

AVALIAÇÃO DA NECESSIDADE DE APRIMORAMENTO DO MODELO DE SELEÇÃO E PRIORIZAÇÃO DE PROJETOS EM UMA EMPRESA DE MÍDIA

Angelica Maricato Da Costa - SBT

Antonio Cesar Amaru Maximiano - Antonio Maximiano

Diego Lourenço Cartacho - USP

Resumo

As empresas enfrentam o desafio de compor seus portfólios de projetos de investimento para viabilizar o alcance de suas metas estratégicas. A decisão sobre quais projetos devem ser executados e, sobretudo, suas prioridades, estão suscetíveis às influências e interesses diversos que podem comprometer a tomada de decisão. Portanto, estruturar um processo que utilize um método que garanta isenção, e permita a composição adequada de um portfólio, pode ser fator crítico de sucesso para o desempenho das organizações. Por meio de uma pesquisa exploratória de abordagem descritiva, esse relato tecnológico evidenciou, a partir do levantamento e análise de dados primários e secundários, a necessidade da realização de uma pesquisa de abordagem propositiva de um modelo, com método e respectivos critérios de seleção e priorização de projetos, que contribua para o aprimoramento do processo de composição de portfólios. Para tanto, foram considerados os contextos organizacional e mercadológico da organização alvo deste estudo de caso que atua no setor de comunicação como veículo de mídia, e que, enfrenta dentre os desafios usuais deste setor, a iminente mudança que se faz necessária frente à potencial disrupção do modelo de negócio atual.

AVALIAÇÃO DA NECESSIDADE DE APRIMORAMENTO DO MODELO DE SELEÇÃO E PRIORIZAÇÃO DE PROJETOS EM UMA EMPRESA DE MÍDIA

Resumo

As empresas enfrentam o desafio de compor seus portfólios de projetos de investimento para viabilizar o alcance de suas metas estratégicas. A decisão sobre quais projetos devem ser executados e, sobretudo, suas prioridades, estão suscetíveis às influências e interesses diversos que podem comprometer a tomada de decisão. Portanto, estruturar um processo que utilize um método que garanta isenção, e permita a composição adequada de um portfólio, pode ser fator crítico de sucesso para o desempenho das organizações.

Por meio de uma pesquisa exploratória de abordagem descritiva, esse relato tecnológico evidenciou, a partir do levantamento e análise de dados primários e secundários, a necessidade da realização de uma pesquisa de abordagem propositiva de um modelo, com método e respectivos critérios de seleção e priorização de projetos, que contribua para o aprimoramento do processo de composição de portfólios. Para tanto, foram considerados os contextos organizacional e mercadológico da organização alvo deste estudo de caso que atua no setor de comunicação como veículo de mídia, e que, enfrenta dentre os desafios usuais deste setor, a iminente mudança que se faz necessária frente à potencial disrupção do modelo de negócio atual.

Palavras-chave: Seleção de projetos. Priorização de projetos. Gestão de portfólio. Projeto de investimento.

Abstract

Companies face the challenge of creating their investment projects portfolios to achieve the strategic goals. The definition about which projects might be executed and, moreover, their priorities, are susceptible to different influences and interests that can compromise the decision-making process. Therefore, a structured process based on a method that ensures impartiality and allows a properly composition of portfolio might be the critical factor to success in the performance of organizations. In this context, this technological report highlighted the need of a research with a purposeful approach considering a model with a method and its respective selection and prioritization criteria to foster the improvement of the portfolio management process in a media company.

Keywords: Project selection; Project prioritization; Portfolio management; Investment Project.

1 Introdução

Realizar investimentos à luz de suas estratégias é fator crítico no desempenho das organizações. Segundo OGC (2009) – *Office Gouvernement Commerce*, um dos principais desafios para as organizações é equilibrar dois imperativos concorrentes a fim de sobreviver e competir no futuro: (1) manter as operações atuais de forma equilibrada, (2) transformar as operações de negócios no futuro.

Neste contexto, as organizações precisam escolher e direcionar seus recursos a projetos que atendam às suas estratégias, sendo que a longevidade e competitividade de seus empreendimentos podem ser impactadas por essa decisão. Logo, a adequada seleção e priorização dos projetos, além de potencializar a execução da estratégia, proporciona o direcionamento ao uso eficiente e efetivo dos recursos disponíveis, pois os projetos, ao serem executados, consomem recursos finitos como: tempo, recursos humanos e materiais. Entretanto, o processo de decisão sobre quais projetos devem ser executados é desafiador, pois a escolha, além de considerar a análise e ponderação de aspectos relevantes para o contexto estratégico da organização, pode estar suscetível às influências e conflitos de interesses, que podem, no limite, comprometer a composição dos portfólios de projetos e impactar seu desempenho.

Esse processo pode ser ainda mais crítico em ambientes organizacionais onde a tomada de decisão não esteja estruturada, e, sobretudo, onde os métodos e respectivos critérios para análise e seleção dos portfólios não estejam adequadamente aderentes ao contexto mercadológico, ou ainda, alinhados aos interesses organizacionais. De acordo com Castro e Carvalho (2010), não existe um único processo, ou mesmo método, para realizar o gerenciamento de portfólios de projetos de forma eficaz para todas as organizações. Os responsáveis por implementar este processo nas empresas devem conhecer as necessidades de sua organização, além de modelos já desenvolvidos para essa finalidade, e escolher as etapas e técnicas adequadas.

