

# Um Estudo de Caso de Estruturação da Gestão de Portfólios com Base no Portfolio Model Canvas

**Elaine Cristina Dos Santos**  
elainecds.2008@gmail.com  
PUC Minas

**Marcelo Werneck Barbosa**  
mwerneck@pucminas.br  
PUC Minas

**Resumo:**No cenário em que as empresas vivem na atualidade, com mercado competitivo e inovações a todo o momento, observa-se que elas procuram formas de melhor organizar seu ambiente interno criando produtos e serviços de qualidade e atingindo suas metas estratégicas. Este artigo apresenta um estudo de caso de estruturação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos e da Gestão de Portfólio de Projetos em uma indústria alimentícia. Foi elaborada uma metodologia de gerenciamento de projetos integrada à gestão de portfólio da organização, que foi estruturada com base no modelo Portfolio Model Canvas. Após implementação das etapas iniciais, observou-se melhorias no levantamento das demandas e na seleção correta dos projetos de forma a atender ao orçamento e à estratégia da empresa.

**Palavras Chave:** Portfolio - Portfolio Canvas - Escritório Projetos - Project Canvas - Metodologias

## **1. INTRODUÇÃO**

Com a evolução contínua do mundo dos negócios, cada vez mais os produtos solicitados devem ser produzidos com qualidade e rapidez lidando com altos riscos e tendo clientes exigentes e diversificados e ainda, a sociedade organizacional é cobrada por ter inovações constantes para que apresentem diferenciais e competitividade.

Então esse novo cenário requer um bom planejamento e gerenciamento no qual as tarefas deixam de ser contínuas e passam a ter um ciclo com início e fim para conclusão envolvendo profissionais de diferentes segmentos, dentro de uma mesma área ou não, para entregar um produto único e inovador, constituindo um projeto, ou seja, um empreendimento temporário.

Inicialmente, tem-se a necessidade de identificar se uma determinada demanda é um projeto ou não. Características e objetivos nos levam a fazer uma diferenciação entre um trabalho de operação ou rotina e projeto. Segundo PMBOK (2012), um projeto produz um produto ou serviço único e possui ainda restrições de prazos, orçamento, recursos humanos, riscos e entre outras.

No ambiente empresarial, vários projetos são desenvolvidos ao mesmo tempo e são agrupados em um portfólio de projetos. A gestão de portfólio consiste em desde levantar a listagem de demandas que necessitam o desenvolvimento de um projeto à escolha dos que se alinham à estratégia da organização para serem efetivamente concretizados. Para automatizar esta gestão, metodologias são adotadas, como o Portfólio Model Canvas.

Este trabalho traz como objetivo implantar a Gestão de Portfólio, tendo como base o Portfólio Model Canvas, em uma grande indústria alimentícia.

O artigo está organizado da seguinte forma. A Seção 2 descreve o referencial teórico do trabalho. A Seção 3 apresenta a metodologia utilizada enquanto a Seção 4 descreve em detalhes como se deu a estruturação do Escritório de Projetos e implantação do Project Model Canvas nesta indústria. A Seção 5 apresenta os resultados desta implantação até o momento e a Seção 6 conclui o trabalho e apresenta os próximos passos a serem realizados.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 GERÊNCIA DE PROJETOS E O PMBOK**

Grandes empreendimentos sempre foram criados no mundo. Ao longo do tempo, com influência de fatores como reengenharia, globalização, automação de processos, popularização e desenvolvimento de tecnologias e comunicação web, a necessidade do uso de metodologias de gerenciamento de projetos se mostrou mais forte.

Sendo assim, ao identificar que uma solicitação será atendida por meio de um projeto, é necessário se adotar um gerenciamento de projetos diferenciado por meio de metodologias e técnicas que devem ser adotadas para direcionar a administração de todo o processo até a entrega do produto final buscando alcançar os requisitos impostos e garantir um produto de qualidade.

As técnicas e metodologias se baseiam na maneira de orientar a organização de atividades, custos, cronograma e entre vários outros agregados às habilidades e conhecimentos do gerente para satisfazer os objetivos do projeto, onde se aplicam por mais diferentes que sejam a área de finalidade do projeto.

Visando estabelecer padrões e direcionamento para o processo de gerenciamento de projetos, em 1983 o PMI - *Project Management Institute* publicou a primeira edição do *Project Management Body of Knowledge* – PMBOK, um guia onde são apresentadas as melhores práticas e metodologias para estabelecer uma administração de todo o projeto PMBOK, (2012), desde a ideia inicial até a entrega do produto em um conjunto de processos, agrupados por disciplinas e etapas, baseando-se no ciclo PDCA, que ciclicamente explora os passos de planejamento, execução, verificação e ação.

## 2.2 ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS E SUA IMPLANTAÇÃO

Nas organizações onde são demandados vários projetos com o intuito de centralizar a administração dos diferentes projetos em desenvolvimento ao mesmo tempo, um setor ou grupo é designado para este fim ou ainda para as que procuram terceiros especializados neste gerenciamento. Este grupo recebe o nome de Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP).

Em um EGP são controlados todos os projetos de uma organização simultaneamente. Este grupo é ainda responsável por liderar, documentar e definir métricas dos projetos, orientando e garantindo a interação dos envolvidos até sua finalização.

Também chamado de *Project Management Office* (PMO), pode ser classificado em níveis de acordo com sua maturidade. Os níveis apresentados a seguir estão em consonância com (Crawford, 2002), (Martins, 2005) e (Englund et al., 2003):

- Nível 1 - Escritório de Controle de Projetos: possui como principais funções o desenvolvimento do planejamento do projeto e a emissão de relatórios de progresso. Este nível tem em foco um único projeto, porém de grande porte e complexidade;
- Nível 2 - Escritório de Projetos da Unidade de Negócios: oferece suporte aos projetos da área, de diferentes porte e complexidade;
- Nível 3 - Escritório Estratégico de Projetos: possui como competências:
  - Selecionar, priorizar e garantir a integração dos projetos que estejam alinhados à estratégia da organização, inclusive no que se refere ao uso de recursos;
  - Desenvolver, atualizar e divulgar a metodologia de gerenciamento de projetos, bem como divulgar o conhecimento em gerenciamento de projetos;
  - Tornar-se um centro de gestão do conhecimento, através do armazenamento de informações dos projetos na forma de lições aprendidas;
  - Validar as estimativas de recursos feitas pelos projetos, baseado nas experiências de projetos anteriores.

A implantação de um EGP também é normalmente conduzida como um projeto que contempla mudanças de processos da empresa, desenvolvimento de uma metodologia de gerenciamento de projetos, adoção de novas ferramentas, envolvimento da alta administração, e treinamentos para absorção da cultura da organização.

