

GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS: UMA CORRIDA CONTRA O TEMPO DA EXATA CONSTRUÇÕES PARA MANTER-SE COMPETITIVA NO MERCADO

Ronaldo Cruz Da Silva - UNINOVE – Universidade Nove de Julho

Tawnee Gomes Chies - UNINOVE – Universidade Nove de Julho

Resumo

Este caso de ensino aborda uma situação real enfrentada pela Exata Construções, que se depara com um grande desafio após renovação contratual com seu maior cliente. Nesse sentido, impulsionada pelas restrições contratuais, a empresa procura alternativas para manter sua competitividade e a margem de contribuição. Diante disso, se inicia uma corrida contra o tempo, para encontrar soluções adequadas que venham a ajudar no desempenho da operação, melhorando os processos e reduzindo custo. Deste modo, o objetivo desse caso é contribuir com a discussão e reflexão sobre os assuntos relacionados à Gestão de Projetos e Gerenciamento de Portfólio de Projetos (GPP). Além disso, em função do enfoque na orientação estratégica, foram apresentados três modelos de GPP alinhados a esse contexto, permitindo um amplo debate sobre as questões apresentadas. Sendo assim, esse caso é indicado para capacitação de profissionais em cursos de pós-graduação, cujo assunto esteja relacionado às áreas mencionadas.

Palavras-chave: Gestão de Portfólio de Projetos, Gerenciamento de Projetos, Orientação Estratégica.

Abstract

This teaching case addresses a real situation faced by Exata Construções, which faces a great challenge after contract renewal with its biggest client. In this sense, driven by contractual restrictions, the company looks for alternatives to maintain its competitiveness and contribution margin. In view of this, a race against time begins, to find adequate solutions that will help in the performance of the operation, improving processes and reducing costs. Thus, the objective of this case is to contribute to the discussion and reflection on issues related to Project Management and Project Portfolio Management (GPP). In addition, due to the focus on strategic orientation, three GPP models were presented in line with this context, allowing for a broad debate on the issues presented. Therefore, this case is indicated for training professionals in postgraduate courses, whose subject is related to the mentioned areas.

Keywords: Project Portfolio Management, Project Management, Strategic Orientation.

GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS: UMA CORRIDA CONTRA O TEMPO DA EXATA CONSTRUÇÕES PARA MANTER-SE COMPETITIVA NO MERCADO

O CASO

INTRODUÇÃO

O anúncio

Guilhermina, a diretora:

- Pessoal, agora que renovamos o contrato com a rede de drogarias, teremos um grande desafio pela frente, melhorar nossa operação! Precisamos nos reinventar para continuarmos competitivos e garantir nossa margem financeira.

Após um longo período de negociação entre a Exata Construções e o seu maior cliente, a rede de drogarias Farma, a diretora reuniu sua equipe para comunicá-los sobre a renovação do contrato. Enquanto a diretora falava, os demais presentes na reunião ouviam atentamente, pensando como poderiam reinventar a operação em função da renovação contratual, cujos valores unitários eram mais baixos do que os praticados atualmente.

Entendendo o negócio da Exata

Guilhermina é a diretora da Exata Construções, empresa que atua com execução de obras para clientes do ramo da saúde, cuja sede está localizada na cidade de São Paulo. Segundo estudo interno da organização, a Exata possui uma abrangência de aproximadamente 15% de pontos no mercado alvo, e atualmente conta com 20 clientes importantes, sendo um deles, a rede de drogarias Farma, que acaba de renovar o contrato por mais cinco anos. O acordo de prestação de serviço da Exata engloba desde acionamento do cliente com o escopo da intervenção até a entrega da obra. Considerando que o mesmo se divide por etapas, e desenvolvimento de um projeto percorre quatro fases: vistorias em campo, projetos de engenharia, orçamento e obra. Além disso, o volume de projetos em andamento para a rede de drogarias Farma é alto, aproximadamente 1.000 projetos acontecendo de forma simultânea. Desta forma, por conta da quantidade, essas etapas ocorrem semanalmente, ou seja, há projetos em diferentes fases em seu ciclo de vida.

O contrato tem abrangência a nível nacional, e para atender essa demanda, a Exata gerencia os projetos em todos os municípios brasileiros; e para facilitar sua logística, a empresa possui escritórios nas principais capitais brasileiras. A rede de drogarias tem maior representação no Sudeste e Sul do Brasil. Na renovação contratual, o cliente informou que o vetor de expansão seria a região Nordeste. Ainda relacionado ao contrato, a empresa possui uma Lista de Preços Unitários (LPU) padrão, que dita os preços para cada um dos quatro serviços prestados. No entanto, no momento da renovação, houve uma redução no preço unitário, porém o escopo de prestação de serviços foi mantido.

Diante dessa situação, três principais razões contribuíram para a tomada de decisão por parte de Guilhermina em aceitar a renovação contratual: (1) devido à estratégia da empresa em expandir sua atuação em gerenciamento de obras no segmento de varejo; (2) proposta de um contrato de prestação de serviço de longo prazo (cinco anos); e (3)

formalização pelo cliente de abertura de novas demandas em até 40% a mais que a média histórica dos últimos anos, com o foco voltado para o Nordeste.

