

ANA VIRGINIA REINBOLD

**UMA PROPOSTA DE SIMPLIFICAÇÃO DA METODOLOGIA FEL *FRONT END*
LOADING PARA GESTÃO DE PORTFÓLIO EM PEQUENAS EMPRESAS**

Monografia apresentada como requisito parcial para conclusão do Curso de Pós Graduação em Gerenciamento de Projetos, do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, à obtenção do título de MBA em Gerenciamento de Projetos.

Orientador: Prof. Dr. José Amaro dos Santos

**CURITIBA
2010**

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por sempre iluminar meus caminhos e colocar em minha vida pessoas tão maravilhosas.

Agradeço a minha mãe, Leonia, por ser sempre meu porto seguro e por me incentivar a seguir em frente.

Agradeço as minhas irmãs, Karina e Ana Paula, por todo o apoio, suporte, amizade, amor, carinho e compreensão.

Agradeço a meu namorado, Fernando, pelo apoio, pela motivação, pelos inúmeros livros emprestados, pelo carinho e amor.

Agradeço ao orientador, professor Amaro, pela paciência e motivação durante a conclusão deste trabalho.

RESUMO

A metodologia FEL – *Front End Loading* de gestão de portfólio estabelece *gates* ou portões de passagem para a tomada de decisão. Isto é realizado através de três fases distintas, onde são coletadas informações de diferentes níveis, tanto em quantidade como em qualidade, aumentando-se este aprofundamento com o avanço das fases.

Esta metodologia vem sendo amplamente empregada por conglomerados industriais de grande porte e com carteiras de projetos de valores econômicos bastante vultosos. Pela maneira como vem sendo implantada, ela necessita de grande quantidade de recursos físicos, humanos e financeiros, pois tem empregado a criação de um departamento exclusivo para desenvolvimento de cada fase.

Deste modo, esta metodologia não se aplica a empresas de pequeno porte, que não possuem recursos tão vastos para alocar na criação de departamentos específicos para o desenvolvimento e aplicação da metodologia FEL pois, geralmente, possuem estruturas organizacionais enxutas.

Este trabalho sugere a simplificação da metodologia FEL, através do alinhamento com conceitos básicos de gestão de portfólio, de modo a torná-la de mais fácil entendimento e aplicável a empresas de pequeno porte.

Palavras chave: metodologia FEL, gestão de portfólio, pequenas empresas, planejamento estratégico.

ABSTRACT

The methodology FEL - Front End Loading portfolio management down gates for the decision. This is accomplished through three distinct phases, where information is collected from different levels, both in quantity and quality, increasing this further with the advance stage.

This methodology has been widely employed by large industrial conglomerates and project portfolios of great economic values. The way they have been deployed requires a huge amount of physical resources, human and financial, and it has employed to create a department dedicated to the development of each phase. Thus, this methodology does not apply to small businesses, that do not have such vast resources to allocate in the creation of specific departments for the development and application of the methodology FEL. Because, generally, have leaner organizational structures.

This work suggests the simplification of the methodology FEL, through alignment with the basic concepts of portfolio management in order to make it easier to understand and apply to small businesses.

Keywords: FEL methodology, portfolio management, small businesses, strategic planning.

SUMÁRIO

<i>Lista de Figuras</i>	<i>VI</i>
1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Justificativa.....	7
1.2 Objetivo Geral	8
1.3 Objetivos Específicos.....	8
1.4 Procedimentos metodológicos.....	8
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	10
2.1 O Gerenciamento de Portfólio.....	10
2.2 Metodologia FEL - <i>Front End Loading</i> de gestão de portfólio	17
3 PROPOSTA DE SIMPLIFICAÇÃO DA METODOLOGIA FEL	24
3.1 Proposta de simplificação da metodologia FEL para utilização em pequenas empresas.....	24
3.2 Proposta de aplicação em uma pequena empresa do ramo de projetos	29
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
REFERÊNCIAS	39

Lista de Figuras

Figura 2.1.1 – Grupos de processos envolvidos no gerenciamento de projetos.....	11
Figura 2.2.1 – Ciclo de vida do Projeto de acordo com a metodologia FEL.....	18
Figura 2.2.2 - Influência do grau de definição do FEL no custo e prazo dos empreendimentos, em relação à média da indústria.....	19
Figura 2.2.1.1 – Processo de execução do FEL.....	20
Figura 3.1.1 – Passagens para tomada de decisões.....	27
Figura 3.2.1 –Influências da estrutura organizacional nos projetos.....	29
Figura 3.2.2 – Organograma da empresa.....	30
Figura 3.2.3 - Organização matricial fraca.....	31
Figura 3.2.4 - O ciclo do PDCA.....	34
Figura 3.2.5 – Comunicação – Modelo Básico.....	35

1. INTRODUÇÃO

1.1 Justificativa

O Portfólio de projetos, ou o programa de projetos de uma organização, independente de seu tamanho, quanto ao número de projetos ou valor agregado do portfólio, pode determinar o sucesso ou o fracasso da organização.

A escolha dos projetos que farão parte do portfólio deverá estar alinhada aos objetivos estratégicos da empresa para atingir metas pré-estabelecidas. Ele deve evitar que seja realizada de maneira pouco criteriosa, sobre influências de *stakeholders* ou preferências pessoais de diretores e proprietários das pequenas empresas, pois isso pode prejudicar o desenvolvimento de projetos sem alinhamento com o crescimento e manutenção da empresa no mercado.

Para facilitar a montagem e gestão de uma carteira de projetos são, cada vez mais, criados e desenvolvidos procedimentos e ferramentas que tornam o processo impessoal e baseiam-se em informações coletadas sobre os possíveis projetos, permitindo maior previsibilidade à necessidade de recursos.

A maioria das ferramentas e metodologias de gestão de portfólios são implantadas por empresas de grande porte, que já possuem estruturas projetizadas, e recursos financeiros disponíveis para desenvolver um setor que trabalha, exclusivamente, com o gerenciamento do portfólio. Este setor é responsável por planejar o uso de recursos humanos, físicos e financeiros e alinhar a carteira de projetos com o plano estratégico da empresa. Assim, a escolha de projetos impulsiona o crescimento técnico e econômico da organização, tanto a curto, como a longo prazo.

Em empresas de pequeno porte, em que não existe um setor específico para a gestão do portfólio, algumas vezes as escolhas dos projetos integrantes do portfólio são feitas aleatoriamente, sem envolvimento com o crescimento técnico e econômico ou com o seu planejamento estratégico. A escolha aleatória pode incorrer na demanda de recursos indisponíveis para desenvolver os projetos ou na escolha de projetos sem alinhamento com o planejamento estratégico, o que causa equívocos e riscos relacionados a gestão do portfólio.

Muitas organizações cometem o erro de se comprometer com um número de projetos que está além de sua capacidade de gestão, sem considerar sua disponibilidade limitada de recursos. Como resultado, a mão-de-obra qualificada tem que trabalhar em mais de um

projeto, o que gera problemas de programação, menor produtividade, lucros menores do que os esperados e intermináveis conflitos entre projetos (Kerzner, 2008, et al, pg.256).

Uma das metodologias atualmente empregada por empresas de grande porte para gestão de portfólios, com projetos de grande valor agregado, é a metodologia FEL – *Front End Loading*. Esta metodologia estabelece *gates* ou portões de tomada de decisão, através da coleta de informações de qualidade e quantidade suficientes para fomentar e facilitar a tomada de decisão naquilo que concerne à escolha de projetos para a composição de um portfólio.

A simplificação da metodologia torna-a mais acessível e aplicável a empresas de menor porte e com carteiras de projetos de valores econômicos menos vultosos. A escolha de projetos da carteira poderá, deste modo, ser alinhada às necessidades de crescimento, desenvolvimento e ao planejamento estratégico. Além de tornar-se consciente dos recursos passíveis de serem alocados. Assim, poderá minimizar erros nas escolhas, torná-las imparciais e profissionalizar a gestão da carteira de projetos.

1.2 Objetivo Geral

Esta pesquisa propõe uma simplificação da metodologia FEL – *Front End Loading*, de gestão de portfólios, para que seja viável sua aplicação em empresas de pequeno porte . Deste modo, as pequenas empresas, através do uso da metodologia, poderão aprimorar a qualidade das informações utilizadas para a tomada de decisão, em relação à escolha de projetos.

1.3 Objetivos Específicos

- Descrever a metodologia FEL *Front End Loading*;
- Propor simplificações à metodologia;
- Propor a aplicação em uma pequena empresa.

1.4 Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa pode ser classificada como aplicada, pois gera conhecimento para aplicação prática de solução de problemas específicos (Silva, 2004, p.14) , relacionados ao gerenciamento de portfólio de projetos.

Esta é uma pesquisa qualitativa, de caráter descritivo, com o intuito de analisar as relações entre a aplicação de metodologia FEL de gestão de portfólio e o alcance de metas estratégicas em pequenas empresas.

Através de pesquisa bibliográfica, este trabalho conceitua o gerenciamento de portfólio e sua importância para as organizações, além de estabelecer correlações entre os conceitos básicos do gerenciamento de projetos e sua aplicabilidade na gestão de portfólios.

Esta pesquisa descreve a metodologia FEL de gestão de portfólio em suas características, desenvolvimento de suas fases e aplicação em empresas de grande porte, inclusive através da análise de diagramas sequenciais de aplicação da metodologia.

Pela análise de conceitos básicos do gerenciamento de portfólios e comparação às fases da metodologia FEL, esta pesquisa propõe um alinhamento entre os conceitos para tornar simples a aplicação da metodologia.

A coleta de documentos e informações junto a organização permitiu caracterizá-la quanto à estrutura organizacional, o estilo de gerenciamento e as áreas de atuação.

De posse destas informações, este trabalho propõe a utilização nesta organização da metodologia FEL simplificada para gestão do portfólio.

O acompanhamento dos resultados, através do monitoramento de metas e objetivos, atingidos pela empresa após implantação da metodologia FEL, nortearão a continuidade do uso desta metodologia.