Segundo Martins (2005) e Englund et al (2003), dividem-se em três etapas a implantação de um EGP. Na primeira etapa devem ser demonstradas as justificativas para esta implantação, apresentando os pontos negativos no cenário atual com exemplos quantitativos já vividos pela organização, principalmente para as partes interessadas que possam resistir às mudanças, apontando as soluções que um EGP pode trazer e por fim elaborar e expor para a organização um plano de implantação do EGP. Na segunda etapa dá-se efetivamente o processo de implantação e por fim, na terceira etapa configura-se o trabalho contínuo de absorção e continuidade da nova cultura.

### 2.3 GESTÃO DE PORTFÓLIO

Um portfólio consiste em um conjunto de programas e projetos que são sistematicamente geridos em função de estratégias definidas pelas organizações, visando seu crescimento e competitividade no mercado. No gerenciamento de portfólio é possível manter a visibilidade de todas as informações fundamentais dos projetos e seu alinhamento com as estratégias facilitando e auxiliando nas tomadas de decisão.

No cenário atual das organizações, segundo Meskendahl (2013), as empresas com uma boa gestão de portfólio de projetos (PPM) também são economicamente mais bem sucedidas. Hoje já não é mais suficiente gerenciar os projetos de forma individual, mas sim por meio de um grupo de projetos que atendem o objetivo das estratégias da empresa em conjunto.

A Figura 2 exibe as dimensões dos índices de desempenho de um portfólio que avalia a integração dos papéis dos níveis estratégico, operacional e tático dentro de uma estruturação e direção de portfólio, sugerido por Meskendahl (2013) após um estudo empírico. Estas dimensões estão relacionadas à qualidade da execução, ao sucesso do portfólio de projetos e ao sucesso do negócio.

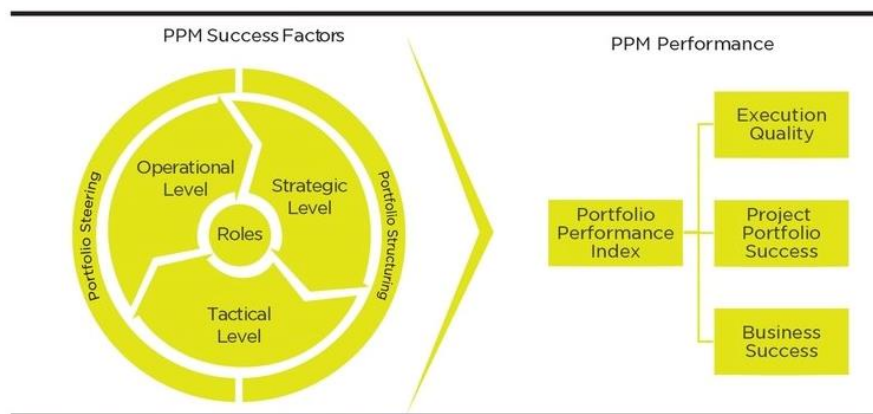


Figura 2: Fatores de sucesso em nível estratégico, tático e operacional derivado do desempenho PPM. Fonte: Revista Mundo PM (2013)

### 2.4 PROJECT MODEL CANVAS E PORTFOLIO MODEL CANVAS

O *Project Model Canvas* é uma metodologia de gerenciamento de projetos e gestão de portfólio que tem o objetivo de fornecer uma ferramenta prática que organize as ideias, deixe claros os objetivos, fases e torne todos os processos compreensíveis rapidamente mesmo para quem não está familiarizado com a nomenclatura técnica, tendo uma de suas inspirações no *Business Model Generation*, um modelo de projeção de novos negócios ou análise e reestruturação de um já existente com técnicas inovadoras, totalmente integradas e altamente visuais (Malachia, 2013).

De estruturação simples e resultados robustos, em que a ideia central é minimizar os processos extensos, burocráticos e pouco visuais que tradicionalmente são empregados, e nem sempre de resultados positivos, considerando o pouco tempo que os executores dos projetos têm disponível, o *Project Model Canvas* utiliza poucos recursos tecnológicos, somente uma folha de papel grande e bloquinhos de *post-it*, pelos quais os *stakeholders* internos e externos participam presencialmente da construção do fluxo de concepção dos projetos de forma lúdica, mas baseada nos elementos clássicos de gerenciamento de projetos.

Com esta metodologia, que absorve o conceito da neurociência em que é mais fácil pensar e planejar visualmente, é possível um entendimento mais rápido e intuitivo, além de simplificar a comunicação permitindo uma visão geral do projeto, onde a informação é

trabalhada em conjunto e extraída das partes interessadas em tempo real de maneira colaborativa.

Segundo Malachias (2013), após coleta de depoimentos de responsáveis pela gestão de projetos nas empresas Ambev, Natura e PNB Paribas que utilizam o novo modelo ou estão em processo de implantação, os resultados observados são a facilidade no entendimento dos que não estão acostumados com a linguagem técnica da área de gerenciamento de projetos, a redução do tempo investido na coleta e organização das informações e o maior engajamento dos participantes.

Na tela utilizada pelo modelo, conforme mostra a Figura 3, as partes que integram um plano de projeto vêm divididas e organizadas de maneira estratégica (à esquerda), alinhadas para as perguntas que compõem o planejamento (à direita).



Figura 3: Tela do Project Model Canvas.

Fonte: Revista Mundo PM (2013)

O *Portfolio Model Canvas*, seguindo a mesma essência de praticidade e eficiência do *Project Model Canvas*, e segundo Finocchio Júnior (2013), há quatro etapas básicas que devem ser desenvolvidas para o sucesso da gestão de portfólios: Inventário, Medição, Seleção e Programação. O detalhamento destas etapas será apresentado na seção 4.3.

### 3. METODOLOGIA

Para atender o objetivo deste trabalho, propondo a implantação da gestão de portfólio com base no *Project Model Canvas* com um estudo de caso em uma organização do segmento de indústria alimentícia, foram realizadas as seguintes atividades.

Inicialmente, procurou-se identificar a estrutura e cenário atual da organização no desenvolvimento e gerenciamento de projetos e portfólios. Para isso, as técnicas de coleta de dados utilizadas foram a pesquisa bibliográfica e também a coleta de documentos dos projetos desenvolvidos na empresa. Foram realizadas ainda reuniões com um Gerente de projetos da empresa, nas quais foi analisada a situação atual do setor de projetos da organização e levantados os pontos a serem melhorados e ou desenvolvidos.

Após estas análises, foi identificada a ausência de um gerenciamento de portfólio adequado e dentre suas atividades típicas, observou-se maior necessidade em implementar a padronização de uma metodologia para as documentações e também para a seleção dos projetos candidatos.

