

Gestão de Portfolio – administrando sua carteira de projetos

Mais importante que fazer projetos corretamente é fazer os projetos corretos

André Silveira, PMP

Toda empresa está sujeita a recursos limitados, sejam financeiros ou de pessoal. A alta gerência decide na aplicação destes recursos com o objetivo de atingir seus objetivos. Assim, faz-se necessário a aplicação de um processo de priorização que permita identificar que projetos são mais importantes, quais trazem maior retorno e que riscos estão envolvidos.

A partir desta definição direcionam-se os recursos para os projetos de maior prioridade e valor.

Sabemos que este processo é complexo, principalmente em empresas de grande porte, com centenas de projetos e diversos departamentos disputando os escassos recursos, na esperança de ter “seus” projetos priorizados.

Empresas sem critérios claros de seleção de projetos, que permeiem toda a organização e orientados à luz de sua estratégia correm um alto risco de investir em projetos errados.

Executando os projetos corretos

Gestão de Portfolio, ou carteira de investimentos, é um termo muito usado em finanças. O conceito remete a aplicação de recursos de forma a maximizar seu retorno e minimizar seu risco. Para isto é necessário avaliar diferentes opções de investimento e escolher àquelas que melhor atendam os objetivos do investidor.

A gestão de portfolio de projetos, Project Portfolio Management (PPM), compartilha muitos dos conceitos envolvidos na gestão de carteiras de investimentos.

Este processo fornece uma forma de escolha, priorização, autorização e gerenciamento de todo o trabalho em uma empresa, incluindo

trabalho em andamento, concluído e trabalho aprovado para execução.

O foco não está no custo, mas sim no valor que o trabalho traz a empresa. Projetos então são eliminados ou postergados de acordo com o valor que contribuem para o negócio.

Usando esta abordagem as decisões de projeto se tornam decisões de negócio, assim garantem que o acompanhamento do progresso e desempenho do projeto seja feito continuamente por aqueles que tomam as decisões para o negócio.

O que tem de fato impulsionado a adoção da Gestão de Portfolio?

Iniciativas de Tecnologia da informação (TI) têm sofrido pressão para mostrar seu valor para as empresas, orçamento e recursos escassos e um ambiente regulatório pós *Sarbanes-Oxley* exige mais transparência e comprometimento em relação aos grandes investimentos.

As principais forças convergentes para adoção são:

- *Provar o valor de TI para o negócio – 40% do capital investido é desperdiçado principalmente pela falta de alinhamento estratégico (Meta Group)*
- *Orçamentos restritos e recursos requerem alocação correta*
- *Aumento da necessidade de um maior transparência e acurácia em transações e relatórios financeiros corporativos*

Com despesas de TI representando cerca de 50% dos gastos de capital e projetos fracassados beirando a casa dos 40%, existe uma baixa tolerância a desperdício em um

ambiente econômico como o atualmente vivido.

Gestão de Portfólio de Produtos

A aplicação da Gestão de Portfólio não se restringe a projetos de Tecnologia da Informação. Departamentos de marketing e pesquisa e desenvolvimento (P&D) começam a utilizar os mesmos conceitos aplicados a administração de portfólio de produtos.

Para cada 11 idéias de novos produtos, 3 entram na fase de desenvolvimento, 1,3 são lançados e apenas 1 tem sucesso no mercado¹. Estima-se que 46% de todos os recursos alocados em desenvolvimento de produtos e comercialização são gastos em produtos que são cancelados ou falham em oferecer um retorno sobre investimento adequado.²

Estudos como os acima citados, confirmam também o enorme desperdício de recursos no desenvolvimento de produtos. Ciclos de vida de produtos cada vez menores, pressão dos acionistas por uma governança eficaz e a constante demanda por produtos inovadores faz da gestão de portfólio uma ferramenta essencial ao sucesso de empresas que desejam crescer por meio de novos produtos.

Benefícios da Gestão de Portfólio

Entre os diversos benefícios³ da administração do portfólio de projetos podemos citar:

- *Mudança do foco de custos para o foco em investimentos – decisões tomadas em função do valor trazido pelo projeto*
- *Melhoria da alocação de recursos – aloca os recursos aos projetos prioritários*
- *Melhoria no alinhamento em relação a estratégia – decisões tomadas em um contexto amplo de metas e objetivos da empresa*

¹ A.L. Page "PDMA new product development survey: Performance and best practices," paper conferência PDMA – Product Development Management Association, Chicago 1991.