A negociação do contrato foi finalizada em setembro, e o novo contrato teria vigência a partir de janeiro do ano subsequente. A margem financeira da Exata não poderia ser reduzida. Ou seja, a margem teria que permanecer em 8%, mesmo com a futura redução dos preços unitários, caso contrário poderia comprometer a saúde financeira da organização, uma vez que a receita proveniente do cliente farmacêutico corresponde a 40% do faturamento anual da empresa.

O dilema da Exata

Guilhermina, por mais que aparentava estar confiante com o negócio fechado, também estava muito preocupada com a margem financeira. Ela tinha apenas uma única certeza: precisava ajustar a sua operação, caso contrário, o negócio poderia ser inviabilizado. Nesse sentido, se deparou com a seguinte situação: (1) ou buscava novas soluções para melhorar sua operação, focando na redução de custo, (2) ou continuava operando do mesmo jeito que sempre fez, tentando controlar melhor os seus gastos, porém correndo o risco de perder competitividade e se tornar ineficiente, a ponto de gerar insatisfação por parte dos clientes.

Deste modo, a diretora listou rapidamente as principais informações da Exata para servir de ponto de partida para o desenvolvimento de um plano de ação, cujo objetivo era otimizar sua operação, e convocou uma reunião com os gerentes.

A reunião

Com as informações em mãos, Guilhermina chamou os gerentes Desleixivaldo, Amadinho e João Ogro, para uma reunião extraordinária.

Quadro 3 – Breve descrição dos gerentes

Gerente	Descrição
Desleixivaldo (Gerente Comercial e Marketing)	Desleixivaldo estava na Exata há cinco anos, e inicialmente havia atuado como coordenador de contratos. Devido seu bom desempenho, foi promovido a Gerente Comercial e de Marketing. Desleixivaldo já estava desmotivado, pois queria crescer na empresa e ocupar a posição de diretor, cargo ocupado atualmente por Guilhermina. No entanto, os investidores da Exata gostavam muito do trabalho de Guilhermina.
Amadinho (Gerente Administrativo, Financeiro e de Planejamento)	Amadinho tem 10 anos na Exata e havia atuado como coordenador de contratos logo no início. Como a Exata havia passado por uma auditoria externa e recebeu um número considerável de não conformidades, Amadinho foi nomeado Gerente Administrativo, Financeiro e de Planejamento pela sua competência nessa função.
João Ogro (Gerente Operacional)	João Ogro tem 12 anos de empresa e está na função de Gerente Operacional há pelo menos oito anos. Com o crescente aumento da demanda das obras ao redor do Brasil, sua equipe cresceu consideravelmente, surgindo à necessidade de desenvolver e treinar, tanto a sua equipe, para manter as pessoas qualificadas, quanto os parceiros externos. João Ogro desempenhava bem sua função, porém questionava sempre as atitudes de Guilhermina, pois ele era claramente machista. Também não tinha uma relação muito boa com Desleixivaldo, e os dois sempre viviam em competição no ambiente de trabalho.

Fonte: Elaborado pelos autores

Guilhermina iniciou a reunião informando sobre a assinatura do contrato. Todos os três gerentes ficaram eufóricos, até que a diretora expôs a questão da redução dos preços

unitários da LPU. Os três gerentes começaram imediatamente um *brainstorming* de como, e o que poderiam fazer, para economizar na operação; até que a diretora fez a seguinte colocação:

- Pessoal, vamos primeiramente analisar o organograma, teremos que “pensar fora da caixa”, inclusive em termos de reestruturação organizacional.

Os três gerentes e a diretora começaram a analisar os organogramas atuais e após analisarem, deu-se início a uma longa discussão.

Guilhermina apresentou o problema:

- Hoje nossa operação é baseada em pessoas e parceiros em locais mais distantes. Temos uma equipe separada para cada um de nossos 20 contratos, e isso não poderá mais permanecer. Temos que otimizar nossa operação, caso contrário não conseguiremos ser competitivos e manter a margem financeira.

João Ogro retrucou:

- Guilhermina, não posso unir as equipes uma vez que cada um dos clientes tem características diferentes e necessitam atenção. Além disso, a rede de drogarias Farma já informou que irá aumentar a demanda para o próximo ano. Logo, como você quer que eu reduza a equipe?

João Ogro se demonstrava bastante reativo a mudanças, porém Guilhermina determinou que todos os setores deverão passar por intervenções para manter ou aumentar a qualidade das entregas, e, ao mesmo tempo, reduzir custos. Desleixivaldo, observando que João Ogro queria colaborar, então bateu a mão na mesa, se levantou e disse:

- Guilhermina, eu me arrependo por não ter participado dessa negociação. Você não fez uma boa negociação nessa renovação contratual. Porém, como quero que a Exata prospere, tenho algumas sugestões a fazer para o João Ogro, de ações que podemos tomar para otimizar a equipe do Sudeste e Sul, já que o vetor de expansão é voltado ao Nordeste.