Foi escolhido o modelo *Project Model Canvas*, por ser de entendimento e aplicação simplificados e também pela maturidade atual da empresa, para a implantação da Gestão de Portfólios desta indústria.

Como resultados e contribuições deste trabalho, foi produzida uma metodologia padrão de gerenciamento de projetos na empresa e implantação do *Project Model Canvas* para análise e seleção dos projetos candidatos.

## **4. ESTRUTURAÇÃO DO EGP E GESTÃO DE PORTFOLIOS**

### **4.1 CENÁRIO ATUAL DA ORGANIZAÇÃO**

Em reunião com um Gerente de Projetos da Empresa, foi feita uma análise do ambiente atual e observou-se que existe um setor dedicado ao gerenciamento de projetos, mas não há ainda uma preocupação com padronização de documentação, fluxos e procedimentos e também não está implementada em nenhum grau a gestão de portfólio.

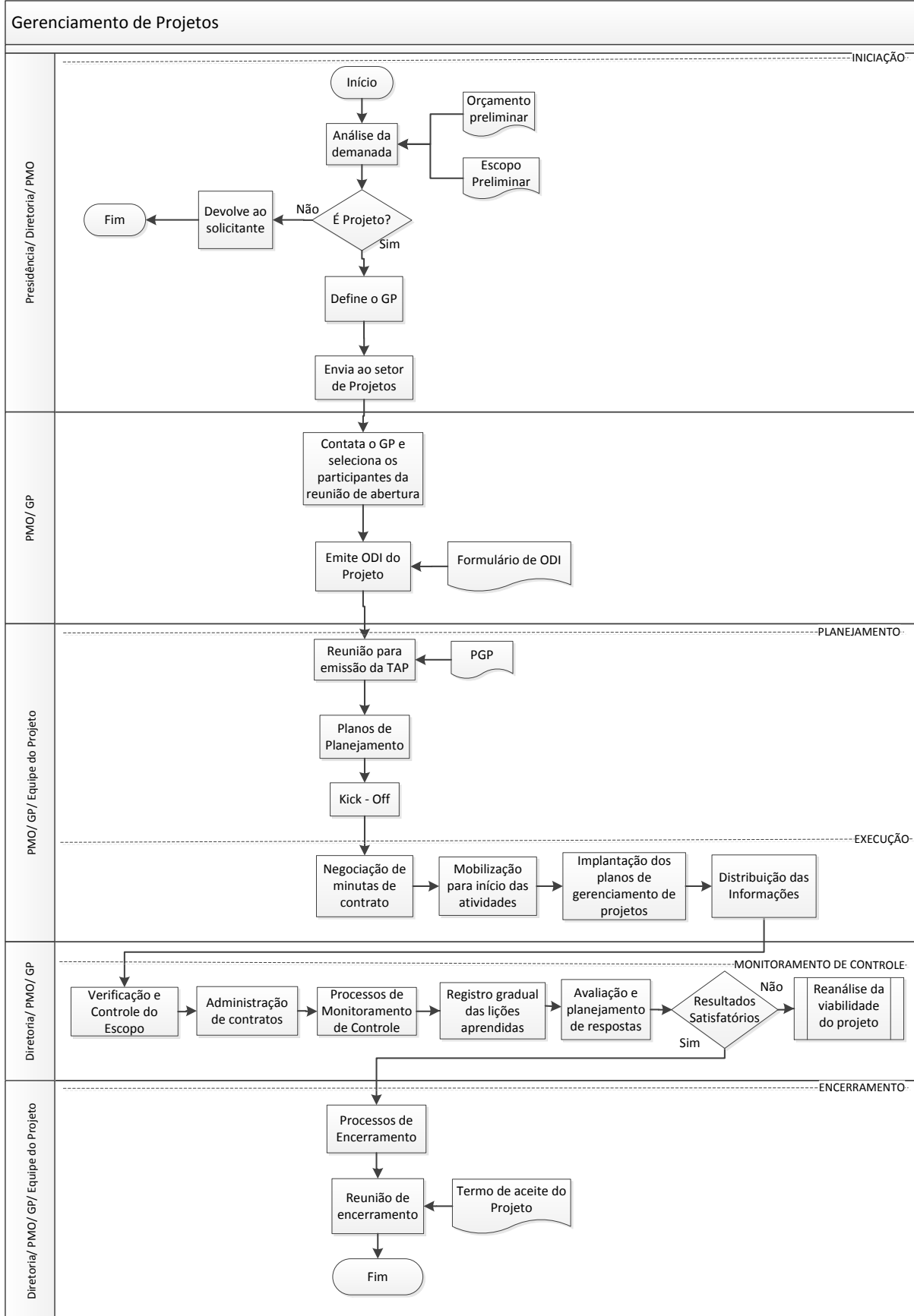
Sendo a organização estudada de grande porte com uma atuação no mercado de indústria alimentícia há oito décadas e volume entre 10 a 15 projetos por semestre, envolvendo diferentes áreas, os resultados destes nem sempre são satisfatórios. Em entrevista, foram relatadas pelo gerente de projetos algumas dificuldades, por parte dos envolvidos, em documentar as ações envolvidas nos projetos e ainda não são identificados com clareza entre todas as demandas de projetos recebidas quais são as que contribuirão com os objetivos estratégicos da empresa.

Após entendimento do estado atual da empresa na área de gerenciamento de projetos, nas seções a seguir, apresentam-se duas etapas que foram propostas para a estruturação do EGP e Gestão de Portfólio com a elaboração de fluxos e padrões de documentos baseado na revisão literária pesquisada. A priorização destas atividades segue as recomendações descritas em (Crawford, 2002), (Martins, 2005) e (Englund et al., 2003)

### **4.2 ETAPA 1: ESCRITA E PADRONIZAÇÃO DA METODOLOGIA DE DOCUMENTAÇÃO**

Inicialmente foi elaborado um fluxo macro do processo de gerenciamento de projetos na organização, como mostra a Figura 5, definindo as fases de iniciação, planejamento, execução, monitoramento/controle e encerramento, no qual foram levadas em consideração as melhores práticas do gerenciamento de projetos e as regras de negócio da empresa.

Para a padronização dos documentos, foram propostos e modelados todos os documentos em planilhas eletrônicas que abordam o TAP, Lista de Stakeholders, Escopo, EAP, Matriz RACI, Cronograma, Estimativa de Custo, Riscos, Lições Aprendidas, Requisitos e Termo de Aceite, reunidos em um único arquivo chamado PGP – Planos de Gerenciamento de Projetos, como exibido nas Figuras 6 e 7.



