

O Gerenciamento do Portfólio de Projetos Como Ferramenta de Execução da Estratégia

Osmar André Mezetti Pedrozo (UFRGS) - osmar.pedrozo@softdesign-rs.com.br

Wendy Beatriz Witt Haddad Carraro (UFRGS) - wencarraro@hotmail.com

Márcia Bianchi (UFRGS) - marcia.bianchi@ufrgs.br

Resumo:

O gerenciamento de portfólios permite garantir a alocação de recursos em projetos e programas que estejam alinhados às estratégias organizacionais. Assim, este estudo tem por objetivo analisar o gerenciamento do portfólio de projetos como ferramenta de execução da estratégia organizacional. Para atingir este objetivo, a metodologia utilizada nesta pesquisa foi uma pesquisa qualitativa e explicativa, com a utilização de um caso hipotético, sustentado pelo embasamento teórico. No estudo do processo de gerenciamento de portfólio de projetos, foi dada ênfase à etapa de seleção de projetos de acordo com seu relacionamento com os objetivos estratégicos a partir do mapa estratégico. Ainda, para maior entendimento do caso foram introduzidos os conceitos de processo hierárquico analítico e programação linear. O estudo demonstrou os benefícios da adoção do gerenciamento de portfólio de projetos integrado às outras ferramentas apresentadas, como metodologia para o alinhamento entre os projetos a serem executados e a estratégia da organização. Desta forma, o gerenciamento de portfólio propicia apoio à inovação no processo de gestão possibilitando informação tempestiva e acurada para a análise e tomada de decisão.

Palavras-chave: Gerenciamento de Portfólio de Projetos. Planejamento Estratégico. Mapa Estratégico.

Área temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões

O Gerenciamento do Portfólio de Projetos Como Ferramenta de Execução da Estratégia

Resumo

O gerenciamento de portfólios permite garantir a alocação de recursos em projetos e programas que estejam alinhados às estratégias organizacionais. Assim, este estudo tem por objetivo analisar o gerenciamento do portfólio de projetos como ferramenta de execução da estratégia organizacional. Para atingir este objetivo, a metodologia utilizada nesta pesquisa foi uma pesquisa qualitativa e explicativa, com a utilização de um caso hipotético, sustentado pelo embasamento teórico. No estudo do processo de gerenciamento de portfólio de projetos, foi dada ênfase à etapa de seleção de projetos de acordo com seu relacionamento com os objetivos estratégicos a partir do mapa estratégico. Ainda, para maior entendimento do caso foram introduzidos os conceitos de processo hierárquico analítico e programação linear. O estudo demonstrou os benefícios da adoção do gerenciamento de portfólio de projetos integrado às outras ferramentas apresentadas, como metodologia para o alinhamento entre os projetos a serem executados e a estratégia da organização. Desta forma, o gerenciamento de portfólio propicia apoio à inovação no processo de gestão possibilitando informação tempestiva e acurada para a análise e tomada de decisão.

Palavras-chaves: Gerenciamento de Portfólio de Projetos. Planejamento Estratégico. Mapa Estratégico.

Área Temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões.

1 INTRODUÇÃO

O grande desafio das organizações após estabelecer seu plano estratégico é realizar sua execução. O planejamento estratégico tem como princípio assegurar o cumprimento da missão da empresa, gerando um conjunto de diretrizes estratégicas de caráter qualitativo, que visa orientar a etapa de planejamento operacional (CATELLI *et al.*, 2001). O planejamento estratégico permite à organização manter-se equilibrada em seu ambiente, mesmo diante das incertezas decorrentes das imponderabilidades desse, mantendo, portanto, o controle organizacional frente a seus objetivos (BIANCHI, 2005).

Assim, tornar realidade os objetivos estratégicos através das ações corretas, com correto uso dos recursos disponíveis, visando o atendimento das expectativas das partes interessadas da empresa, é o desafio constante da organização e de sua gestão. A administração de diferentes expectativas e complexidade de informações advindas da implantação de uma estratégia de negócio pode ser simplificada, por exemplo, pela adoção de uma ferramenta como o *Balanced Scorecard* (BSC). Para Kaplan e Norton (1996, p. 10), o *Balanced Scorecard* ajuda a “traduzir a missão e estratégia da unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios”.

Mesmo tendo as expectativas das partes interessadas definidas em objetivos e medidas tangíveis em uma ferramenta de gestão como o *Balanced Scorecard*, como saber quais ações, programas e projetos devem ser priorizados, continuados e descontinuados pela empresa para atingir os objetivos esperados? Como saber se determinado programa ou projeto da empresa tem alinhamento com os objetivos estratégicos? Como saber qual conjunto de programas e projetos irá trazer o melhor resultado para a organização?

Uma possível resposta para essas perguntas é a adoção do gerenciamento de portfólio de projetos para gerenciar as ações de execução da estratégia dentro da organização. O portfólio de projetos é, segundo o Project Management Institute (PMI) (2013, p. 8), “a coleção de projetos, programas e outros trabalhos que são agrupados para facilitar o gerenciamento efetivo do esforço para atingir as metas estratégicas do negócio”.

Diante do exposto, o questionamento que motiva essa pesquisa é: Como o gerenciamento de portfólio e ferramentas específicas de seleção de projetos podem apoiar o alinhamento da organização à sua estratégia, de forma metodológica e objetiva? Assim, o objetivo do estudo é analisar o gerenciamento do portfólio de projetos como ferramenta de execução da estratégia empresarial.

A pesquisa se classifica como qualitativa quanto a abordagem do problema, pois pretende-se evidenciar o portfólio de projetos como mecanismo para a execução da estratégia. Quanto aos objetivos, é explicativa, porque busca identificar fatores que contribuem na utilização do gerenciamento do portfólio e métodos de seleção de projetos como ferramenta de apoio à decisão. Para atingir o objetivo do estudo foi criado um caso hipotético e realizado a análise destas informações com base no embasamento teórico.