² Booz-Allen & Hamilton, *New Product Management*.

³ Parte dos conceitos apresentados foi re-editada com a permissão da TenStep.

- *Melhoria no equilíbrio de trabalho – depois de categorizar seu portfólio a empresa pode equilibrar melhor seus investimentos por tipo de projeto (ex. redução de custos, aumento de participação de mercado)*
- *Aumento de colaboração – se a gestão de portfólio de projetos for aplicada em toda a empresa, os departamentos necessitarão operar mais coesos, uma vez que os objetivos são comuns*

Analistas do Gartner, divulgaram no Gartner PPM show de 2005 que empresas que implementaram processos e ferramentas de gestão de portfólio têm obtido de 10 a 25% de reduções em custos e aumento de 5 a 40% no retorno sobre investimento (TIR, VPL) no portfólio de projetos para o mesmo orçamento, ao financiar projetos de alto valor e cancelar projetos de alto custo e baixo retorno.

A necessidade do equilíbrio

Quanto maior a abrangência da aplicação da gestão de portfólio de projetos maiores serão os ganhos colhidos.

Os conceitos aqui apresentados podem ser aplicados em diversas escalas, dependendo do tamanho de sua empresa e da quantidade e complexidade de seus projetos.

O primeiro passo está na compreensão da composição dos portfólios atuais e, juntamente com o planejamento estratégico, entender como eles estão alinhados.

Sua empresa pode ter portfólios classificados por diversas formas, por exemplo:

- *A área de Tecnologia da Informação pode ter como uma de suas classificações o tipo de trabalho: Operacional (ex. operação de um help-desk), projetos (ex. implantação de um sistema), melhoria (ex. um upgrade de aplicativo) suporte (ex. correção erros de uma aplicação)*
- *Marketing pode ter portfólios classificados por categorias de mercado: penetração (produtos ou serviços para aumento de participação de mercado), diversificação (novos produtos, novos*

mercados), Exploração (novos produtos, mesmos mercados).

Existem diversas maneiras de se classificar portfólios, o importante é descrevê-los de forma que representem as diversas perspectivas de seu negócio e englobem todo o trabalho executado pela empresa.

Assim como em uma carteira de investimentos, a alta direção da empresa precisa equilibrar seus portfólios de projetos, contrabalançando riscos e retornos.

Da mesma forma que existem investidores conservadores, moderados ou agressivos a empresa deverá se posicionar definindo seu perfil de acordo com o momento em que se encontra, levando em consideração todas as forças do mercado.

Algumas implementações de gestão de portfólio de projetos partem diretamente para a tentativa de identificar e priorizar o trabalho do portfólio. Certamente este é um dos maiores benefícios do uso da gestão de portfólio de projetos, entretanto existe um risco de você começar a discordar sobre qual é o trabalho que traz mais valor a empresa. Um projeto com alto ROI (Retorno sobre Investimento) pode não estar alinhado com a estratégia da empresa comprometendo seus objetivos em médio prazo.

Torna-se fundamental refletir a estratégia da empresa em seus portfólios, estabelecendo o equilíbrio entre projetos como meta.

Certamente sua empresa nunca consiga obter o equilíbrio perfeito, uma vez que muitas das forças envolvidas não podem ter sua ingerência. Neste caso, cabe então a alta gerência re-ajustar seu portfólio buscando o novo equilíbrio.

A importância da qualidade da informação

De forma a obter uma capacidade eficaz de gestão de portfólio a empresa precisa ter uma capacidade eficaz de gerenciamento de projetos que suporte seus processos.

Esta situação requer dos executivos e da alta gerência o reconhecimento de que a qualidade da gestão de portfólio está diretamente condicionada a qualidade das

informações geradas em nível de projeto. Assim, fica claro que o sucesso da gestão de portfólio de projetos depende do comprometimento da alta gerência na construção e manutenção de um ambiente de gerenciamento de projetos eficaz.

Como tomar uma decisão de escolha entre projetos sem um critério padrão de seleção ou de avaliação de riscos? Como continuar a investir em um projeto em andamento sem saber sua data de entrega com precisão? Será que os recursos humanos necessários estão disponíveis?

Iniciativas como a implantação de um Escritório de Projetos (PMO) e seu constante aprimoramento e incremento gradativo de novas responsabilidades, são fundamentais para a consolidação de um ambiente de gerenciamento de projetos de sucesso.

