



Relato de experiência – WAMPS2014
Gestão de Portfólio como ferramenta
de execução da estratégia


SoftDesign[®]
Consultoria e Sistemas

Quem somos

- Karina Klein Hartmann, PMP, CFPS, CPRE
Gerente de projetos e membro do GEPS.
- Osmar A. M. Pedrozo, PMP
Diretor executivo e Gerente de Portfólio

A empresa

- Empresa de serviços desenvolvimento de software.
- 17 anos de atuação em Porto Alegre e São Paulo.
- 60 colaboradores.



A empresa

- MPS.BR nível G em 2009.
- MPS.BR nível E em 2013.



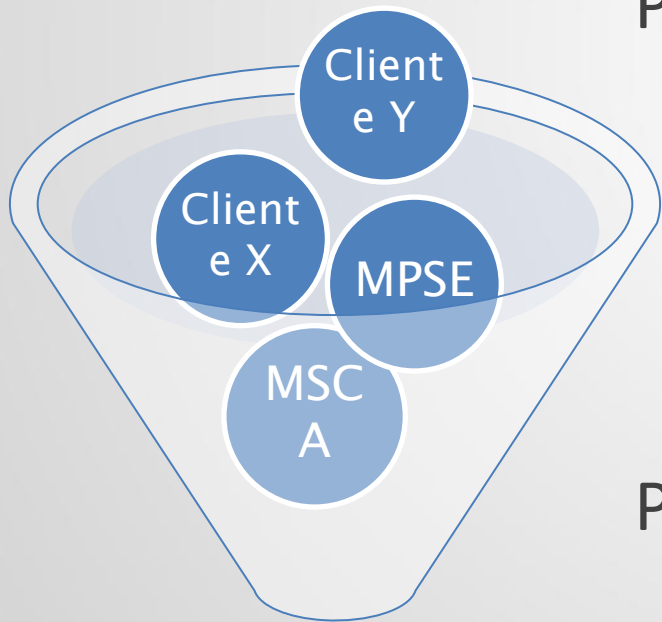
Objetivo do relato

- Apresentar o processo de GPP definido para a SoftDesign.
- Apresentar como a Gestão de portfólio se transformou em ferramenta da execução da estratégia da organização.
- Apresentar o uso da técnica AHP para definir a hierarquia dos critérios de seleção de projetos.
- Compartilhar os resultados e lições aprendidas.

Contexto do relato

- Características do portfólio de projetos da SoftDesign
- Quais os desafios encontrados na implementação?

O portfólio da SoftDesign



Projetos internos

- Estratégicos
- Desenvolvimento de produto
- Melhoria de processos

Projetos externos

- Desenvolvimento de software
- Outsourcing

Desafios

- Novos projetos externos (oportunidades) surgem todos os dias, competindo por recursos.
- Pressão da área comercial para:
 - analisar as demandas de clientes com urgência.
 - atender todas as demandas de clientes.
- Dificuldade de analisar, decidir e justificar a realocação dos recursos.

Desafios

- Entre os projetos internos/estratégicos, como escolher quais os projetos certos para investir?
- Como garantir que recursos alocados para os projetos estratégicos não sejam movidos para projetos de cliente?
- Como não deixar de executar a estratégia da organização, frente a pressão por executar todas as oportunidades de clientes?