O objetivo geral deste relato tecnológico é avaliar a necessidade de aprimoramento do modelo para avaliação, priorização e seleção de projetos para a organização a ser analisada no estudo de caso, considerando métodos e respectivos critérios, atuais e potenciais. Para tanto, definem-se os objetivos específicos:

- analisar o modelo atualmente utilizado pela empresa alvo deste estudo de caso, bem como os procedimentos, métodos e respectivos critérios utilizados para a seleção de projetos; e
- diagnosticar e evidenciar os pontos de melhorias e oportunidades para o aprimoramento do processo atual.

De forma a atingir os objetivos, será realizada uma pesquisa exploratória descritiva de abordagem qualitativa, a partir do método do estudo de caso.

Este estudo de caso dá-se em uma organização que atua no setor de mídia (emissora televisiva aberta), cujo principal modelo de negócio é a comercialização de propaganda no mercado publicitário brasileiro.

2 Metodologia

Diante dos contextos organizacionais e mercadológicos evidenciados neste relato, faz-se necessário aprimorar o modelo de análise, seleção e priorização de projetos, buscando uma solução adequada que suporte a tomada de decisão, considerando e avaliando em conjunto todos os aspectos e critérios relevantes para o contexto da organização em questão. Para tanto, segundo (Coughlan e Coughlan, 2002), a etapa que antecede a pesquisa é necessária para identificar as razões e forças motivadoras que justificam a necessidade do projeto, evidenciando-se assim seu propósito. Desta maneira, a metodologia utilizada foi uma pesquisa exploratória descritiva de abordagem qualitativa desenvolvida a partir de um estudo de caso.

Para pesquisa realizou-se a análise de dados, cujo resultado foi a identificação detalhada da situação problema da empresa analisada, o qual verificou-se aderente ao referencial teórico apresentando. Adicionalmente, coletaram-se dados secundários obtidos por meio de levantamento bibliográfico, cujo resultado esperado era o diagnóstico. Neste ponto, embasou-se e fundamentou-se esta pesquisa por meio de autores, teorias, perspectivas e métodos existentes na literatura relacionados ao tema gerenciamento de portfólios, especificamente nos métodos de seleção e priorização de projetos e seus respectivos critérios.

A Tabela 1 ilustra um resumo dos principais dados e respectivas fontes exploradas na pesquisa.

Tabela 1 – Dados e respectivas fontes a serem consideradas na pesquisa.

Dados	Fontes
Referências bibliográficas	Literatura
Documentos e registros documentais	Empresa do estudo de caso
Atas de reuniões	Reuniões e <i>Workshops</i> realizados
Informações e percepções	Observação direta

Fonte: Elaborada pela autora.

3 Contexto e realidade investigada

As organizações buscam otimizar seus custos transacionais de operação a fim de manter a sustentabilidade de seus negócios. Um dos maiores desafios sempre esteve relacionado com a manutenção do equilíbrio entre índices de produtividade e custos operacionais para a maximização dos lucros. Para tanto, realizam investimentos em eficiência operacional, otimizações de processos e tecnologia para automação.

No entanto, com o surgimento da internet, e o decorrente impacto causado pelas redes sociais e novas tecnologias, as estruturas corporativas tradicionais começam a ser repensadas pelas organizações que, diante desta nova realidade, observam a dinâmica do mercado se alterar. Especificamente, mas não de forma exclusiva, a nova realidade para o setor de mídia e comunicação envolve a queda dos custos transacionais que a internet proporciona por meio da desintermediação da cadeia de valor.

O impacto nas organizações acontece à medida que essas novas plataformas permitem a geração de resultados similares sem os custos que as estruturas tradicionais as impõem. Nesta nova dinâmica, produtores de conteúdo ganham exposição de maneira independente, ou seja, sem a necessidade do veículo de comunicação, pois a internet e suas redes de compartilhamento se tornaram canais diretos de distribuição. Como consequência desse fenômeno, é possível observar também mudanças que impactam o indivíduo e a sociedade como um todo.

A internet permitiu que indivíduos comuns passassem a ser produtores e distribuidores de conteúdo sem, necessariamente, serem profissionais especializados. Assim, com pouco esforço temos visto profissões serem transformadas em atividades em redes sociais e blogs. Shirky (2009) denomina esse fenômeno de amadorização. Ele acrescenta que “o custo de encontrar pessoas de pensamentos afins caiu e, o que é mais importante, se desprofissionalizou”

A partir dessa possibilidade, passaram a fazer parte da rotina na internet muitas iniciativas e conteúdos produzidos por indivíduos comuns de toda a parte do mundo, como: coberturas jornalísticas; ações grupais; produções colaborativas; comunidades de prática; compartilhamentos diversos em forma de fotos, textos e vídeos; além de intervenções na sociedade como movimentos sociais entre outros.