**Figura 5: Fluxo Macro de Gerenciamento de Projetos proposto para a empresa estudada.**

Logo da empresa		<b>TAP - TERMO DE ABERTURA DE PROJETO</b>	
<b>Projeto (setor) - 0001/2013</b>			
<b>Setor:</b>	<b>Local:</b>	<b>Classificação:</b>	
<b>Diretoria do Projeto:</b>		<b>Telefone / e-mail:</b>	
DP <b>Gerente do Projeto (GP):</b> GP		<b>Telefone / e-mail:</b>	
<b>Nº ODI:</b>	<b>Valor Estimado:</b>	<b>Data Prev. Início:</b>	<b>Data Prev. Conclusão:</b>
<b>Resumo Descritivo do Projeto:</b> [Proposta, História, Condições, análise, problemas, soluções, prazos, custos, etc.]			
<b>Retorno Esperado:</b> [O que o projeto vai trazer para atender as necessidades organizacionais. Objetivos Mensuráveis: requisitos de alta e baixo a projeto tem que atender.]			
<b>Principais Marcos e Objetivos:</b> [Marcos de finaliza e objetivos relacionados a serem alcançados]			
<b>Áreas Envolvidas:</b> [Listar áreas que devam ser envolvidas no projeto]			
Capa do Plano do Projeto		TAP	Stakeholder
		Escopo	EAP
		RACI	Cronograma
		Estimativa	

Figura 6: Estrutura da TAP do Projeto.

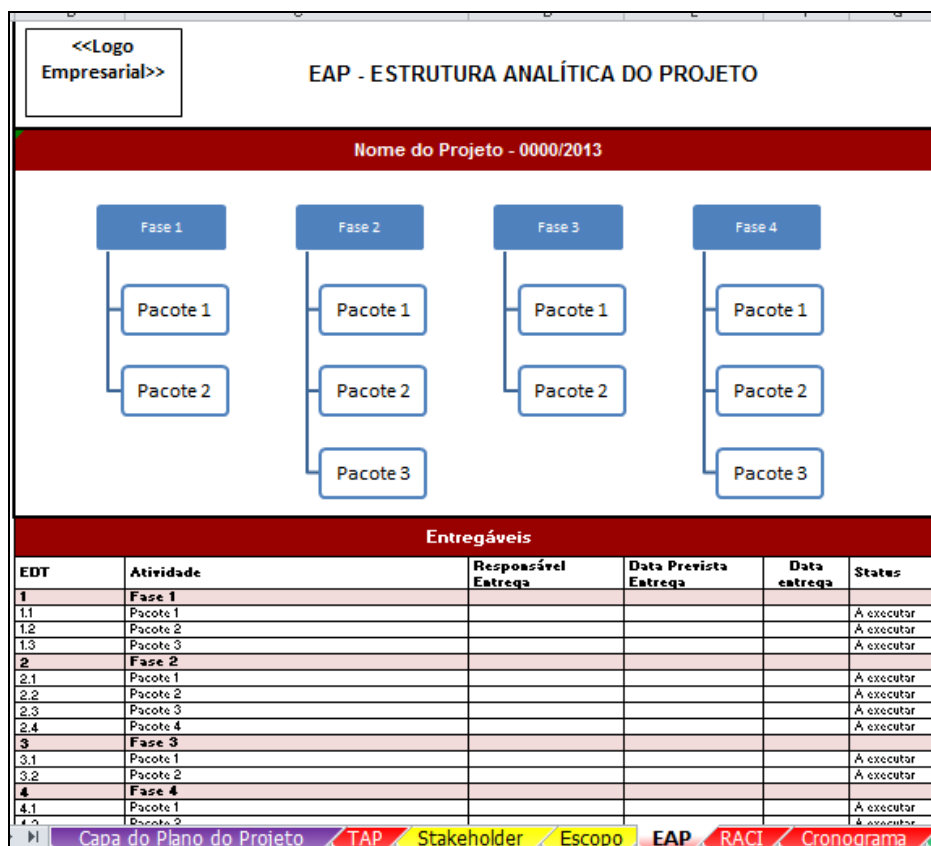
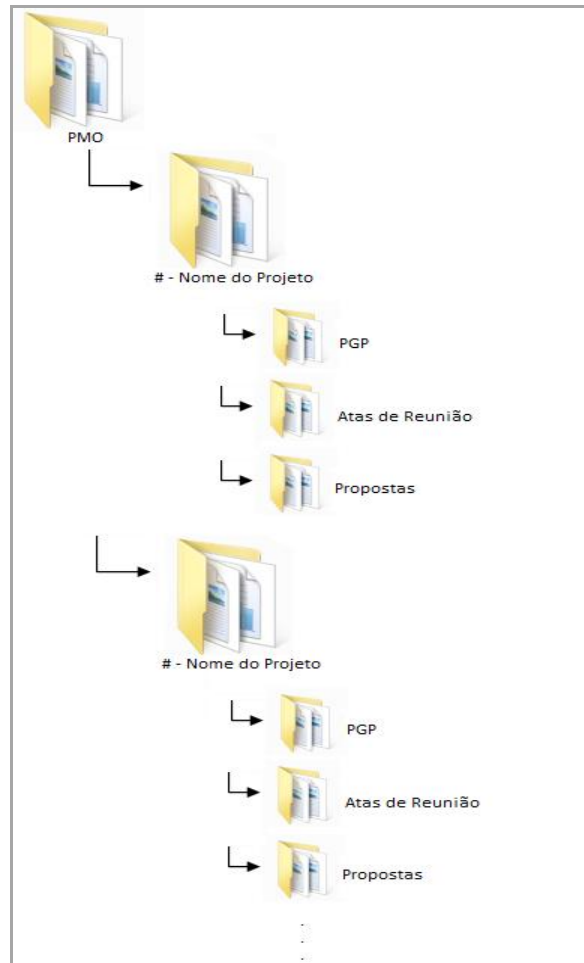


Figura 7: Estrutura da EAP do projeto.

Como apresenta a Figura 8, no ambiente de rede corporativa, foi proposta uma pasta geral, onde é estruturado um diretório para cada projeto e dentro dele todos os arquivos



relacionados a ele são armazenados, contribuindo para a organização das informações do projeto.



**Figura 8: Estrutura de organização dos documentos dos projetos**

#### 4.3 ETAPA 2: GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO UTILIZANDO O PORTFOLIO MODEL CANVAS

Existe uma integração entre o processo de Gestão de Portfólio e o processo de Gerenciamento de Projetos. O fluxo de gerenciamento de portfólio na empresa foi proposto inicialmente que seja disparado na Fase de Iniciação da Metodologia de Gerenciamento de Projetos, logo após o recebimento das solicitações/demandas de projetos, como mostra a Figura 9 (destaque em cor).