Processo

Seleção de projetos

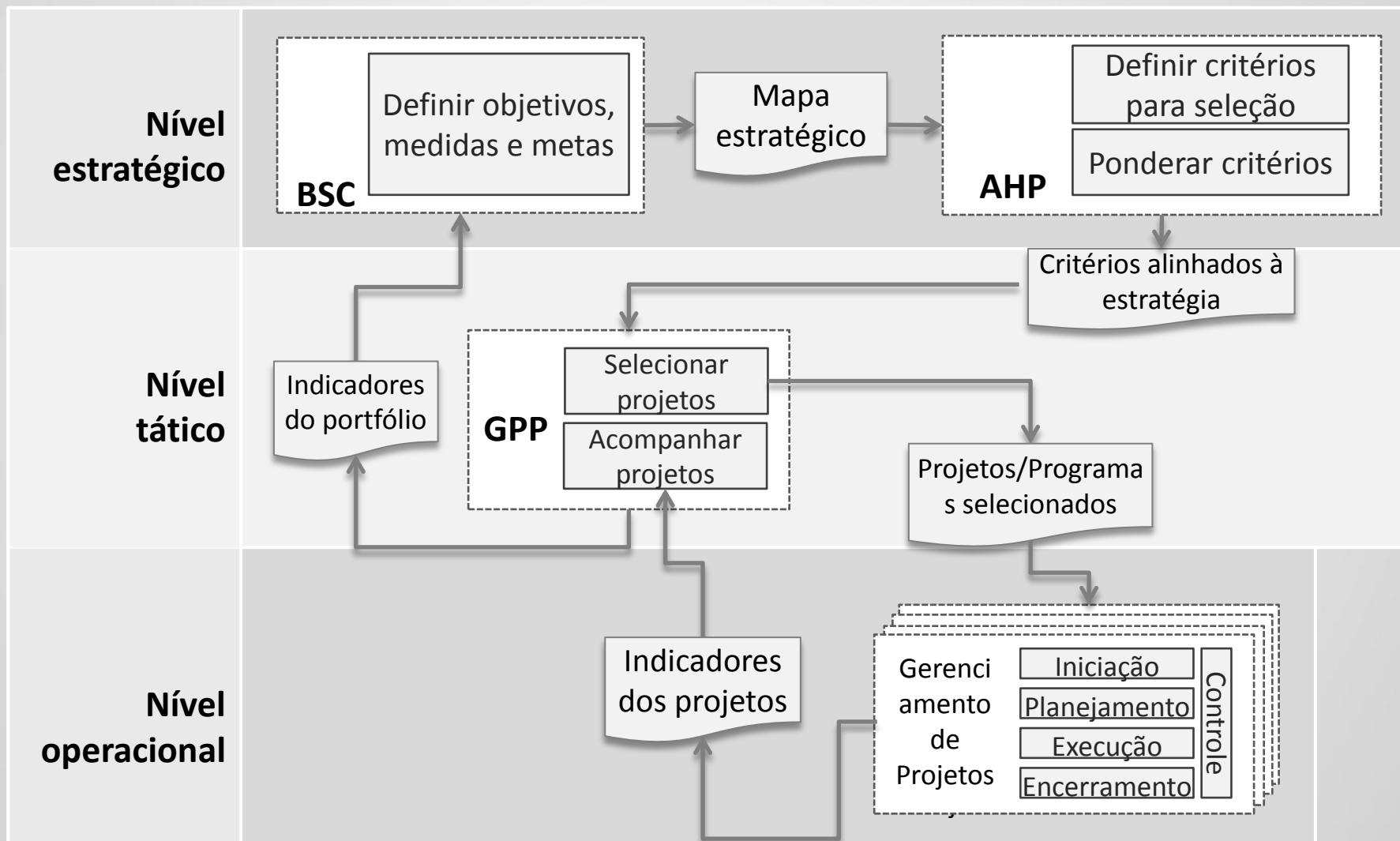
Como comparar os projetos durante a seleção, de forma a selecionar o conjunto mais apropriado de projetos que apoiem a execução da estratégia?

