

PROJECT PORTFÓLIO MANAGEMENT ALIGNED WITH STRATEGIC PLANNING – CASE STUDY OF AN AUTOPARTS INDUSTRY

Carlos Roberto Banzato (Universidade Nove de Julho, São Paulo, Brasil) – carlos.banzato@jci.com

Marcos Paixão Garcez (Universidade Nove de Julho, São Paulo, Brasil) - mpgarcez@usp.br

To talk about how they got results, top management always mention: alignment and focus. Strategy is part of the continuous that starts in the organization mission. Portfolio management is a tool to make selection and projects prioritization. Projects are used to achieve organization strategic plan. Top management support and simultaneous development team are necessary to implement projects and programs. To manage strategy means to have the ability to manage a wide number of projects and programs. Portfolio management has three main goals: portfolio maximization in terms of value, correct project balance and link with company strategy. We will see in the case study how management understand the alignment between company strategy, capital projects and product launch projects.

Key words: strategy, program management, portfolio management and strategic alignment

1. Introdução

Estratégia fixa a direção, concentra o esforço, define a organização e favorece a coerência. As empresas usaram o *balanced score card* para criar organizações focalizadas na estratégia. Ao se referirem à maneira como atingiram os resultados, os executivos sempre mencionam duas palavras: *alinhamento e foco*. A estratégia é parte de um contínuo que começa no sentido mais amplo com a missão da organização. A missão abrangente da organização representa o ponto de partida que esclarece a razão de ser da organização. Existe pouco referencial teórico que trata de como estratégias de negócio são traduzidas em projetos e programas. Gestão de portfólio é visto como ferramenta para selecionar e priorizar projetos que tratam de temas comuns. Gestão de projetos é considerada como o modo de coordenar projetos que possuem mesmo foco. O mapa da estratégia foi a forma encontrada por Kaplan e Norton para traduzir a estratégia de forma prática, tangível e de fácil visualização pelos colaboradores da empresa. Por ser construído a partir de temas estratégicos, ele mostra claramente quais são as prioridades e onde deve concentrar-se o foco de atenção dos dirigentes, gerentes e colaboradores. Os projetos são freqüentemente utilizados como meio para se atingir o plano estratégico de uma organização. O gerenciamento de projetos dentro de uma organização requer forte apoio executivo e uma equipe que esteja dedicada a fazer o trabalho de gerenciamento. A empresa americana foco do estudo de caso possui uma metodologia de gestão de projetos há mais de 20 anos sendo utilizada e é citada como uma das melhores práticas existentes no mercado (Kerzner, *Advanced Project Management - Best practices on implementation*, 2004). A verdade é que gerenciar a estratégia e o futuro de uma empresa significa ter capacidade de gerenciar um vasto número de programas e projetos. Fazer a gestão do portfólio de projetos e ter em mente algumas questões tais como: os projetos atuais são adequados para satisfazer os objetivos e alvos estratégicos da organização assegurando equilíbrio entre necessidades atuais e futuras? Os projetos estão sendo priorizados de maneira que a organização encontre os desafios em tempo suficiente? A organização será capaz de competir em diferentes cenários futuros? Os recursos da organização são alocados com base no ambiente de negócios em constante mudança? Os projetos estão alinhados entre si ou são contra produtivos?

O gerenciamento de portfólio aborda três objetivos principais: maximização do valor do portfólio, correto balanceamento/mix de projetos e ligação do portfólio de projetos com a estratégia da organização. Em gestão de portfólio, a atividade de selecionar e priorizar o composto de projetos, programas e trabalhos que venham a convergir com objetivos estratégicos de uma organização é uma atividade importante e crucial. Todavia, a seleção, priorização e alocação de recursos devem considerar além da estratégia, definições sobre investimentos, capacidades internas, possibilidades externas e outras que venham a ser definidas pela organização. A empresa alvo do estudo possui um planejamento estratégico estruturado, além de aplicar ferramentas em gestão de projetos há mais de 20 anos. **Os stakeholders e gestores de projetos**

percebem o alinhamento da gestão de portfólio de projetos de capital e lançamento de produtos ao planejamento estratégico empresarial?

2. Referencial teórico

A palavra estratégia existe há muito tempo e ela é considerada o ponto alto da atividade do executivo. Os acadêmicos vêm estudando a estratégia por quatro décadas. Alguns autores associam estratégia com empreendedorismo e descrevem o processo em termos de criação da visão pelo grande líder. As escolas da estratégia são classificadas como segue: escola do design, do planejamento, empreendedora, cognitiva, de aprendizado, do poder, cultural, ambiental e a escola de configuração. As três primeiras escolas são de natureza prescritiva, ou seja, mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas. As outras escolas consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e têm-se preocupado menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal do que com a descrição de como as estratégias são de fato formuladas. Estratégia fixa a direção, concentra o esforço, define a organização e favorece a coerência. Estratégia é uma forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base num procedimento formal e articulado de resultados (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2010).

