

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Talita Steffens

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS EM  
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

Porto Alegre

2013

Talita Steffens

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS EM  
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

Trabalho de conclusão de Curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito parcial para a  
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Eduardo Zdanowicz

Porto Alegre

2013

Talita Steffens

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS EM  
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

Trabalho de conclusão de Curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Eduardo Zdanowicz

Conceito final: A

Aprovado em 01 de Julho de 2013.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Oscar Claudino Galli - UFRGS

---

Prof. Orientador - Prof. Dr. José Eduardo Zdanowicz - UFRGS

## DEDICATÓRIA

*“Dedico este trabalho para aos meus pais,  
Mauro e Cleida, e aos meus irmãos,  
Soraia e Lucas, que sempre me apoiaram  
e me incentivaram.  
À todos aqueles que fazem parte da minha  
vida e me transmitem um pouco de amor.”*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço à UFRGS, pela oportunidade de estudar em uma das melhores instituições de ensino do país. À Escola de Administração por toda infra-estrutura e serviços de ótima qualidade.

Aos meus professores que me ensinaram as ciências administrativas e me passaram um pouco de seu conhecimento e sabedoria.

Ao meu orientador, José Eduardo Zdanowicz, que me ensinou a ser persistente e dar sempre o melhor de mim em tudo que fizer. Além de toda a orientação que me deu nesse projeto de conclusão de curso.

Agradeço a empresa onde trabalho e a todos meus colegas pelas mais variadas experiências que me possibilitaram e pela convivência maravilhosa do dia-a-dia.

Aos meus pais e irmãos que sempre estiveram ao meu lado para me auxiliar e dar forças, vencendo todos os obstáculos. Agradeço também aos meus avôs e avós, tios e tias, primos e primas.

Agradeço a minha sobrinha Sofia, pela sua doçura e ingenuidade de criança que alegra meus dias.

Agradeço ainda por todos os meus amigos que sempre estiveram ao meu lado nos momentos bons e ruins. São parte da minha história de vida, comemoraram comigo o ingresso no vestibular e agora comemoram comigo esta grande conquista.

Enfim, agradeço a todas as pessoas que passaram em minha vida deixaram, de alguma maneira, um pouco de si.

## RESUMO

O Planejamento Estratégico desdobra-se em objetivos e iniciativas, os quais são alcançados através da realização de projetos. A gestão desses projetos tem uma metodologia específica que planeja e controla todo o projeto durante seus ciclo de vida, o qual abrange as fases de iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento. Entretanto, mesmo com o controle das atividades, nem sempre o projeto atinge aos resultados propostos. Esse trabalho busca avaliar um método que foi implementado em uma instituição financeira cooperativa que mede os resultados dos principais projetos estratégicos obtidos após sua finalização, comparando com os objetivos que foram propostos. Esses resultados são reportados para a diretoria da empresa que pode solicitar ações que visem reparar possíveis diferenças entre o planejado e o realizado. O objetivo é ter melhores resultados nos projetos, e assim um maior sucesso na estratégia da organização, obtendo vantagem frente aos concorrentes. A tipologia desse trabalho caracteriza-se como um estudo de caso com enfoque qualitativo e quantitativo e tem como coleta de dados a aplicação de três questionários internos na instituição. Em síntese, foram identificados benefícios através da aplicação dessa metodologia de avaliação de resultado do principais projetos da organização, bem como oportunidades de avanços e melhorias no mesmo.

**Palavras-chave: Planejamento estratégico, gestão de projetos, avaliação de desempenho, indicadores.**

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|  |     |
|--|-----|
| Figura 1 - Organograma do sistema .....                                    | 24  |
| Figura 2 - Os projetos estratégicos e a valorização da empresa .....       | 33  |
| Figura 3 – Fórmula VPL .....   | 39  |
| Figura 4 – VPL em função da taxa de desconto .....                         | 42  |
| Figura 5 – Evolução dos processos e da gerência de projetos.....           | 43  |
| Figura 6 – Ciclo de vida dos projetos .....                                | 46  |
| Figura 7 – Os objetivos estratégicos e o gerenciamento de projetos.....    | 47  |
| Figura 8 – O valor como direcionador da tomada de decisão .....            | 56  |
| Figura 9 – Os níveis hierárquicos da informação .....                      | 62  |
| Figura 10 – Fluxo de atividades .....                                      | 64  |
| Figura 11 – Pirâmide do planejamento estratégico .....                     | 69  |
| Figura 12 – Iniciativas estratégicas .....                                 | 70  |
| Figura 13 – Estrutura de governança.....                                   | 72  |
| Figura 14 – Ciclo de vida do projeto .....                                 | 74  |
| Figura 15 – Período de acompanhamento do indicador .....                   | 80  |
| Figura 16 – Níveis de atingimento dos indicadores .....                    | 81  |
| Figura 17 – Fluxo do processo de avaliação de desempenho de projetos ..... | 82  |
| Figura 18 - Reporte dos resultados à diretoria da empresa.....             | 83  |
| Figura 19 - Categorias de projetos do portfólio.....                       | 86  |
| Figura 20 - Situação dos projetos do portfólio .....                       | 87  |
| Figura 21 - Perfil dos respondentes .....                                  | 95  |
| Figura 22 - Gráfico questionário 1 .....                                   | 97  |
| Figura 23 - Perfil dos respondentes (Questionário 3).....                  | 101 |
| Figura 24 - Gráfico questionário 3 .....                                   | 102 |