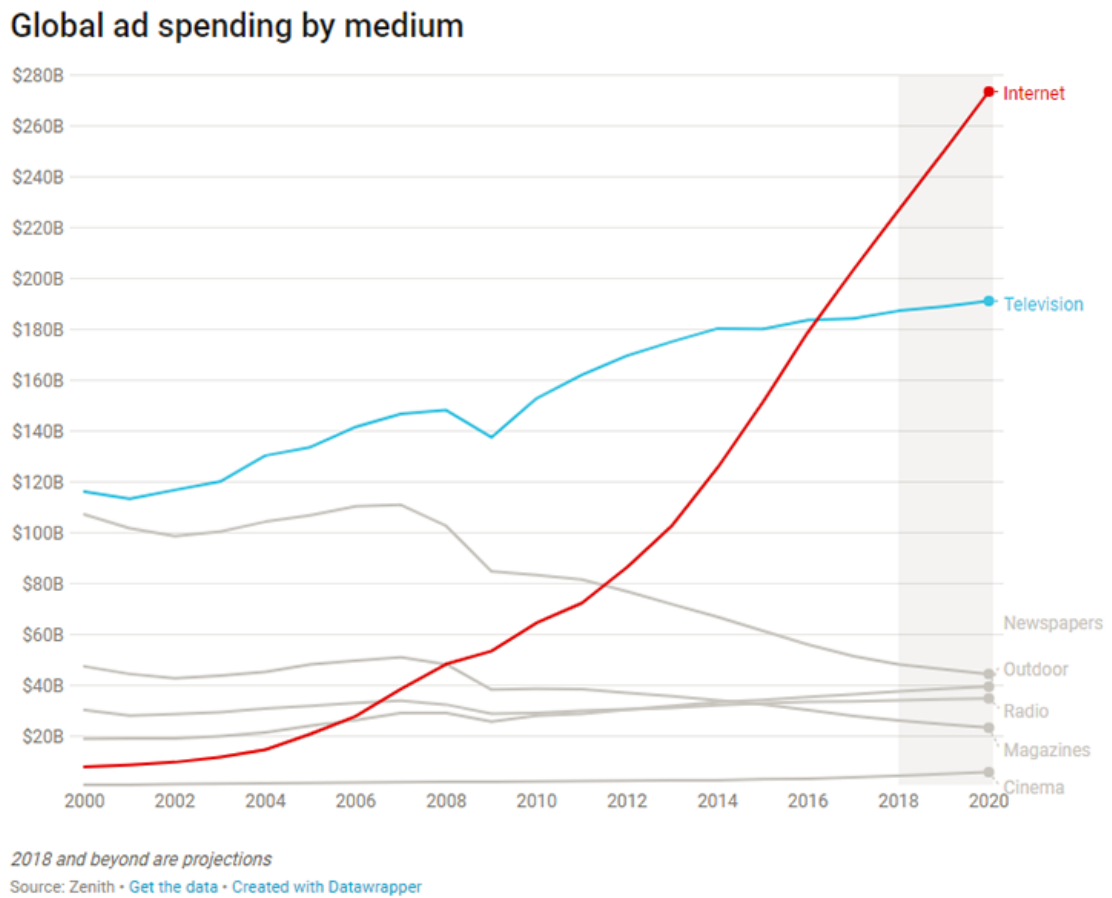
Segundo Shirky (2009), muitas instituições não sobreviverão a essas mudanças sem muitas alterações, e quanto mais uma instituição ou indústria tem como produto principal a informação, maior e mais completa será a alteração. Dentre as possíveis ameaças, o autor pontua a disrupção de modelos de negócio estabelecidos. Isso porque a web não introduziu um novo concorrente no antigo ecossistema, mas criou um ecossistema.

No caso do setor de mídia, a notícia deixou de ser uma prerrogativa institucional para ser parte de um ecossistema de comunicações. Entretanto, este setor foi apenas o primeiro afetado pela queda brusca dos custos de comunicação, produção e distribuição. E nesse sentido, Shirky (2009, p. 93), destaca:

“Estamos claramente testemunhando uma reestruturação do negócio da mídia, mas o sofrimento dela não é único, é profético – porque todos os negócios dependem de gerenciamento de informação para dois públicos: funcionários e mundo. ”

A Figura 1 ilustra o impacto financeiro no setor de mídia causado pela movimentação do mercado publicitário que, com o surgimento e estabelecimento da internet como fonte de conteúdo relevante para os expectadores, diversificou os investimentos nos novos meios. De acordo com as projeções do instituto Zenith (2018), o meio Internet demonstra um crescimento exponencial, alcançando a estimativa de 280 bilhões de dólares em investimentos publicitários globais em 2020.

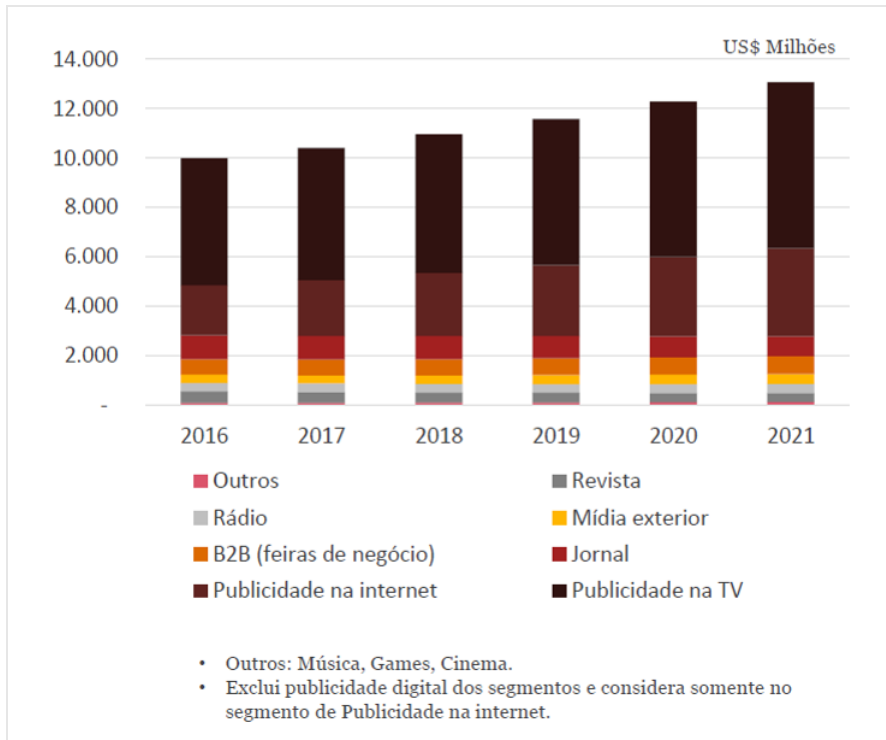
Figura 1 – Investimentos publicitários global por meio.