Este artigo encontra-se dividido em quatro seções, além desta introdução. A segunda concentra-se em esclarecer os principais conceitos relacionados com a execução da estratégia em empresas, como a própria definição de estratégia empresarial, do *Balanced Scorecard* (BSC), mapas estratégicos, o uso do gerenciamento do portfólio e métodos de seleção de projetos como ferramenta de apoio à decisão. A quarta seção busca demonstrar de forma prática como é possível utilizar os conceitos estudados de forma relacionada, concluindo a análise proposta de utilização do gerenciamento do portfólio de projetos como ferramenta de execução da estratégia.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

Nesta seção trata-se da definição e conceito da estratégia, da definição do *Balanced Scorecard* e suas ferramentas, incluindo seu uso na medição do desempenho da implantação de planos estratégicos. Também, se define o conceito do portfólio de projetos, qual seu papel na organização e seu processo padrão para possível utilização em empresas.

2.1 Estratégia

Para Chiavenato e Sapiro (2003), a estratégia é o padrão ou plano que integra as principais políticas, objetivos, metas e ações da organização. Os objetivos ou metas são os resultados que a organização pretende alcançar em determinado período. Kaplan e Norton (2001, p. 84) complementam mencionando que

A estratégia não é (ou não deve ser) um processo gerencial isolado. É parte de um contínuo que começa, no sentido mais amplo, com a missão da organização, que deve ser traduzida para que as ações individuais, com ela se alinhem e lhe proporcionem apoio.

O conceito de estratégia é antigo, nascido no cenário da guerra, onde o general que comandava o exército era chamado *strátegos*, o termo grego para estratégia. A partir da revolução industrial os conceitos e termos da estratégia militar começam a ser adaptados para as organizações de maneira a permitir que elas lidem com a competição dentro de seu ambiente. Neste contexto a estratégia empresarial significa vantagem competitiva (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003) e deve ser entendida como tal. Por isso, o processo de planejamento estratégico leva em consideração a formulação da missão e visão da empresa como ponto de partida para as demais definições.

Mintzberg *et al.* (2006) argumentam que a formulação da estratégia inclui, por um lado, a identificação de oportunidades e ameaças ambientais e respectivas possibilidades de potencialização das oportunidades e, por outro lado, a estimativa de riscos discerníveis e eventuais alternativas, no caso de ameaças. Assim, a escolha deve estar associada à avaliação dos recursos disponíveis para enfrentar eventuais ameaças e aproveitar as oportunidades. Ainda, os autores ressaltam que a estratégia é a definição de uma posição, isto é, um meio de localizar uma organização no ambiente, identificando seu diferencial em relação aos competidores.

A partir do posicionamento da organização frente ao ambiente é preciso então determinar como esta posição será atingida e mantida. Por isso a estratégia também pode ser definida como “um plano-mestre abrangente que estabelece como a organização alcançará sua missão e seus objetivos” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 39). Por fim, o objetivo principal da estratégia “é criar valor para os acionistas e outros *stakeholders* ao proporcionar valor para o cliente” (KLUYVER; PEARCE, 2007, p. 2).

Na formulação da estratégia é importante analisar a situação, enquanto a implementação da estratégia leva em consideração a execução, controle e avaliação, caracterizando-se como a etapa que conclui o processo de planejamento, que precisa ser retroalimentado (BORN, 2007).

2.2 *Balanced Scorecard* e a Execução da Estratégia

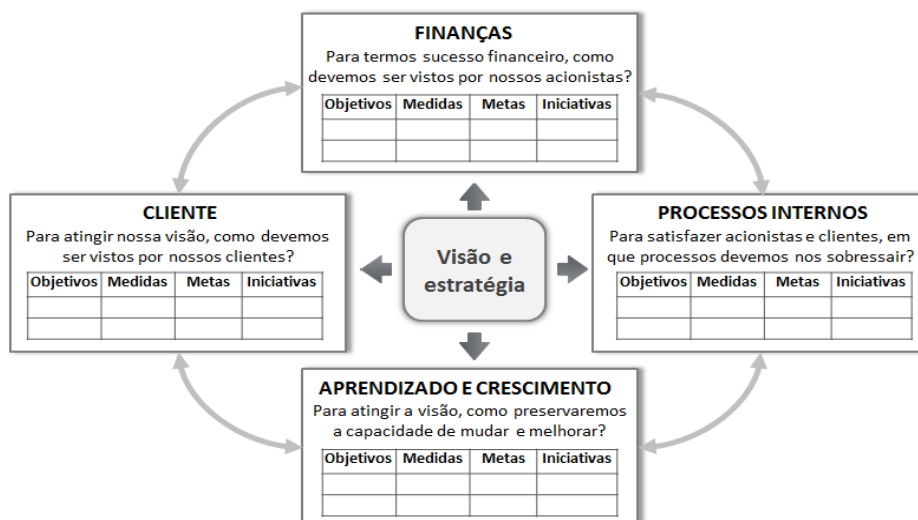
A era industrial desenvolveu diversos métodos para controlar e avaliar o desempenho das organizações a partir de indicadores contábeis e financeiros. Para Kaplan e Norton (1997), transformações como o aumento da concorrência, globalização, a integração de processos e empresas, a necessidade de produtos mais competitivos e a valorização do capital intelectual, todas as mudanças introduzidas pela Era da Informação, fizeram com que as empresas repensassem sua forma de atuação e controle. Para os autores, os modelos contábeis tradicionais não conseguiram incorporar estas mudanças.

Enquanto a avaliação financeira segue preocupada em monitorar os resultados já obtidos, os ativos intangíveis da organização se tornam importantes como oportunidades de criação de vantagem competitiva e valor futuro. Assim, nasce o *Balanced Scorecard*, inicialmente como um instrumento que mede o desempenho organizacional em quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem), complementando as medidas financeiras de desempenho passadas com as medidas dos motores de desempenho futuras.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), que são os desenvolvedores do método, o *Balanced Scorecard* ou BSC é mais do que um sistema de medição tático e operacional. Seu grande ganho está no uso como um sistema de gerenciamento estratégico.