## LISTA DE TABELAS

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1 – Fluxo de caixa e saldo.....   | 36 |
| Tabela 2 – Fluxos e saldos.....  | 37 |
| Tabela 3 – Fluxos de caixa da fábrica de engrenagens.....                      | 40 |
| Tabela 4 – Informações de um indicador para projeto de cartões .....           | 79 |
| Tabela 5 – Percentual de projetos estratégicos de alto investimento .....      | 88 |
| Tabela 6 – Acompanhamento dos resultados dos projetos.....                     | 91 |
| Tabela 7 – Acompanhamento dos resultados de um projeto de um novo cartão ..... | 92 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- KPI** - Key Performance Indicator
- PMBOK** - Project Management Body of Knowledge
- PIB** - Produto Interno Bruto
- PMI** - Project Management Institute
- PMO** - Project Management Office
- TIR** - Taxa Interna de Retorno
- VPL** - Valor Presente Líquido

## SUMÁRIO

|              |  |           |
|--------------|--|-----------|
| <b>1.</b>    | <b>INTRODUÇÃO .....</b>  | <b>7</b>  |
| 1.1          | SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA .....                                    | 9         |
| 1.2.         | JUSTIFICATIVAS .....   | 10        |
| 1.3.         | OBJETIVOS .....  | 12        |
| <b>1.3.1</b> | <b>Objetivo Geral.....</b>                                     | <b>12</b> |
| <b>1.3.2</b> | <b>Objetivos Específicos.....</b>                              | <b>12</b> |
| 1.4.         | METODOLOGIA.....   | 12        |
| <b>1.4.1</b> | <b>Delineamento da Pesquisa.....</b>                           | <b>13</b> |
| <b>1.4.2</b> | <b>Procedimento e Coletas de Dados .....</b>                   | <b>14</b> |
| 1.4.2.1      | População e Amostra .....                                      | 15        |
| 1.4.2.2      | Método de Coleta de Dados.....                                 | 16        |
| <b>1.4.3</b> | <b>Procedimentos de Análise dos Dados.....</b>                 | <b>18</b> |
| <b>2.</b>    | <b>EMPRESA.....</b>  | <b>20</b> |
| 2.1.         | MERCADO .....  | 20        |
| 2.2.         | DADOS DA ORGANIZAÇÃO .....                                     | 22        |
| <b>2.2.1</b> | <b>Organograma .....</b>                                       | <b>23</b> |
| <b>2.2.2</b> | <b>Área de Planejamento Estratégico e PMO Corporativo.....</b> | <b>24</b> |
| <b>3.</b>    | <b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>                               | <b>26</b> |
| 3.1          | PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....                                 | 26        |
| <b>3.1.1</b> | <b>Objetivos Estratégicos.....</b>                             | <b>29</b> |
| <b>3.1.2</b> | <b>Portfólio de Projetos .....</b>                             | <b>30</b> |
| <b>3.1.3</b> | <b>Projetos.....</b>   | <b>32</b> |
| 3.2          | ANÁLISE DE VIABILIDADE FINANCEIRA DE PROJETOS.....             | 33        |
| <b>3.2.1</b> | <b>Payback Simples .....</b>                                   | <b>35</b> |
| <b>3.2.2</b> | <b>Payback Ajustado ou Descontado .....</b>                    | <b>37</b> |
| <b>3.2.3</b> | <b>Valor Presente Líquido .....</b>                            | <b>38</b> |
| <b>3.2.4</b> | <b>Taxa Interna de Retorno.....</b>                            | <b>41</b> |
| 3.3          | GESTÃO DE PROJETOS.....  | 43        |
| <b>3.3.1</b> | <b>Ciclo de Vida no Gerenciamento dos Projetos.....</b>        | <b>45</b> |
| 3.3.1.1      | Iniciação.....   | 48        |
| 3.3.1.2      | Planejamento .....   | 49        |
| 3.3.1.3      | Execução.....  | 51        |