Fonte: Zenith (2018).

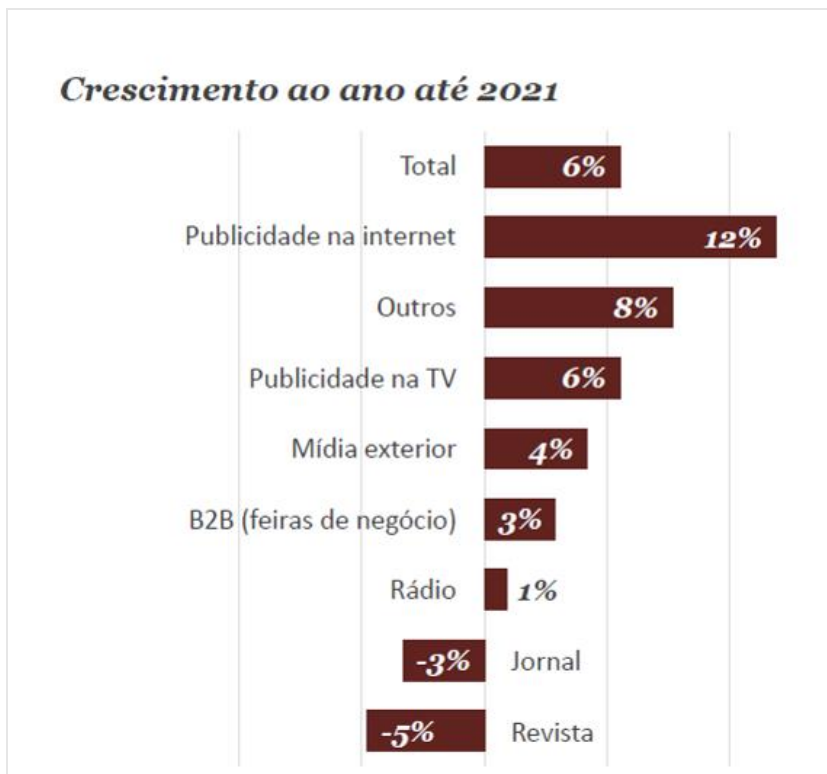
No mesmo sentido, a Figura 2 e Figura 3 ilustram as projeções elaboradas pela PWC (2017) para o mercado brasileiro. De acordo com estudo, em 2021, a publicidade na Internet superará todos os demais meios; e, é o meio que apresenta o maior crescimento – o dobro do crescimento da TV: 12% versus 6%.

Figura 2 – Projeções de investimentos publicitários por meio.



Fonte: PWC (2017).

Figura 3 – Projeções de crescimento de investimentos publicitários por meio.



Fonte: PWC (2017).

Diante do cenário decorrente da revolução da informação impulsionado pela Internet, as organizações, seja do setor de mídia ou não, não têm alternativa senão buscar caminhos para uma transformação que resulte na manutenção de sua competitividade e crescimento sustentável.

Com esta nova realidade evidenciada, os desafios para as organizações que atuam no setor de mídia passam por reavaliações que incluem o próprio modelo de negócio estabelecido originalmente; a relação entre a força de trabalho e instituição, a potencial nova estrutura organizacional necessária; e, até a possível cultura interna empresarial. Logo, escolher adequadamente os projetos de investimento torna-se fato crítico e imperativo na longevidade sustentável dos negócios de mídia.

A organização analisada neste estudo de caso possui aproximadamente 2500 colaboradores e está sediada em Osasco, São Paulo. Posicionada atualmente como a segunda maior emissora do país, com atuação televisiva no mercado nacional, iniciou nos últimos anos operações no mercado digital onde é, atualmente, a maior emissora de TV a operar na plataforma de vídeos Youtube do Google. Assim como seus concorrentes, a empresa analisada enfrenta os desafios decorrentes do contexto mercadológico relatado e, portanto, demanda um estudo para aprimorar e suportar os processos de decisão de investimentos, considerando as diversas variáveis internas e externas.