Gerenciamento de Projetos

Fase: Iniciação

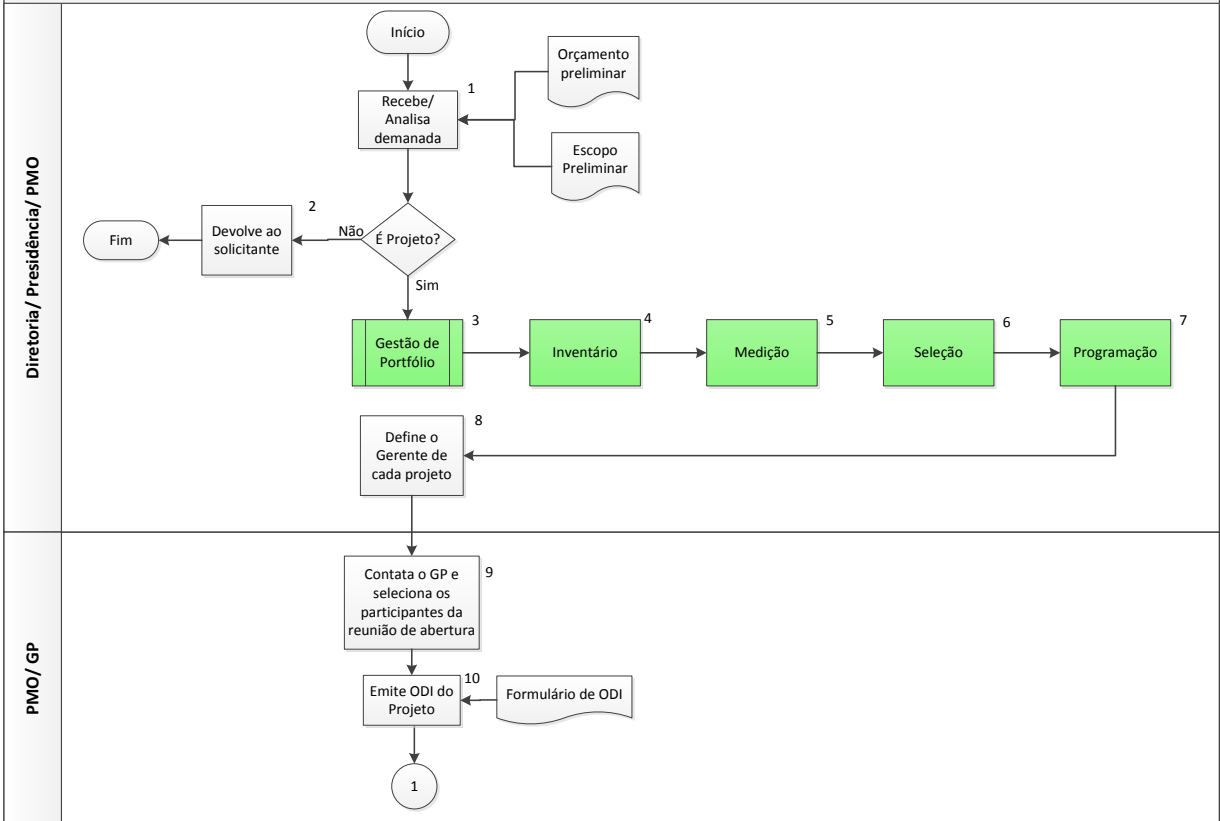


Figura 9: Inserção da Gestão de Portfólio na fase de Iniciação do fluxo de Gestão de projetos.

Em seguida foi estruturado um conjunto de planilhas, também em um só arquivo, apresentado na Figura 10, no qual se tem as quatro etapas do gerenciamento de portfólio baseadas no *Portfolio Model Canvas*. As planilhas apresentadas foram preenchidas com base no material disponibilizado em (FINOCCHIO JUNIOR, 2013).

Logo da empresa		Gestão de Portfólio - SELEÇÃO																																																																											
		RESTRICÇÕES		GANHOS <b>73%</b>																																																																									
		LIMITAÇÕES USADOS		TOTAL de Alinhamento obtido <b>0,97</b>																																																																									
		<table border="1"> <tr><th>\$</th><th>HH</th></tr> <tr><td>25</td><td>400</td></tr> <tr><td>25</td><td>340</td></tr> </table>		\$	HH	25	400	25	340																																																																				
\$	HH																																																																												
25	400																																																																												
25	340																																																																												
		<table border="1"> <tr><th>Projetos</th><th>R\$</th><th>HH</th><th>Taxa de Alinhamento c/ Estratégia</th></tr> <tr><td>1 Nova linha de produtos</td><td>10</td><td>200</td><td>0,30</td></tr> <tr><td>2 Ampliação das fábricas</td><td>7</td><td>150</td><td>0,02</td></tr> <tr><td>3 Brand Market</td><td>5</td><td>90</td><td>0,12</td></tr> <tr><td>4 Consolidação de compras</td><td>7</td><td>180</td><td>0,02</td></tr> <tr><td>5 Troca do sistema de Força de Vendas</td><td>3</td><td>40</td><td>0,20</td></tr> <tr><td>6 Implantação CRM</td><td>7</td><td>10</td><td>0,35</td></tr> <tr><td>7 Criação de nova filial</td><td>10</td><td>240</td><td>0,32</td></tr> <tr><td><b>CANDIDATOS</b></td><td colspan="2"></td><td><b>1,33</b></td></tr> </table>		Projetos	R\$	HH	Taxa de Alinhamento c/ Estratégia	1 Nova linha de produtos	10	200	0,30	2 Ampliação das fábricas	7	150	0,02	3 Brand Market	5	90	0,12	4 Consolidação de compras	7	180	0,02	5 Troca do sistema de Força de Vendas	3	40	0,20	6 Implantação CRM	7	10	0,35	7 Criação de nova filial	10	240	0,32	<b>CANDIDATOS</b>			<b>1,33</b>	<table border="1"> <tr><th>GO?</th><th>R\$</th><th>HH</th><th>Taxa de Alinhamento c/ Estratégia</th></tr> <tr><td>GO</td><td>10</td><td>200</td><td>0,3</td></tr> <tr><td>wait</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>GO</td><td>5</td><td>90</td><td>0,12</td></tr> <tr><td>wait</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>GO</td><td>3</td><td>40</td><td>0,20</td></tr> <tr><td>GO</td><td>7</td><td>10</td><td>0,35</td></tr> <tr><td>wait</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td><b>SELECIONADOS</b></td><td colspan="2"></td><td></td></tr> </table>		GO?	R\$	HH	Taxa de Alinhamento c/ Estratégia	GO	10	200	0,3	wait				GO	5	90	0,12	wait				GO	3	40	0,20	GO	7	10	0,35	wait				<b>SELECIONADOS</b>			
Projetos	R\$	HH	Taxa de Alinhamento c/ Estratégia																																																																										
1 Nova linha de produtos	10	200	0,30																																																																										
2 Ampliação das fábricas	7	150	0,02																																																																										
3 Brand Market	5	90	0,12																																																																										
4 Consolidação de compras	7	180	0,02																																																																										
5 Troca do sistema de Força de Vendas	3	40	0,20																																																																										
6 Implantação CRM	7	10	0,35																																																																										
7 Criação de nova filial	10	240	0,32																																																																										
<b>CANDIDATOS</b>			<b>1,33</b>																																																																										
GO?	R\$	HH	Taxa de Alinhamento c/ Estratégia																																																																										
GO	10	200	0,3																																																																										
wait																																																																													
GO	5	90	0,12																																																																										
wait																																																																													
GO	3	40	0,20																																																																										
GO	7	10	0,35																																																																										
wait																																																																													
<b>SELECIONADOS</b>																																																																													