Então, Desleixivaldo propôs as ações, e, em função de uma antiga “briga de egos” entre os dois, João Ogro sentiu-se no direito de também se posicionar e indicou alguns problemas que, se resolvidos, poderiam melhorar a operação. Ele disse que a equipe de obras utiliza projetos de engenharia desenvolvidos pelos parceiros, com versões de documentos erradas, ocasionando em retrabalhos e multas. Também acrescentou que se houvesse um repositório em forma de nuvem, isso poderia ser minimizado. Além disso, expôs que os parceiros apresentam problemas de qualidade em todas as fases.

A relação entre os dois gerentes e Guilhermina já estava desgastada, porém Guilhermina precisava se posicionar diante do que foi exposto por Desleixivaldo e João Ogro:

- Considero válidas todas as colocações de vocês, porém pra mim, as questões que vocês colocam, sem solução, não me interessam. Somente irei considerar aquele problema que podemos resolver. Nenhum de vocês está entendendo a criticidade do assunto, e ainda incluo nessa falta de entendimento, o Amadinho, já que não se pronunciou até agora. Nesse momento, com um tom um pouco mais autoritário, completou:

- Como a nossa conversa não está levando a nada, eu decidirei por vocês. Com base no que todos expuseram, façamos o seguinte:

- Amadinho, já que não há mais questões substanciais na administração do contrato, eu passarei a gerir a gerência administrativa, e você implantará a equipe da Sala de Guerra (ESG);
- A ESG será composta por pessoas de alta *performance* que irão ser “emprestadas” da operação. O objetivo dessa equipe é levantar todos os pontos onde há desperdícios e se concentrar no desenvolvimento de melhorias para a operação. Por isso, João Ogro e Desleixivaldo deverão escolher e indicar os colaboradores que irão fazer parte da ESG. Será preciso levar em consideração as fases do ciclo de vida da maioria dos nossos projetos. Ou seja, deverá haver pessoas destinadas às melhorias em cada fase.
- Por último, vamos contratar alguém que possa colaborar com a escolha de produtos digitais. Precisamos inovar nossa operação para reduzir gastos com tarefas mecânicas e focar no que realmente importa: a qualidade do nosso trabalho e atendimento ao cliente.

João Ogro se posicionou:

- Guilhermina, será muito difícil e prejudicial para a operação se eu tirar os melhores colaboradores para esse projeto. No entanto, também entendo que precisamos operar de forma mais competitiva e estou de acordo que precisamos de talentos na ESG. Apenas acrescento que o valor mensal desembolsado com prestadores de serviço está crescendo de forma exponencial. Precisamos estruturar também essa parte, para evitarmos futuras perdas desnecessárias de margem. Temos muitos terceiros, mas na verdade precisamos de parceiros, ou seja, empresas prestadoras de serviço que estejam “caminhando” junto com a Exata e que podemos contar com elas.

Guilhermina respondeu:

- Concordo João Ogro. Amadinho, favor identificar e nomear um responsável pela Gestão dos Parceiros que será agregado à sua futura equipe. Além disso, preciso que todos façam suas indicações para compor a ESG até o final da semana, para fazermos a divulgação oficial.

Guilhermina estava cansada das atitudes de seus gerentes e realmente pensava em trocá-los. Normalmente eles só vinham com os problemas, mas nunca com soluções. Porém, visto a situação delicada que sua operação iria enfrentar, decidiu “entrar mais a fundo” nas questões de como resolvê-las, sem alteração das lideranças por ora. Ela obtinha um viés inovador forte e viu que a única forma de dar sustentabilidade à sua operação era implantando novas tecnologias.

Colocando o plano em ação

Em poucos dias foi divulgado para toda a operação a criação da ESG e seu objetivo, e logo em seguida, foi realizada a primeira reunião geral. Essa reunião marcou o ponto de partida das ações, e nela foram expostos aos integrantes, os problemas e as necessidades de melhorias, discutidas anteriormente entre os gerentes e diretora. Deste modo, solicitou-se que cada membro da ESG trouxesse propostas que pudessem contribuir com a otimização dos processos. E assim foi agendada a próxima reunião, com o foco no lançamento dos projetos.