As organizações focalizadas na estratégia usam o *Balanced Scorecard* para inserir a estratégia no centro dos processos gerenciais. Essa nova ferramenta representa uma contribuição sem igual, ao descrever a estratégia de maneira consistente e criativa. Antes do desenvolvimento dos *scorecards* estratégicos, os gerentes não dispunham de um referencial de ampla aceitação para descrição da estratégia: simplesmente não conseguiam implementar algo que não conseguiam descrever bem (KAPLAN; NORTON, 2001, p. 37).

Através do *Balanced Scorecard* a empresa deve traduzir sua missão e estratégia em objetivos e medidas tangíveis em quatro diferentes perspectivas. Cada perspectiva, como ilustra a Figura 1, responde uma importante pergunta sobre o futuro da empresa.



Fonte: adaptada de Kaplan; Norton (1997).

Figura 1 - As perspectivas do BSC

Percebe-se, por meio da Figura 1, que o *Balanced Scorecard* direciona a organização para o sucesso no futuro, definindo quais objetivos a atingir e medindo seu desempenho a partir destas perspectivas: financeira, cliente, processos internos e a aprendizado e crescimento.

A Perspectiva Financeira está ligada aos resultados esperados em termos de criação de valor para os acionistas. Nesta perspectiva é definido o desempenho financeiro esperado da estratégia.

A Perspectiva dos Clientes está ligada aos resultados esperados em termos de criação de valor para o cliente e diferenciação. Para Chiavenato (2008), significa identificar o que os clientes do segmento-alvo valorizam e escolher a proposta de valor a ser oferecida aos clientes.

A Perspectiva dos Processos Internos preocupa-se com a definição do desempenho esperado dos processos chave que permitirão proporcionar os resultados esperados para clientes e acionistas.

E, a Perspectiva do Aprendizado e Crescimento desenvolve os objetivos e medidas que orientam o aprendizado e crescimento organizacional. Segundo Kaplan e Norton (2001), a construção dessa última fase ajuda a organização a definir as competências e habilidades essenciais, as tecnologias e a cultura organizacional necessárias para sustentar a estratégia.

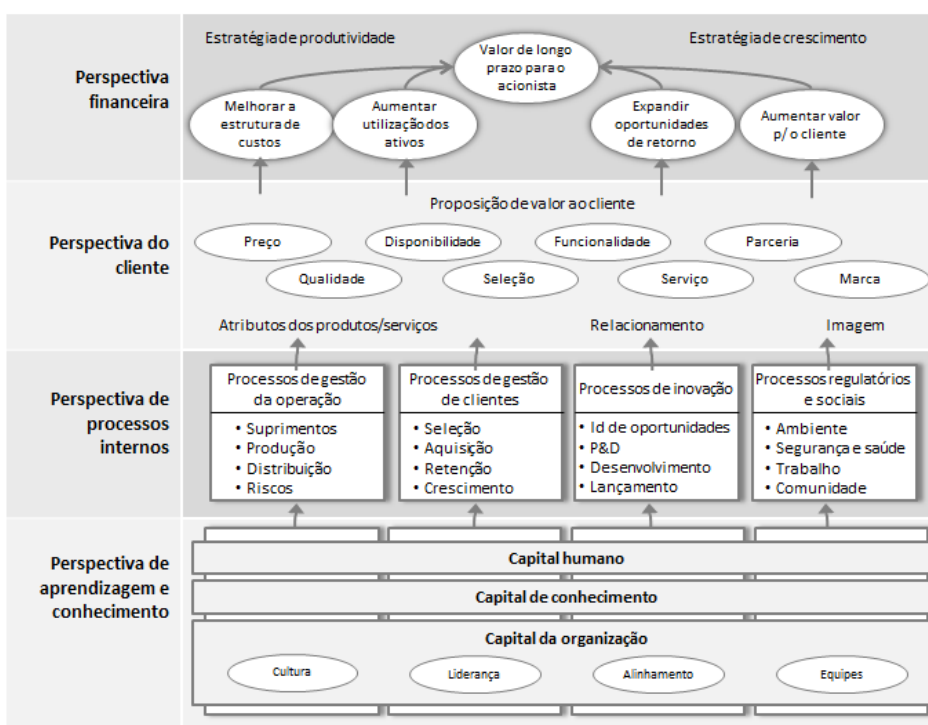
Para Kaplan e Norton (1997, p. 26), “as quatro perspectivas do *scorecard* equilibram os objetivos de curto e longo prazo, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas”.

Como ferramenta, o BSC é dividido em cinco componentes (KAPLAN; NORTON, 2001):

- Mapa estratégico: descreve a estratégia da empresa por meio de objetivos relacionados entre si e distribuídos nas quatro perspectivas.
- Objetivos estratégicos: descrevem o que deve ser alcançado.
- Medidas/Indicadores: definem como será medido e acompanhado cada objetivo estratégico. A definição de indicadores é importante para o BSC, já que este pretende que as hipóteses e efeitos esperados da estratégia sejam explicitados e quantificados.
- Metas: definem o nível de desempenho a ser atingido pelos indicadores que acompanham os objetivos.

- Planos de ação/Iniciativas: programas básicos de ação necessários para alcançar os objetivos.

Chiavenato (2008) menciona que as empresas quase sempre encontram dificuldade no alinhamento de seus objetivos estratégicos. Ao invés de se ajudarem mutuamente, certos objetivos estratégicos se anulam reciprocamente. Daí a importância do mapa estratégico, ilustrado na Figura 2, fornecendo uma visão dos indicadores não como indicadores de performance em quatro perspectivas independentes, mas como uma série de relações de causa e efeito entre os objetivos nas quatro perspectivas (KAPLAN; NORTON, 2003) [tradução nossa].



Fonte: adaptada de Kaplan; Norton (2003).

Figura 2 - Modelo para mapa estratégico

Através de seus componentes (mapas estratégicos, objetivos, indicadores, metas e ações) o BSC permite descrever, esclarecer e comunicar eficazmente a estratégia para todos os níveis da organização. O próximo desafio da organização orientada para a estratégia é executar o que foi definido.