Figura 10: Estrutura de Gerenciamento de Portfólio.

Aplicando o modelo, a primeira etapa consiste em fazer um inventário dos projetos candidatos a serem executados no próximo período estipulado, podendo ser o próximo semestre ou ano, na qual se devem coletar informações básicas de cada projeto, como os benefícios que ele trará, os recursos críticos da organização que serão utilizados, as restrições entre os projetos, o uso dos recursos críticos no período de tempo e por fim um orçamento de alto nível. A Tabela 2 mostra como estas informações podem ser alocadas em uma planilha eletrônica.

Gestão de Portfólio - INVENTÁRIO																	
DADOS DO PROJETO		POR QUE?			O QUE?			QUEM?		COMO?		QUANDO E QUANTO?					
CODIGO	GP	Nome do Projeto	Justificativa 01	Justificativa 02	Justificativa 03	Objetivos 01	Benefícios	Produto	Requisito 01	Requisito 02	Stakeholders	Premi	GE02	Restrições	RS04	Riscos 01	
PJ01		Nome do GP Frase pequena e rápida	Detalhamento 0	Prot.Neces: 0		Deve ser Especifico 0		Principal Pro	Necessidades do CI	0	Stakeholders Externos	Suposi 0		0		0	Eventos Futuros e Incer
PJ02		Nome do GP Ampliação das fábrica	Detalhamento 0	Det: Detalh	Detal	Detalhamento de C	Det: Processo de	Deve Integrar com	Dev	Dev	Revendedores (canais)	80% re	Processo	0		0	Re vendas grandes pode
PJ03		Nome do GP Brand Market	Detalhamento 0	Det: Detalh	Detal	Detalhamento de C	Det: Principal Pro	Necessidades do CI	Neo	Neo	Stakeholders Externos	Suposi	Agrupame 0			0	Eventos Futuros e Incer
PJ04		Nome do GP Consolidação de comp	Detalhamento 0	Det: Detalh	Detal	Detalhamento de C	Det: Principal Pro	Necessidades do CI	Neo	Neo	Stakeholders Externos	Suposi	Agrupame 0			0	Eventos Futuros e Incer
PJ05		Nome do GP Troca do sistema de F	Detalhamento 0	Det: Detalh	Detal	Detalhamento de C	Det: Principal Pro	Necessidades do CI	Neo	Neo	Stakeholders Externos	Suposi	Agrupame 0			0	Eventos Futuros e Incer
PJ06		Nome do GP Implantação CRM	Detalhamento 0	Det: Detalh	Detal	Detalhamento de C	Det: Principal Pro	Necessidades do CI	Neo	Neo	Stakeholders Externos	Suposi	Agrupame 0			0	Eventos Futuros e Incer
PJ07		Nome do GP Projeto 7	Detalhamento 0	Det: Detalh	Detal	Detalhamento de C	Det: Principal Pro	Necessidades do CI	Neo	Neo	Stakeholders Externos	Suposi	Agrupame 0			0	Eventos Futuros e Incer
PJ08		Nome do GP Projeto 8	Detalhamento 0	Det: Detalh	Detal	Detalhamento de C	Det: Principal Pro	Necessidades do CI	Neo	Neo	Stakeholders Externos	Suposi	Agrupame 0			0	Eventos Futuros e Incer
PJ09		Nome do GP Projeto 9	Detalhamento 0	Det: Detalh	Detal	Detalhamento de C	Det: Principal Pro	Necessidades do CI	Neo	Neo	Stakeholders Externos	Suposi	Agrupame 0			0	Eventos Futuros e Incer
PJ10		Nome do GP 0	Detalhamento 0	Det: Detalh	Detal	Detalhamento de C	Det: Principal Pro	Necessidades do CI	0		Stakeholders Externos	Suposi 0		0		0	Eventos Futuros e Incer

Tabela 2: Planilha da etapa de Inventário do Portfólio Model Canvas.

Na segunda etapa, temos a medida dos objetivos estratégicos e a contribuição que cada projeto tem em função da estratégia e metas da organização. Deve-se fazer, inicialmente, uma ponderação entre objetos e julgamentos, como o quanto um objetivo é mais importante que outro objetivo, para que possa extrair um peso para cada um deles. Dão-se então valores numéricos aos conceitos apontados para permitir o cálculo da pontuação dos objetivos. Desta maneira, pode-se afirmar que os projetos a serem escolhidos para o próximo período devem satisfazer os objetivos de maior peso. Como exemplo, tem-se na Tabela 3 em destaque que o objetivo *melhorar resultado* é mais importante que *novos produtos*.

OBJETIVO POR OBJETIVO	OBJETIVO 1	OBJETIVO 2	OBJETIVO 3	OBJETIVO 4	OBJETIVO 5	OBJETIVO 6	OBJETIVO 7	OBJETIVO 8	Pontuação por Objetivo	IMPORTÂNCIA NOS OBJETIVOS DA EMPRESA					
<b>Crescer Faturamento é</b>	Crescer Faturamento	Melhorar Resultado	Novos Produtos	Aumentar Parceiras	Visibilidade da Marca	Prazo de Lançamento dos Produtos	Agentes de vendas	Relacionamento							
	Menos Importante do que	Muito Mais Importante do que	1	Muito Mais Importante do que	1	Mais Importante do que	0,95	Muito Mais Importante do que	1	Muito Mais Importante do que	1	Muito Menos Importante do que	0,15	5,3	27%
<b>Melhorar Resultado é</b>		Mais Importante do que	0,95	Muito Mais Importante do que	1	Mais Importante do que	0,95	Muito Mais Importante do que	1	Muito Mais Importante do que	1	Tão Importante Quanto	0,9	5,8	29%
<b>Novos Produtos é</b>				Mais Importante do que	0,95	Tão Importante Quanto	0,9	Mais Importante do que	0,95	Menos Importante do que	0,2	Muito Menos Importante do que	0,15	3,15	16%
<b>Aumentar Parceiras é</b>						Muito Menos Importante do que	0,15	Mais Importante do que	0,95	Mais Importante do que	0,95	Muito Menos Importante do que	0,15	2,2	11%
<b>Visibilidade da Marca é</b>						Muito Mais Importante do que	1	Mais Importante do que	0,95	Menos Importante do que	0,2	Muito Menos Importante do que	0,15	2,15	11%
<b>Prazo de Lançamento dos Produtos é</b>								Tão Importante Quanto	0,9	Menos Importante do que	0,2	Muito Menos Importante do que	0,15	1,1	6%
<b>Agentes de vendas é</b>										Muito Menos Importante do que	0,15	Muito Menos Importante do que	0,15	0,15	1%
<b>Relacionam ento é</b>														0	0%
														19,85	