As conclusões deste trabalho, apresentadas sob o título Considerações Finais, através da análise crítica do desenvolvimento dos trabalhos, listaram os benefícios da aplicação da metodologia FEL de gestão de portfólios em empresas de pequeno porte e os trabalhos que podem ser desenvolvidos no intuito de aprimorar a metodologia e suas aplicações.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 O Gerenciamento de Portfólio

Gerenciar projetos significa aplicar “conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos” (PMBOK, 2004, p.8).

Os objetivos do gerenciamento de projetos são minimizar os riscos de fracasso dos projetos, garantir os recursos necessários ao seu desenvolvimento, apoiar a equipe envolvida, certificar que as informações sejam suficientes e adequadas ao desenvolvimento das tarefas, entre outros.

A disciplina “Gerência de Projetos” surgiu no final da década de cinquenta e, desde então, tem evoluído, com o surgimento de técnicas e ferramentas (Prado, 2004, pg.27).

Com um desenvolvimento sequenciado em fases, denominadas por Darci Prado:

- Gerenciamento de projetos tradicional: os aspectos considerados pelos projetos eram prazos, custos e qualidade, com uma abordagem centrada em aspectos técnicos. Era criticado por não considerar aspectos como atendimento ao cliente e recursos humanos, foco que é modificado da fase seguinte;

- Gerenciamento de projetos moderno: tem ênfase no atendimento à satisfação do cliente e ao aspecto humano, pois projetos são realizados por pessoas que geram seu sucesso ou fracasso. Passa a medir o sucesso através de avaliações pelo cliente, metas quantitativas (escopo, prazo, custo, etc.) e pela motivação da equipe;

- Gerenciamento corporativo de programas e projetos: o gerenciamento de projetos em empresas é uma tendência que atualmente recebe crescente atenção.

Neste último é realizada uma coordenação central que abrange projetos e programas (Prado, 2004, pg.29 a 35).

A procura das empresas por metodologias e técnicas para gerenciar seus portfólios de maneira a atingir suas metas e objetivos estratégicos impulsiona o crescimento desta última modalidade nos últimos anos.

O gerenciamento de projetos é desenvolvido através de cinco grupos de processos(PMBOK, 2004, pg.41):

- **Iniciação:** define e autoriza o projeto ou uma fase do projeto;

- **Planejamento:** define e refina os objetivos e planeja a ação necessária para alcançar os objetivos e o escopo para os quais o projeto foi realizado;

- **Execução:** integra pessoas e outros recursos para realizar o plano de gerenciamento do projeto;

- **Monitoramento e controle:** mede e monitora regularmente o progresso para identificar variações em relação ao plano de gerenciamento do projeto, de forma que possam ser tomadas ações corretivas, quando necessário, para atender aos objetivos do projeto;

- **Encerramento:** formaliza a aceitação do produto, serviço ou resultado e conduz o projeto ou uma fase do projeto a um final ordenado.

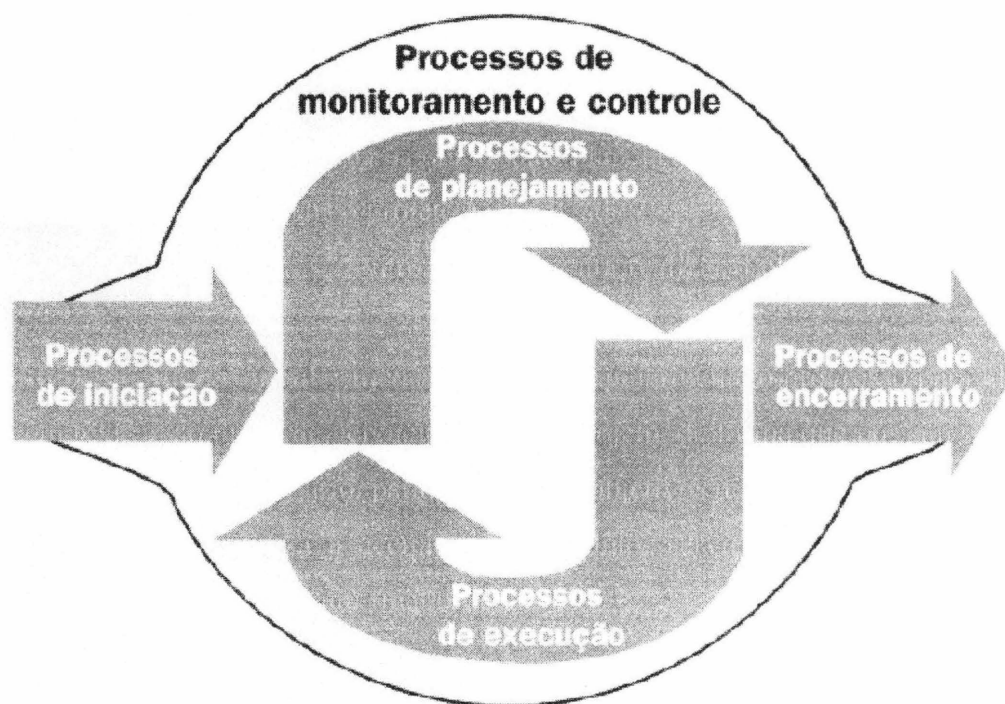


Figura 2.1.1 – Grupos de processos envolvidos no gerenciamento de projetos (PMBOK, 2004, p.40)

Entretanto, deve-se notar que o gerenciamento de projetos existe em um ambiente mais amplo, que inclui a gestão de portfólios, de programas e o escritório de projetos (PMBOK, 2004, pg.16).

Portfólio é “um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz desse trabalho afim de atender aos objetivos de negócios estratégicos” (PMBOK,2004, pg.16).

Um programa é um grupo de projetos relacionados gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente (PMBOK, 2004, pg.16).

Ao contrário do gerenciamento de projetos, o gerenciamento de programas é o gerenciamento centralizado e coordenado de um grupo de projetos para atingir os objetivos e benefícios estratégicos do programa (PMBOK, 2004, pg.16).

Também, segundo o PMBOK (2004, pg.365) o gerenciamento de portfólios é o gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios, que inclui identificação, priorização, autorização, gerenciamento e controle de projetos, programas e outros trabalhos relacionados, para atingir objetivos de negócios estratégicos.

A função mais importante do gerenciamento de portfólio é escolher os projetos que farão parte do portfólio de modo a:

- Garantir o alinhamento desta gestão com o alinhamento estratégico da organização, para fomentar o crescimento e manutenção da empresa no mercado;
- Minimizar os riscos aos quais a organização se expõe ao escolher seus projetos;
- Maximizar os lucros advindos de projetos bem sucedidos;
- Abortar projetos que tenham perdido o alinhamento com a estratégia da organização;
- Acompanhar a implantação dos projetos e resultados do portfólio escolhido.

Os componentes de um portfólio, projetos ou programas, apresentam características comuns (PMI,2006, pg.5.):

- Representam investimentos feitos ou planejados pela organização;
- Devem estar alinhados a metas e objetivos estratégicos da organização;
- São quantificáveis e qualificáveis, isto é, podem ser priorizados.

Um alinhamento entre a gestão de portfólio e os objetivos estratégicos da organização é indispensável para o sucesso desta gestão, conforme assinala Darci Prado (2004, pg.189).

As organizações contam com projetos e programas para atingir sua intenção estratégica. A aplicação da gestão de portfólio possibilita esta conexão por meio do compartilhamento de metas e da alocação de recursos (PMI, 2006).

A importância do alinhamento e da gestão de portfólio tem aumentado com o crescimento da matéria Gerenciamento de Projetos, e esta necessidade abrange organizações de todos os portes. Entretanto, as organizações de pequeno porte, por possuírem menos recursos, utilizam pouco este tipo de ferramenta, mesmo quando já possuem um ambiente que trabalha em

projetos de modo bastante evoluído, algumas inclusive já aplicam modelos de maturidade de gestão.

A definição de metas e objetivos estratégicos para fomentar a gestão de portfólio não deve ser estática, “a gestão de portfólio é um processo de decisão dinâmico, pelo qual uma lista de novos produtos e projetos de P&D ativos é constantemente atualizada e revisada”. Neste processo, novos projetos são avaliados, selecionados e priorizados; projetos existentes podem ser acelerados, interrompidos, ou perder prioridade; e recursos são atribuídos e relocados nos projetos ativos (COOPER, EDGETT, KLEINSCHIMDT, 1999, pg.335).

O gerenciamento de portfólio consiste na maximização do valor do portfólio, através do exame cuidadoso dos projetos e programas candidatos para inclusão no portfólio e da exclusão oportuna de projetos que não atendem aos objetivos estratégicos (PMBOK, 2004, pg.17).

O sucesso da gestão de portfólio está intimamente ligado ao comprometimento das altas gerências com seu desenvolvimento e com a comunicação, para toda organização, da importância desta gestão.

As equipes de gerenciamento de portfólio, para alcançarem sucesso, devem (PMI, 2006, pg.23):

- Compreender o plano estratégico da organização;
- Estabelecer a gestão de portfólio com base no plano estratégico;
- Considerar todos os projetos, programas e outros componentes do portfólio da organização;
- Considerar a validação do processo.

A gestão de portfólio é, portanto, uma maneira de se atingir os objetivos estratégicos de uma organização através de sistemas e ferramentas para desenvolver as operações de planejamento e gestão.

Para o desenvolvimento e implantação da gestão de portfólio são necessárias algumas habilidades inter pessoais do gerente de portfólio.

O desenvolvimento das habilidades interpessoais e sua utilização durante o gerenciamento de portfólio podem tornar o alcance de metas mais objetivo. O PMBOK (2004, pg.15) lista as seguintes habilidades interpessoais:

- **Comunicação eficaz:** a troca de informações;
- **Influência sobre a organização:** a influência nos diversos departamentos envolvidos na formação do portfólio;

- **Liderança:** a capacidade para motivar a equipe para o alcance de metas e objetivos;
- **Motivação:** estimular as pessoas para que alcancem altos níveis de desempenho e superem as barreiras que impedem as mudanças;
- **Negociação e gerenciamento de conflitos:** conversar com as pessoas para chegar a um entendimento ou um acordo;
- **Resolução de problemas:** a combinação entre definição do problema, identificação e análise de alternativas, e tomada de decisões.