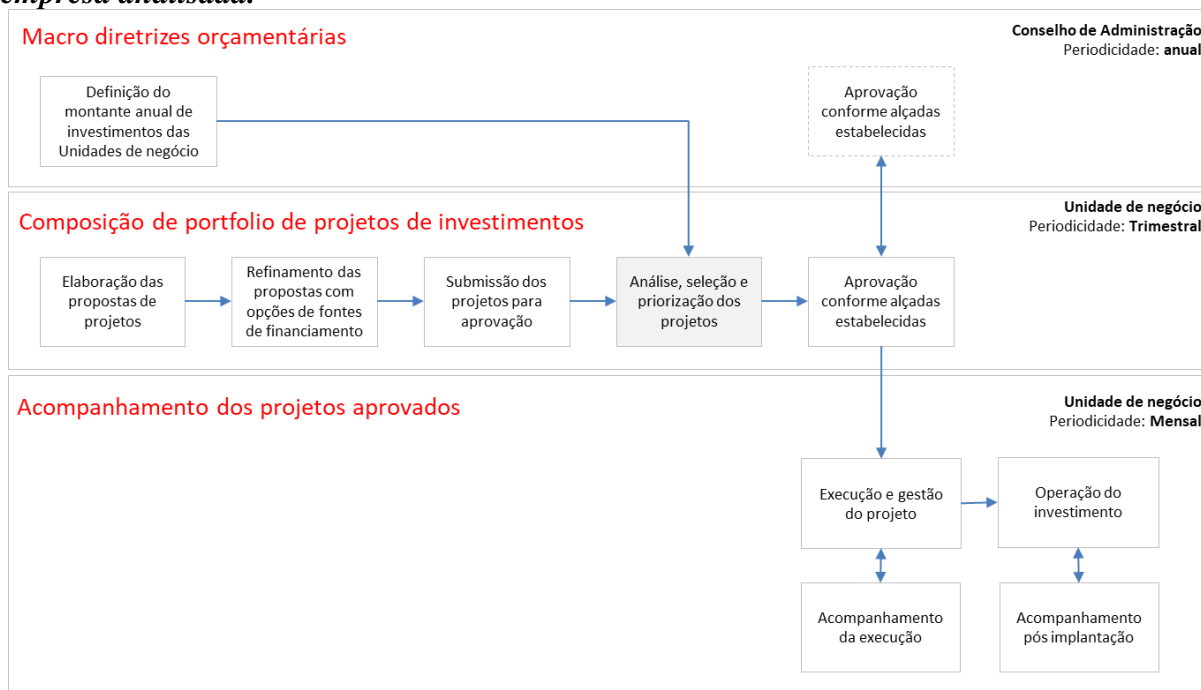
4 Diagnóstico do problema

Ainda que a decisão sobre quais projetos devem compor um portfólio seja tomada de maneira coletiva em estruturas de comitê organizacionais, a ausência de um método que suporte adequadamente esse processo compromete a eficácia da escolha. Este é o cenário existente na empresa escolhida para este estudo de caso. Embora haja um comitê dedicado ao gerenciamento do portfólio de projetos de investimentos, e um processo estruturado já esteja em operação, conforme ilustra a Figura 4, o método utilizado para avaliar e selecionar os projetos neste comitê não atende às expectativas dos executivos envolvidos no processo, gerando insatisfação quanto aos resultados obtidos. Uma das principais queixas relatadas é o método atual não permitir a avaliação simultânea de critérios relevantes ao contexto da organização e, sobretudo, à nova dinâmica do mercado.

Atualmente, utiliza-se como método para análise, seleção e priorização de projetos, uma variação da Matriz GUT de Priorização. Segundo Meireles (2001), a ferramenta GUT aplica-se à priorização de ações dentre um leque de algumas opções disponíveis. O objetivo, segundo o autor, é ordenar a importância das ações. A técnica consiste em listar uma série de atividades, e atribuir graus quanto ao triplice foco: Gravidade, Urgência e Tendência.

No caso da empresa alvo deste estudo, a matriz GUT foi adaptada e o fator relacionado à Gravidade (G) foi decomposto em 4 critérios: pessoas; operação; patrimônio; e legal ou fiscal.

Figura 4 – Processo de seleção e priorização de projetos de investimentos utilizado na empresa analisada.



Fonte: Empresa do estudo de caso – elaborada pela autora.

A Figura 5 ilustra a matriz utilizada e a composição dos fatores analisados.

Figura 5 – Matriz GUT utilizada pela empresa alvo do estudo de caso.

TABELA DE REFERÊNCIA - METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DE INVESTIMENTO								
Nível de Criticidade	Tempo de solução	Pessoas (peso 3)	Operação (peso 2)	Patrimônio (peso 1)	Legal ou Fiscal (peso 1)	Gravidade (G)	Urgência (U)	Tendência (T)
5 Muito alto	Imediata	NÍVEL INFORMATIVO: <i>Conforme Política Geral de Investimentos, tratar como grupo D - Emergenciais, pois indicam possibilidade de descontrolo da situação e risco de parar as atividades da empresa.</i>						
4 Alto	Curto prazo (3 meses)	Afeta fisicamente as pessoas (colaboradores / visitantes) no ambiente	Afeta diretamente a produção e a entrega do nosso produto com qualidade ao telespectador e ao anunciante	Danos causados ao patrimônio físico-estrutural	Descumprimento de questões regulatórias	Totalizador que reflete a necessidade do projeto ponderando as notas atribuídas aos fatores: Pessoas, Operação, Patrimônio, Legal/Fiscal	Análise do prazo e/ou tempo disponível para resolver o problema	Análise do potencial do crescimento do problema; a probabilidade do problema se tornar maior com o passar do tempo
3 Médio	Médio prazo (6 meses)							
2 Baixo	Longo prazo (9 meses)							
1 nenhum	Sem prazo							