Não podemos confundir efetividade operacional com excelência estratégica. Ser efetivo operacionalmente é fazer operações similares que a concorrência, mas de uma forma melhor. Por outro lado excelência e posicionamento estratégico significam efetuar atividades de modo diferente que o concorrente ou mesmo efetuar atividades similares de um modo diferente. Nos anos 80 os japoneses foram muito melhores operacionalmente que as empresas ocidentais, mas raramente desenvolveram estratégias diferentes dos seus negócios. A essência da estratégia é fazer atividades de um modo diferente que os concorrentes. Competitividade estratégica significa escolher diferentes atividades ou projetos com o objetivo de proporcionar valores únicos do negócio. Escolher uma posição única não é garantia de vantagem sustentável. Concorrentes podem imitar o modelo de negócio ameaçando a posição da empresa. Para manter uma posição estratégica diferenciada dos concorrentes compensações devem ser definidas (*trade offs*) a fim de se distinguir em relação aos concorrentes. *Trade offs* são essenciais para a estratégia de uma empresa, pois eles criam a necessidade da escolha e foca o que a empresa pode oferecer. Muitas empresas falham ao executar sua estratégia, pois armadilhas internas minam seus planos. O desejo de crescer pode se tornar uma das armadilhas mais perversas para a estratégia de uma empresa. Gestores podem ver-se tentados a crescer no mercado em detrimento de preços, podem comprometer a relação sólida de clientes em detrimento de crescer a qualquer custo ou até mesmo decidir por fazer aquisições para “comprar” mercado. Uma liderança forte se faz necessário para gerenciar as forças internas e os *trade offs* necessários à escolha estratégica. Líderes fortes são necessários para se fazer as escolhas certas na adoção da estratégia, na disciplina e na comunicação do plano, pois serão os colaboradores que levarão a estratégia adiante (Porter, 1996).

Pesquisa entre 275 gestores de portfólio mostrou que a capacidade de executar a estratégia é mais importante do que a qualidade da estratégia em si. Esses gerentes citaram a estratégia como o fator mais importante na avaliação da gerência e da

corporação. As empresas usaram o *balanced score card* para criar organizações focalizadas na estratégia. Ao se referirem à maneira como atingiram os resultados, os executivos sempre mencionam duas palavras: *alinhamento e foco*. As empresas que foram exitosas no uso do *balanced score card* para consecução do foco e do alinhamento estratégico apresentaram cinco princípios comuns: traduzir a estratégia em termos operacionais, alinhar a organização à estratégia, transformar a estratégia em tarefa de todos, converter a estratégia em processo contínuo e mobilizar a mudança por meio da liderança executiva. A estratégia é parte de um contínuo que começa no sentido mais amplo com a missão da organização. A missão abrangente da organização representa o ponto de partida que esclarece a razão de ser da organização. A missão e seus valores devem ser estáveis no tempo. A visão da organização pinta um quadro do futuro e deflagra o movimento que se inicia na estabilidade da missão e dos valores para promover o dinamismo da estratégia (Kaplan & Norton, 2001).

Pesquisa feita em quatro grandes empresas pela *University College of London* em 2002 e 2003 com o patrocínio do *Project Management Institute* (PMI) mostrou como estas empresas traduzem as estratégias corporativas numa estratégia de projetos e programas. Existe pouco referencial teórico que trata de como estratégias de negócio são traduzidas em projetos e programas. A pesquisa mostrou que existe alta interconexão entre estratégia corporativa e projetos demonstrando uma continuidade da estratégia de modo sistemático e estruturado. A maioria das empresas pesquisadas usaram gestão de projetos e de programas para implementar mudanças. A necessidade de transformar estratégia corporativa em estratégia de projetos é reconhecida como de vital importância. A pesquisa também apontou a necessidade de se ter um *staff* competente para promover a gestão dos projetos. Todas as empresas pesquisadas possuíam um processo formal de avaliação de perfil dos gestores (Morris & Jamieson, 2004).

O alinhamento da visão estratégica para a realidade operacional ocorre sob algumas restrições tais como tempo, recursos humanos, recursos financeiros, diferentes expectativas dos *stakeholders* e fatores externos (mercado e regulatório). Podemos citar como fatores críticos ao alinhamento, a situação dinâmica dos projetos, o comportamento humano e a complexidade do mundo dos negócios. Pesquisa realizada pela Pricewaterhousecoopers na Europa mostrou que atividades operacionais como planejamento estratégico, orçamentos e mudanças organizacionais são todas conduzidas através de projetos. Gestão de projetos é uma ferramenta chave para implementar estas iniciativas e as organizações que entenderem a importância disso estarão à frente de seus concorrentes (Rao, 2010).

O mapa da estratégia foi a forma encontrada por Kaplan e Norton de traduzir a estratégia de forma prática, tangível e de fácil visualização pelos colaboradores da empresa. Por ser construído a partir de temas estratégicos, ele mostra claramente quais são as prioridades e onde deve concentrar-se o foco de atenção dos dirigentes, gerentes e colaboradores. Além disso, como o mapa estratégico está construído por meio de objetivos estratégicos em cada uma das perspectivas de valor, é possível demonstrar para o indivíduo como seu trabalho está vinculado à estratégia. Para entregar um resultado atual ou para produzir um resultado no futuro, as pessoas de uma organização se envolvem com a estratégia por meio de objetivos estratégicos, da participação em equipes de projetos, como membros de equipes de processos, ou ainda como participantes de uma atividade operacional que está a serviço de uma unidade de negócio ou da corporação. Dessa forma as pessoas podem envolver-se com a estratégia

de diferentes formas, entre elas: como membros ativos da formulação, da execução, do monitoramento e da renovação da estratégia; como integrantes de uma equipe de projetos, como participantes de um processo de negócios ou como integrante de uma área de serviços compartilhados. A abordagem de pessoas focadas na estratégia tem os seguintes pressupostos: a estratégia competitiva inicia-se com as pessoas que irão executar o plano estratégico, o indivíduo precisa conhecer a realidade de negócios da empresa para entregar valor, os resultados das atividades realizadas pelas pessoas estão associados à entrega de valor a um cliente ou um interessado do projeto (*stakeholder*), as pessoas devem ser consideradas fonte de vantagem competitiva e fator crítico para a criação de valor e a valorização da empresa, os indivíduos precisam ser capazes de dominar as competências e habilidades para se criar valor para os *stakeholders* e a organização precisa criar condições para que isso aconteça (Herrera Filho, 2012).

Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e um término bem definidos. O termo temporário não se aplica ao produto, serviço ou resultado criado pelo projeto; a maioria dos projetos é realizada para criar um resultado duradouro. Gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. Os cinco grupos de processos na gestão de projetos são: iniciação, planejamento, execução, monitoramento/controle e encerramento. Gerenciamento de portfólio refere-se a um conjunto de projetos agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz a fim de atingir os objetivos estratégicos do negócio. Os projetos são freqüentemente utilizados como meio para se atingir o plano estratégico de uma organização. Os projetos são normalmente autorizados como resultados de uma ou mais das seguintes considerações estratégicas: demanda de mercado, oportunidade/necessidade estratégica de negócios, solicitação de cliente, avanço tecnológico ou requisito legal (PMI, 2008).

O gerenciamento de projetos dentro de uma organização requer forte apoio executivo e uma equipe que esteja dedicada a fazer o trabalho de gerenciamento dos mesmos. Os gerentes de projetos interagem constantemente com a alta administração, talvez mais que os gerentes funcionais. Há quatro variáveis para medir a eficácia no relacionamento com a alta administração: credibilidade, prioridade, acessibilidade e visibilidade. Tem havido um esforço para melhorar substancialmente a formação e a composição das equipes necessárias para desenvolver um novo produto ou implementar uma nova prática. As habilidades necessárias para ser um membro deste tipo de equipe são: possuir iniciativa, trabalhar sem supervisão, ser hábil na comunicação, ser cooperativo, possuir entendimento técnico, ser um tomador de decisões, ser conhecedor do gerenciamento de riscos e compreender a necessidade de validação contínua (Kerzner, 2009).

Em uma economia onde mudanças no gosto do consumidor, introdução de novos produtos e aplicação de novas tecnologias acontecem em passo acelerado, torna-se importante para as empresas não apenas olhar só seu resultado de curto prazo, mas preparar-se para mudanças, sejam elas de curto, médio ou longo prazo. Neste contexto, muitas organizações adotam ferramentas de gestão estratégica integrada, como *Balanced Score Card*, porém no Brasil a prática mostra que a tendência das empresas é ter uma visão de curto prazo. A verdade é que gerenciar a estratégia e o futuro significa ter capacidade de gerenciar um vasto número de programas e projetos. Para permitir que a organização gerencie dezenas de projetos e programas é necessária uma

abordagem holística e sistêmica. Através da gestão de portfólio a empresa é capaz de ter uma visão clara na ligação entre projetos, programas e objetivos de negócio, priorizar projetos de maior relevância estratégica ou potencial de geração de valor, balanceando objetivos diferentes entre curto e longo prazo e levando em consideração o gerenciamento de risco (Terra, Rijnbach, & Barroso).

O gerenciamento de portfólio aborda três tópicos principais: maximização do valor do portfólio, correto balanceamento/mix de projetos e ligação do portfólio de projetos com a estratégia da organização. Numa visão mais focada em produto, Cooper & Edgett, 1997 mencionam que a questão que resume gestão de portfólio é: Como uma organização pode investir eficazmente em P&D e novos produtos? Respondendo esta questão estaremos respondendo o que é gestão de portfólio: alocação de recursos para atingir objetivos corporativos de novos produtos. Os autores apresentam resultados de um estudo exploratório de práticas de gestão de portfólio em 35 empresas líderes. Gestão de portfólio é um processo dinâmico de tomada de decisão onde uma lista de projetos focados no negócio é constantemente revisada e atualizada. Neste processo novos projetos são avaliados, selecionados e priorizados. Projetos podem ser acelerados, postergados ou mesmo cancelados conforme prioridade da organização. Gestão de portfólio trabalha com eventos futuros e oportunidades, ou seja, parte da informação requerida para seleção de projetos é incerta; o ambiente de negócios e o processo de decisão são dinâmicos; projetos no portfólio estarão em diferentes estágios de evolução e irão competir por recursos. No estudo levado por Cooper&Edgett constatou-se que todas as empresas entrevistadas consideraram que gestão de portfólio é fator crítico de sucesso para o sucesso de novos produtos, embora todas elas tenham tido problemas para selecionar projetos. Além disso, todas demonstraram o desejo de ver o portfólio de projetos como um reflexo da estratégia de negócios. Os problemas enfrentados pelas empresas são comuns: projetos não refletem a estratégia da organização, baixa qualidade do portfólio, processo ineficiente de seleção de projetos (*go/kill decision*), recursos limitados, falta de foco e gerenciamento de projetos priorizando os mais fáceis (tendência a ter um portfólio de projetos de curto prazo). Segue um resumo dos métodos mais utilizados pelas empresas visando os objetivos para gestão de portfólio (maximização do valor do projeto, correto balanceamento e alinhamento ao plano estratégico) (Cooper, J, & Kleinschmidt, 2001) (Cooper, J, & Kleinschmidt, Portfolio Management for New Product Development: Results of an Industry Practices Study, 2001):

a) Maximizar o valor do portfólio

- Valor comercial esperado
- Índice de produtividade (semelhante ao valor comercial esperado levando em consideração as limitações de recursos)
- Ranking dinâmico de prioridades (além do valor esperado leva em consideração outros itens como importância estratégica, velocidade de execução, etc.
- Modelo de pontuação (muito utilizado para *go/kill decision*)

b) Correto balanceamento

- Diagrama de bolhas (o mais popular deles é o diagrama de risco e retorno do projeto)

c) Alinhamento estratégico do projeto

- Congruência
- Impacto financeiro e estratégico
- Durabilidade
- Sinergia com outras operações/negócios dentro da organização
- Aspectos regulatórios

Em gestão de portfólio, a atividade de selecionar e priorizar o composto de projetos, programas e trabalhos que venham a convergir com objetivos estratégicos de uma organização é uma atividade importante e crucial. Todavia, a seleção, priorização e alocação de recursos devem considerar além da estratégia, definições sobre investimentos, capacidades internas, possibilidades externas e outras que venham a ser definidas pela organização. (Archer & Ghasemzadeh, 1999) tratam do desafio de avaliar cada elemento do *portfólio* de forma a avaliá-lo no detalhe e assim considerar o seu impacto diante da carteira como um todo e fornecer direcionamentos de como efetuar *trade-offs* e assim conduzir os gestores para a decisão pela melhor combinação de esforços.