Dentre as habilidades interpessoais citadas, a mais exercida pelo gerente de portfólio será a comunicação. Para isto ele deverá estabelecer canais concisos de comunicação e gerenciá-los, para garantir a qualidade das informações que serão a base para a tomada de decisão na escolha de projetos e programas.

Os processos de gerenciamento das comunicações, aplicados a projetos, podem, também, ser aplicados a gestão do portfólio, com pequenas adaptações dos conhecimentos do PMBOK(2004, pg.221):

- a) **Planejamento das comunicações:** determinação das necessidades de informações e comunicações das partes interessadas no portfólio;
- b) **Distribuição das informações:** colocação das informações necessárias à disposição das partes interessadas no portfólio no momento adequado;
- c) **Relatório de desempenho:** coleta e distribuição das informações sobre o desempenho. Isso inclui o relatório de andamento, medição do progresso e previsão;
- d) **Gerenciar as partes interessadas:** gerenciamento das comunicações para alcançar os requisitos das partes interessadas no portfólio e resolver problemas com elas.

Embora o PMBOK sugira a aplicação destes processos no gerenciamento de projetos, pode-se, sem prejuízo da qualidade do desenvolvimento da comunicação, aplicar estes processos de modo satisfatório à gestão de portfólio.

A arte da comunicação é um assunto amplo e envolve um conjunto de conhecimentos significativo, incluindo (PMBOK, 2004, pg.223-224):

- **Modelos emissor-receptor:** loops de feedback e barreiras à comunicação;
- **Escolha dos meios de comunicação:** quando se comunicar por escrito ou verbalmente, quando escrever um memorando informal ou um relatório formal. O meio de comunicação escolhido para as atividades de comunicação dependerá da situação;
- **Estilo de redação:** voz ativa ou passiva, estrutura da frase e escolha das palavras;
- **Técnicas de apresentação:** linguagem corporal e design de recursos visuais;

• **Técnicas de gerenciamento de reuniões:** Preparação de uma pauta e tratamento de conflitos.

Devido a importância da comunicação para o desempenho da gestão do portfólio este trabalho apresenta as informações básicas relativas a comunicação que possam contribuir para a construção de tal processo, para agregar valor a este através da facilitação e da fluidez da comunicação.

Em alguns parágrafos anteriores enfatizou-se a importância do planejamento estratégico e do seu alinhamento com a gestão de portfólio para o alcance de metas e objetivos da empresa. Portanto, é necessário conceituá-lo, e compreender suas partes integrantes e seu desenvolvimento.

Segundo Darci Prado (2004, pg.179-183) o planejamento estratégico é o plano maior da organização, aquele que origina os outros. Ele é composto por três conjuntos básicos de documentos:

- A identidade organizacional: reflete sua missão, sua visão, seus negócios, suas crenças e valores;

- Plano Estratégico de Longo Prazo: planeja projetos, negócios e objetivos num horizonte de cinco anos ou mais;

- Plano Estratégico de Curto Prazo ou Plano estratégico Anual: construído com base no desempenho da organização nos últimos anos, nas tendências de mercado, em dados da produtividade de empresas líderes, influência dos stakeholders, entre outros.

No plano estratégico da empresa são contempladas as ações que garantem sua sobrevivência e seu crescimento.

Os projetos são um meio de organizar atividades que não podem ser abordadas dentro dos limites operacionais normais da organização. Os projetos são, portanto, frequentemente utilizados como um meio de atingir o plano estratégico de uma organização, seja a equipe do projeto formada por funcionários da organização ou um prestador de serviços contratado(PMBOK, 2004, pg.7).

Como este trabalho foca as empresas de pequeno porte, sugere-se a formulação estratégica simplificada proposta por Darci Prado (2004,pg.186-187), com o desenvolvimento de tarefas que consolidam o planejamento em:

- a) Priorização de programas e projetos: focaliza no seu alinhamento com os anseios de crescimento e manutenção da organização no mercado;

b) Identificação da Necessidade de Recursos: identifica o custo de componentes e recursos financeiros aos projetos;

c) Consolidação com o orçamento e escolha do gerente de portfólio: prioriza os projetos de acordo com a disponibilidade de recursos financeiros e será escolhido o gerente responsável pelo portfólio.

Logo, o portfólio e sua gestão são de suma importância para as organizações, independente de seu tamanho, pois “todos os projetos devem dar suporte às metas estratégicas da organização. O plano estratégico da organização executora deve ser considerado como um fator quando forem tomadas decisões de seleção de projetos” (PMBOK, 2004, pg.83).

As revisões de conceitos do planejamento estratégico, e seu alinhamento a novas tendências de mercado, devem ser previstas. A imutabilidade do planejamento estratégico pode incorrer no fracasso da empresa ao desenvolver projetos que perderam seus objetivos e não foram abortados, ou por não adaptar o portfólio de modo a atender alterações no mercado.

Entende-se, portanto que a importância do planejamento estratégico está diretamente relacionado ao sucesso da gestão do portfólio, pois minimiza os riscos a que as empresas se expõem durante a realização dos projetos.

Os processos de gerenciamento de riscos podem fornecer informações à gestão de portfólio sobre os tipos e incidências de riscos a que está sujeita a organização.

O risco do projeto se origina das incertezas presentes em todos os projetos (PMBOK, 2004, pg. 240), o portfólio é uma carteira de projetos e está sujeito aos mesmos riscos. Por este motivo deve-se trabalhar os riscos através de processos, para minimizá-los, anulá-los ou estar preparado para geri-los.

Os processos de gerenciamento de riscos aplicados à projetos(PMBOK, 2004, pg.237)e que podem ser, também, aplicados a gestão do portfólio são:

- **Planejamento do gerenciamento de riscos:** decisão de como abordar, planejar e executar as atividades de gerenciamento de riscos de um projeto;

- **Identificação de riscos:** determinação dos riscos que podem afetar o projeto e documentação de suas características;

- **Análise qualitativa de riscos:** priorização dos riscos para análise ou ação adicional subsequente, através de avaliação e combinação de sua probabilidade de ocorrência e impacto;

- **Análise quantitativa de riscos:** análise numérica do efeito dos riscos identificados nos objetivos gerais do projeto;

- **Planejamento de respostas a riscos:** desenvolvimento de opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto;

- **Monitoramento e controle de riscos:** acompanhamento dos riscos identificados, monitoramento dos riscos residuais, identificação dos novos riscos, execução de planos de respostas a riscos e avaliação da sua eficácia durante todo o ciclo de vida do projeto.

O gerenciamento de portfólio deverá ser integrado às diversas áreas do conhecimento, como a comunicação, a gestão de riscos e o planejamento estratégico, para seu pleno desenvolvimento e sua interação e inserção na cultura das empresas.

As principais dificuldades encontradas na gestão do portfólio estão ligadas a circulação e qualidade das informações necessárias à esta gestão. Por isso, o acompanhamento da implantação e do desenvolvimento dos projetos é primordial, para detectar falhas, atrasos e até mesmo, a necessidade de encerrar um projeto antes de sua conclusão. Do mesmo modo, é importante que os envolvidos na gestão do portfólio tenham amplo conhecimento sobre os objetivos estratégicos da organização, sobre o mercado na qual a empresa atua e sobre as ferramentas que ela possui para desenvolver seus projetos.

Torna-se cada vez maior o número de empresas que trabalham em ambientes projetizados, independentemente de seu ramo de atuação, que é muito variado, desde empresas do ramo alimentício a empresas focadas na pesquisa e desenvolvimento de produtos tecnológicos. Este crescimento constante da amplitude em que o gerenciamento de portfólio é empregado demanda a evolução e desenvolvimento desta matéria através da pesquisa constante e do acompanhamento de seu desenvolvimento prático, deste modo, a gestão de portfólio mantém-se atualizada e supre a demanda por seu desenvolvimento.

Com a disseminação do conhecimento e o comprometimento da estrutura organizacional com a implantação de um gerenciamento de portfólio, maiores suas chances de êxito.

2.2 Metodologia FEL - *Front End Loading* de gestão de portfólio

Esta metodologia é utilizada na implantação de empreendimentos de alto valor agregado por empresas de grande porte, e está baseado em quatro atributos: equipe do projeto, tecnologia, valor agregado e a própria metodologia FEL – *Front End Loading*.

O FEL é uma metodologia que define, detalhadamente, um projeto de capital na fase de desenvolvimento, com a finalidade de minimizar os riscos e maximizar a confiança dos investidores em seu sucesso. Esta metodologia torna-se um instrumento eficaz para a decisão

executiva, na medida em que confere previsibilidade, *accountability*(confiabilidade) e transparência.

Muitos autores defendem a qualidade das informações que fomentam a tomada de decisão. Moresi (2000, p.18) descreve como determinante o volume de dados e informações apresentado pelo responsável para tomada de decisões, mas se este volume for excessivo, dados e informações relevantes para a solução do problema podem ser abandonados por outros de menor valor agregado.