No segundo encontro, Amadinho abordou os principais pontos que nortearam a ideia por trás de cada projeto, ou seja, foram elencadas as principais falhas existentes em cada fase,

e, conseqüentemente, as soluções. Por meio dessa lista, os projetos mais importantes poderiam ser priorizados focando no que realmente interessava: reduzir custos, eliminando desperdícios e perdas de produtividade. Também, para facilitar a leitura, foi apresentada uma matriz, conforme pode-se ver no quadro 1 a seguir:

FASES	PROBLEMAS	
Vistorias em Campo	1	Falta de adequação técnica dos relatórios
	1.1	Projeto: emissão de <i>checklist</i> em plataforma virtual a ser preenchido pelo vistoriador
Projetos	2	Problemas de Qualidade nos Projetos de Engenharia
	2.1	Projeto: desenvolvimento de treinamentos de parceiros
	2.2	Projeto: implantação de repositório de documentos
Obras	3	Eliminação de desperdícios em Obra
	3.1	Projeto: Implantação de controle de almoxarifado por meio de <i>QR Code</i>
	3.2	Projeto: Implantação do <i>lean construction</i>
	3.3	Projeto: Desenvolvimento de <i>software</i> para emissão de relatórios
Planejamento	4	Falhas na aferição de despesas mensais
	4.1	Projeto: implantação de <i>software</i> integrado de planejamento

Quadro 1 – Principais problemas da operação e os respectivos projetos.

Fonte: Elaborado pelos autores

Após Guilhermina ter analisado o material apresentado por Amadinho, o mesmo acrescentou:

- Guilhermina, uma vez que sou responsável pelas soluções digitais, trabalhei em conjunto com os demais coordenadores da ESG para trazer alternativas que otimizassem a Operação. Como não temos muita verba em caixa, nós focamos em soluções oferecidas por *startups* que são mais desburocratizadas e rápidas para implantação, ou soluções que nós mesmos possamos implantar. Aqui há um dossiê com a declaração de escopo de cada projeto para sequenciamento, além do prazo e custo para implantação.

Neste momento, Tatá, a mais *nerd* dos integrantes da ESG, responsável pelas melhorias em obras, sugeriu à Guilhermina a utilização de um modelo de Gerenciamento de Portfólio. Ainda complementou dizendo que como não há recursos abundantes na empresa, essa adoção seria importante para análise, seleção e priorização de projetos, uma vez que uns são mais importantes e urgentes do que outros.

Assim, com base nas informações do quadro e na sugestão de Tatá, Guilhermina e os três gerentes selecionaram e priorizaram os projetos. Desta forma, o projeto 3.2: Implantação do *lean construction*, foi descartado pois envolvia uma série de detalhes e os resultados seriam colhidos a logo prazo; sendo que o foco neste momento, são ações de curto prazo. O projeto 2.2: implantação de repositório de documentos, foi considerado como prioridade em função do baixo custo de implantação e da possibilidade de sucesso num curto espaço de tempo. Os demais projetos foram sequenciados.

Entre a segunda e terceira reunião, iniciou-se o desenvolvimento dos projetos pelos integrantes da ESG. No terceiro encontro com a diretora e gerentes, o andamento dos projetos foram avaliados, e após análise, neste momento, optaram pela descontinuidade do projeto 3.1: Implantação de controle de almoxarifado por meio de *QR Code* – pois a diretoria observou que o custo de implantação já estava ultrapassando a verba disponível, e resolveram adiar esse projeto para o ano seguinte. Vide figura 1.

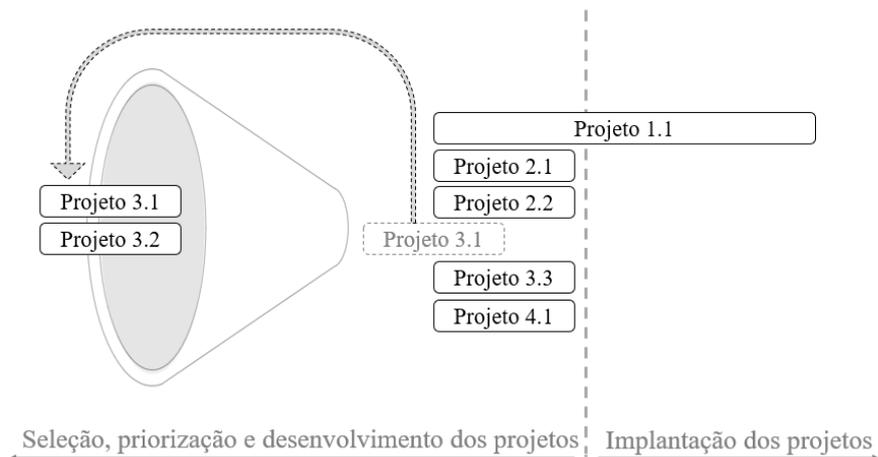


Figura 1 – Gerenciamento de Portfólio de Projetos da Exata.
Fontes: próprios autores

Resultados iniciais e próximos passos

Após três meses, o primeiro projeto implantado foi o, 2.2: implantação de repositório de documentos. Com sua implementação, a diretora e os gerentes identificaram uma sensível redução nos retrabalhos em obras e no número de multas contratuais. Desta forma, após calcular a redução das despesas, o resultado ficou na ordem de 5% mensal. Assim, em meio a um otimismo de Guilhermina, e uma apreensão por parte dos gerentes Desleixivaldo e João Ogro, todos concordaram com a meta que Guilhermina deu a Amadinho: seis meses para implantação dos demais projetos.