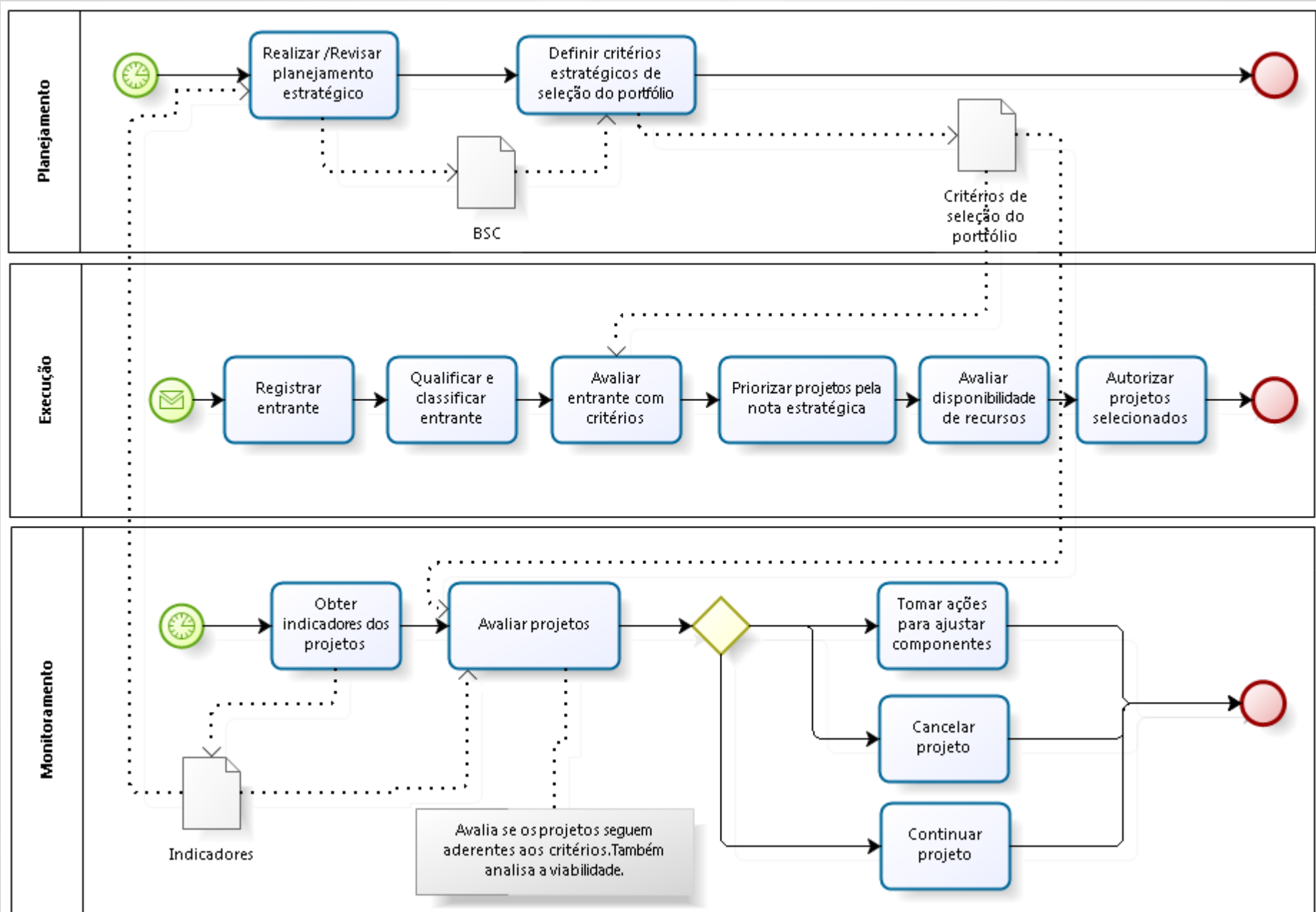
Seleção de projetos

“É necessário adotar ou desenvolver algum modelo de pontuação que possa ser usado para avaliar os projetos e torná-los comparáveis entre si”.

PMI. “The Standard for Portfolio Management” , 2008.