A metodologia FEL divide a etapa de desenvolvimento em três fases: FEL1 - Análise do negócio, FEL 2 – Seleção da Alternativa e FEL3 – Planejamento da construção, e introduz portões de passagem (Portão 01, Portão 02 e Portão 03) que definem o ponto de transição de uma fase para outra. Os portões representam o momento onde o projeto deverá ser aprovado para a próxima fase, retornado para melhorar sua definição, ou para ser cancelado, conforme a figura abaixo:

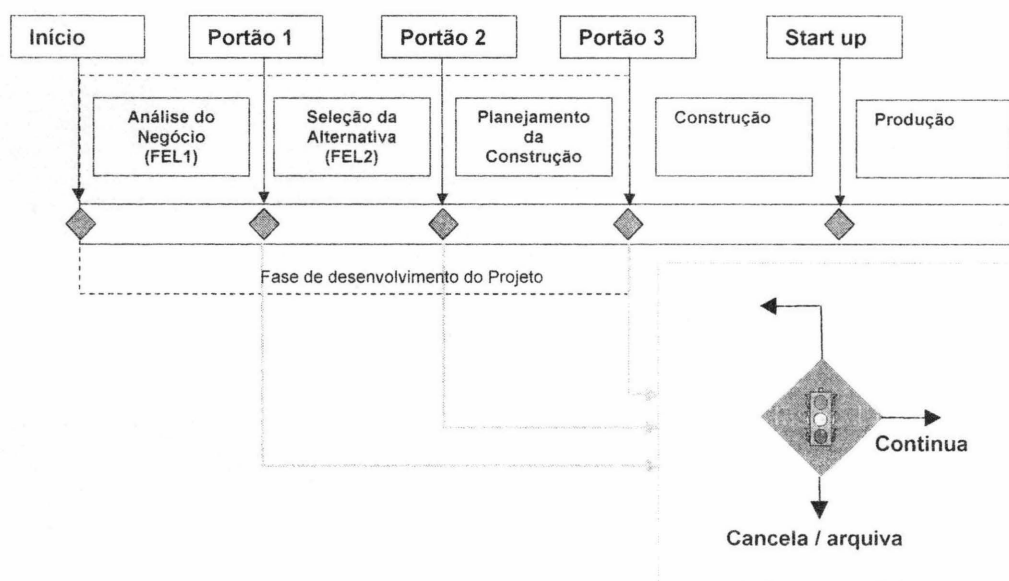


Figura 2.2.1 – Ciclo de vida do Projeto de acordo com a metodologia FEL (PR_E_200, 2007,pg.5)

Para subsidiar a tomada de decisão no portão, são realizadas avaliações que medem o nível de desenvolvimento do FEL no momento anterior a cada um dos portões. Estes processos de avaliação e aprovação do desenvolvimento dos projetos deverão ser definidos juntamente com o planejamento estratégico da organização.

Como resultado das avaliações do desenvolvimento do FEL 1 tem-se o Business FEL, que avalia a definição e o risco do negócio através da análise de quatro áreas distintas: fatores do

planejamento de negócio, características da interface engenharia/negócio, engenharia conceitual e definições técnicas.

Para avaliações do desenvolvimento de FEL 2 e FEL 3, emprega-se o desenvolvimento de um índice, que mede o nível de definição do projeto. Ele pode ser composto por três atributos: fatores locacionais, grau de definição da engenharia e planejamento da execução.

Com o desenvolvimento e adaptação do índice à realidade da organização, pode-se chegar a bons níveis de correlação entre o valor do índice e o sucesso do projeto.

Pois projetos que atingem níveis superiores de definição para sua autorização estão associados a prazos de execução mais rápidos, custo mais baixo, e maior previsibilidade tanto para custos, quanto para prazos, conforme representado a seguir, na figura 5.3:

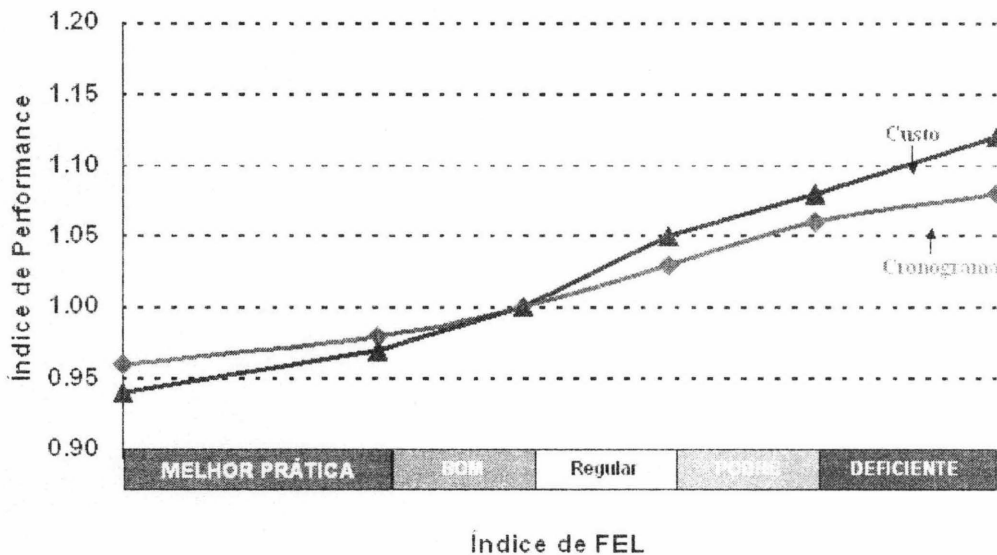


Figura 2.2.2 - Influência do grau de definição do FEL no custo e prazo dos empreendimentos, em relação à média da indústria (PR-E-200, 2007, pg.6)

A aplicação da metodologia FEL é empregada com o intuito de coletar informações relevantes sobre os possíveis projetos a serem desenvolvidos e disponibilizar estas informações aos responsáveis por decidir sobre a execução ou não do projeto. O desenvolvimento da metodologia através de fases tem o objetivo de evitar que projetos que não venham a ser desenvolvidos tenham grande volume de informação coletadas a seu respeito. Realizada assim, a aplicação da metodologia evita desperdício de recursos com projetos que venham a ser descartados logo na fase inicial.

A metodologia avalia em níveis distintos em cada fase as informações sobre os projetos, e em cada fase o nível das informações coletadas e apuradas é aprofundado. Conforme o desenvolvimento e aplicação das fases, o número de projetos possíveis é diminuído, isso ocorre devido às impossibilidades mercadológicas ou em função das escolhas realizadas pelas equipes de gestão de portfólio, que buscam alinhar as possibilidades ao planejamento estratégico da organização.

O desenvolvimento da metodologia através de fases é essencial para seu sucesso na gestão de portfólio. Pois cada fase possui objetivos que, embora distintos, interagem para o alcance dos objetivos definidos, através da alimentação de informações da fase subsequente pela fase antecedente.

2.2.1 Desenvolvimento das fases do *Front End Loading* (FEL 1, FEL2 e FEL3)

Na metodologia *Front-End Loading*, as três fases de desenvolvimento do empreendimento são sequenciais e não se sobrepõem. Cada uma delas possui um conjunto de produtos que deverá ser desenvolvido pela equipe do projeto antes do início da próxima fase, para subsidiar as informações da fase subsequente. Desta forma, formará *gates* ou portões de tomada de decisão. Corresponde o final de cada fase a um ponto de tomada de decisão.

As fases FEL estão esquematizadas na figura 6.1:

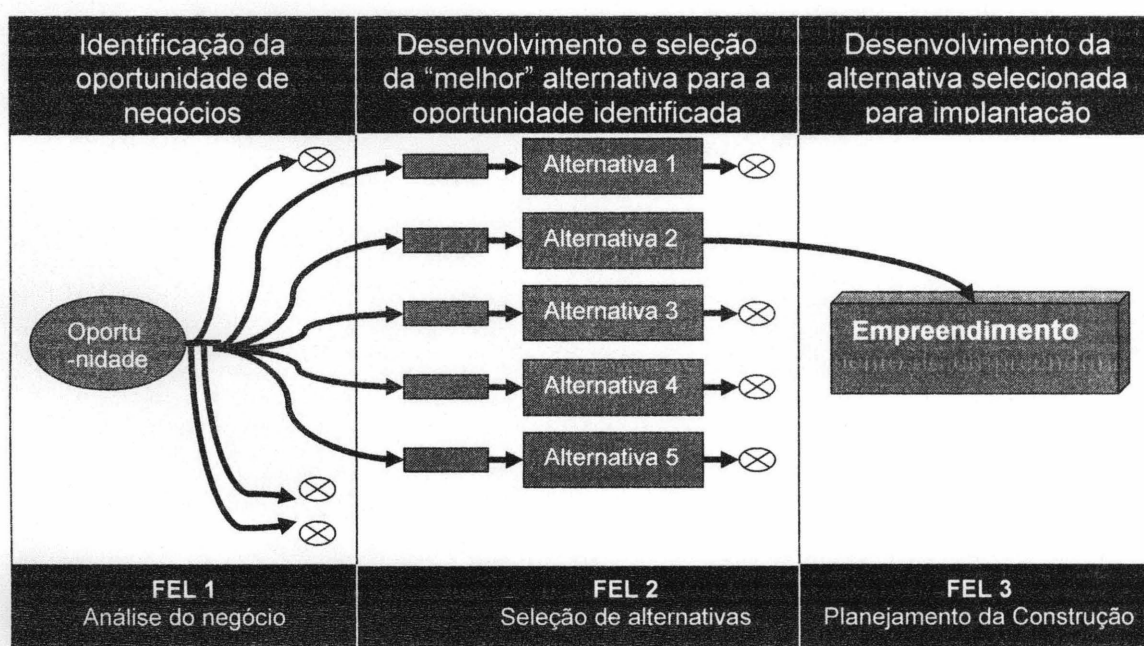


Figura 2.2.1.1 – Processo de execução do FEL (PR-E-200, 2007,pg.7)

2.2.2 FEL 1 – Análise de Negócio

Esta etapa identifica, desenvolve e avalia a oportunidade de investimento através da análise da atratividade do negócio.

Como principais atividades do FEL 1, tem-se:

- A criação de valor pela identificação de oportunidades de negócios nas áreas de planejamento, operação, segurança, meio ambiente, e comerciais;
- A seleção de tecnologia e determinação de especificações admissíveis para o produto;
- O plano de negócios da oportunidade (em algumas áreas, denominado business case, master plan, ou mesmo o plano de vendas para projetos de expansão), explora ao máximo a identificação e caracterização do conjunto de alternativas técnicas para o projeto;
- A seleção preliminar das alternativas relacionadas, para eliminar aquelas que objetivamente não conferem sustentabilidade ao projeto, ou introduzem riscos sob a ótica da qualidade e volume dos recursos/reservas indicados, aspectos tecnológicos, sócioambientais, políticos, etc.

Nesta fase são identificadas todas as possibilidades de projetos disponíveis no mercado, que significam aplicação de investimentos, programações e planejamentos para desenvolver as oportunidades de investimento através da análise de atratividade de negócio que, deve, previamente, estabelecer os critérios de atratividade, que podem ser, desde o desenvolvimento tecnológico, por parte da organização, ou a simples atratividade lucrativa.