Tabela 3: Identificação e cálculo dos pesos de cada objetivo.

Em seguida medem-se a contribuição que cada projeto candidato tem referente a cada objetivo apontando uma classificação em função do grau de contribuição, na qual para obter resultados mais realistas, segundo Finocchio Júnior (2013) é viável que para conceituações baixas as notas também sejam de valores baixos e para as conceituações altas as notas sejam de valores altos como, por exemplo, muito alta (1,0), alta (0,95), média alta (0,9), média baixa (0,2), baixa (0,15). Como exemplo, na Tabela 4 tem-se que o projeto candidato Nova linha de produtos tem uma contribuição alta para o objetivo de crescer o faturamento. Depois de dadas as notas, temos a taxa de contribuição de cada projeto que é resultado da somatória do produto entre cada nota do projeto e o peso de cada objetivo.

PROJETOS	Crescer Faturamento		Melhorar resultados		Novos Produtos		Aumentar parcerias		Visibilidade da marca		Prazo lancto de produtos		Agentes de Vendas		Relacionamento		TAXA
	0,18		0,12		0,15		0,22		0,1		0,09		0,07		0,07		
1 Nova linha de produtos	Alta - 0,95	0,17			Muito Alta - 1,0	0,15					Média Baixa - 0,2	0,02	Média Baixa - 0,2	0,01			0,35
2 Ampliação das fábricas	Média Alta - 0,9	0,04	Média Alta - 0,9	0,11	Média Alta - 0,9	0,03											0,17
3 Brand Market	Média Baixa - 0,2	0,04							Muito Alta - 1,0	0,1							0,14
4 Consolidação de compras			Média Baixa - 0,2	0,02													0,02
5 Troca do sistema de Força de Vendas	Média Baixa - 0,2	0,04											Alta - 0,95	0,07			0,10
6 Implantação CRM	Média Alta - 0,9	0,16					Alta - 0,95	0,21							Média Baixa - 0,2	0,01	0,39

**Tabela 4: Planilha da etapa de Medição do Portfolio Model Canvas com valores conceituais e numéricos.**

Na terceira etapa tem-se a seleção dos projetos, na qual são definidas as limitações de homem hora e capital para o próximo período e a partir dos processos anteriores finalizados, pode-se então escolher os projetos que podem ser executados dentro das restrições. Podemos observar na Tabela 5 a prática da seleção, onde os projetos apontados como GO serão os selecionados e os WAIT ficaram em espera para uma próxima seleção. Com esta avaliação temos a porcentagem de ganhos com a execução dos projetos selecionados em função da medição da etapa anterior.

RESTRIÇÕES					GANHOS		
					<b>48%</b>		
LIMITAÇÕES					TOTAL de Alinhamento obtido		
USADOS					<b>0,64</b>		
		\$	HH				
		25	400				
		18	370				
Projetos		Uso do Recurso		Taxa de Alinhamento c/ Estratégia	Uso do Recurso		Taxa de Alinhamento c/ Estratégia
		R\$	HH		GO?	R\$	HH
1	Nova linha de produtos	10	200	0,30	wait		
2	Ampliação das fábricas	7	150	0,02	wait		
3	Brand Market	5	90	0,12	GO	5	90
4	Consolidação de compras	7	180	0,02	wait		
5	Troca do sistema de Força de Vendas	3	40	0,20	GO	3	40
6	Implantação CRM	7	10	0,35	wait		
7	Criação de nova filial	10	240	0,32	GO	10	240
CANDIDATOS				1,33	SELECIONADOS		

**Tabela 5: Planilha da etapa de Seleção do Portfolio Model Canvas.**

Finalmente, com a ferramenta disponível no editor de planilha eletrônica Excel, chamada Solver, é possível apontar o objetivo, a melhoria pretendida com as variáveis, as restrições e assim executar uma otimização automática, como mostra o resultado na Tabela 6.

Logo da empresa		Gestão de Portfólio - SELEÇÃO				
		<b>RESTRICÇÕES</b> LIMITAÇÕES USADOS			<b>GANHOS</b> <b>73%</b> TOTAL de Alinhamento obtido <b>0,97</b>	
		S      HH 25    400 25    340				
		<b>Uso do Recurso</b> R\$      HH 10    200 7    150 5    90 7    180 3    40 7    10 10    240		<b>Taxa de Alinhamento c/ Estratégia</b> 0,30 0,02 0,12 0,02 0,20 0,35 0,32	<b>Uso do Recurso</b> GO?    R\$    HH GO    10    200 wait GO    5    90 wait GO    3    40 GO    7    10 wait	<b>Taxa de Alinhamento c/ Estratégia</b> 0,3 0,12 0,20 0,35
		<b>CANDIDATOS</b> 1,33		<b>SELECIONADOS</b>		

Tabela 6: Planilha da etapa de Seleção após utilizar a ferramenta Solver.

Na quarta e última etapa, chamada de Programação, é necessário apontar em uma escala cronológica quanto tempo os projetos utilizarão recursos críticos (Tabela 7) fazendo em seguida um “Plano Mestre” (Tabela 8) que organizará os projetos em função do tempo para que não sejam utilizados recursos críticos ao mesmo tempo em mais de um projeto.

TAXA	ATIVIDADES	Q1				Q2		
		DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
0,72	Projeto Y - Uso do Recurso crítico	█						
0,65	Projeto W - Sem uso do recurso crítico	█						
0,65	Projeto W - Uso do recurso crítico		█					
0,65	Projeto W - Sem uso do recurso crítico			█				
0,48	Projeto K - Sem uso do recurso crítico	█						
0,48	Projeto K - Uso do recurso crítico		█					
0,42	Projeto X - Uso do recurso crítico	█						
0,42	Projeto X - Sem uso do recurso crítico		█					
0,35	Projeto T - Sem uso do recurso crítico	█						
0,35	Projeto T - Uso do recurso crítico		█					
0,35	Projeto T - Sem uso do recurso crítico			█				

Tabela 7: Guia visual da Etapa Programação do Portfolio Model Canvas.