Por meio de um quadro de proposições, orientam sobre a condução do processo decisório por meio de estágios que seguem um caminho lógico e consistente. Os mesmos autores apresentaram, em 2000, um segundo artigo no qual implantaram uma estrutura organizada para a seleção de portfólio com o uso de um sistema de suporte de decisão (DSS).

Numa realidade na qual a competição de mercado está mais acirrada e cujas empresas possuem, normalmente, mais projetos disponíveis para seleção que recursos financeiros e físicos, (Archer & Ghasemzadeh, 1999) contribuem como um quadro integrado para seleção de portfólio de projetos que considera onze proposições-guia e cinco estágios-base para orientar na condução da decisão sobre qual composição de carteira seria mais adequado. A composição ideal de carteira é específica de cada empresa visto que os critérios de seleção são considerados de acordo com a estratégia, bem como com os recursos disponíveis. A contribuição dos autores está na criação de uma abordagem genérica que pode ser integrada com um sistema de suporte de decisão (DSS)¹ e suportar a empresa na manutenção desse processo de forma contínua. Diante do contexto abordado, a utilização de um sistema de apoio à decisão que envolve um processo interativo de modelagem analítica é extremamente pertinente, considerando os resultados da pesquisa. A rapidez no tratamento das variáveis tendo em vista as

¹ Os sistemas de apoio à decisão (DSS – *decision support system*) podem ser definidos por aplicações responsáveis pela captura e elaboração de informações armazenadas em uma base de dados que se mostram relevantes ao processo de tomada de decisões. Neste sentido, utilizam de modelos analíticos, banco de dados especializados, os próprios insights e apreciações do tomador da decisão e um processo de modelagem computadorizado para apoiar a tomada de decisões semi-estruturadas e não-estruturadas.

alternativas de priorização de projetos provê segurança e fundamenta a tomada de decisões através de um modo estruturado e viável à organização (Ghasemzadeh & Archer, 2000).

Neste modelo, as onze proposições orientam sobre a garantia de alinhamento estratégico, a consideração de fatores de negócio internos e externos, a metodologia de seleção a critério do usuário, a organização de informações de forma simples e lógica, a priorização no uso de informações relevantes e de fácil acesso, a comparabilidade de indicadores, o rastreamento de projetos pautados em seus atributos, a eliminação de projetos não iniciados ou que não conduzam à estratégia, a avaliação dos graus de dependência direta e indireta de recursos, ao controle pelos tomadores de decisão para ajustes finais necessários e para a adaptabilidade e clarificação de requerimentos para uma possível integração com o DSS (Ghasemzadeh & Archer, 2000). O objetivo proposto pelos autores, como resultado dessa sucessão de fenômenos, é a composição de uma carteira ótima ou próxima dela que satisfaça as restrições colocadas pelo comitê. O processo dos cinco estágios-base consiste na pré-seleção de projetos candidatos de acordo com o alinhamento estratégico, na análise individual de cada projeto de acordo com parâmetros qualitativos e quantitativos, na triagem para eliminar projetos ou projetos inter-relacionados que não atendam aos critérios pré-selecionados, na seleção de portfólio ideal por meio da avaliação do benefício relativo de cada projeto, bem como pela avaliação das interações, limitações de recursos e de outras restrições. Por fim, o ajuste da carteira deve ocorrer com base numa visão geral das características dos projetos, de suas interações e da importância crítica do portfólio utilizando-se de técnicas de gerenciamento de projetos e coleta de dados.

O modelo supre uma necessidade latente nas organizações a respeito de como equalizar a demanda por inovação e melhorias de um lado e limitações de recursos por outro, de forma a atingir a combinação ideal de carteira de projetos, programas e tarefas que fortaleça o alinhamento estratégico. A possibilidade de integração com um DSS viabiliza a dinamicidade que a gestão de portfólio exige, pois a empresa faz parte de um sistema aberto e integrado que continuamente precisa avaliar cenários estratégicos possíveis. Essa flexibilidade aliada à construção lógica do modelo fornece recursos para a verificação do impacto na carteira de projetos e sua execução prática. Por outro lado, como ponto relevante para o sucesso do modelo proposto, deve-se considerar que a fase de mensuração dos resultados do projeto é essencial e não é tarefa de fácil execução.

A necessidade de definição de atributos que serão avaliados, bem como a seleção da técnica mais adequada, requer clareza de que condições cada projeto, ou programa, deve cumprir e como mensurar as propriedades qualitativas. Além disso, para utilização da técnica adequada há necessidade de um perito na ferramenta a fim de que se obtenham os resultados de fato e que haja comparabilidade entre os resultados individuais. Portanto, é notório que o assunto requer cuidado da organização e o patrocínio da alta administração para que a profundidade necessária seja alcançada e, assim, a empresa possa usufruir dos benefícios advindos da combinação de iniciativas que gerem o maior potencial de se atingir os resultados a que se propuseram.

Os autores destacam a necessidade de verificação dinâmica dos indicadores e critérios de seleção considerando-se as prioridades estratégicas da organização aos quais serão aplicados, reforçando assim o caráter cíclico e dinâmico do processo de gestão de

portfólio. Percebe-se também um padrão no sentido que os métodos de seleção de projetos devem estar alinhados com a estratégia da empresa, devem ter aderência, possuir a utilização otimizada de recursos, demonstrando um bom balanceamento em termos de risco, retorno financeiro e tamanho dos projetos. O método adotado deve ser de fácil implementação, amigável ao usuário. Não existe um consenso em relação ao método ideal, porém sabemos que as empresas *benchmark* na gestão de portfólio adotam múltiplos métodos de seleção de projetos.