Do desenvolvimento de um processo de seleção de projetos, a compilação do desempenho de diversos projetos ou a implementação da revisão e alocação de recursos, as atividades do escritório de projetos são de suma importância no apoio à tomada de decisão.

Ferramentas de Administração de Portfólio

Confirmando a importante e inevitável ligação entre administração de portfólio de projetos e gerenciamento de projetos, as principais empresas de software como IBM, Computer Associates, Microsoft ou SAP, oferecem ferramentas que integram funcionalidades que vão da iniciação, planejamento, execução e controle de projetos a administração de portfólios.

A partir destes sistemas pode-se definir papéis, estabelecer equipes, alocar trabalho aos melhores recursos disponíveis (acessando banco de dados de competências em sistemas de recursos humanos), estabelecer seus próprios fatores críticos de sucesso, definir objetivos de custo, avaliar o status de seu portfólio a partir de diversas perspectivas ou ser alertado sobre o status de cada projeto quanto a atrasos ou estouros de orçamento.

Estes sistemas, por meio de painéis de controle oferecem à alta gerência as

informações relevantes em alto-nível, simultaneamente permitem aos membros da equipe de projetos se aprofundarem em um nível mais detalhado, chegando até as suas atividades no projeto.

Onde começar: processos ou ferramentas?

A experiência tem demonstrado que parte do sucesso de uma implementação de gestão de portfólio está na capacidade de configurar o fluxo de trabalho de acordo com os processos que melhor se adequem ao ambiente corporativo existente.

Da gestão de demanda a seleção de portfólios, do acompanhamento da execução a obtenção dos benefícios, deve-se iniciar com processos bem definidos e uma ferramenta de apoio.

A obtenção dos benefícios da gestão de portfólio de projetos requer uma mudança de cultura, por isto, deve ser tratada como tal.

Seu progresso e colheita de resultados estão diretamente ligados ao senso de urgência em obtê-los, conseqüentemente, ao nível de comprometimento e governança demonstrado pela alta gerência em adotá-la como instrumento de gestão.

Como vimos gestão de portfólio de projetos é um processo complexo, diretamente dependente do estado de maturidade de gerenciamento de projetos em que a empresa se encontra.

É preciso respeitá-lo, planejando e executando um plano de implantação que galgue, etapa por etapa, cada um de seus degraus, de forma consistente e segura. Só assim uma implantação como esta pode se concretizar e se manter como um poderoso e eficaz instrumento de gestão.

Apesar da grandeza dos desafios, gestão de portfólio veio para ficar. Cerca de 50% das duas mil maiores empresas mundiais, *Global 2000*, adotaram alguma forma de gestão de portfólio em 2004.⁴

⁴ Meta Group.

Como anda a gestão de seus projetos?

Utilize estas perguntas para investigar como sua empresa trata o tema Gestão de Portfólio

- *Quão bem sua empresa está administrando seu Portfólio de Projetos?*
- *Seu portfólio reflete e apóia a estratégia de seu negócio?*
- *Cada projeto está alinhado com os objetivos estratégicos de sua empresa?*
- *A distribuição dos investimentos em seus projetos reflete suas prioridades estratégicas?*
- *O valor econômico do total de seu portfólio é maior do que você investiu nele?*
- *Uma vez que algum projeto inicia existe uma pequena probabilidade de que seja cancelado?*
- *Os projetos de sua empresa são eficientes em termos de prazo de entrega?*
- *Seus índices de sucesso e desempenho de lucro de seus projetos estão atendendo às expectativas?*
- *A opinião de pessoas-chave em sua empresa é freqüentemente captada na tomada de decisões de projetos?*
- *Você tem considerado qual é o equilíbrio correto de projetos para seu novo portfólio de produtos?*
- *Existem projetos redundantes sendo executados?*
- *Todos os projetos em andamento foram justificados em um critério de negócios sólido?*

André Silveira, PMP, MBA

Especialista em planejamento, gestão e controle de projetos, certificado *PMP, Project Management Professional*, pelo *Project Management Institute*, que representa a instituição de maior prestígio internacional em Gerenciamento de Projetos. Engenheiro, Administrador possui MBA em Marketing, com vasta experiência e vivência internacional em gestão de projetos. Sócio-diretor da Expleo.