A execução é essencial para o sucesso estratégico. A maioria dos gestores, no entanto, sabem muito mais sobre a formulação da estratégia do que sobre sua execução, tendo desenvolvido muito mais conhecimentos sobre 'planejamento' do que sobre 'realização', o que causa grandes problemas na hora de fazer a estratégia funcionar (HEREBINIAK, 2005, p. 46)

Conforme Kaplan e Norton (2001), o sucesso da implementação da estratégia organizacional depende do constante monitoramento da estratégia, através de um processo de *feedback* que envolve a coleta de dados sobre os objetivos e que pode levar a frequentes atualizações da estratégia. Para os autores, há cinco princípios básicos necessários para a construção de uma organização orientada para a estratégia:

- Mobilizar a mudança através da liderança executiva – os executivos devem ter a iniciativa de administrar a mudança necessária para apoiar a estratégia.

- Traduzir a estratégia em termos operacionais – A própria criação do *Balanced Scorecard* e o uso do mapa estratégico são a execução deste princípio.
- Alinhar a organização à estratégia – a partir das definições do *Balanced Scorecard* devem ser conectadas as metas da corporação e de seus setores e unidades de apoio.
- Transformar a estratégia em trabalho de todos – significa alinhar todos os colaboradores à estratégia.
- Converter a estratégia em processo contínuo – significa alinhar os processos e sistemas gerenciais à estratégia.

Dentro do contexto da organização orientada para a estratégia, este estudo se preocupa em descrever uma forma de apoiar a execução da estratégia através do alinhamento das iniciativas executadas na organização com o BSC. Para tal, será apresentado a seguir o conceito de gerenciamento de portfólio e depois o conceito de seleção de projetos e programas alinhados ao mapa estratégico.

2.3 Portfólio de Projetos

Cabe definir antes de conceituar portfólio de projeto, os conceitos de projeto, programa e portfólio. De acordo com o PMI (2004, p. 1), um projeto por definição “é um esforço temporário realizado para criar um produto ou serviço único sendo, portanto finito com início e fim bem definidos, utilizando de processos que são executados por pessoas”. Um conjunto de projetos relacionados que buscam o mesmo benefício é definido como um “programa”. Conforme o MGP-SISP (BRASIL, 2011, p. 20), um programa é “um conjunto de projetos relacionados, gerenciados de modo coordenado, a fim de obter benefícios não disponíveis se gerenciados individualmente”. Ainda, o PMI (2004), menciona que o conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos agrupados são denominados de “portfólio”. Incluem-se na definição de outros trabalhos, por exemplo, operações ou ações que sejam desdobramentos de um objetivo estratégico. Segundo BRASIL (2011, p. 20) um portfólio é uma coleção de projetos, programas e outros trabalhos, que estão agrupados com propósito de facilitar o gerenciamento efetivo do trabalho para atender objetivos estratégicos organizacionais. Portfólio consiste nos trabalhos que estão em andamento ou planejados, estando eles relacionados de alguma forma entre si ou não.

O portfólio de projetos é, segundo o PMI (2004, p. 8), “a coleção de projetos, programas e outros trabalhos que são agrupados para facilitar o gerenciamento efetivo do esforço para atingir as metas estratégicas do negócio”.

Os componentes que formam um portfólio de projetos de uma organização, segundo o PMI (2013, p. 5), “são quantificáveis e podem ser medidos, ranqueados e priorizados” e permitem, a partir disto, uma avaliação objetiva de seu alinhamento e desempenho, de acordo com os objetivos estratégicos. O principal objetivo do gerenciamento do portfólio de projetos é garantir que a organização esteja aplicando seus recursos finitos para executar os projetos certos, mais do que para fazer certo os seus projetos.

Os componentes de um portfólio de projetos de uma organização, de acordo com o PMI (2013), representam o trabalho selecionado a ser realizado na implementação da estratégia. Além disso, representam os investimentos feitos ou planejados pela organização para atingir os objetivos estratégicos.

2.4 O Gerenciamento do Portfólio de Projetos

Para o PMI (2013), o gerenciamento do portfólio de projetos, ou gerenciamento do portfólio, é o gerenciamento coordenado dos componentes para atingir os objetivos organizacionais. Outra definição para gerenciamento do portfólio é:

Gestão de portfólio é um conjunto de práticas de negócio que traz o mundo dos projetos em estreita integração com outras operações do negócio. Ela traz projetos em harmonia com as estratégias, recursos e fiscalização executiva da empresa e fornece a estrutura e os processos de governança de portfólio de projetos (LEVINE, 2005, p. 1). [tradução nossa].

Também para Levine (2005), o gerenciamento do portfólio de projetos não pode ser confundido com o gerenciamento de projetos. Enquanto o gerenciamento de projetos tem como objetivo definido executar um escopo (trabalho) em um determinado tempo, custo e qualidade, o gerenciamento do portfólio de projetos possui uma visão bem mais ampla, ou seja, está preocupado em quanto lucro, retorno de investimento e benefícios, além de aproveitamento de janela de oportunidades de negócios, os componentes do portfólio trarão para a organização.