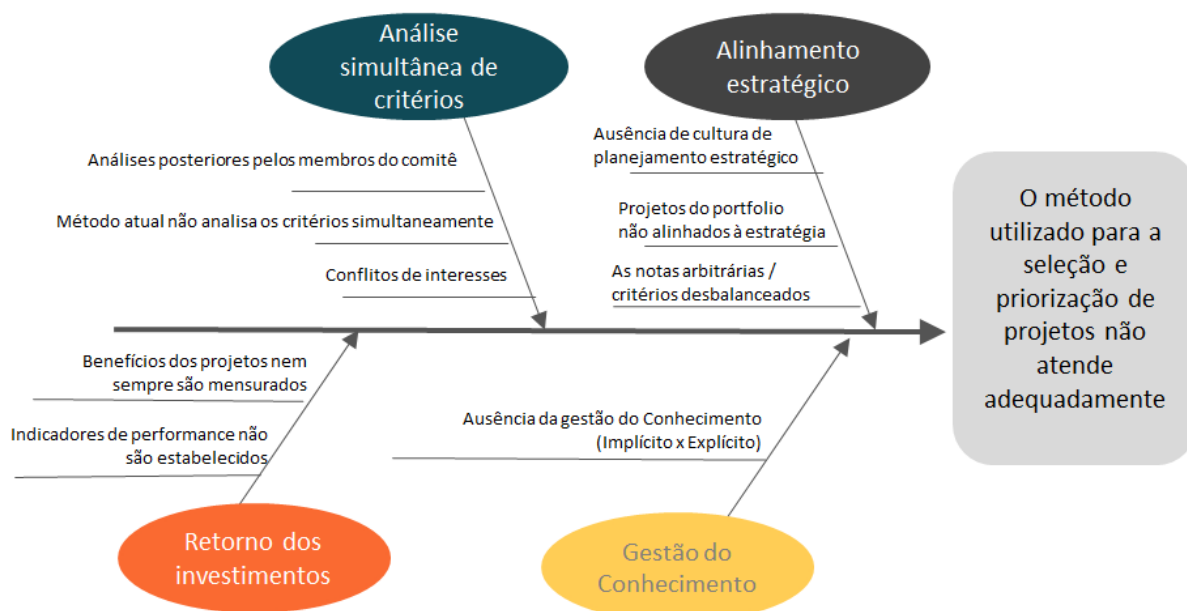
Fonte: Empresa do estudo de caso – adaptada pela autora.

Desta forma, trimestralmente, é realizada a etapa de análise para seleção e priorização dos projetos de investimentos com a utilização deste método. A pontuação é atribuída aos projetos candidatos com base nas necessidades a serem atendidas por eles, ou seja, são atribuídas notas referentes aos impactos que a “não execução” dos projetos pode causar à organização. Ao

final desta etapa, obtém-se um *ranking* dos projetos propostos e, entre os executivos que compõem o comitê, discute-se a seleção e composição final do portfólio.

No entanto, apesar desse instrumento auxiliar no *ranking* de prioridades, segundo os executivos envolvidos no processo de escolha, há a percepção de que para essa finalidade a técnica aplicada apresenta algumas limitações, conforme ilustrado na Figura 6. Dentre as limitações mais relevantes do método utilizado, destacadas pelos executivos participantes do processo, estão: a ausência de análise do grau de alinhamento estratégico dos projetos submetidos; e a ausência de análise de aspectos financeiros que também não são considerados como critérios. De forma que, em uma situação onde determinado projeto candidato que possua retorno sobre o investimento seja analisado juntamente com outros que não possuam, essa seleção será, possivelmente, alvo de análises secundárias.

Figura 6 – Principais problemas relatados pelo método atual.



Fonte: Elaborado pela autora.

A partir do detalhamento da problemática apresentada na empresa do estudo de caso, notou-se que a ausência da análise do retorno do investimento é crítica no modelo e, portanto, sua negligência pode comprometer a seleção eficaz dos projetos. Tal percepção é corroborada por Frezatti (2008) que reforça a visão de retorno das organizações que empreendem projetos de investimentos. A lógica, segundo o autor, é a de que as organizações com fins lucrativos realizam suas operações e consomem normalmente recursos que são limitados e escassos, visando auferir resultado positivo e, assim, remunerar o capital de seus acionistas. Entretanto, sempre que uma organização necessita implementar uma otimização ou mudança em seus processos, produtos ou entidades, denominadas pelo autor como rupturas, essas iniciativas exigem recursos sejam monetários, humanos, tecnológicos, etc. e, por consequência, o financiamento destes recursos. Desta forma, as organizações, quando realizam projetos de investimento, têm seus riscos financeiros impactados pela captação e potencial devolução destes financiamentos ou, ao menos, dos respectivos custos de capital. Caso os projetos não proporcionem o retorno, estarão descapitalizando a entidade.

No mesmo sentido, Barros (2002) destaca que a etapa de análise para a tomada de decisão quanto a realizar ou não um projeto de investimento sob a ótica da rentabilidade empresarial deve passar por uma análise financeira. Devem ser consideradas condições atuais e futuras, de modo que os capitais investidos sejam remunerados e reembolsados, considerando as receitas geradas em relação às despesas realizadas durante o investimento e operação (pós-implantação do projeto), por um período mais ou menos longo de tempo.