NOTAS DE ENSINO

Objetivos Educacionais do Caso

O caso de ensino apresentado se passa em uma construtora voltada para obras do segmento Varejista, onde a situação abordada contribuiu para adoção de um modelo de Gerenciamento de Portfólio de Projetos. Embora inspirado em uma situação real, os dados contemplados, os nomes das empresas e dos personagens, são fictícios, mantendo a confidencialidade dos mesmos.

Devido à renovação contratual com um de seus maiores clientes e das condições imposta por ele, a Exata Construções adotou como estratégia investir em novos projetos, para melhorar os seus processos e se tornar mais competitiva. Sendo assim, por conta da limitação do orçamento, o foco principal da empresa passou a ser a busca pela redução dos custos operacionais e dos desperdícios em cada fase dos projetos. Neste caso de ensino são demonstrados quais foram os critérios considerados para classificação e descontinuidade dos projetos. Também é abordada a relação entre a orientação estratégica da Exata e à aplicação da seleção e priorização dos projetos, definindo pontos de avaliação que deixa nítida a viabilidade de cada proposta, em um processo de evolução pré-definido.

Para agregar aos objetivos educacionais deste caso, serão analisados brevemente os modelos de: Rabechini Jr., Maximiano, & Martins (2005), Cooper (2008) e Archer, & Ghasemzadeh (1999), dado enfoque à estratégia da empresa. Além disso, o professor deverá

solicitar a leitura do capítulo 18 do Livro Fundamentos em Gestão de Projetos dos autores Marly Monteiro de Carvalho e Roque Rabechini Jr., 5ª edição do ano de 2019. O intuito, por meio da leitura indicada e da aplicação deste caso de ensino, é fazer com que o aluno conheça e entenda a aplicação prática destas metodologias para auxiliar na seleção, priorização e acompanhamento do desenvolvimento de projetos.

Assim, os objetivos educacionais, são:

1. Levar o aluno a uma reflexão sobre como as ações da organização podem desenvolver e/ou estabelecer parceiras internas para melhorar e otimizar a operação.
2. Verificar de que forma a orientação estratégica do negócio contribui com o desenvolvimento de projetos.
3. Analisar como os problemas enfrentados no dia a dia podem impactar nos resultados e discutir sobre como resolvê-los, identificando oportunidades de melhoria.
4. Aplicar a seleção e priorização de projetos com base na literatura apresentada.

Fontes e métodos de coleta

Os dados foram coletados com base na experiência prática de um dos autores, cuja vivência se deu no meio profissional; o que foi fundamental para o desenvolvimento do relato e estruturação do caso de ensino. As informações foram adaptadas, preservando o nome das empresas e de seus colaboradores, sendo esses fictícios. Para sugestão da literatura e reforço dos conceitos trazidos no caso de ensino, utilizou-se como referência, os artigos identificados na base de dados Web Of Science e pesquisas na internet.

Utilização do caso

Este caso é indicado para alunos de cursos de pós-graduação em Gerenciamento de Projetos, em disciplinas que contemplem Gerenciamento de Portfólio em suas respectivas ementas. Acredita-se que com a escolha desse público-alvo, é possível obter um bom resultado quanto à sua aplicação prática. Para isso é necessário que os alunos tenham conhecimento prévio da literatura e experiência em Gestão de Projetos.

Roteiro de Ensino

Propõe-se a abordagem do caso conforme apresentado a seguir:

- 1) **Momento 1** - Discussão sobre o tema em sala de aula

Para enriquecer a discussão sugere-se que o caso seja lido previamente pelos alunos. Já em sala de aula, a turma deverá ser dividida em grupos para uma breve análise, considerando o limite de 20 minutos. Em seguida, o professor deve solicitar que cada grupo exponha para a sala os pontos principais do caso. Nesse momento, ele deverá agir como facilitador para estimular o debate e a discussão entre os alunos, fazendo questionamentos específicos considerando a contribuição de cada grupo. Os alunos também poderão relatar experiências vivenciadas, para ampliar ainda mais o conceito abordado pelo caso de ensino.

Esta atividade deverá levar aproximadamente de 1 a 2 horas. No final o professor deverá fazer um fechamento e explicar quais as próximas etapas do trabalho.

Observação: A discussão em sala de aula deverá ser com base nas questões do caso, estabelecendo uma reflexão sobre a razão da descontinuação e priorização dos projetos. Além disso, o professor deverá direcionar o debate para a abordagem dos temas relacionados à recursos, orientação estratégica da empresa, avaliação e priorização de projetos.

2) **Momento 2** - Leitura prévia dos artigos e dos modelos proposto por Rabechini Jr., Maximiano, & Martins (2005), Cooper (2008) e Archer, & Ghasemzadeh (1999).

Essa atividade deverá ser realizada extraclasse em grupos de no máximo quatro pessoas. Os alunos terão que elaborar uma apresentação com base nos artigos indicados, correlacionando a teoria com as questões do caso.