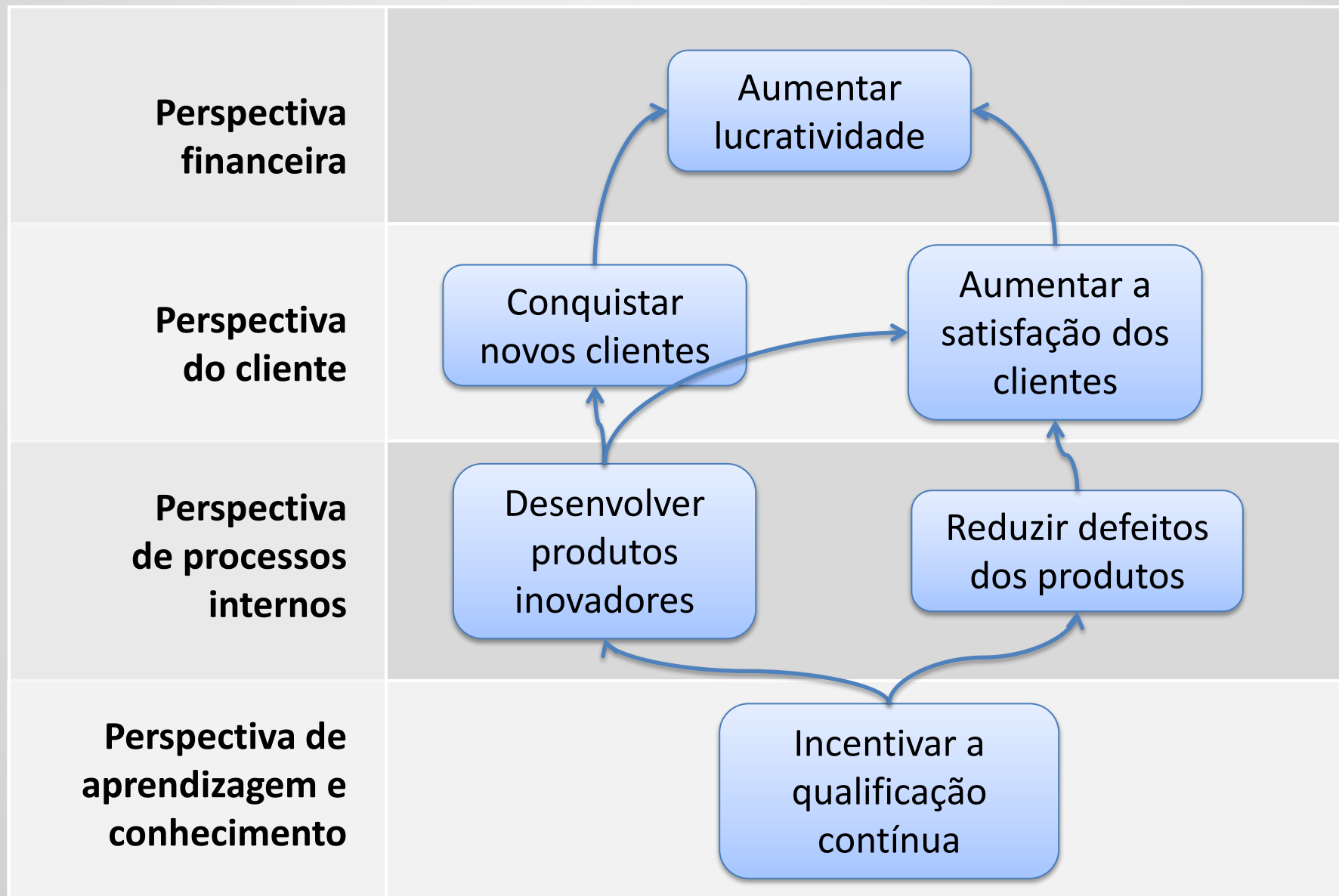
Quais são os critérios para
seleção dos projetos?