No entanto, Frezatti (2008, p. 22) ressalta que “numa situação operacional, as entidades acabam gerenciando seus projetos pela visão de carteira e alguns projetos sem retorno são compensados por outros, mais geradores de recursos”. Significa supor que é possível que outros aspectos e fatores, além dos financeiros, sejam analisados e pautem a decisão sobre quais projetos de investimentos devam ser realizados.

Para o Project Management Institute – PMI, as empresas podem atingir o gerenciamento eficaz de seus investimentos e agregar valor aos negócios à medida em que conduzem de maneira contínua o alinhamento e a otimização estratégica de seus portfólios, além da realização de análises de impacto em seus negócios e da incorporação de facilitadores organizacionais com esse objetivo (PMI, 2013). Adicionalmente, o gerenciamento de portfólios se concentra em assegurar que os projetos e programas sejam analisados a fim de priorizar a alocação de recursos, e que a sua gestão seja consistente e alinhada às estratégias organizacionais.

De acordo com o Instituto, esse processo tem por objetivo:

- Orientar as decisões de investimento organizacional;
- Selecionar a combinação ideal de programas e projetos para cumprir os objetivos estratégicos;
- Fornecer transparência na tomada de decisão;
- Priorizar a alocação de equipe e recursos físicos;
- Aumentar a probabilidade de alcançar o retorno desejado sobre o investimento; e
- Centralizar o gerenciamento do perfil de risco agregado de todos os componentes (PMI, 2017, p. 15).

De acordo com a revisão bibliográfica, foram identificadas algumas definições de gerenciamento de portfólio, conforme Tabela 2.

Tabela 2 – Definições de gerenciamento de portfólio.

Autor	Definição
PMI (2017, p. 15)	“O gerenciamento de portfólios é definido como o gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios para alcançar objetivos estratégicos”.
Pinto (2010, p. 92, tradução nossa).	"O gerenciamento do portfólio de projeto é o processo sistemático de seleção, suporte e gerenciamento de projetos de uma empresa. Os projetos são geridos simultaneamente sob um único guarda-chuva [...]. A chave para a gestão portfólio é perceber que os projetos de uma empresa compartilham um propósito estratégico comum e os mesmos recursos escassos".

Carvalho e Rabechini (2011, p. 364 e 365)	<p>“A gestão do portfólio faz interface com a estratégia organizacional e alimenta as demais camadas da cadeia de valor em projetos”.</p> <p>“A natureza de um portfólio de projetos pode ser vista considerando-se, pelo menos, dois eixos conceituais bastante significativos: aderência estratégica e efetividade”.</p>
Levine (2005, p. 1)	<p>“O gerenciamento de portfólio de projetos é um conjunto de práticas de negócios que proporciona ao mundo dos projetos uma forte integração com outras operações de negócios. Ele promove a harmonia da carteira de projetos com a estratégia, os recursos e a supervisão executiva da empresa, e fornece a estrutura e os processos para a governança de portfólio”.</p>

Fonte: Elaborada pela autora.

5 Intervenção recomendada

Uma das etapas primordiais do processo de gerenciamento de portfólio é a seleção de projetos. Archer e Ghasemzadeh (1999, p. 208, tradução nossa) definem a seleção de portfólio de projetos como

A atividade periódica envolvida na seleção de um portfólio, a partir de propostas de projeto disponíveis e projetos atualmente em andamento, que atenda aos objetivos declarados da organização de forma desejável, sem exceder os recursos disponíveis ou violar outras restrições.

Os autores propõem um *framework* para a seleção de projetos e composição de um portfólio com três fases: considerações estratégicas, avaliação individual de projeto e seleção de portfólio.

Na Tabela 3 estão descritos os objetivos das principais etapas do processo e algumas técnicas recomendadas pelos autores.

Tabela 3 – Objetivos das principais etapas do framework de seleção de portfólio.

Etapa do processo de Seleção de Portfólio	Objetivo	Métodos potenciais
<i>Pre-screening</i>	Garantir que qualquer projeto que esteja sendo considerado para o portfólio se encaixe no enfoque estratégico da carteira e identificar projetos mandatários.	Aplicação manual de critérios estratégicos; Análise de estudos de viabilidade;
<i>Individual project analysis</i>	Analisar todos os projetos candidatos e apuração das variáveis resultantes das técnicas aplicadas	Arvores de Decisão, Técnicas financeiras (NVP, IRR, ROI, Payback Period, etc.), Análises de Riscos (ex. simulação Monte Carlo), Escores, Listas de Controle (<i>checklists</i>), entre outras.
<i>Screening</i>	Eliminar projetos ou grupo de projetos interrelacionados que não atendam aos critérios estabelecidos (Ex.: taxa estimada de retorno), visando reduzir o número de projetos a serem considerados simultaneamente na próxima etapa.	
<i>Portfolio selection</i>	Analisar as interações entre os projetos considerados interdependências, competição por recursos e os benefícios de cada projeto com base nos parâmetros determinados (variáveis resultantes da etapa de análise individual de cada projeto)	Matriz de decisão (<i>profiles</i>); Técnicas comparativas: (AHP, Q-Sort, etc.); Escores; Matrizes de portfólio; Análise de restrições; Modelos de otimização
<i>Portfolio adjustment</i>	Atingir um balanço entre os projetos selecionados por meio das interações entre os decisores, visando obter um portfólio otimizado que atenda aos objetivos da organização.	Display interativo do portfólio; Análises de sensibilidade

Fonte: Adaptada de Archer e Ghazemzadeh (1999).