O trabalho desenvolvido por (Guedes, Fonseca, Carvalho, Maximiano, & Gonçalves, 2011) apresenta um estudo quantitativo das percepções dos *stakeholders* de projetos de uma amostra de organizações no Brasil sobre as práticas que promovem o alinhamento de projetos com a estratégia. A percepção da importância das práticas que promovem o alinhamento dos projetos com as estratégias nas organizações foi analisada segundo a percepção de uma amostra de praticantes do mundo dos projetos. As questões visando medir a dimensão de importância da gestão de projetos foram: alinhamento dos projetos à estratégia organizacional, gestão de projetos para sobrevivência de longo prazo, gestão de projetos para criação e sustentação de vantagem competitiva, treinamento em gestão de projetos para alcançar níveis mais elevados de sucesso nos projetos, disponibilização de recursos adequados para bom andamento dos projetos, disponibilização de sistemas e tecnologia de gestão de projetos para bom andamento dos projetos, alocação adequada de patrocinadores (*sponsors*) para alcançar níveis mais elevados de sucesso, utilizações de múltiplos critérios para avaliação do sucesso dos projetos e concessão de autoridade necessária ao gerente de projetos para alcançar níveis mais elevados de sucesso. O estudo mostra que sobrevivência de longo prazo e sustentação da vantagem competitiva foram as maiores importâncias atribuídas para gestão de projetos. As análises de diferenças de percepção de importância da gestão de projetos para o alinhamento de estratégia apontaram justificativa estatística consistente permitindo inferir que empresas de grande porte (faturamento anual superior a R\$300 milhões) possuem uma percepção total de importância maior que empresas pequenas e de médio porte. Os resultados do estudo indicam que os fatores viabilizadores estruturais parecem ser mais valorizados por membros da alta administração e profissionais mais experientes. Os respondentes em posições estratégicas (presidência, diretoria e gerencia) dão maior importância que respondentes em posições hierárquicas operacionais. O perfil do gestor destaca-se como uma importante variável motivacional sendo que ele indica as prioridades em relação à gestão e incentivos ao desenvolvimento de competências internas e externas para atingir metas estratégicas e de desempenho.

3. Método da produção técnica

O artigo trata de estudo de caso único com abordagem direta numa empresa de autopeças. (Pereira, 2012) define estudo de caso como uma investigação aprofundada de uma situação na qual estão incluídas uma ou poucas pessoas. O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real e trata de como ou porque se deu determinado evento. O estudo de caso possui a capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências (documentos, entrevistas, observações) (Yin, 1994). O estudo trata de como se dá o processo de planejamento estratégico dentro de uma empresa multinacional americana

do ramo de autopeças, como é feita a gestão de projetos considerando a utilização de metodologia singular para projetos de capital e de lançamento de produtos. O objetivo do estudo é pesquisar a percepção dos *stakeholders* e membros dos times de projetos em relação ao alinhamento da gestão de portfólio de projetos e o planejamento estratégico da organização.

4. Análise dos resultados obtidos

A empresa foco do estudo é uma multinacional americana do ramo de autopeças que possui um processo formal de planejamento estratégico com definição de visão e missão estabelecidas e que se mantém estáveis ao longo do processo. Foram definidas prioridades estratégicas de longo denominado: marcador de 10 (dez) anos (*ten year marker*). As prioridades são “revisitadas” a cada sessão anual do planejamento estratégico da organização a fim de se confirmar o alinhamento da organização. O marcador de dez anos possui como tópicos principais:

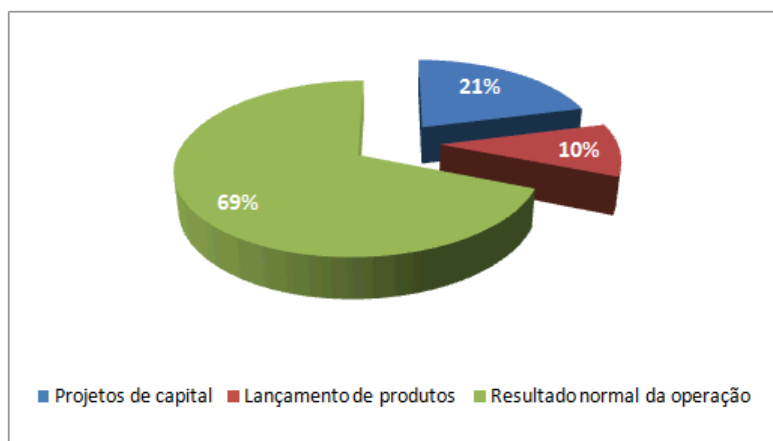
- Integridade
- Satisfação do cliente
- Envolvimento do colaborador e desenvolvimento da liderança
- Inovação
- Melhoria contínua
- Qualidade
- Sustentabilidade
- Crescimento Global
- Valor ao acionista

O marcador de 10 (dez) anos foi dividido em marcador de 5 (cinco) anos com o objetivo de garantir o avanço da estratégia com ações de curto, médio e longo prazo. Como tópicos principais deste marcador temos:

- Excelência comercial
- Inovação e Crescimento
- Excelência operacional
- Pessoas
- Excelência nos processos de negócios

Os cinco tópicos abordados no marcador de cinco anos (*5 year marker*) acima geraram 13 projetos chave para o negócio. A organização faz uso freqüente do *balanced score card* para consecução do foco e do alinhamento estratégico. A ferramenta permite traduzir a estratégia em termos operacionais, alinhar a organização à estratégia,