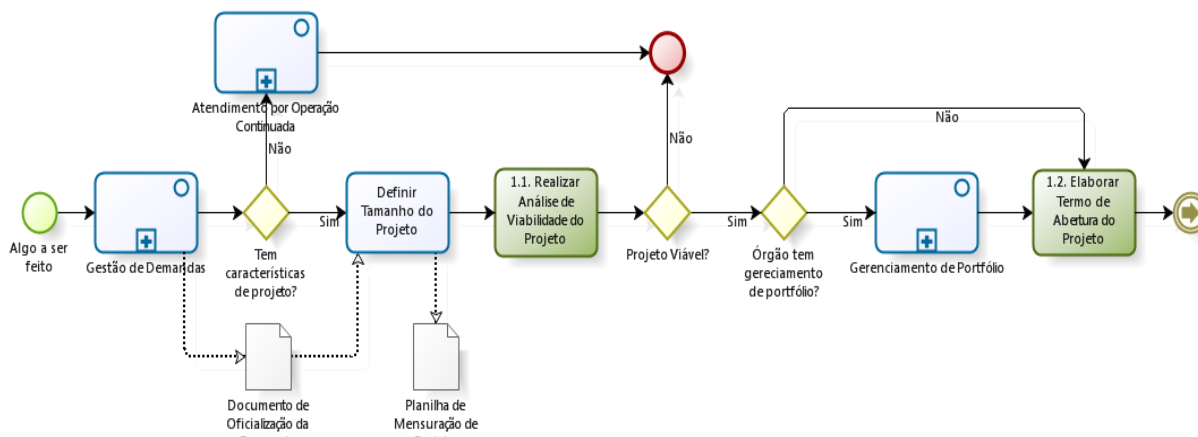
Sob esta perspectiva, para Levine (2005), o gerenciamento do portfólio de projetos tem a responsabilidade de responder a organização que *mix* de potenciais projetos irão prover a melhor utilização dos recursos humanos e financeiros, promovendo crescimento de longo prazo e retorno de investimento para a empresa; como os projetos irão dar suporte às iniciativas estratégicas e como os projetos irão afetar o valor da corporação.

Para PMI (2013), o gerenciamento do portfólio tem a função de apoiar a implementação do plano estratégico, definido em um ciclo de planejamento estratégico, guiando a execução dos programas e projetos autorizados pela organização. A gestão de portfólio tem a função da ligação entre a estratégia e os objetivos organizacionais com o conjunto de programas e projetos priorizados e autorizados de acordo com os objetivos definidos no plano estratégico.

O processo de gerenciamento do portfólio de projetos ou ciclo de vida do gerenciamento de portfólio de projetos constitui-se para Levine (2005), de modo amplo, em duas fases primárias: a primeira com foco na priorização e seleção de projetos para o portfólio e a segunda em lidar com o monitoramento dos projetos dentro do portfólio. Apesar de se apresentarem como fases distintas, ambas estão integradas e afetam uma a outra.

O processo de gerenciamento do portfólio de projetos inicia, segundo Levine (2005), com o procedimento de seleção e priorização racional, através do qual os projetos são avaliados contra critérios de seleção pré-estabelecidos. Deste modo, ou os projetos estão alinhados aos critérios ou precisam ser modificados para atingi-los. Pela avaliação dos riscos, alinhamento e outros fatores do projeto, é possível então priorizar os projetos candidatos e selecionar os melhores classificados para disputar os limitados recursos econômicos e humanos da organização. Pelo monitoramento do desempenho dos projetos ativos quanto a seus objetivos e seus critérios, é possível ajustar o portfólio para maximizar seu resultado. Isso pode significar reestruturar, atrasar ou mesmo cancelar projetos com deficiência.

A Figura 3 demonstra graficamente o enquadramento de um projeto, realizando a análise de sua viabilidade, chegando ao gerenciamento de portfólio.



Fonte: Brasil (2011, p. 30).

Figura 3 – Identificação de Projetos

Para PMI (2013), o ciclo de vida do gerenciamento de portfólio de projetos é um tanto mais amplo, sendo dividido em três distintos grupos de processos.

- Definição – é o grupo de processo que estabelece como a estratégia organizacional e os objetivos serão implementados no portfólio; onde é definido o plano estratégico de portfólio; sua estrutura na organização e o plano de gerenciamento do portfólio;
- Alinhamento – é o grupo de processo de gerenciamento e otimização do portfólio. Este grupo define como os componentes (leia-se projetos, programas e outros trabalhos) do portfólio serão categorizados, avaliados, priorizados, selecionados para inclusão, modificação e gerenciamento;
- Autorização e Controle – é o grupo de processo que determina a forma de autorização do portfólio e sua supervisão.

Os processos de gestão de portfólio agem como uma série de processos inter-relacionados ou pontes entre a estratégia organizacional e os programas / projetos que fazem parte do trabalho tático para cumprir as metas, objetivos e estratégias da organização. A série de processos inter-relacionados, a partir da estratégia para a sua execução efetiva e eficaz, é uma série complexa de processos contínuos e iterativos. Estes processos acomodam a estratégia organizacional e as mudanças nos objetivos, revisitando os processos de alinhamento e fornecimento de supervisão a todos os componentes do portfólio (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013).

2.5 Alinhando o Portfólio à Estratégia

Para Menard (2012), os projetos selecionados e financiados hoje irão determinar o desempenho dos negócios da organização amanhã. Para Porter (1999, p. 68), “a essência da estratégia é escolher o que não fazer”. Para Chiavenato (2008), a implementação da estratégia exige alinhamento e foco. O alinhamento significa integração e o foco significa a convergência e consistência de esforços na sua execução. Segundo Drucker (1998, p. 63), “certamente não há nada tão inútil quanto fazer com grande eficiência algo que nunca deveria ser feito”.

Em um mundo competitivo os erros na condução da implantação da estratégia podem significar desperdícios que inviabilizam a atividade empresarial. Sob esta perspectiva, se faz necessário para as empresas conhecer e eleger metodologias para suportar a priorização e acompanhamento dos seus programas e projetos que apoiam a execução da estratégia a fim de

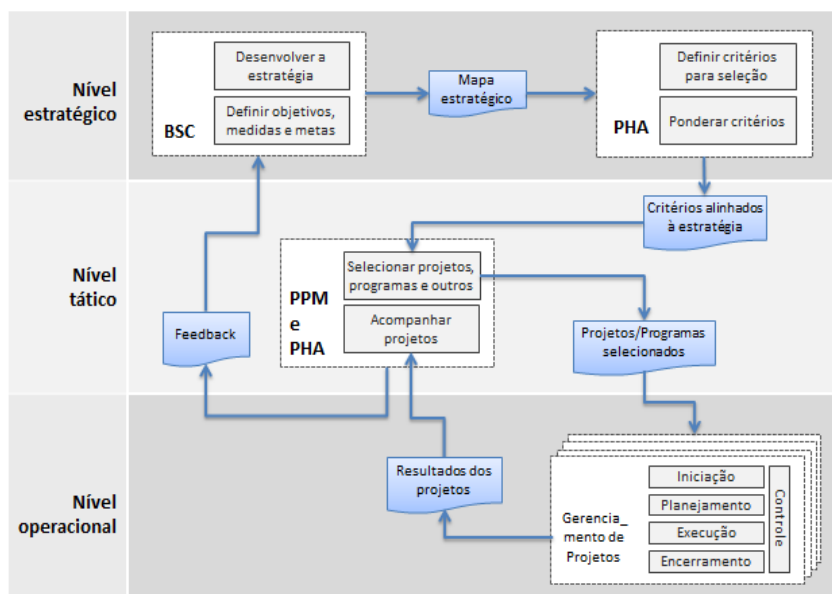
otimizar o investimento dos seus recursos finitos, atingir seus objetivos de negócio e a satisfação das partes interessadas.