|              |   |            |
|--------------|---|------------|
| 3.3.1.4      | Monitoramento e controle .....  | 52         |
| 3.3.1.5      | Encerramento.....   | 53         |
| 3.4          | AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE PROJETOS.....  | 54         |
| 3.5          | INDICADORES .....   | 57         |
| <b>3.5.1</b> | <b>Benefícios na Utilização de Indicadores .....</b>                              | <b>58</b>  |
| <b>3.5.2</b> | <b>Indicadores como Método de Avaliação de Desempenho dos Projetos .....</b>      | <b>59</b>  |
| <b>3.5.3</b> | <b>Indicadores para a Tomada de Decisão Empresarial .....</b>                     | <b>61</b>  |
| <b>4.</b>    | <b>ANÁLISE DE DADOS.....</b>  | <b>64</b>  |
| 4.1          | ANÁLISE DE DOCUMENTOS .....   | 65         |
| <b>4.1.1</b> | <b>Diagnóstico Planejamento Estratégico 2006-2010.....</b>                        | <b>65</b>  |
| <b>4.1.2</b> | <b>Planejamento Estratégico 2011-2015 .....</b>                                   | <b>67</b>  |
| 4.1.2.1      | Metodologia e Diagnóstico.....  | 67         |
| 4.1.2.2      | Construção do Planejamento Estratégico .....                                      | 68         |
| 4.1.2.3      | Estrutura de Governança .....   | 71         |
| 4.1.2.4      | Gestão de Projetos .....  | 73         |
| <b>4.1.3</b> | <b>Avaliação de Desempenho de Projetos .....</b>                                  | <b>75</b>  |
| 4.1.3.1      | Critérios de Aplicação .....  | 77         |
| 4.1.3.2      | Passos para a Elaboração.....   | 78         |
| 4.1.3.3      | Reporte dos Resultados para a Diretoria .....                                     | 83         |
| <b>4.1.4</b> | <b>Portfólio Anual de Projetos .....</b>  | <b>85</b>  |
| <b>4.1.5</b> | <b>Planos de Avaliação de Desempenho dos Projetos .....</b>                       | <b>89</b>  |
| 4.2          | ANÁLISE DE QUESTIONÁRIOS.....   | 93         |
| <b>4.2.1</b> | <b>Análise de Questionário Aplicado na Área de Planejamento Estratégico .....</b> | <b>94</b>  |
| <b>4.2.2</b> | <b>Análise de Questionário Aplicado na Área Finanças Corporativas .....</b>       | <b>98</b>  |
| <b>4.2.3</b> | <b>Análise de Questionário Aplicado com os Líderes de Projetos .....</b>          | <b>100</b> |
| <b>5.</b>    | <b>CONCLUSÕES.....</b>  | <b>105</b> |
|              | <b>REFERÊNCIAS.....</b>   | <b>108</b> |
|              | <b>GLOSSÁRIO .....</b>  | <b>111</b> |
|              | <b>APÊNDICE A .....</b>   | <b>113</b> |
|              | <b>APÊNDICE B.....</b>  | <b>114</b> |
|              | <b>APÊNDICE C .....</b>   | <b>116</b> |

## 1. INTRODUÇÃO

O nível de competição é cada vez mais acirrado entre as instituições financeiras, tornando indispensável as organizações adaptar-se rapidamente às mudanças através de mecanismos para suportá-las e permanecer competitivas no mercado. Assim, leva-se em conta que as empresas devem gerar novos produtos e serviços com cronogramas e recursos limitados, sendo necessário ter um planejamento e controle das suas atividades.

A globalização influenciou a criação e o desenvolvimento de novos mecanismos de gestão no ambiente empresarial. As empresas estão construindo modelos de planejamento como forma de orientar a organização para o futuro e criando áreas internas específicas para a gestão empresarial. Nesse sentido, as organizações estão em constante mudanças, sendo importante dispor de um adequado gerenciamento da estratégia empresarial, bem como da gestão dos projetos. O gerenciamento de projetos auxilia as empresas a obterem sucesso na criação de novos produtos, serviços e tecnologias, através do planejamento e controle das atividades.

Dentre os motivos que levam as empresas a gerenciar seus projetos, relacionam-se o mercado competitivo, as margens de lucro cada vez menores, os padrões de qualidade mais exigentes, as mudanças constantes nos cenários e a questão de sobrevivência das mesmas.

O percentual de organizações com escritórios voltados para o controle de projetos cresceu nos últimos anos. Entretanto, a maturidade da gestão de projetos nas diversas empresas difere muito de uma para outra. As metodologias de gestão e o gerenciamento de projetos também exige uma atualização constante de seu modelo para permanecer com resultados positivos.

O escopo desse trabalho consiste na avaliação de um dos processos que estão sendo desenvolvidos em uma instituição financeira. Na empresa há uma área de Planejamento Estratégico, a qual faz a gestão dos projetos. Dentre um portfólio amplo de projetos realizados anualmente pela organização, destacam-se que alguns são estratégicos e demandam tempo e grande volume de recursos financeiros e humanos. Para tais projetos está sendo desenvolvida uma maneira de avaliar o retorno gerado por eles, a qual identifica e mensura indicadores de desempenho.