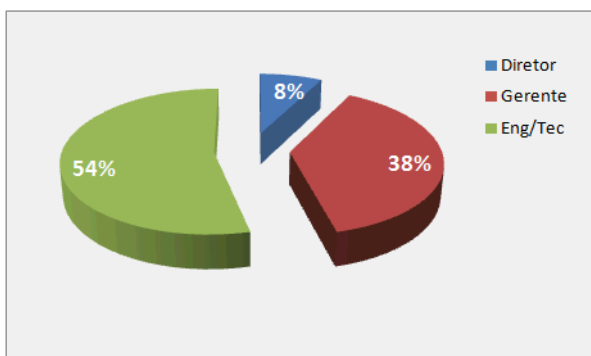
transformar a estratégia em tarefa de todos, converter a estratégia em processo contínuo e mobilizar a mudança por meio da liderança executiva. Uma pesquisa qualitativa foi elaborada abordando temas relacionados ao planejamento estratégico, gestão de projetos e gestão de portfólio de projetos (33 questões). Os projetos de capital e lançamento de produtos estão focados na plataforma “Inovação e Crescimento”. Estes projetos representam 31% do lucro líquido da empresa antes do pagamento de juros e taxas (EBIT). Projetos de capital representam 21% do EBIT da empresa e os projetos de lançamento de produto representam 10% do EBIT.



Participação dos projetos de capital e lançamento de produto no EBIT na empresa

A pesquisa foi direcionada a um grupo composto por diretores, gerentes, engenheiros e técnicos que estão diretamente envolvidos nos projetos da empresa. O questionário foi enviado a 39 pessoas obtendo-se 26 respostas (67% de respondentes). No cabeçalho do questionário foram indicados a Visão, Missão, o Marcador de 10 anos da empresa e a Estratégia atualizada (vide anexo 1 – Matriz da pesquisa). O questionário obedeceu a escala Likert para fins de apuração dos resultados.

Respondentes			
Diretor	8%	2	
Gerente	38%	10	
Eng/Tec	54%	14	
Total		26	67%



Perfil dos respondentes

Análise geral das respostas:

As respostas nos campos da estratégia, gestão de projetos e gestão de portfólio de projetos mostraram concordância parcial ou total dos respondentes. Apesar da concentração das respostas, vale à pena analisar os campos separadamente a fim de avaliar possíveis oportunidades.

Pesquisa	Não concordo totalmente	Não concordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Estratégia	4%	10%	6%	37%	42%
Gestão de Projetos		10%	9%	39%	43%
Gestão de Portfólio de Projetos	4%	9%	8%	31%	45%

Avaliação geral das respostas por área pesquisada

Análise das respostas relativas à Estratégia:

As respostas consolidadas no campo da estratégia mostram concentração de concordância parcial ou total (79%). Pontos de atenção: Transformar a estratégia em projetos operacionais, usar a ferramenta de projetos de um modo mais freqüente e considerar as pessoas como fonte de vantagem competitiva foram respostas que tiveram desvios para não concordância parcial e que merecem maior atenção dos gestores.

Pesquisa	Não concordo totalmente	Não concordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Minha empresa possui uma estratégia clara que fixa a direção, concentra os esforços e favorece a coerência do negócio			5%	27%	68%
Minha empresa escolhe diferentes atividades e projetos com o objetivo de proporcionar valores únicos do negócio			9%	18%	73%
A estratégia da minha empresa é traduzida em termos operacionais	5%	18%	9%	59%	9%
Os projetos de Sorocaba estão alinhados à estratégia corporativa	5%	5%	9%	23%	59%
A estratégia da minha empresa é tarefa de todos		9%		27%	64%
O planejamento estratégico da minha empresa é um processo contínuo	5%	5%	5%	59%	27%
A liderança executiva se mobiliza para as mudanças necessárias ao planejamento estratégico				64%	36%
Existe alta interconexão entre estratégia corporativa e os projetos de capital e de lançamento de produto, demonstrando continuidade da estratégia de modo sistemático e estruturado		9%		59%	32%
Planejamento estratégico, orçamentos e mudanças organizacionais são todas conduzidas através de projetos	5%	23%		50%	23%
Na minha empresa as pessoas são consideradas fonte de vantagem competitiva e fator crítico para criação de valor		23%	5%	32%	41%
Indivíduos precisam dominar as competências e habilidades para se criar valor para os stakeholders		5%		18%	77%
Minha empresa reconhece que o indivíduo precisa conhecer a realidade de negócios da empresa para entregar valor	5%	9%	9%	41%	36%
As pessoas trabalham em atividades associadas à entrega de valor a um cliente (interno/externo) ou a um stakeholder		9%	5%	41%	45%
Estratégia	4%	10%	6%	37%	42%

Resposta referente à estratégia

Análise das respostas relativas à Gestão de Projetos:

As respostas consolidadas no campo da gestão de projetos mostram concentração de concordância parcial ou total (82%). O grupo de gestores reconhece o alinhamento da gestão de projetos com o planejamento estratégico da empresa. Valoriza o apoio executivo no uso da metodologia e reconhece a importância da atuação das equipes multifuncionais na gestão dos projetos.

Pesquisa	Não concordo totalmente	Não concordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Os projetos de capital e de lançamento de produto estão alinhados ao plano estratégico da organização		14%		45%	41%
Na minha empresa a implementação do gerenciamento de projetos tem forte apoio executivo		5%		32%	64%
Possuímos equipes multifuncionais de implementação de projetos dedicadas a fazer a gestão e implementação dos projetos de capital e de lançamento de produtos		14%	9%	45%	32%
Gestão de Projetos		10%	9%	39%	43%

Respostas referentes à gestão de projetos

Análise das respostas relativas à Gestão de Portfólio de Projetos:

As respostas consolidadas no campo da gestão de portfólio de projetos mostram concentração de concordância parcial ou total (76%). Pontos de atenção: ferramentas de gestão de portfólio tais como priorização dos projetos à maximização de valor agregado e ao balanceamento dos mesmos deve ser mais bem utilizada.