Sob esta ótica, a seleção de componentes para o portfólio tem uma importância relevante. O PMI (2013), apesar de definir um padrão para o processo de gerenciamento de portfólio, não se detém em sugerir uma ferramenta e técnica específica para análise de alinhamento de componentes candidatos. Uma técnica para apoiar a seleção de projetos candidatos, alinhados a estratégia, é a PHA ou Processo Hierárquico Analítico.

O método PHA foi publicado em 1977 pelo professor Dr. Thomas L. Saaty da Universidade de Pittsburgh, EUA e tem como objetivo apoiar a tomada de decisões embasada em múltiplos critérios ou características, objetivos ou subjetivos. Segundo Chen (2006 apud Rodrigues, 2010, p. 36), “quando diferentes critérios compõem uma seleção, sejam eles objetivos ou subjetivos, o PHA propõe a atribuição de pesos para cada um, com base na avaliação da importância de um critério sobre o outro mediante uma escala comum”. Finocchio (2010, p. 58) menciona que:

Quando usada para portfólio, a técnica PHA cria uma estrutura hierárquica com múltiplos objetivos do planejamento estratégico. Para organizações que já possuem um mapa estratégico pronto, torna-se um exercício simples, pois o mapa estratégico praticamente já possui uma organização hierárquica.

Deste modo, a estratégia descrita e comunicada pelo *Balanced Scorecard* através do mapa estratégico, pode ser desdobrada em critérios ponderados a serem utilizados na seleção dos trabalhos da organização que irão possivelmente compor o portfólio, proporcionando o desejado alinhamento. A Figura 4 evidencia o fluxo de alinhamento do Portfólio à Estratégia.



Fonte: elaborada pelos autores (2014).

Figura 4 - Fluxo de alinhamento do Portfólio à Estratégia

O método PHA propõe como primeira tarefa realizar a decomposição de um problema em um objetivo, critérios e alternativas. Em nosso exemplo, o objetivo será “Definir o portfólio através de uma seleção de projetos”.

Como segundo passo, faz-se o julgamento comparativo entre os critérios, que neste exemplo são os objetivos estratégicos do mapa estratégico. Cada objetivo estratégico deve ser comparado com os demais, de modo a ser possível identificar a hierarquia entre eles. A comparação entre os critérios deve observar a escala de parâmetros (Quadro 1).

Intensidade da importância	Definição	Observação
1	Importância igual	Os dois elementos contribuem de forma igual para o objetivo da seleção.
3	Importância moderada	Experiência e julgamento ligeiramente favorecem um elemento sobre o outro.
5	Importância forte	Experiência e julgamento favorecem fortemente um elemento sobre o outro.
7	Importância muito forte	Um elemento é muito fortemente favorecido em detrimento de outro, é o domínio é demonstrado na prática.
9	Importância extrema	A evidência favorecendo um elemento sobre o outro é da ordem da mais alta possibilidade de afirmação.
2,4,6,8	Valores intermediários	Quando um valor intermediário for necessário.
Inversa	$a_p = 1 / a_{ij}$	Se um elemento i receber uma graduação quando comparado com o elemento j, então a graduação de j será o inverso da graduação de i.

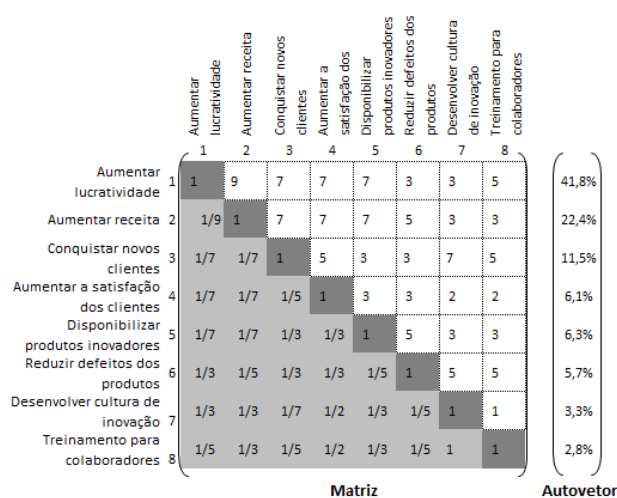
Fonte: adaptado de Saaty; Vargas (2012).

Quadro 1 – Escala de Parâmetros

A comparação entre os objetivos estratégicos ou critérios pode ser documentada em uma matriz, onde a intensidade do relacionamento entre cada objetivo é estabelecida. Ao final é calculado o autovetor, em um processo denominado normalização. A normalização “permite que grandezas incomparáveis em termos absolutos tornem-se comparáveis entre si por estarem vinculadas à importância relativa ou peso de cada elemento e abstraídas de unidades de medidas.” (RODRIGUES, 2010, p. 38).