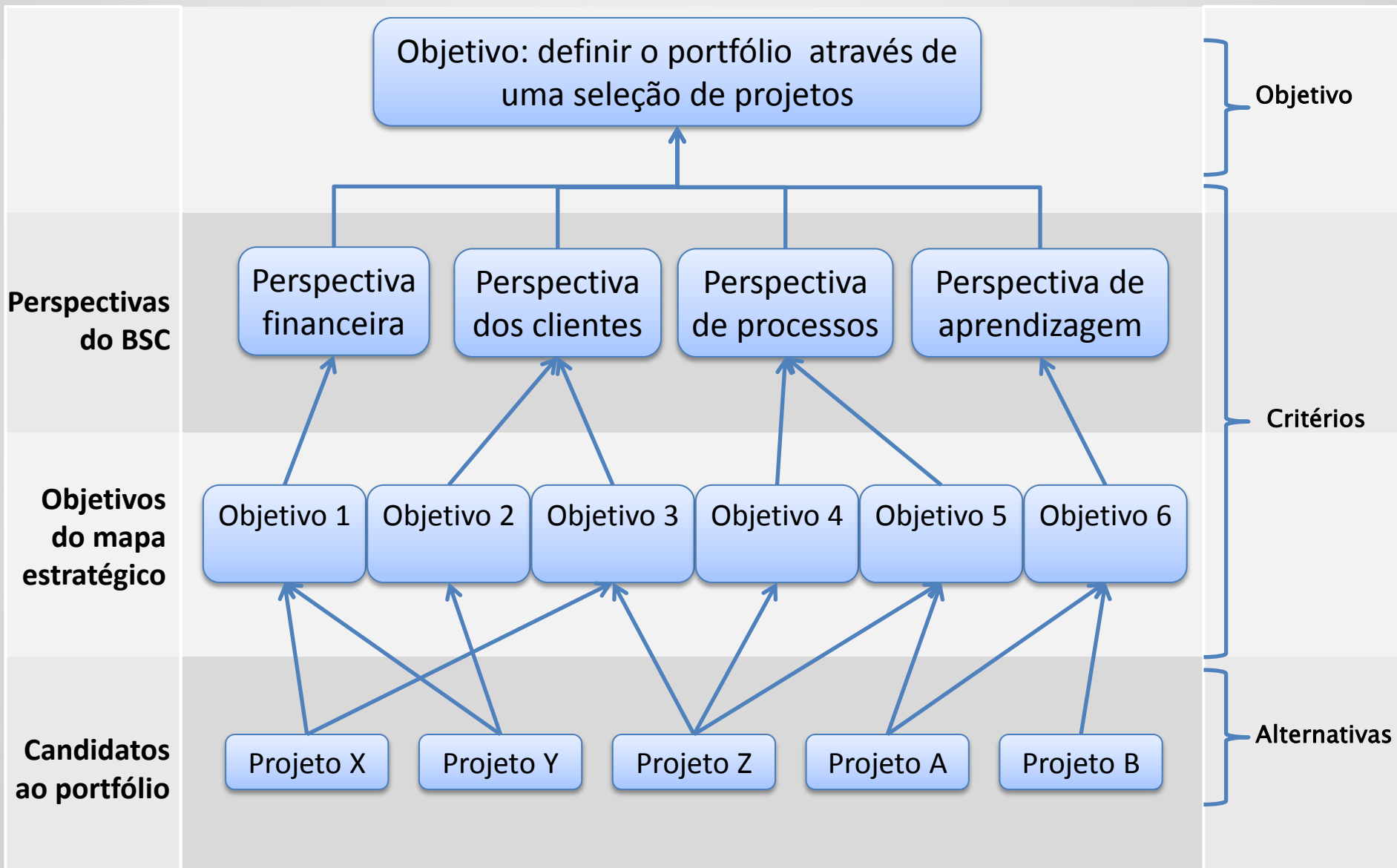


BSC e Mapa estratégico

- BSC – Balanced Scorecard:
 - O BSC é uma ferramenta de gestão estratégica que visa traduzir a visão da organização em objetivos e medidas tangíveis.
- Mapa estratégico:
 - Uma das ferramentas do BSC.
 - É uma representação gráfica dos objetivos estratégicos.



Exemplo simplificado de mapa estratégico



Estrutura de seleção de projetos

- *Analytic Hierarchy Process* (Thomas Saaty, 1977).
- Objetivo: criação de uma escala para grandezas relativas.
- Método: Atribuição de pesos para cada um dos critérios com base na avaliação de importância de um sobre o outro, usando uma escala comum.

AHP – Aplicação

- Comparar objetivos em pares:

		Aument... 1	Conqui... 2	Aument... 3	Desenv... 4	Reduz... 5	Incentiv... 6	
Aumentar lucratividade	1	1						$\left(\begin{array}{cccccc} & & & & & \\ & & & & & \\ & & & & & \\ & & & & & \\ & & & & & \\ & & & & & \end{array} \right)$
Conquistar novos clientes	2		1					
Aumentar a satisfação dos clientes	3			1				
Desenvolver produtos inovadores	4				1			
Reduzir defeitos dos produtos	5					1		
Incentivar a qualificação contínua	6						1	