No dia da apresentação, o professor deverá fazer uma breve introdução sobre a teoria que sustenta o Gerenciamento de Portfólio em Projetos. Cada grupo terá 20 minutos para apresentação e 10 minutos para debate. No final das apresentações, o professor poderá fazer suas considerações finais sobre os trabalhos e finalizar o tema estudado.

Sugestão de questões para o caso

- 1) Com base nos projetos citados no caso da Exata Construções, explique de que forma a orientação estratégica da empresa intervém na seleção e priorização dos projetos?
- 2) Discorrer sobre os papéis dos *stakeholders*, diretoria e gerência, e sua importância, na seleção, priorização, desenvolvimento e implantação dos projetos?
- 3) De que forma o modelo proposto por Rabechini Jr. et al. (2005) poderia ser aplicado na seleção e priorização dos projetos da Exata Construções? Justifique.
- 4) Diga qual método poderia ter sido utilizado nas reuniões de *gates* para análise, seleção e priorização dos projetos. Explique.

Observação: Tome como base o capítulo 18 do Livro Fundamentos em Gestão de Projetos dos autores Marly Monteiro de Carvalho e Roque Rabechini Jr., 5ª edição do ano de 2019.

- 5) Relacione o Gerenciamento de Portfólio e o caso apresentado, e avalie os pontos que podem contribuir com o sucesso ou fracasso da Gestão de Portfólio da Exata.

REVISÃO DA LITERATURA

Saber priorizar os projetos para atender a demanda da empresa, passou a ser um desafio para a Gerência de Portfólio, pois a escolha, quando mal sucedida, pode impactar diretamente nas estratégias organizacional. Segundo Wood e Caldas (2007) a competitividade de uma organização é delineada por três fatores: sistêmicos, setoriais e internos à empresa – onde este último expõe sobre a competência e eficiência da gestão. A combinação de projetos com o correto nível de investimento resulta em um maior equilíbrio entre (1) projetos em andamento e (2) novas iniciativas estratégicas (Kerzner, 2006). Nessa linha, uma forma de

manter uma empresa em posição competitiva frente ao mercado, é por meio do Gerenciamento de Portfólio (Cooper, Edgett & Kleinschmidt, 2000).

A gestão de portfólio pode proporcionar à organização uma vantagem competitiva, quando observadas as dimensões da gestão de portfólio em projetos (GPP) (Rabechini Jr, Maximiano & Martins, 2005). Porém, é importante observar a existência de vários modelos aplicados à GPP, o que requer por parte das empresas que seja feita uma análise detalhada do modelo que melhor se ajusta a suas necessidades, principalmente no quesito estratégico. Segundo Marten e Lacerda (2013) após a análise comparativa de oito modelos de GPP, foram relacionadas às seguintes dimensões: (1) Alinhamento estratégico, (2) Definição de recursos, (3) Classificação dos projetos, (4) Avaliação dos projetos, (5) Seleção e priorização de projetos, (6) Controle do portfólio, e (7) Alocação de recursos.

Nesse sentido percebe-se que as dimensões apresentadas, podem ser consideradas como ponto de partida para empresas que tem como paradigma, a escolha de um projeto que esteja alinhado com seus objetivos estratégicos. Desta forma, de acordo com Martens e Lacerda (2013) os modelos apresentados por Rabechini Jr. et al., (2005), Cooper (2008) e Archer, & Ghasemzadeh (1999), foram classificados na dimensão de alinhamento estratégico. Assim, uma vez que o caso de ensino reforça a orientação estratégica da Exata Construções no desenvolvimento de melhorias para operação, optou-se por priorizar a literatura dos três modelos citados e apresentados a seguir:

Modelo de Archer e Ghasemzadeh (1999)

Segundo Archer e Ghasemzadeh (1999) o modelo desenvolvido de GPP é baseado na definição de metas estratégicas para a organização, onde os projetos são desenvolvidos sob a administração de uma unidade organizacional. Os autores ainda expõem que um dos desafios para a Gestão de Portfólio, é a seleção dos projetos que compõe o portfólio, onde, a tomada de decisão seria facilitada por um sistema de suporte à decisão.

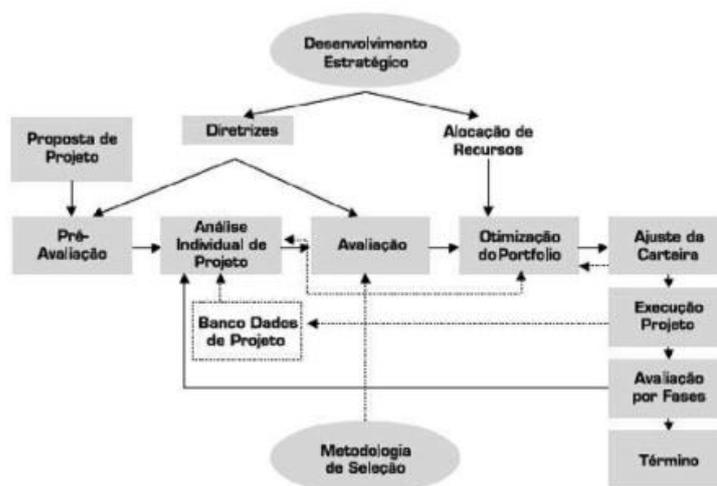


Figura 2 – *Framework* adaptado de Archer, N. P., e Ghasemzadeh, F. (1999).