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO ESTUDO

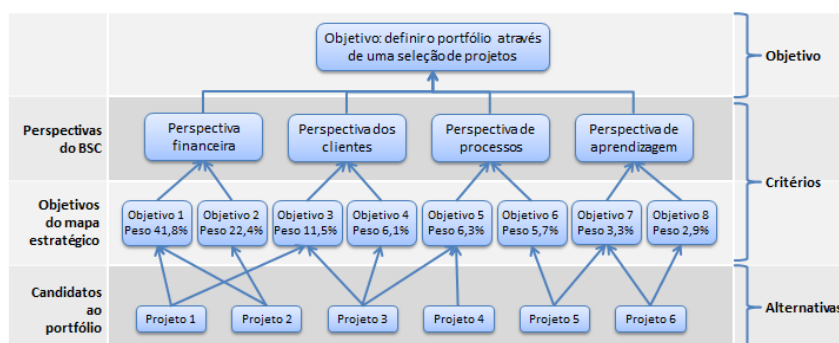
Na situação hipotética proposta para o exemplo, ao realizar-se o confronto dos objetivos estratégicos originários do mapa estratégico, um contra o outro, tem-se a lista hierarquizada e normalizada de objetivos de acordo com sua importância para a organização, como demonstrado na Figura 5.



Fonte: elaborada pelos autores (2014).

Figura 5 – Critérios hierarquizados e normalizados

A Figura 6 demonstra de modo didático a hierarquia de critérios e seu relacionamento com os projetos candidatos.



Fonte: elaborada pelos autores (2014).

Figura 6 - Hierarquia de critérios por PHA e seu relacionamento com os projetos

Ao se considerar as alternativas possíveis para a execução da estratégia, ou seja, os projetos, programas e outros trabalhos candidatos à entrada no portfólio, faz-se necessário saber qual a intensidade de alinhamento que cada um destes projetos candidatos possui com cada objetivo estratégico. Para fins do exemplo, foi considerada uma tabela de pesos para a intensidade de alinhamento. Considerando Intensidade do alinhamento 1, 2 e 3 para baixo, médio e alto alinhamento, respectivamente.

A partir disto foi possível identificar as notas de alinhamento dos projetos em relação a cada objetivo estratégico da companhia. A Tabela 1 apresenta o cálculo com a priorização dos projetos e seu *ranking*, onde o grau de alinhamento é multiplicado pelo peso de cada objetivo estratégico, calculado anteriormente.

Tabela 1 – Priorização de projetos e *ranking*.

Projetos	Obj 1	Obj 2	Obj 3	Obj 4	Obj 5	Obj 6	Obj 7	Obj 8	<i>Ranking</i>
Peso	41,8	22,4	11,5	6,1	6,3	5,7	3,3	2,9	
Projeto 1	125,4	22,4	23	6,1	6,3	5,7	3,3	2,9	2
Projeto 2	125,4	44,8	11,5	6,1	6,3	5,7	3,3	2,9	1
Projeto 3	41,8	22,4	34,5	18,3	18,9	5,7	3,3	2,9	3
Projeto 4	41,8	22,4	11,5	6,1	18,9	5,7	3,3	2,9	5
Projeto 5	41,8	22,4	11,5	6,1	6,3	17,1	9,9	2,9	4
Projeto 6	41,8	22,4	11,5	6,1	6,3	5,7	9,9	8,7	6

Fonte: elaborada pelos autores (2014).

Sob a ótica do método PHA calculado, a priorização de projetos deve obedecer a seguinte ordem: projeto 2, projeto 1, projeto 3, projeto 5, projeto 4 e projeto 6. É importante destacar que o exemplo proposto, até este ponto, somente identificou a ordem de priorização dos projetos de acordo com seu alinhamento estratégico, sem uma análise mais detalhada de possíveis restrições, como restrições de ordem financeira ou de recursos humanos que possam existir e que interfiram na escolha dos projetos. Também, ainda não está identificado qual *mix* ou conjunto de projetos é o que melhor atende a estratégia da companhia. Isso pode ser feito, segundo Finocchio (2010), através de um software de otimização por programação matemática ou programação linear, que considere possíveis restrições de orçamento, recursos humanos e de possíveis dependências entre projetos.

Segundo Olanyk (2011) a programação linear é uma área da matemática que considera funções objetivo e restrições lineares e busca a maneira ideal ou mais eficiente de usar recursos limitados para atingir objetivos. Com a finalidade de identificar qual o melhor conjunto de projetos para a organização do exemplo, foi definida uma restrição hipotética de orçamento no valor de R\$ 1.000.000,00 e também os valores de custo de cada projeto.

Como *software* de programação linear para apoiar a solução desta questão foi utilizada para simulação uma planilha Microsoft Excel e sua função Solver, que implementa o modelo de restrição linear. Como apoio, foi criada uma coluna binária denominada Decisão, para

informar se o projeto será desenvolvido, com valor 1 (um) ou não será desenvolvido, com valor 0 (zero). Como restrição foi informada à ferramenta o total do orçamento permitido para o portfólio, no valor de R\$ 1.000.000,00. Com estas informações, espera-se que seja calculado o melhor conjunto (*mix*) de projetos, de acordo com o ranking de suas notas estratégicas e dentro da restrição de orçamento informada. Como resultado, o aplicativo apresenta o resultado ilustrado na Tabela 2.

Tabela 2 – Projetos selecionados

Projetos	Custo	Nota de Alinhamento estratégico	Decisão	Custo dos Selecionados
Projeto 1	500.000,00	195,1	0	-
Projeto 2	300.000,00	206,0	1	300.000,00
Projeto 3	400.000,00	147,8	1	400.000,00
Projeto 4	250.000,00	112,6	1	250.000,00
Projeto 5	600.000,00	118,0	0	-
Projeto 6	450.000,00	112,4	0	-
Total	2.500.000,00			950.000,00

Fonte: elaborada pelos autores (2014).

É possível observar, no exemplo dado, que se incluindo novas variáveis, como a restrição de orçamento, o resultado dos projetos selecionados para o portfólio ficou diferente frente a uma avaliação somente visual simples: foi selecionado um maior número de projetos possíveis em detrimento de um número menor de projetos melhores ranqueados, ou seja, ao invés de se selecionar os projetos de número 2 e 1, com as melhores notas, foram selecionados os projetos 2, 3 e 4, com notas menores, mas em maior número (e por lógica cobrindo mais projetos que apoiam a estratégia).