Escala do método AHP

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

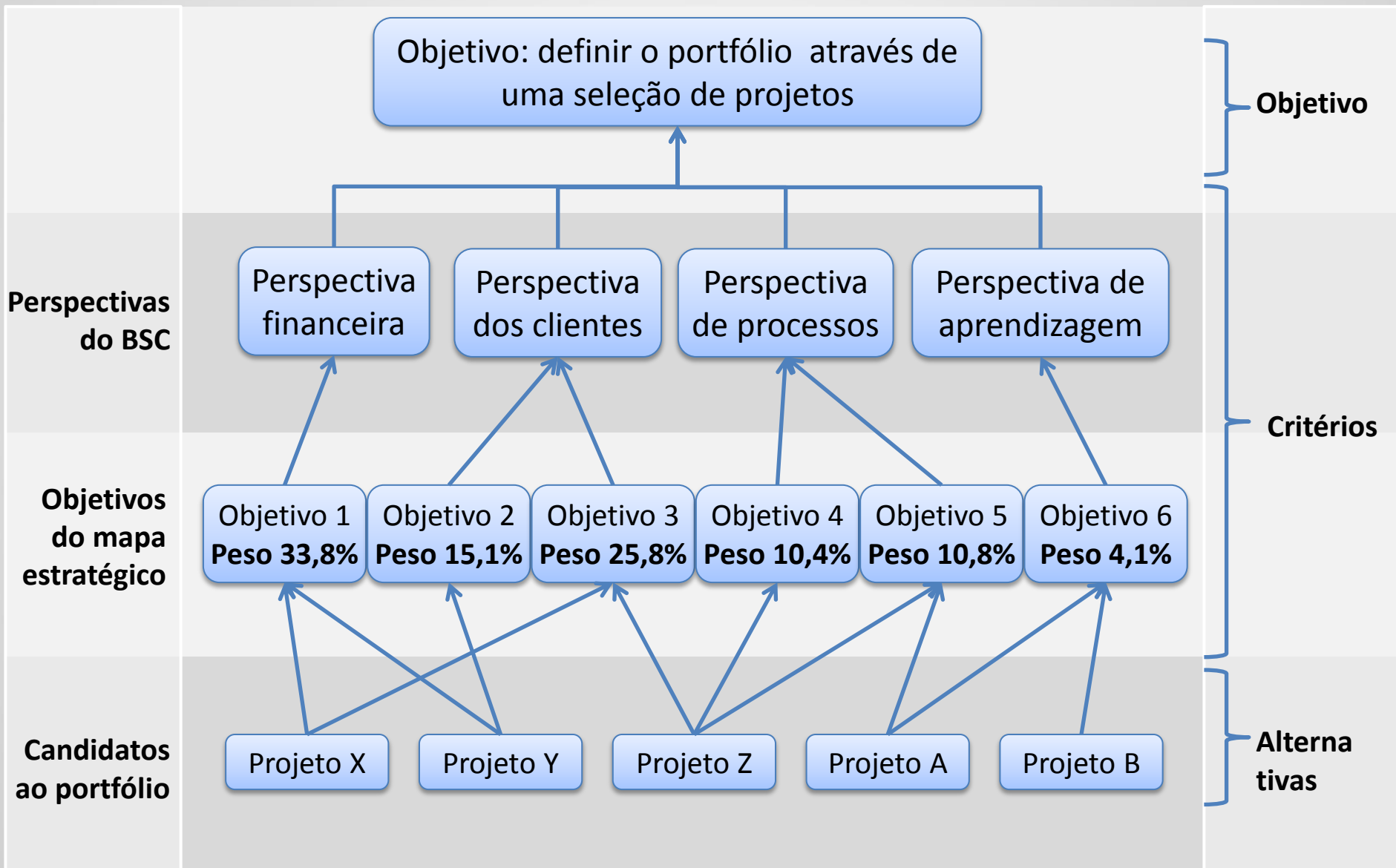
AHP – Aplicação

Comparação em pares, usando a escala.

Autovetor, peso de cada critério.