Em relação à metodologia de seleção, contida no modelo de Archer e Ghasemzadeh (1999) conforme Figura 2, existem alguns métodos que apoiam as tomadas de decisões (Carvalho, & Rabechini Jr., 2019). Uma vez que o caso da Exata é voltado para o desenvolvimento de novos produtos para melhorar a operação, a empresa poderia ter adotado o método de pontuação e priorização com avaliação, com base em Carvalho e Rabechini Jr. (2019). Esta ferramenta utiliza uma relação de critérios com pesos, que são utilizados para

ajudar na tomada de decisões, e nesse caso, cada projeto é julgado e avaliado quantitativamente conforme o critério pré-estabelecido. A partir disso, são comparados os projetos de acordo com cada elemento de avaliação. No caso da Exata, poderiam ter sido adotados critérios como (1) nível de aderência da operação ao objetivo proposto; (2) percepção de valor pela operação; (3) a economia que o projeto trará ao ano; entre outros.

Modelo de Rabechini Jr. et al. (2005)

Para Martens e Lacerda (2013) o modelo proposto por Rabechini Jr. et al. (2005), teve como referência o modelo de Archer e Ghasemzadeh (1999), porém foi constituído a partir da experiência acadêmica e prática dos autores. O modelo consiste na estrutura da GPP e possui seis dimensões que servem como um filtro, e, por meio delas, os projetos são selecionados conforme prioridade e aderência aos objetivos estratégicos da empresa. Desta forma, as dimensões abordadas no modelo são: (1) Preparação do processo de implementação de portfólio, (2) Identificação de projetos, (3) Avaliação, (4) Constituição da carteira, e, (5) Administração e revisão e controle, conforme figura 3, apresentada a seguir.

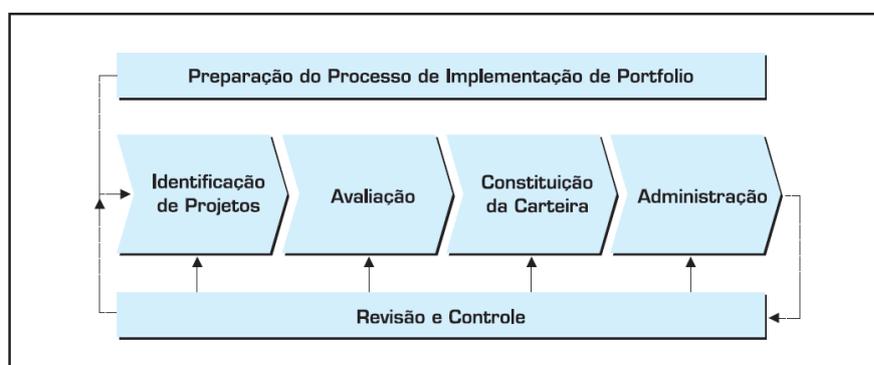


Figura 3 – Modelo de gestão de portfólio para projetos – Rabechini Jr. et. al. (2005)

Rabechini Jr. et al. (2005) revela uma carência de cultura organizacional formal de gerenciamento de projetos, o que dificultava o enquadramento dos projetos sob a ótica do gerenciamento de portfólio. Assim, para que os projetos fossem enquadrados, foi associado o alinhamento estratégico da empresa com a necessidade de efetividade dos projetos. A partir deste ponto, torna-se possível a priorização da carteira de projetos, onde aqueles que não são selecionados ficariam em uma lista de espera, podendo ser retomados futuramente. Como exemplo de projetos em lista de espera, pode-se remeter ao caso da Exata, onde os projetos 3.1 e 3.2 ficaram em *stand-by* devido à priorização de outros projetos. O modelo de gestão de portfólio ainda propicia a classificação por grau de importância sobre os critérios de avaliação de projetos, por meio de indicadores (Rabechini Jr. et al., 2005).

Fazendo um paralelo entre o caso de ensino e o modelo proposto por Rabechini Jr, et al., (2005), para identificação de projetos foi realizada uma reunião interna entre os integrantes da ESG e Amadinho, onde foram discutidos cada um deles, antes de apresentá-los. Neste ponto, a Exata iniciou o processo de implementação de portfólio, que não existia anteriormente. A avaliação e constituição da carteira foram retratadas na segunda reunião geral, em que a equipe propôs os projetos aderentes aos objetivos estratégicos da empresa, alinhados com as suas necessidades. Desta forma um projeto foi priorizado e um foi descontinuado e a partir daí iniciou-se a fase de administração de projetos.