Pesquisa	Não concordo totalmente	Não concordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Os projetos atuais da minha empresa são adequados para satisfazer os objetivos e alvos estratégicos da organização assegurando equilíbrio entre necessidades atuais e futuras		5%	5%	36%	55%
Os projetos estão sendo priorizados e implementados de maneira que a organização encontre os desafios em tempo suficiente		14%	14%	55%	18%
Minha organização será capaz de competir em diferentes cenários futuros			5%	32%	64%
Na minha empresa os recursos são alocados com base no ambiente de negócios em constante mudança			5%	64%	32%
Os projetos estão alinhados entre si e não são contra-produtivos		14%	18%	27%	41%
Na minha empresa fazemos a gestão de portfólio de projetos de modo a maximizar o valor do portfólio, possui um correto balanceamento/mix e tem ligação com a estratégia da organização		14%	5%	50%	32%
Minha empresa utiliza gestão de portfólio como um processo dinâmico de tomada de decisão onde uma lista de projetos focados no negócio é constantemente revisada e atualizada	5%	9%	14%	23%	50%
O processo de gestão de portfólio força os gestores de diferentes áreas a chegar a um consenso para alocação de recurso de P&D, inovação e projetos de capital.	5%	14%	9%	27%	45%
Minha empresa reconhece que a atividade de selecionar e priorizar o composto de projetos, programas e trabalho que venham convergir com os objetivos estratégicos de uma organização é uma atividade importante e crucial.		9%	9%	41%	41%
Minha empresa reconhece a importância da utilização de um sistema de apoio à decisão que envolve um processo iterativo de modelagem analítica. A rapidez no tratamento das variáveis provê segurança e fundamenta a tomada de decisão.	5%	14%	14%	32%	36%
Minha empresa possui um processo de gestão de portfólio dinâmico e cíclico e leva em consideração as prioridades estratégicas da organização		14%	9%	36%	41%
Os projetos de capital e lançamento de produtos estão alinhados à estratégia organizacional	5%	0%	5%	50%	41%
Reconheço que gestão de projetos está diretamente relacionado à sobrevivência de longo prazo, criação e sustentação de vantagem competitiva		5%		5%	91%
Minha empresa reconhece que treinamento em gestão de projetos colabora para se atingir níveis mais elevados de sucesso em projetos		5%	9%	41%	45%
Minha empresa possui sistemas e tecnologia de gestão que ajudam no bom andamento dos projetos		14%	9%	36%	41%
Reconheço que a alocação adequada de patrocinadores (sponsors) colabora para alcançar níveis mais elevados de sucesso em projetos		5%	5%	14%	77%
A utilização de múltiplos critérios para avaliação do sucesso dos projetos (KPIs) e concessão de autoridade necessária ao gerente de projetos é importante para alcançar níveis mais elevados de sucesso de projetos				14%	86%
Gestão de Portfólio de Projetos	4%	9%	8%	31%	45%

Respostas referente à gestão de portfólio de projetos

5. Conclusão

O estudo de caso único buscou responder a questão de pesquisa: **Os stakeholders e gestores de projetos percebem o alinhamento da gestão de portfólio de projetos de capital e lançamento de produtos ao planejamento estratégico empresarial?**

As respostas no campo da estratégia, da gestão de projetos e da gestão de portfólio de projetos mostraram concentração de concordância parcial ou total do grupo de gestores. Respostas isoladas nas três áreas indicam que se deve ter especial atenção a temas que o grupo de gestores qualificou como deficientes. No campo da estratégia a empresa deve ter especial atenção na transformação da estratégia em projetos operacionais. O alinhamento dos projetos de lançamento de produto e de capital é percebido pelo grupo de gestores como um ponto forte na organização. O estudo serve de alerta para organização no sentido de trabalhar na tradução da estratégia em projetos factíveis e selecionar projetos que estejam alinhados aos objetivos estratégicos da organização. A empresa foco do estudo apresenta metodologia singular de gestão de projetos

consolidada há mais de 20 anos, porém o campo da gestão de portfólio alinhado à estratégia da empresa merece atenção especial, pois, segundo as respostas dos gestores existem melhorias a serem avaliadas. Como limitações do estudo podemos citar o fato da pesquisa ter sido realizada numa única empresa e com um grupo selecionado de funcionários. Fica como sugestão de futuros estudos a pesquisa em mais empresas e com um número maior de funcionários.

Bibliografia:

Archer, N., & Ghasemzadeh, F. (1999). An integrated framework for project portfolio selection. pp. 207-216.

Carvalho, M. M., & Rabechini, R. (2011). *Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos*. Atlas.

Cooper, R. G., & Edgett, S. J. (1997). Portfolio Management in New Product Development: Lessons from the leaders I and II.

Cooper, R., J, E. S., & Kleinschmidt. (2001). Portfolio Management - Fundamental to New Product Sucess.

Cooper, R., J, E. S., & Kleinschmidt, E. J. (2001). Portfolio Management for New Product Development: Results of an Industry Practices Study.

Ghasemzadeh, F., & Archer, N. (2000). Project Portfolio selection through decision support. pp. 73-88.

Guedes, R. M., Fonseca, F., Carvalho, K. L., Maximiano, A. C., & Gonçalves, M. A. (2011). Alinhamento do portfólio de projetos à estratégia das organizações: um estudo exploratório quantitativo.

Herrera Filho, E. (2012). *Pessoas focadas na estratégia*. Campus.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Organização Orientada para a Estratégia*. Campus.

Kerzner, H. (2004). *Advanced Project Management - Best practices on implementation*. Wiley.

Kerzner, H. (2009). *Gerenciamento de Projetos*. Blucher.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safári de estratégia*. Bookman.