Com o exemplo, objeto deste estudo, é possível avaliar de forma simples e direta as possibilidades do uso do gerenciamento de portfólio de projetos como ferramenta de execução da estratégia, principalmente no importante processo de seleção de projetos que dão suporte a sua implantação. A utilização do conceito do gerenciamento de portfólio de projetos, utilizado com o apoio estruturado de mapas estratégicos derivados do uso de um *Balanced Scorecard*, evidencia-se um poderoso ferramental de apoio à decisão. Com o complemento e utilização de métodos hierárquicos e matemáticos, como o método PHA e a programação linear, observa-se ainda mais objetividade e consistência ao processo de seleção, além de total transparência nos critérios utilizados, minimizando as decisões de seleção de projetos equivocadas e distantes da estratégia, tão comuns nas organizações.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um grande desafio das organizações é tornar realidade seus objetivos estratégicos de negócio e suas metas definidas em um ciclo de planejamento. Ao se tornarem realidade, os objetivos estratégicos de negócio e metas tornam válida a estratégia adotada, contribuem para que a empresa realize sua missão e que, no longo prazo, continue a gerar valor para o acionista. Ao longo deste estudo, realizado sobre os aspectos da estratégia das empresas e sobre ferramentas para apoiar a sua implementação, foi possível identificar que um dos principais desafios das companhias reside muito mais na sua capacidade de realizar os projetos e ações certas para atingir seus objetivos do que construir um planejamento estratégico em si.

Salienta-se que o ambiente empresarial trabalha normalmente com uma limitada capacidade de recursos humanos e capital para investimento. Além disso, as companhias, muitas vezes, carecem de maturidade e conhecimento necessários para adotar alguma

metodologia ou ferramenta que apoie seu processo decisório de colocar em marcha a execução da estratégia. É comum observar o desperdício de recursos em atividades que pouco contribuem para se atingir objetivos de negócio e que, no longo prazo, não trarão os resultados esperados pelo acionista.

É no contexto de solucionar este desafio que este estudo se realizou, buscando responder: como o gerenciamento de portfólio e ferramentas específicas de seleção de projetos podem apoiar com o alinhamento da organização à sua estratégia, de forma metodológica e objetiva? Como resultado principal foi possível comprovar que a adoção do conceito de mapas estratégicos - que ajudam a traduzir em medidas tangíveis a estratégia - em conjunto com o processo de alinhamento (seleção) do gerenciamento de portfólio de projetos, é uma solução prática para simplificar o processo decisório na escolha do melhor conjunto de projetos para uma organização. Cabe destacar a utilização complementar dos métodos de processo hierárquico analítico e de programação linear, que certamente complementam o conjunto de ferramentas e torna ainda mais científico e transparente a composição de um portfólio de projetos.

O gerenciamento do portfólio de projetos foi explorado nesta pesquisa como uma ferramenta de apoio à execução da estratégia, com foco principal na seleção de projetos. Foi demonstrado que o gerenciamento do portfólio é uma ferramenta poderosa e prática para garantir o alinhamento dos projetos e investimentos à estratégia da organização. Entretanto, cabe destacar que o gerenciamento de portfólio possui uma capacidade mais ampla. Trabalhos futuros podem explorar aspectos como o acompanhamento da execução dos projetos, o balanceamento do portfólio e análise de riscos do portfólio, bem como os resultados do uso destes processos nas organizações.

REFERÊNCIAS

BIANCHI, M. **A Controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa e de redução dos conflitos de interesse entre principal e agente**. 2005. 159 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2005.

BORN, R. **Construindo o plano estratégico**. Porto Alegre: Sulina, 2007.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação**. Brasília: MP, 2011. Disponível em: <<http://www.sisp.gov.br/mgpsisp/wiki/APresentacao>>. Acesso em: 15 maio 2014.

CATELLI, A.; *et al.* Sistema de Gestão Econômica - GECON. In: CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 285-307.

CHIAVENATO, I. **Os Novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo - Barueri: Manole, 2008.

CHIAVENATO, I. SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: Fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, P. F. **Profissão de Administrador**. São Paulo: Pioneira, 1998.

FINOCCHIO, J. J. **Alinhando o Portfólio de Projetos ao Mapa Estratégico**. Mundo PM, número 32, abril/maio, 2010.

HEREBINIAK, L. G. **Fazendo a estratégia funcionar**: O caminho para uma execução bem sucedida. Porto Alegre: ARTMED, 2005.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Translating strategy into action**: The Balanced Scorecard. Harvard Business Review Press, 1996.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Strategy Maps**: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Harvard Business Review Press, 2003.

KLUYVER, C. A. PEARCE, J. A. **Estratégia: uma visão executiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LEVINE, H. A. **Project Portfolio Management**: A Practical Guide to Selecting Projects, Managing Portfolios, and Maximizing Benefits. San Francisco: John Wiley & Sons, 2005.

MENARD, M. **A fish in your ear – The New Discipline of Project Portfolio Management**. CreateSpace, 2012.

MINTZBERG, H.; *et al.* **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOORE, S. **Strategic Project Portfolio Management** – Enabling a Productive Organization. John Wiley & Sons, 2010.

OLANYK, L. Z. **Seleção de projetos utilizando modelagem matemática**. Ponta Grossa. Disponível em <<http://www.aprepro.org.br/conbrepro/2011/anais/artigos/Gestao%20do%20conhecimento%20Organizacional/Gestao%20de%20projetos/A730.pdf>>. Acesso em: 12 fev. 2014.

PORTER, M. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **A guide to the project management body of knowledge**. PMBOK Guide, USA, 2004.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **The Standard for Portfolio Management**. Syba: PMI Publishing Division, 2013. Disponível (para associados) em: <www.pmi.org>. Acesso em: 20 jun. 2014.

RODRIGUES, M. **Priorização de Carteira de Projetos**. Mundo PM, número 32, abril/maio de 2010.

SAATY, T. L.; VARGAS, L. G. **Models, Methods, Concepts & Applications of the Analytic Hierarchy Process**. New York: Springer, 2012.