	Aument.. 1	Conqui... 2	Aument.. 3	Desenv.. 4	Reduz... 5	Incentiv.. 6	
Aumentar lucratividade	1	5	3	3	5	3	33,8%
Conquistar novos clientes	1/5	1	1/3	7	1/3	5	15,1%
Aumentar a satisfação dos clientes	1/3	3	1	5	5	7	25,8%
Desenvolver produtos inovadores	1/3	1/7	1/5	1	5	1	10,4%
Reduzir defeitos dos produtos	1/5	3	1/5	1/5	1	5	10,8%
Incentivar a qualificação contínua	1/3	1/5	1/7	1	1/5	1	4,1%



Estrutura de seleção de projetos

Planilha de avaliação

Utilizando os objetivos hierarquizados em uma escala, foi construída uma planilha de avaliação, onde os projetos são inseridos e avaliados contra cada um dos critérios.

Ranqueamento Ponderado por Múltiplos Critérios

Entrantes	Dados de identificação		Critério 1		Critério 2		Critério 3		Critério 4		Critério 5		Critério 6		Nota ponderada de priorização
			Aumentar lucratividade		Conquistar novos clientes		Aumentar a satisfação dos clientes		Desenvolver produtos inovadores		Reduzir defeitos dos produtos		Incentivar a qualificação contínua		
	Origem	Tipo	Em qual alternativa esse projeto se encaixa?	Peso: 33,8	O cliente deste projeto é novo?	Peso: 15,1	De que forma o projeto contribui?	Peso: 25,8	Em qual categoria esse projeto se encaixa?	Peso: 10,4	Contribui para a redução de defeitos e aumento da qualidade?	Peso: 10,8	Apoia a qualificação das pessoas envolvidas?	Peso: 4,1	
Projeto x	Externo	Fábrica de software	Lucratividade acima de X%	33,8	Cliente totalmente novo	15,1	Não se aplica	0	Projeto de desenvolvimento de produto inovador para cliente	5,2	Não se aplica	0	Indiretamente	2,05	0,56
Projeto y	Externo	Fábrica de software	Lucratividade entre Y% e X%	16,9	Cliente novo nesta categoria	7,55	Não se aplica	0	Não se aplica	0	Não se aplica	0	Indiretamente	2,05	0,27
Projeto z	Externo	Fábrica de software	Lucratividade abaixo de Y%	0	Cliente antigo	0	Não se aplica	0	Não se aplica	0	Não se aplica	0	Indiretamente	2,05	0,02
Projeto a	Externo	Consultoria	Lucratividade entre Y% e X%	16,9	Cliente novo nesta categoria	7,55	Não se aplica	0	Não se aplica	0	Indiretamente, contribui para melhoria dos serviços/processos	5,4	Indiretamente	2,05	0,32
Projeto b	Interno	Melhoria de processos	Lucratividade abaixo de Y%	0	Cliente interno	0	Iniciativa de melhoria de processos e serviços	25,8	Projeto de desenvolvimento de produto inovador interno	10,4	Projeto de melhoria de processos	10,8	Diretamente	4,1	0,51

Visão resumida da planilha de critérios

Resultados

Quanto ao uso do AHP:

- Uma vantagem do seu uso foi permitir que a direção e o conselho avaliassem de forma objetiva os critérios de seleção do portfólio.
- O uso do método AHP permitiu a tradução dos objetivos estratégicos em uma escala de pontuação.

Resultados

Quanto ao portfólio integrado:

- O processo se propôs a integrar todos os projetos e trabalhos da organização em um único portfólio de projetos.
Este aspecto foi positivo, porque todos os projetos e trabalhos competem por recursos entre si, então todos devem ser comparados em conjunto para uma correta priorização.

Resultados

Quanto à adoção de critérios estratégicos:

- Facilitou a justificativa para projetos não aceitos.
- Melhorou a interação com a área comercial.
- Transformou a gestão do portfólio em uma ferramenta da execução da estratégia.
- Melhorou a comunicação da estratégia.

Simplifique



karina.hartmann@softdesign-rs.com.br

osmar.pedrozo@softdesign-rs.com.br



www.softdesign-rs.com.br

[facebook.com/softdesignrs](https://www.facebook.com/softdesignrs)

twitter.com/softdesignrs