Morris, P., & Jamieson, A. (2004). *Translating Corporate Strategy into Project Strategy*.

Padovani, M., Carvalho, M. M., & Muscat, A. R. (2010). Seleção e alocação de portfólio de projetos: estudo de caso no setor químico. *Gestão e Produtividade*, 157-180.

Pereira, M. G. (2012). *Artigos Científicos - Como redigir, publicar e avaliar*. Guanabara Koogan.

PMI. (2008). *Guia PMBoK*. Global Standard.

Porter, M. E. (1996). What's strategy.

Rao, R. (2010). *Organizational Project Management-Linking Strategy and Projects-chapter 3*.

Terra, J. C., Rijnbach, C. V., & Barroso, A. (s.d.). Gestão de portfólio - o desafio do alinhamento estratégico. *Gestão da Inovação* .

Yin, R. K. (1994). *Estudo de caso-Planejamento e Métodos*.

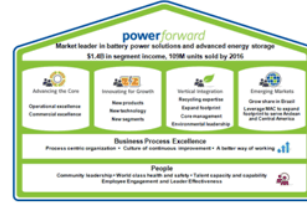
Anexo 1 – Matriz da pesquisa

Missão	Exceder as crescentes expectativas dos clientes
Visão	Um mundo mais confortável, seguro e sustentável
Modelo	

Ten year marker (marcador de 10 anos)

Integridade
Satisfação do cliente
Envolvimento do colaborador e desenvolvimento da liderança
Inovação
Melhoria Contínua
Qualidade
Sustentabilidade
Crescimento Global
Valor para o acionista

PS Americas 5 year strategy



Pesquisa (leia a afirmação e marque com um "x" a resposta que melhor se ajusta à sua opinião)		Não concordo totalmente	Não concordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Planejamento estratégico	Minha empresa possui uma estratégia clara que fixa a direção, concentra os esforços e favorece a coerência do negócio					
	Minha empresa escolhe diferentes atividades e projetos com o objetivo de proporcionar valores únicos do negócio					
	A estratégia da minha empresa é traduzida em termos operacionais					
	Os projetos de Sorocaba estão alinhados à estratégia corporativa					
	A estratégia da minha empresa é tarefa de todos					
	O planejamento estratégico da minha empresa é um processo contínuo					
	A liderança executiva se mobiliza para as mudanças necessárias ao planejamento estratégico					
Existe alta interconexão entre estratégia corporativa e os projetos de capital e de lançamento de produto, demonstrando continuidade da estratégia de modo sistemático e estruturado						

Gestão de Projetos	Planejamento estratégico, orçamentos e mudanças organizacionais são todas conduzidas através de projetos					
	Na minha empresa as pessoas são consideradas fonte de vantagem competitiva e fator crítico para criação de valor					
	Indivíduos precisam dominar as competências e habilidades para se criar valor para os stakeholders					
	Minha empresa reconhece que o indivíduo precisa conhecer a realidade de negócios da empresa para entregar valor					
	As pessoas trabalham em atividades associadas à entrega de valor a um cliente (interno/externo) ou a um stakeholder					
	Os projetos de capital e de lançamento de produto estão alinhados ao plano estratégico da organização					
	Na minha empresa a implementação do gerenciamento de projetos tem forte apoio executivo					
	Posuímos equipes multifuncionais de implementação de projetos dedicadas a fazer a gestão e implementação dos projetos de capital e de lançamento de produtos					
	Os projetos atuais da minha empresa são adequados para satisfazer os objetivos e alvos estratégicos da organização assegurando equilíbrio entre necessidades atuais e futuras					
	Os projetos estão sendo priorizados e implementados de maneira que a organização encontre os desafios em tempo suficiente					
Gestão de Portfólio de Projetos	Minha organização será capaz de competir em diferentes cenários futuros					
	Na minha empresa os recursos são alocados com base no ambiente de negócios em constante mudança					
	Os projetos estão alinhados entre si e não são contra-produtivos					

Gestão de Portfólio de Projetos	Na minha empresa fazemos a gestão de portfólio de projetos de modo a maximizar o valor do portfólio, possui um correto balanceamento/mix e tem ligação com a estratégia da organização					
	Minha empresa utiliza gestão de portfólio como um processo dinâmico de tomada de decisão onde uma lista de projetos focados no negócio é constantemente revisada e atualizada					
	O processo de gestão de portfólio força os gestores de diferentes áreas a chegar a um consenso para alocação de recurso de P&D, inovação e projetos de capital					
	Minha empresa reconhece que a atividade de selecionar e priorizar o composto de projetos, programas e trabalho que venham convergir com os objetivos estratégicos de uma organização é uma atividade importante e crucial					
	Minha empresa reconhece a importância da utilização de um sistema de apoio à decisão que envolve um processo iterativo de modelagem analítica. A rapidez no tratamento das variáveis prevê segurança e fundamenta a tomada de decisão					
	Minha empresa possui um processo de gestão de portfólio dinâmico e cíclico e leva em consideração as prioridades estratégicas da organização					
	Os projetos de capital e lançamento de produtos estão alinhados à estratégia organizacional					
	Reconheço que gestão de projetos está diretamente relacionado à sobrevivência de longo prazo, criação e sustentação de vantagem competitiva					
	Minha empresa reconhece que treinamento em gestão de projetos colabora para se atingir níveis mais elevados de sucesso em projetos					
	Minha empresa possui sistemas e tecnologia de gestão que ajudam no bom andamento dos projetos					
Gestão de Portfólio de Projetos	Reconheço que a alocação adequada de patrocinadores (sponsors) colabora para alcançar níveis mais elevados de sucesso em projetos					
	A utilização de múltiplos critérios para avaliação do sucesso dos projetos (KPIs) e concessão de autoridade necessária ao gerente de projetos é importante para alcançar níveis mais elevados de sucesso de projetos					