As informações coletadas nesta fase tem foco maior nas possibilidades de projetos disponíveis no mercado e na atratividade que sua execução reflete sobre a organização. Por exemplo, um projeto de expansão física da organização pode ser estacionado se a atratividade de um projeto de expansão das vendas for considerada melhor.

2.2.3 FEL2 - Seleção de alternativas

O FEL 2 desenvolve as alternativas identificadas em FEL 1, com o objetivo de selecionar aquela que maximiza o valor para o empreendimento e para a organização.

Nesta fase e no FEL 3 ocorre a agregação de valor à oportunidade identificada no FEL 1. Em particular, o FEL 2 representa o início do gerenciamento técnico do projeto e está centrado na redução de certo número de alternativas a uma melhor. Por esta razão, é fundamental que a equipe esgote todas as possibilidades técnicas, para maximizar o valor em cada alternativa possível para o projeto proposto. A fase de FEL 2 apresenta uma oportunidade de influenciar de modo significativo o projeto, a custo mínimo.

Como principais atividades do FEL 2, tem-se:

- A nomeação da equipe do projeto pelo gerente de projeto;
- O desenvolvimento da engenharia conceitual;
- A seleção e aprovação de uma alternativa para o projeto.

As principais informações geradas nesta fase referem-se ao desenvolvimento técnico das alternativas previamente escolhidas na Fase 1. Este desenvolvimento disponibiliza informações para que a equipe do projeto possa gerar informações suficientes para a escolha de uma alternativa.

São gerados relatórios como, por exemplo, orçamento preliminares, desenvolvimento conceitual de escopos e orçamentos. Estas informações permitem que a equipe de gestão de portfólio compare informações mais apuradas de cada possibilidade de projeto, e opte por aquela que melhor atende aos objetivos da organização à época.

2.2.4 FEL3 - Planejamento da etapa seguinte

Nesta fase, a alternativa selecionada em FEL 2 é aprofundada com o objetivo de planejar a execução do empreendimento.

Como principais atividades do FEL 3, tem-se:

- O desenvolvimento da alternativa selecionada no FEL 2, com a execução dos estudos e trabalhos necessários;

- O relatório conclusivo sobre a aplicação da metodologia;
- O plano de execução do projeto.

As informações geradas nesta fase tem como objetivo o desenvolvimento e execução do projeto escolhido na fase anterior, aqui as informações necessárias possuem um caráter mais definitivo.

São realizados aprofundamentos das informações para gerar o planejamento e o orçamento definitivo do projeto, além do detalhamento completo do escopo do projeto.

2.2.5 Práticas recomendadas para o desenvolvimento do FEL

Para que o projeto possa atingir os resultados observados nas melhores práticas, alguns itens, identificados como fatores críticos de sucesso, deverão ser aplicados durante o desenvolvimento do FEL:

- Continuidade das informações e critérios consistentemente definidos;
- Participação ativa das equipes de qualquer área que possa introduzir mudanças no projeto, com ênfase nas etapas do FEL 2 e 3;
- Definição das metas de implantação, produtos e subprodutos do empreendimento e critérios de aceitação dos mesmos. Devem ter participação ativa os *stake holders* na equipe do projeto;
- Todos os produtos do FEL 1, 2 e 3 devem ser formalmente documentados e passíveis de serem auditoradas para que não haja, na passagem do desenvolvimento para a construção, perda de informação ou descontinuidade de definições e/ou funções.
- Sessões periódicas de *design review* do projeto básico e do projeto detalhado que envolvam a participação ativa de representantes de áreas afetadas.

- Ênfase em sessões de *design review* e análise de risco operacional no projeto básico, para minimizar as alterações no projeto detalhado, e aproveitar a oportunidade para introduzi-las durante o desenvolvimento, quando a capacidade de influência é alta a custos comparativamente menores;

- A empresa que realiza a viabilidade é responsável pelo acompanhamento do projeto básico e detalhado, supervisionando-os e garantindo a continuidade de premissas ou, refazendo a viabilidade, caso seja necessário introduzir premissas adicionais no projeto;

- Contratação da engenharia básica, prevendo a possibilidade da continuidade no detalhado pela mesma projetista. Esta opção minimiza a possibilidade de descontinuidade de critérios e perda de informação na passagem entre as projetistas;

- Deve existir um único critério de abertura entre a EAP e o orçamento, conferindo consistência e continuidade no planejamento e controle da implantação. O escopo completo do projeto deve estar na EAP, assim como gerenciamento, planejamento, consultorias, segurança e medicina do trabalho, qualidade, licenciamentos, etc. são itens da EAP e, portanto, de orçamento;

- Deve existir um plano formal de gerenciamento de mudanças e este deve estar relacionado, também, com os planos de execução do Projeto (PEP) e gerenciamento de riscos do empreendimento.

3. PROPOSTA DE SIMPLIFICAÇÃO E APLICAÇÃO DA METODOLOGIA FEL

3.1 Proposta de simplificação da metodologia FEL – *Front End Loading* para utilização em pequenas empresas

A metodologia FEL - *Front End Loading* é aplicada por grandes conglomerados industriais com alocação de inúmeros recursos, financeiros e humanos, para sua implantação e aplicação. Logicamente, a maioria das empresas de pequeno porte não pode dispor de tais recursos, ou aloca-los em atividades tão exclusivas, muito embora estas pequenas empresas também necessitem de informações para a tomada de decisões que norteará a formação de seu portfólio de projetos. A simplificação proposta sugere quem poderá desempenhar os papéis dentro da organização e alinhar a metodologia FEL aos conceitos básicos de gerenciamento de portfólio propostos por Darci Prado (2004, pg.192-193):

- Inicialização: nesta fase é designado o gerente de portfólio e elaboradas as diretrizes da gestão do portfólio;
- Planejamento: serão identificados e validados os projetos que comporão o programa, tomando-se o cuidado de que haja uma sincronia entre eles;
- Execução: corresponde a todos os projetos e não-projetos que compõem o portfólio. Sendo enfática a coleta de dados do andamento de seus componentes e atualização dos planos;
- Controle: refere-se a manter a sincronização entre os projetos e garantir a qualidade do produto final. O gerente de portfólio deve executar esta avaliação e monitorar os alertas vindos de cada projeto;
- Encerramento: além do encerramento de projetos individuais, o gerente de portfólio deverá cuidar do encerramento do portfólio, documentando lições aprendidas, melhores práticas e demais informações que fomentem a formação de um novo portfólio.

Foram descritos os conceitos básicos do gerenciamento de portfólio e, na sequência, será sugerido seu alinhamento os conceitos, anteriormente descritos, das fases da metodologia FEL – Front End Loading.

Esta metodologia tem seu foco na qualidade da coleta de informações a ser disponibilizada para a fase seguinte, para fomentar a tomada de decisão e propiciar uma padronização no desenvolvimento de atividades de gerenciamento de portfólio.

O alinhamento entre os conceitos básicos de gerenciamento de portfólio e a metodologia FEL pode ser efetuado da seguinte maneira:

A etapa de inicialização corresponderá a etapa do FEL 1, onde ocorre a identificação das oportunidades e projetos alinhados ao planejamento estratégico. Ela pode ser executada pelo gerente da organização e o departamento comercial, de modo a alinhar as expectativas da direção da empresa aos contatos com os clientes, ou seja, as oportunidades existentes no

mercado atuante. O conhecimento do planejamento estratégico da organização e dos objetivos buscados são, aqui, de imprescindível valia, pois podem interromper, mesmo antes do desenvolvimento parcial, projetos que não estejam alinhados a estratégia de crescimento financeiro e técnico, traçada anteriormente. Ao ser concluída esta fase, ter-se-á o primeiro portão de tomada de decisão. Aqui já deverão ser eliminados os projetos que não estão alinhados ao planejamento estratégico da empresa, e deverão seguir para a fase 2 os projetos pré-selecionados. A organização deverá estabelecer parâmetros de atratividade para projetos, que serão de grande importância para gerar as informações desta fase. Estes parâmetros poderão ser: atratividade lucrativa, fidelização de clientes, potenciais projetos a serem gerados pelo projeto principal, desenvolvimento de conhecimento e capacidade técnica da organização. Serão, nesta fase, descartados os projetos que não estejam alinhados aos objetivos estratégico da empresa através da análise da atratividade de cada alternativa.

Terá início a etapa consecutiva, o FEL 2, onde são coletadas as informações dos projetos possíveis de execução, com maior detalhamento, prevendo recursos necessários, incluindo tempo, mão de obra, equipamentos e recursos financeiros será alinhada a etapa de planejamento. A coleta, circulação e qualidade das informações relativas aos projetos, é essencial para o sucesso do programa. Nesta etapa, técnicos e executores estarão diretamente envolvidos na análise e circulação de informações de qualidade entre os interessados, para eliminar possíveis retrabalhos e equívocos por decorrência de comunicação falha ou insuficiente. A habilidade de comunicação do gerente de portfólio será a mais importante habilidade a ser exercida nesta etapa, para garantir o nível de informações e de detalhamentos necessários para que o desenvolvimento das oportunidades selecionadas pela gestão de portfólio ocorra como planejado. Ao final desta etapa, a tomada de decisão será com foco nos projetos que serão plenamente desenvolvidos, pois a fase subsequente é a da execução dos projetos.

Para isso, informações em nível conceitual deverão ser desenvolvidas, como, por exemplo, detalhamento de escopo, planejamento e orçamento preliminar. Estas informações deverão ser suficientes para a escolha dos projetos a serem desenvolvidos, e para o posterior desenvolvimento de informações de caráter mais aprofundado.

Conforme sequenciamento, inicia-se a fase final, a etapa do FEL 3, que corresponderá a fase de execução, controle e encerramento. As informações geradas nesta fase deverão proporcionar os recursos necessários à execução dos projetos selecionados, acompanhar o desenvolvimento destes, monitorar a falta ou excesso de recursos alocados, o retorno esperado

de cada projeto, os atrasos e o alinhamento ao plano estratégico. O objetivo é criar um banco de dados disponíveis sobre os portfólio executados, para permitir monitorar as falhas e pontos críticos, de maneira a subsidiar as informações para montagem de futuros programas, sempre agregando experiência ao desenvolvimento da organização.

