-research/>
- Brito, J. V. C. S.; Junior, J. V. M. (2021). Alignment strategic in project-based businesses: a review of the literature. *Revista ibero-americana de estratégia*. 1(20). Recuperado de: DOI: <https://doi.org/10.5585/riav.v20i1.17902>
- Constantino, F.; Gravio, G. D.; Nonino, F. (2015). Project selection in project portfolio management: An artificial neural network model based on critical success factors. *International Journal of Project Management*. 8(33), 1744-1754. Recuperado de: DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.07.003>
- Cooper, R. G.; Sommer, A. F. (2023). Dynamic Portfolio Management for New Product Development. *Research-Technology Management*. 3(66), 19-31. Recuperado de: <https://doi.org/10.1080/08956308.2023.2183004>

- Gartner (2022). Why Do Executives Move Forward With Strategic Initiatives Even When They See Pitfalls Ahead. Recuperado de: <https://www.gartner.com/en/articles/why-do-executives-move-forward-with-strategic-initiatives-even-when-they-see-pitfalls-ahead>.
- Henriksen, A. P.; Traynor, A. J. (1999). A practical R&D project-selection scoring tool. *IEEE transactions on engineering management*, 2(46), 158-170. Recuperado de: DOI:10.1109/17.759144
- Kiridena, S.; Sense, A. (2016). Profiling Project Complexity: Insights from Complexity Science and Project Management Literature. *Project Management Journal*. 6(47), 56-74. Recuperado de: <https://www.pmi.org/learning/library/profiling-project-complexity-10352>
- Lissack, M. R. (2002). *The interaction of complexity and management*. London, Quorum books.
- Mohagheghi V., et. al. (2019). Project portfolio selection problems: a review of models, uncertainty approaches, solution techniques, and case studies. *Technological and Economic Development of Economy*. 1(25), 1380-1412. Recuperado de: DOI: <https://doi.org/10.3846/tede.2019.11410>
- Morris, P. Jamieson, A. (2004). *Translating Corporate Strategy into Project Strategy*. Pennsylvania, PA, USA: Project Management Institute
- Moustafaev, J. (2017). *Project Portfolio Management in Theory and Practice*. CRC Press Taylor & Francis: Miami
- Omer, S. K. (2019). Swot analysis implementation's significance on strategy planning. *Journal of Process Management*. 1(7). Recuperado de: <https://scindeks.ceon.rs/Article.aspx?artid=2334-735X19010560>
- Patanakul, P. (2015). Key attributes of effectiveness in managing project portfolio. *International Journal of Project Management*. Recuperado de: DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.004>
- Project management institute (2014). *Navigating Complexity: A practice guide*. Newtown, PA: Project Management Institute.
- Project management institute (2014). *The High Cost of Low Performance*. Project Management Institute
Recuperado de : <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/the-high-cost-of-low-performance-2014>
- Project management institute (2017). *Guia PMBoK: Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos*. Newtown, PA: Project Management Institute
- Project management institute (2021). *Guia PMBoK: Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos*. Newtown, PA: Project Management Institut
- Poh, C. Q X.; Ubeynarayana, C. U.; Goh, Y. M. (2018). Safety leading indicators for construction sites: A machine learning approach. *Automation in Construction*. (93), 375-386. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.autcon.2018.03.022>
- Rabechini, R.; Maximiano, A. C. A.; Martins, V. G. (2005). A adoção de gerenciamento de portfólio como uma alternativa gerencial: o caso de uma empresa prestadora de serviço de interconexão eletrônica. *Revista Produção*. 3(15), 416-433. Recuperado de: DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-65132005000300011>
- Rivinus, C. (2014). IT project prioritization: A practical application of knowledge management principles. *Business Information Review*. 1(30), 196-203. Recuperado de: DOI: 10.1177/0266382113519545

- Sanchez, M. A. (2014). Integrating sustainability issues into project management. Journal of Cleaner Production. (96), 319-330. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.12.087>
- Shafahi, A.; Haghani, A. (2014). Modeling contractors' project selection and markup decisions influenced by eminence. International Journal of Project Management. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.01.013>
- Tamosaitiene J., Yousefi V., Tabasi H. (2021). Project Portfolio Construction Using Extreme Value Theory. Sustainability. (13), 855. Recuperado de DOI: <https://doi.org/10.3390/su13020855>
- The economist intelligence. (2013). Why good strategies fail – Lessons for the C-suite. Recuperado de: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/why-good-strategies-fail-report.pdf?rev=332263e7fbe547699a451a672d2ad803>
- The economist intelligence. (2019). The Brightline Initiative is closing the gap between strategy design and delivery Recuperado de: <https://www.brightline.org/resources/the-brightline-initiative-is-closing-the-gap-between-strategy-design-and-delivery/>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial 4.0 Internacional