Portanto, propõe-se a realização de uma pesquisa-ação que resultará na proposição e implantação de um novo modelo para seleção e priorização de projetos da empresa analisada. Para tanto, a etapa futura deverá contar com o estabelecimento de um plano de ações a ser executado de acordo as seguintes atividades:

- Identificação de métodos adequados: o objetivo desta atividade será identificar, com bases nas aplicações e aplicabilidades dos métodos analisados, quais deverão ser escolhidos, para compor o modelo e suportar cada uma das etapas (avaliação, seleção e priorização de projetos);
- Identificação de critérios relevantes: o objetivo desta atividade será identificar critérios para a avaliação de projetos que estejam alinhados ao contexto organizacional e mercadológico da empresa;
- Elaboração de questionário para avaliação dos projetos: para que seja possível avaliar os projetos de acordo com os critérios escolhidos, serão elaboradas questões objetivas para que sejam respondidas pelos proponentes dos projetos; e
- Determinação dos pesos dos critérios: com o objetivo de estabelecer os pesos que deverão refletir as necessidades estratégicas da organização, será realizada sessão de workshop junto aos executivos tomadores de decisão;
- Implementação do modelo: seleção de uma amostra de projetos; aplicação dos métodos a uma amostra de projetos; e apresentação dos resultados em sessão de workshop para avaliação e calibragem dos pesos dos critérios;
- Validação das ações: a validação do modelo aplicado se dará a partir da aprovação nas instâncias organizacionais previstas, o processo será formalizado em documento normativo interno e os departamentos envolvidos serão comunicados e orientados.

6 Conclusões

De acordo com as informações levantadas internamente à empresa, é possível afirmar que o modelo de avaliação atualmente em uso pela organização fomenta, minimamente, a reflexão sobre quais projetos devem ser aprovados. As informações levantadas nos registros documentais, como atas de reuniões, aclaram essa preocupação dos tomadores de decisão. No entanto, estes mesmos registros evidenciam que a ordem de execução de projetos resultante do método não reflete o desejo dos executivos envolvidos neste processo. Sobretudo, as percepções e falhas identificadas de forma prática na empresa analisada foram corroboradas com o referencial teórico pesquisado. Tais percepções evidenciam a necessidade de se estruturar um método de avaliação, seleção e priorização de projetos que atenda tanto às expectativas dos tomadores de decisão, transformando em tácito o conhecimento implícito, quanto às necessidades estratégicas da organização. Ademais, com base na revisão bibliográfica, conclui-se que a problemática está contida no âmbito do Gerenciamento de Portfólio.

Logo, a partir do diagnóstico estabelecido neste estudo de caso, recomenda-se a continuidade da pesquisa utilizando-se o método da pesquisa-ação, a qual prevê o estabelecimento de ações para a realização de intervenção que buscará solucionar o problema organizacional em conjunto com os indivíduos que o vivenciam.

7 Referências

ARCHER, N. P.; GHASEMZADEH, F. An integrated framework for project portfolio selection. **International Journal of Project Management**, v17, n.4, p. 207-216, 1999.

BARROS, H. P. P. **Análise de Projectos de Investimento**. 4. ed. Lisboa: Edições Silabo, 2002.

CASTRO, H. G.; CARVALHO, M. M. **Gerenciamento do portfólio de projetos (PPM): estudos de caso. Produção**, v20, n3, p.303-321, São Paulo, 2010.
Disponível em: < http://www.scielo.br/pdf/prod/v20n3/aop_t6_0005_0101.pdf>.
Acesso em: outubro de 2016.

COUGHLAN, P E COUGHLAN, D. Action research for operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 22 Issue: 2, pp.220-240, 2002.

FREZATTI, F. **Gestão da viabilidade econômico-financeira dos projetos de investimento**. São Paulo: Atlas, 2008.

LEVINE, H. A. **Project Portfolio management: a practical guide to selecting projects, managing portfolios, and maximizing benefits**. 1. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2005

MEIRELES, M. **Ferramentas administrativas para identificar, observar e analisar problemas: organizações com foco no cliente**. São Paulo: Arte & Ciência/Willipress, 2001.

OGC Office of Government Commerce (UK). **Managing Successful Projects with PRINCE2™**. London: TSO, 2009.

PINTO, J. K. **Project Management: Achieving Competitive Advantage**. 2. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall – Pearson Education, 2010.

PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (USA). **A guide to the project management body of knowledge: PMBOK® Guide**. 5. ed. Newton Square, 2013.

PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (USA). **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**. 6. ed. Newton Square, 2017.

SHIRKY, C. **Lá vem todo mundo. O poder de organizar sem organizações**. Nova York: Penguin Books, 2009.

PWC – **18ª Pesquisa Global de Entretenimento e Mídia 2017-2021** - A reinvenção do setor por um consumidor multiconectado, 2017. Acessado: 05/06/2018 Disponível em: < <https://www.pwc.com.br/pt/outlook-17.html>>

Zenith - **Advertisers will spend \$40 billion more on internet ads than on TV ads this year**– Acessado: 05/06/2018 Disponível em: <<https://www.recode.net/2018/3/26/17163852/online-internet-advertisers-outspend-tv-ads-advertisers-social-video-mobile-40-billion-2018>>