Nesta fase as informações deverão ser bastante detalhadas, pois serão referência para a implantação do projeto, portanto, deverão ser capazes de fornecer toda a informação necessária ao desenvolvimento do projeto, como escopo detalhado, a EAP do projeto, seu orçamento definitivo e prever, inclusive, o monitoramento das alterações do projeto.

Nota-se que, apesar de ser empregada de maneira bastante corrente por empresas de grande porte e de ser uma metodologia pouco conhecida do público geral, a metodologia FEL condiz com conceitos básicos da gestão de portfólios e pode, portanto, ser empregada de maneira bastante direta e simplificada por empresas de pequeno porte, onde os próprios diretores e colaboradores já existentes na estrutura da organização, desempenhem as atividades do FEL, sem que isto afete a qualidade ou a eficácia de sua aplicação.

A formação de pontos de passagem para a tomada de decisões, baseando-se nas etapas e conceitos anteriormente explicitados, podem ser resumidos na seguinte figura:

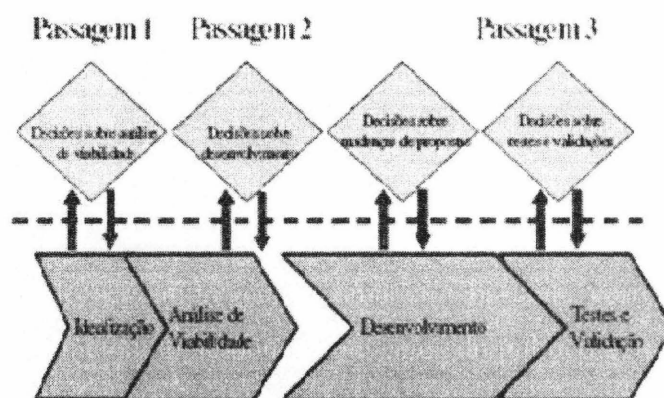


Figura 3.1.1 – Passagens para tomada de decisões

A metodologia FEL auxilia na escolha do projeto que fará parte do portfólio para atender às necessidades da organização. Seu uso contribui para reduzir custos de investimentos e prazos de projetos, isto é, implica no aumento de segurança sobre a viabilidade dos projetos escolhidos.

Essa metodologia de coleta de informações ocorrendo gradualmente tem sido validada por diversos estudos. Estes estudos indicam que grande parte dos custos dos projetos são comprometidos durante a fase conceitual. Logo, um gerenciamento deficitário na fase de

coleta de informações conceituais afeta a fase de execução, pois a maioria das alterações de projetos ocorrem por falta de informações ou informações errôneas.

Bem empregada, a metodologia aponta para:

- redução dos custos dos projetos, que tende a ser mais eficiente com a experiência da organização na aplicação da metodologia;
- redução da variação de características dos projetos, como custos, planejamento e características técnicas;
- aumento no atingimento dos objetivos estratégicos da organização;
- diminuição das alterações ao longo do desenvolvimento dos projetos.

Quando as informações sobre os projetos são detalhadas ao longo das fases, aprofundando-se este detalhamento com o desenvolvimento das fases, o gasto com projetos sem alinhamento com os objetivos estratégicos da organização, raramente ocorrem. O que incorre em economia de recursos essenciais, como por exemplo, o tempo.

Cada fase permite uma visualização dos projetos da carteira do portfólio de maneira mais significativa e detalhada, o que torna a tomada de decisão mais ágil e embasada.

Mas aquilo que pode tornar a implantação da metodologia um sucesso pode levar, também, ao fracasso.

Se os objetivos estratégicos da organização não estiverem claros para o gerente do portfólio, pode-se incorrer em grande desperdício de recursos. Através da coleta de informações equivocadas, da sua má interpretação e mesmo falha em seus registros, poderão ser escolhidos projetos desastrosos para o desenvolvimento da organização.

A implantação da metodologia pode gerar burocratização da organização, caso ela esteja focada, somente, na geração dos documentos, sem dar importância à qualidade das informações coletadas e sem empregá-las com objetivos claros de fornecer os instrumentos para a tomada de decisões.

O desenvolvimento das fases, embora não sobrepostos, deve ocorrer de modo integrado, com interação entre todas as equipes envolvidas. Como em pequenas empresas a existência de equipes exclusivamente envolvidas com a gestão do portfólio não ocorrerá, o trabalho para que as pessoas designadas mantenham-se comprometidas com o seu desenvolvimento deverá ser realizado pela direção.

3.2 Proposta de aplicação da metodologia FEL simplificada em uma pequena empresa

Este capítulo analisa uma pequena empresa situada na cidade de Curitiba, no estado do Paraná, que atua através de projetos, e propõe a utilização da metodologia FEL simplificada para gestão de seu portfólio.

A pequena empresa brasileira de Engenharia Consultiva escolhida situa-se na região central da capital Curitiba. Fundada 1987, ela atua na prestação de serviços de consultoria de engenharia de infra-estrutura, na área de transportes, para empresas públicas e privadas, em sua maioria através de projetos.

A empresa atua, também, na supervisão e gerenciamento de obras viárias e industriais, no assessoramento e apoio à fiscalização de concessões rodoviárias, na elaboração de estudos de viabilidade sócioeconômica-financeira de empreendimentos e em projetos de polidutos e de infra-estrutura urbana.

Contando atualmente com 48 colaboradores, a empresa apresenta estrutura matricial fraca, segundo a classificação proposta pelo PMBOK (2004, pg.28):

Estrutura da organização Características do projeto	Funcional	Matricial			Por projeto
		Fraca	Balanceda	Forte	
Autoridade do gerente de projetos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Quem controla o orçamento do projeto	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente de projetos	Gerente de projetos
Função do gerente de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
Equipe administrativa do gerenciamento de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral

Figura 3.2.1 –Influências da estrutura organizacional nos projetos

A estrutura do organograma da empresa é:

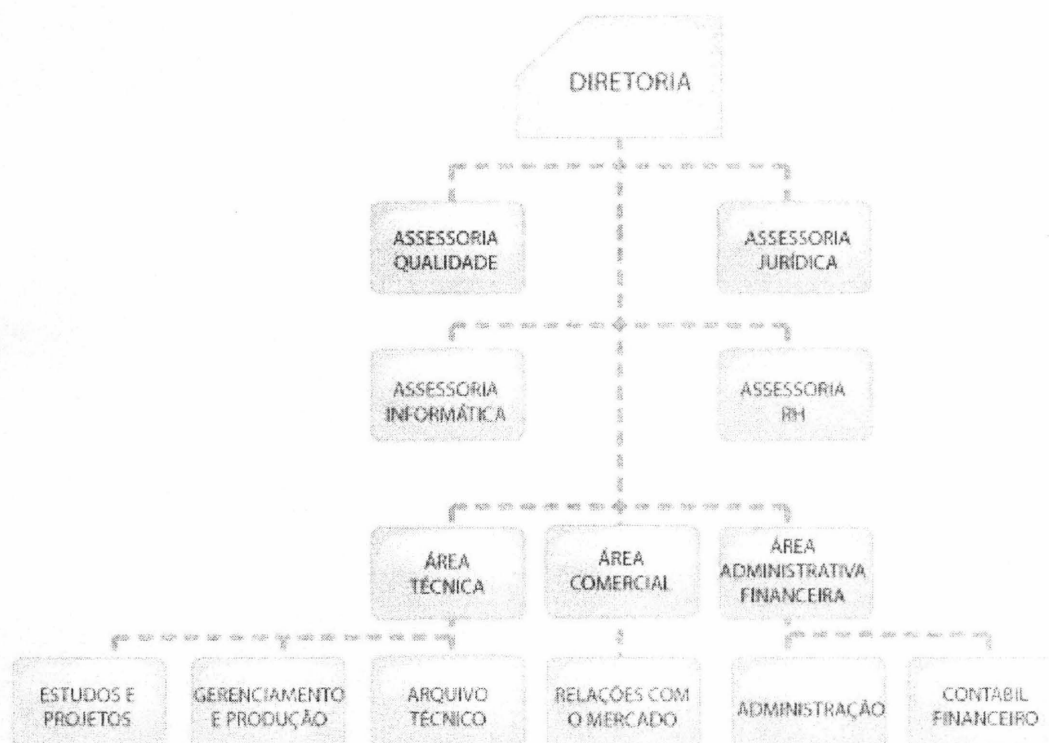


Figura 3.2.2 – Organograma da empresa

Segundo o PMBOK (2004, pg.30) as estruturas matriciais são uma combinação das estruturas funcionais e por projetos. Mantendo as matrizes fracas muitas características das organizações funcionais, sendo a função do gerente de projetos mais próxima a de um coordenador, ou facilitador. Dentro da pequena empresa avaliada a figura do gerente de projetos aparece como coordenador de projetos, conforme a definição do PMBOK.

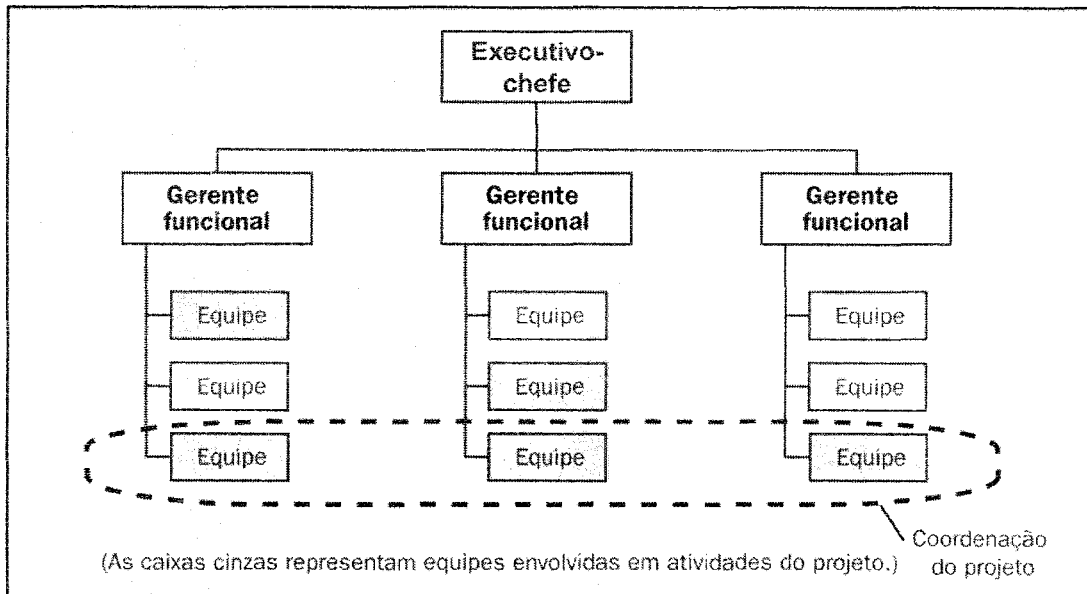


Figura 3.2.3 - Organização matricial fraca (PMBOK, 2004, pg.30)

Através das figuras e explicações, compreende-se que os projetos desenvolvem-se dentro da empresa com equipes multidisciplinares e membros de gerências diversas e também, nota-se que a direção é bastante centralizada.