Stage-Gate de Cooper (2008)

Diferente do modelo de Rabechini Jr. et al. (2005) que apresenta o processo de gestão de portfólio voltado para a carteira de projetos, o método *Stage-Gate* de Cooper (2008) é voltada para o desenvolvimento de novos produtos por meio de pequenos ciclos compostos por estágios e portões de decisão. O *Stage-Gate* visa dar mais efetividade e eficiência no processo, percorrendo desde a concepção da ideia inicial até o lançamento do novo produto no mercado. A seleção de novos projetos, levando em consideração também a incorporação da inovação, tem o objetivo de maximizar o valor agregado ao portfólio de acordo com as metas estratégicas (Martens, & Lacerda, 2013; Cooper, 2008).

Os estágios, conforme pode ser verificado na figura 4, são orientados a reduzir as incertezas em cada uma das fases do processo. Cada etapa recebe um investimento maior do que a anterior, ou seja, na medida em que se avança nos *gates*, o risco e as incertezas são reduzidos. Nessas etapas, os produtos são avaliados de acordo com métricas e critérios estatísticos de controle, permitindo um gerenciamento menos burocrático e um balanceamento adequado dos projetos, de acordo com a estratégia (Martens, & Lacerda 2013; Cooper, 2008). Fazendo um paralelo entre a técnica *Stage-Gate* de Cooper (2008), com o caso da Exata Construções, os portões foram demarcados pelas reuniões onde os projetos avançavam de acordo com as tomadas de decisão de Guilhermina e seus gerentes.



Figura 4 – *Framework* adaptado de Cooper, G. R., (2008)

CONSIDERAÇÕES

Conforme o que foi exposto no caso da Exata Construções, não podemos afirmar se o gerenciamento de portfólio teve sucesso ou fracasso. Porém, é visto que as ações tomadas até então estavam caminhando rumo aos objetivos almejados pela empresa. No entanto, percebe-se a existência de uma articulação *top-down*, entre a diretora e os gerentes, com os integrantes da ESG, e *bottom-up*, onde os membros da equipe propuseram projetos para serem avaliados e aprovados pelos gerentes e diretora.

Sobre a priorização e seleção de projetos, o caso não demonstra falhas na gestão do portfólio e apresenta que a função dos *Gates*, proposto no modelo de Cooper, foi atendida, pelas reuniões efetuadas. Em relação aos *stakeholders*, havia uma discordância de atitudes entre Guilhermina e os gerentes, o que pode ser uma barreira para o sucesso da Gestão de Portfólio da Exata. No que diz respeito à alocação de recursos, apesar da restrição de verba

para aplicação, não houve sérios problemas. Mas sabe-se que esta questão foi imposta pela diretora, onde os colaboradores foram “retirados” das suas funções temporariamente; dando espaço apenas para uma única contratação, em consonância com o objetivo estratégico da empresa. Quanto aos custos, subentende-se que o valor previsto a ser desembolsado para a implantação dos projetos foram mantidos, pois o caso não demonstra se houve gasto excessivo com recursos, sejam eles relacionados a pessoas ou contratos com empresas terceiras, como por exemplo as *start-ups*.

Desta forma, sabemos que o dilema enfrentado pela Exata Construções representa um grande desafio para quem utilizá-lo, pois trata-se de uma situação real enfrentada pela empresa, tanto para a Gestão de Projetos quanto para o Gerenciamento de Portfólio. Sendo assim, os modelos apresentados irão suportar as discussões entre professores e alunos, durante a aplicação prática desse caso de ensino, fazendo com que as etapas abordadas, principalmente no que se refere à seleção e priorização de projeto, sejam analisadas cuidadosamente antes do debate.

Referências Bibliográficas

- Archer, N. P., & Ghasemzadeh F. (1999). An integrated framework for project portfolio selection. *International Journal of Project Management*, 17(4), 207-216.
- Carvalho, M. M., & Rabechini Jr. R. (2019). Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. 5a Ed. São Paulo: Editora Atlas.
- Cooper, R.G., Edgett, S.J., & Kleinschmidt, E.J. (2000). New problems, new solutions: making portfolio management more effective. *Research Technology Management*, 43(2), 18–33.
- Cooper, G. R. (2008). Perspective: The Stage-Gates Idea-to-Launch Process - Update, What’s New, and NexGen Systems. *The Journal of Product Innovation Management*, 25, 213-232.
- Kerzner, H. (2006). Gestão de projetos: as melhores práticas. L. B. Ribeiro, 2 ed., p. 824. Porto Alegre: Bookman.
- Martens, C.D.P., & Lacerda, F.M. (2013). Modelo Conceitual de Gestão de Portfólio de Projetos: um Ensaio Teórico. ANPAD, XXXVII Encontro, 1-16.
- Rabechini Jr., R., Maximiano, A. C., & Martins, V. A. (2005). A adoção de gerenciamento de portfólio como uma alternativa gerencial: o caso de uma empresa prestadora de serviço de interconexão eletrônica. *Revista Produção*, 15(3), 416-433.
- Wood JR. T., & Caldas, M. P. (2007). Empresas brasileiras e o desafio da competitividade. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 47(3), 66-78.