TAXA	ATIVIDADES	Q1				Q2		
		DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
0,72	Projeto Y - Uso do Recurso crítico	█						
0,65	Projeto W - Sem uso do recurso crítico		█					
0,65	Projeto W - Uso do recurso crítico		█					
0,65	Projeto W - Sem uso do recurso crítico			█				
0,48	Projeto K - Sem uso do recurso crítico		█					
0,48	Projeto K - Uso do recurso crítico			█				
0,42	Projeto X - Uso do recurso crítico					█		
0,42	Projeto X - Sem uso do recurso crítico						█	
0,35	Projeto T - Sem uso do recurso crítico					█		
0,35	Projeto T - Uso do recurso crítico						█	
0,35	Projeto T - Sem uso do recurso crítico							█

Tabela 8: Plano Mestre da Etapa Programação do Portfolio Model Canvas.

## 5. RESULTADOS

Após serem elaboradas as etapas um e dois mostradas na Seção 4, estas foram apresentadas ao gerente de projetos da organização. Em avaliação geral, as etapas propostas foram consideradas inicialmente aptas para a organização, sendo ressaltados antes da implantação aspectos como: necessidade de uma preparação de mudança cultural na organização e também uma maior integração da alta gerência com os objetivos estratégicos no gerenciamento de projetos.

Em seguida, sugere-se então, a implantação da etapa um e quando esta estiver fundamentada com êxito e aplicada na maioria dos projetos, poderá dar-se início à implementação da etapa dois na fase de iniciação do fluxo de gerenciamento de projetos, como proposto.

Identifica-se também que as etapas de Inventário e Programação do *Portfolio Model Canvas* podem ser aplicadas, a princípio, juntamente com a etapa um e posteriormente enviadas para os passos da etapa dois com desenvolvimento das etapas de Medição e Seleção.

Realizado o processo de introdução da nova cultura e novo fluxo de gestão de projetos, onde estão sendo seguidos por todos os projetos de médio e grande porte, ganhos são observados desde a clareza para a concepção, à organização no desenvolvimento e encerramentos sem atrasos e desvios significativos, garantindo a satisfação dos patrocinadores e crescimento para a organização.

Seguindo a metodologia de gestão de portfólio apresentada, *Portfólio Model Canvas*, rendimentos são obtidos no levantamento das demandas e seleção correta dos projetos que atendem ao orçamento e estratégia da empresa.

## 6. CONCLUSÕES E TRABALHOS FUTUROS

Este trabalho teve como objetivo elaborar e propor a uma empresa de grande porte específica do ramo alimentício uma metodologia de gerenciamento de projetos e da gestão de portfólio, com base na técnica do *Portfolio Model Canvas*.

O que se observa com este estudo é a dificuldade de escolher as melhores ferramentas e modelos para gerenciamento de projetos que mais adéquam à organização, tendo em vista o perfil dos envolvidos e ainda incluí-la na cultura empresarial, a fim de ser meio de obtenção de resultados positivos para a mesma.

Outro ponto é a necessidade de alinhamento dos objetivos estratégicos, sendo estas informações base para o direcionamento e concretização da gestão de portfólio, para que sejam escolhidos projetos, dentre os candidatos, que contribuam com as estratégias mais relevantes.

Pode ser concluído que o gerenciamento de projetos deve ser, além de estruturado em função do cenário da empresa, ainda ser apresentado como padrão a ser seguido aos envolvidos neste processo, desde o nível operacional à alta gerência, o que contribui fortemente para resultados de sucesso em projetos desenvolvidos no ambiente corporativo.

Como trabalhos futuros, pretende-se implantar as outras etapas da gestão de portfólios e também realizar melhorias na estrutura de repositório de documentos utilizados até este momento.

## 7. REFERÊNCIAS

**BARBALHO, Sanderson César Macêdo; AMARAL, Daniel Capaldo; KERNBICHLER, Tiago Sancher; RICHTER, Eduardo Henrique; TORRES, Larissa.** Rompendo obstáculos para a implantação de escritório de projetos em empresa de base tecnológica. Periódico Gestão e Produção, São Carlos, v.16, n. 3, jul./set. 2009.

**CZELUSNIAK, Dani Juliano; BINHARA, Alessandro de Oliveira; SATO, Carlos Eduardo Yamasaki; DERGINT, Dario Eduardo do Amaral; PILATTI, Luiz Alberto.** Limitações das Atuais Soluções em Software: Uma Visão para Desenvolvimento de Ferramentas em Gestão de Projetos. Revista Eletrônica de Sistemas de Informação, São Paulo, v. 4, n. 1, jan./jun. 2005.

**FINOCCHIO JÚNIOR, José.** Project Model Canvas - Gerenciamento de Projetos Sem Burocracia. 1.ed. Brasil, 2013.

**FINOCCHIO JÚNIOR, José. Portfólio Model Canvas. 2013.** Disponível em: <http://www.pmcanvas.com.br/downloads>. Acesso em ago. 2013.

**HELDMAN, Kim.** Gerência de Projetos: Fundamentos. 3.ed. Brasil, 2009.

**HILL, Gerard M.** The Complete Project Management Office Handbook. 2. Ed.

**KENDALL, Gerald I.; ROLLINS, Steven C.** Gestão de Portfólio de Projetos e avançada do PMO: ROI multiplicando a velocidade da urdidura. 1. ed. Florida, 2003.

**MARTINS, Andréia Pereira; MARTINS, Marcelo Ramos; PEREIRA, Marcia Moreira Martins; MARTINS, Vergílio Antonio.** Implantação e consolidação de escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso. Periódico Produção, São Paulo, v.15, n.3, set./dez. 2005.

**MALACHIAS, Iago.** Project Model Canvas: Planejamento em uma folha. Revista Mundo Project Management, Curitiba, nº 49, ano 8, fev./mar. 2013

**MESKENDAHL, Sascha.** A boa gestão de Portfolios de projetos compensa: um estudo empírico. Revista Mundo Project Management, Curitiba, nº 52, ano 9, ago./set. 2013

**PMI - Project Management Institute.** PMBOK - Project Management Body of Knowledge. 5. ed. 2012.

**SPELTA, Andrea Giovanni; ALBERTIN, Alberto Luiz.** Um modelo conceitual da decisão de criação de escritório de projetos na área de TI. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v.11, n. 2, mar./abr. 2010.