A empresa escolhida, não conta atualmente com um sistema ou uma metodologia de gestão de portfólio, mas já possui planejamento estratégico de longo e de curto prazo definidos.

A maneira como seleciona e prioriza projetos está relacionada a preferências dos diretores, a oportunidades surgidas no mercado e a fidelização de clientes.

As maiores dificuldades encontradas dizem respeito a comunicação e disseminação dos conhecimentos e metas organizacionais. Há pouca preocupação com a difusão e entendimento das informações por colaboradores envolvidos diretamente com o portfólio atual da empresa.

Como primeira proposição encontra-se a necessidade da realização do planejamento estratégico anual. Sugere-se que este seja realizado em conjunto entre a diretoria, formada pelos dois proprietários da empresa, e o setor comercial, que mantém o elo com os clientes. Pois o setor comercial tem conhecimento do mercado no qual a empresa desenvolve seus produtos e conhece o histórico recente dos projetos solicitados. O envolvimento dos integrantes do planejamento, e a compreensão dos reflexos positivos advindos do planejamento, torna sua implantação melhor aceita e mais fácil.

Neste planejamento estratégico, que pode seguir o modelo simplificado sugerido por Darci Prado e anteriormente descrito neste trabalho, deve ocorrer a priorização de programas

e projetos, com foco no alinhamento destes com os anseios de crescimento e manutenção da organização no mercado. Deve ser realizada a identificação da Necessidade de Recursos, para identificar o custo de componentes e recursos financeiros aos projetos, a consolidação com o orçamento e escolha do gerente de portfólio. Neste momento, as escolhas devem ser baseadas nas informações coletadas, tanto no ambiente interno, como no externo, em detrimento de influências de diretores e outros *stakeholders*. Otimizar as escolhas, além de minimizar riscos, permitirá uma relação mais consolidada com os objetivos estratégicos.

Estabelecido o gerente de portfólio, que indica-se ser um dos diretores da empresa, este aplicará e acompanhará a metodologia FEL simplificada para gestão do portfólio já durante as definições do planejamento estratégico. Ele deverá implementar neste momento o que é descrita como a fase de FEL 1.

Na fase do FEL 1 deverá ser realizada a identificação das oportunidades e projetos alinhados ao planejamento estratégico, que pode ser executada pelo diretor da organização, gerente do portfólio, juntamente com departamento comercial. Espera-se, deste modo, que o alinhamento entre o plano estratégico da empresa e as necessidades do mercado seja mais facilmente entendido, para minimizar riscos de desenvolver projetos sem correlação com os objetivos de crescimento da empresa. O envolvimento do representante do departamento comercial objetiva traduzir as demandas dos clientes e o ambiente do mercado para dentro da organização, colocando-a a par de ambos e subsidiando informações essenciais para a formação e gestão do portfólio.

A etapa consecutiva, o FEL 2, onde são coletadas as informações dos projetos possíveis de execução, com maior detalhamento, inclusive para prever recursos necessários, incluindo tempo, mão de obra, equipamentos e recursos financeiros poderá ser desenvolvida com auxílio do departamento administrativo e financeiro. Para utilizar o banco de dados, já mantido por este setor, para aferir os custos e necessidades de projetos com base nos histórico de projetos similares. Para evitar a super alocação de recursos, ou mesmo a falta deles, para desenvolver algum dos projetos escolhidos para execução, as informações necessárias ao desenvolvimento desta fase deverão ser, além de mais volumosas, mais confiáveis. Recomenda-se que sejam desenvolvidos, já nesta etapa, estudos relativos a riscos e as alternativas a atrasos na duração dos projetos e também, que sejam analisados os impactos nos custos e o nível de motivação das equipes durante projetos similares.

O banco de dados mantido pelo departamento administrativo e financeiro permitirá uma previsibilidade confiável aos projetos escolhidos, nos quesitos custos, atrasos e valoração de falhas cometidas em projetos similares desenvolvidos anteriormente.

Sugere-se, deste modo, a criação de um banco de informações, também, pelas áreas técnicas e pelos coordenadores de projetos, com foco nas lições aprendidas e nas falhas críticas ocorridas nos diversos projetos.

A etapa do FEL 3 relativa à execução, controle e encerramento, será desenvolvida pela área técnica, e irá desenvolver os projetos selecionados e priorizados de acordo com as etapas do FEL 1 e 2 anteriormente desenvolvidas. O acompanhamento e monitoramento do sucesso dos projetos selecionados deverão ser realizados pelo gerente de portfólio e monitorados pela equipe técnica, que deverá comunicar ao primeiro: as falhas nos dimensionamentos dos recursos, os riscos e a necessidade de cancelar ou adiar projetos.

A integração entre as equipes e a fluência das informações e da comunicação, são de extrema valia para o desenvolvimento da gestão de portfólio. Serão as informações geradas pelas equipes técnica, administrativa e financeira e pelo departamento comercial que irão embasar a tomada de decisão do gestor do portfólio. Deverá ocorrer um bom planejamento das comunicações, onde sejam determinados os canais de comunicação que serão utilizados, os tipos de comunicação válida e a hierarquia a ser respeitada para o tramite das informações.

O monitoramento das informações com o decorrer das atividades é essencial para que não se percam recursos em projetos que precisam ser cancelados, não ocorra sobrecarga das equipes envolvidas no desenvolvimento dos projetos, e que permita a alteração do portfólio, ou mesmo, do planejamento estratégico para adaptação a um novo perfil de mercado ou devido a mudanças no perfil dos clientes.

O envolvimento das diversas equipes que compõem o organograma da empresa enfatiza, não só a necessidade de informações multidisciplinares, mas a motivação para o desenvolvimento da gestão do portfólio, para que estas tenham conhecimento da metodologia e que, deste modo, envolvam-se por iniciativa própria com sua implantação e melhoramento.

As revisões dos parâmetros adotados para a gestão do portfólio devem ser realizadas juntamente com o andamento de sua implantação, que podem através de um ciclo de PDCA – Plan, Do, Check and Act, buscar a melhoria contínua da metodologia de gestão de portfólio. Pelo emprego do conceito utilizado pelo PMBOK para projetos para a gestão de portfólio, teremos: os processos de planejamento serão reexaminados como parte do ciclo PDCA. Essa

revisão pode resultar em atualizações recomendáveis no plano de gerenciamento do portfólio (PMBOK, 2004, pg.59).

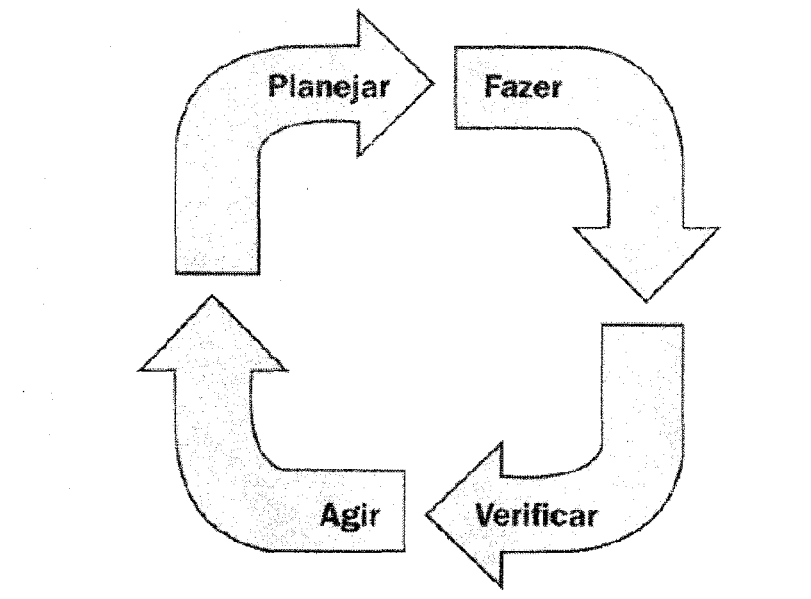


Figura 3.2.4 - O ciclo do PDCA (PMBOK, 2004, pg.39)

A empresa possui um sistema de qualidade total e é certificada pela ISO 9001. Possui um bom conhecimento sobre processos de qualidade e melhoria contínua. Logo, terá facilidade em aplicar o ciclo PDCA para acompanhar a implantação da metodologia FEL de gestão de portfólio.

Como a comunicação mostrou-se falha nesta empresa, propõem-se a realização de um planejamento das comunicações com a adoção de um modelo básico que preveja as relações entre emissor e receptor.

Um modelo como este é sugerido no PMBOK (2004, pg.224), com os seguintes componentes:

- **Codificar**: traduzir pensamentos ou ideias para uma linguagem que seja entendida pelas outras pessoas;
- **Mensagem**: a saída da codificação;
- **Meio físico**: o método usado para transmitir a mensagem;
- **Ruído**: tudo o que interfere na transmissão e no entendimento da mensagem (por exemplo, a distância);
- **Decodificar**: traduzir a mensagem de volta para pensamentos ou ideias significativas.

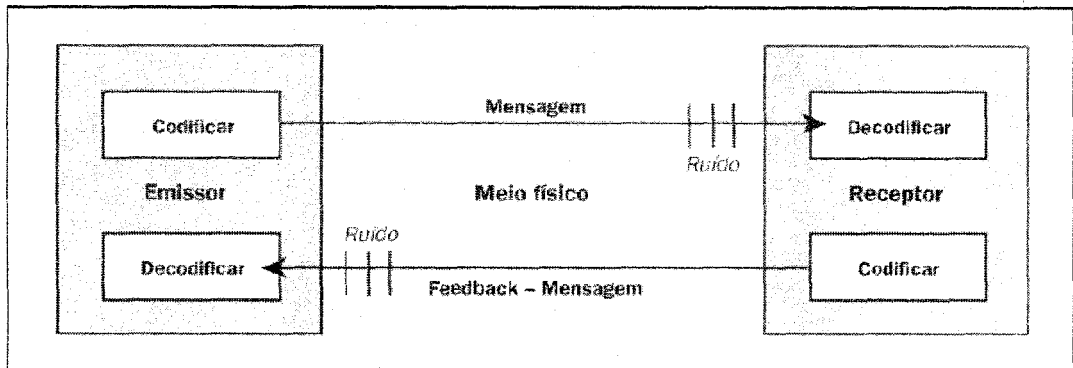


Figura 3.2.5 – Comunicação – Modelo Básico (PMBOK, 2004, pg.224)

O plano das comunicações é a previsão das necessidades relacionadas às informações, ao gerenciamento da distribuição destas informações aos interessados, e as garantias de que as mensagens sejam enviadas, recebidas e decodificadas com qualidade. Deverá ser realizado entre o gerente de portfólio e todos os envolvidos diretamente nesta gestão, para estabelecer canais de comunicação efetivos e buscar o sucesso das comunicações necessárias ao desenvolvimento da gestão do portfólio.

A implantação da metodologia FEL para gestão do portfólio desta empresa, considerando-se que esta ainda não possui nenhum tipo de metodologia necessitará de atividades complementares, como o estabelecimento de objetivos estratégicos e a comunicação destes aos interessados. São aqui propostos, para tal fim, a adoção de métodos e ferramentas já consagrados na gestão de projetos e amplamente empregados.

Inicialmente este processo pode ser julgado burocrático e trabalhoso, entretanto os benefícios advindos de sua implantação devem trazer resultados, como:

- Economia de escala : como encerramento de projetos desnecessários, previsão e dimensionando equipes e demais recursos de modo eficiente;
- Satisfação dos colaboradores : sem a sobre carga de trabalho, com equipes corretamente dimensionadas, relacionadas diretamente ao sucesso da empresa através da gestão do portfólio e do alcance de metas, com possibilidade de, inclusive, prever bonificações em acordo com o sucesso da implantação da metodologia;
- Melhor relação com o mercado e com os clientes : através do atendimento das demandas , da comunicação eficaz e da compreensão do ambiente externo à empresa;
- Organização e conhecimento dos projetos : a coleta de informações permitirá conhecer os projetos possíveis e determinar quais estão melhores integrados aos objetivos estratégicos traçados;

- Diminuição de desperdício de recursos físicos, financeiros e humanos;
- Foco nos objetivos estratégicos e nas possibilidades de alcance de metas.

Com o acompanhamento e criação de bancos de dados sobre os portfólios que vierem a ser geridos pela metodologia FEL, ter-se-á as possibilidades positivas de:

- Diminuir os erros nas formações de portfólios futuros;
- Possuir o histórico do sucesso ou fracasso dos projetos anteriormente selecionados;
- Acompanhar a implantação e melhoria da metodologia FEL como gestão de portfólio desta empresa;
- Verificar a aplicabilidade da metodologia e sua sincronia com os objetivos da empresa;
- Tornar maior a previsibilidade de equipes e custos de implantação de projetos.

São bastantes as expectativas de resultados positivos a serem alcançados com a implantação da metodologia FEL simplificada de gestão de portfólio. Propondo-se sua implantação através dos passos antes explicitados e seu acompanhamento, para posterior comparação entre a situação da empresa antes e depois de sua implantação.

O monitoramento de resultados financeiros e de motivação das equipes envolvidas nesta gestão, fornecerá os indicativos sobre a continuidade ou não do uso da metodologia, de sua aplicabilidade e funcionalidade dentro da estrutura da empresa.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de portfólio é uma importante ferramenta para atingir os objetivos estratégicos das empresas. Ela ajuda a selecionar e priorizar aqueles projetos intimamente ligados ao alcance das metas estabelecidas nos planos estratégicos.

Muitas empresas de pequeno porte têm dificuldades em implantar um sistema de gestão de portfólio, por não disporem de recursos, e geralmente, possuem estruturas enxutas, em que não existe setor exclusivo para desempenhar a gestão de portfólios.

A metodologia FEL - *Front End Loading* é utilizada com bastante sucesso para a gestão de carteiras de portfólio de grandes conglomerados empresariais. Trata-se de uma metodologia que estabelece pontos ou portões de tomada de decisão. Ela é baseada em três fases distintas. Em cada fase ocorre a coleta de informações em níveis diferenciados, mais superficiais nas primeiras, tornando-se mais elaboradas e volumosas nas demais fases. Isso objetiva fomentar, no momento adequado, a tomada de decisão pelos responsáveis.

Essa tomada de decisão deverá ser imparcial, baseada em critério de informações previamente recebidas e analisadas. Isto torna este processo mais confiável e, através da documentação gerada, obtém-se dados úteis para comparações e criações de portfólios futuros com bastante previsibilidade.

Embora seja aplicada com implantação de setores exclusivos por cada etapa nas grandes empresas, esta metodologia alinha-se a conceitos básicos da gestão de portfólios e pode facilmente ser simplificada e aplicada a pequenas empresas.

A gestão de portfólios em pequenas empresas é geralmente guiada pela influência de *stakeholders* e por preferências pessoais de diretores. A aplicação de uma metodologia para esta gestão, coleta e dissemina informações relevantes e de qualidade, para que a tomada de decisão seja impessoal e voltada às metas e objetivos estabelecidos no plano estratégico da pequena empresa.

Dada a dificuldade da alocação de recursos para desempenho das funções, foi sugerido que funções já existentes na estrutura organizacional desempenhem o papel de gestor de portfólio. Este gestor deverá ser ligado à diretoria da empresa, ter conhecimento, tanto da estrutura interna da empresa, quanto da externa e possuir o domínio do conhecimento das metas organizacionais e das necessidades de mercado explicitadas pelo cliente.

É possível, desta forma, aplicar a metodologia FEL de gestão de portfólio em pequenas empresas, com a utilização dos recursos já disponíveis e disseminação da informação. Deste modo, atribui-se valor à boa comunicação, e ao envolvimento das diretorias, através da validação destas para aplicação da metodologia de gestão de portfólio dentro da empresa, bem como da compreensão dos benefícios de sua aplicação.

Como o mais complicado para empresas de pequeno porte é o estabelecimento de modelos de gestão de portfólio, este trabalho recomenda estudos sobre outras metodologias de gestão de portfólio e sua aplicabilidade em empresas de pequeno porte; também, estudos de campo com comparativos entre empresas de pequeno porte que possuem ou não metodologias de gestão de portfólio, com os mais variados focos, sucesso ao longo dos anos, sucesso no estabelecimento e cumprimento de metas, orçamentos e satisfação das equipes.

Este trabalho enfatiza a importância de estudos de caso em empresas que venham a aplicar metodologias de gestão de portfólio, com objetivo em comparações entre o estado inicial da pequena empresa e as mudanças e impactos de tal implantação; também, sugere estudos sobre a delimitação de tamanhos de carteiras de portfólios em acordo com o tamanho das estruturas organizacionais e abre espaço para o desenvolvimento de estudos que disseminem o conhecimento de gerenciamento de projetos nas mais diversas disciplinas que o compõe.

Conclui-se que a metodologia FEL, embora complexa em primeira análise, é aplicável a empresas de pequeno porte. Mas é necessário simplificar os conceitos, para melhor entendimento e implantação da metodologia. Seu intuito é profissionalizar a gestão de portfólio das pequenas empresas, através da diminuição da tomada de decisão por influências de *stakeholders*, sejam eles diretores ou proprietários das empresas. Isso implicará no aumento das chances de sucesso na escolha dos projetos integrantes do portfólio e garantirá seu alinhamento aos objetivos estratégicos.

O objetivo da implantação da metodologia é aumentar a confiabilidade das decisões, do portfólio e de seu gerenciamento, o que impactará diretamente no correto dimensionamento dos recursos necessários aos projetos, diminuindo os riscos de falta de recursos e aumentando a satisfação dos colaboradores. Outro efeito esperado é a melhora no planejamento e cumprimento dos prazos e custos dos projetos, que garantirão melhor atendimento aos clientes.

REFERÊNCIAS

- Cooper, R. G.; Edgett, S. J.; Kleinschmidt, E. J. **New Product Portfolio Management: Practices and performance.** Journal of Product Innovation Management, v.16, nº4, pg.333-351, 2009.
- Dinsmore, Paul C. *et al.* **Transformando Estratégias Empresariais em Resultados Através da Gerência por Projetos.** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 1999.
- Kerzner, H. *et al.* **Gestão de Projetos : As melhores práticas.** Porto Alegre: Bookman Companhia Editora, 2ª. Edição, Reimpressão 2008.
- Moresi, E. A. D. **Delineando o valor do sistema de informação de uma organização;** V.29, nº1, p.14-24, Abril 2000.
- PMBOK. **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos.** 3ª Edição. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2004.
- PMI. **The standard for portfolio management.** Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2006.
- Prado, Darci. *et al.* **Gerenciamento de Programas e Projetos nas Organizações.** Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.
- Silva, C. R. O. **Metodologia e organização do projeto de pesquisa:** guia prático. Fortaleza: Centro Federal de Educação Tecnológica do Ceará, 2004.
- VALE. *et al.* **PR-E-200 Implantação de Empreendimentos pela Metodologia FEL Front End Loading,** VALE, 2007.