Os indicadores são criados antes mesmo de iniciar projeto, com base na análise de viabilidade econômico-financeira, a qual define se a realização do projeto na empresa é viável e trará retorno para a organização, que deverão mensurar e controlar os resultados após o

encerramento do projeto, sendo reportados mensalmente para a diretoria da empresa, a qual poderá solicitar planos de ação caso o desempenho não esteja de acordo com os objetivos propostos.

Os autores brasileiros não abordam a avaliação de desempenho dos projetos estratégicos na metodologia de gerenciamento de projetos. É abordada a importância em gerar valor para as partes interessadas, mas não é definida claramente a metodologia a ser utilizada. Nesse trabalho, foi analisada a estrutura e as atividades do processo, bem como foi avaliado se o processo criado está trazendo retorno positivo para a organização e, também, se existem oportunidades de melhoria para esse método de avaliação. Foi analisada ainda a percepção de outras áreas internas da empresa sobre a adequação de tal processo.

O trabalho está estruturado em quatro partes. A primeira unidade é composta pela introdução, situação problemática que motivou a realização do estudo, justificativas de sua realização, objetivo geral e objetivos específicos e a metodologia utilizada para elaboração do mesmo.

Na segunda parte apresenta-se uma breve descrição e caracterização da empresa e do mercado de atuação. Em virtude da utilização de dados estratégicos da organização, foi solicitado pela instituição a não divulgação de seu nome no trabalho.

A terceira parte contém a revisão bibliográfica do assunto, trazendo considerações de diferentes autores sobre os temas estudados. Nesse capítulo, descreve-se uma abordagem da área de Planejamento Estratégico da organização, responsável pelo controle dos projetos estratégicos. Na sequência, foi verificada a análise de viabilidade financeira, a gestão, a metodologia, a avaliação de desempenho dos projetos e uma abordagem sobre indicadores.

Na quarta parte do trabalho foram descritos os procedimentos de análise dos dados, e as informações obtidas foram analisadas de acordo com a metodologia definida no trabalho. Após essa análise foram apresentadas as conclusões da realização desse estudo, as oportunidades de melhoria e as limitações que foram diagnosticadas no processo.

Ao final do trabalho estão em dispostas as referências bibliográficas utilizadas para o seu desenvolvimento, bem como os roteiros utilizados para a análise dos dados.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

A instituição financeira do presente estudo apresenta um crescimento acima da média do mercado de atuação e para sustentar esse crescimento possui um amplo portfólio de projetos estratégicos e um grande volume de investimentos para consecução dos mesmos. A organização possui ainda uma área interna específica para gerenciar e controlar esses projetos. Entretanto, apesar de todo o esforço da organização para realizar os projetos, foi identificado que o histórico dos resultados obtidos dos mesmos foi negativo. Além de ter um alto percentual de projetos que geraram um resultado inferior ao esperado, foram investidos muitos recursos, os quais poderiam ter sido investidos em fontes mais rentáveis. Dessa maneira, identificou-se que os projetos são executados apenas para cumprir os planos de custos e cronogramas, e não para atingir os resultados propostos no objetivo.

A estratégia da empresa é desdobrada em projetos, portanto as diferenças de desempenho entre os resultados esperados e atingidos dos mesmos são refletidas nos objetivos do Planejamento Estratégico, os quais também interferem no alcance da estratégia.

Outro problema identificado é a elaboração pelas áreas de negócio da instituição, de análises de viabilidade econômico-financeira dos projetos que não demonstram os impactos reais, ou seja, são elaboradas análises que refletem um resultado positivo para o projeto se o mesmo for aceito e, na verdade, o projeto após ser realizado gera resultados negativos. Esse fato também se reflete no Planejamento Estratégico, pois o portfólio de projetos e os recursos a serem investidos são limitados. Assim, ao selecionar um projeto cujo retorno é negativo, pode-se estar deixando de escolher um projeto que traria retornos para a organização e auxiliaria no atingimento dos objetivos.

A maneira encontrada pela organização para reverter a cultura de finalizar os projetos apenas visando o cumprimento dos planos de cronogramas e custos foi avaliar o desempenho dos projetos após a sua conclusão e reportar os resultados para a diretoria. Além do mais, quando o projeto apresentar resultados abaixo do esperado podem ser desenvolvidos planos de ação, visando reverter tal cenário.

O processo de avaliação de desempenho ainda está sendo elaborado pela área de Planejamento Estratégico da empresa e aguarda para ser divulgado e executado em toda a organização. Diante disso, esse estudo foi realizado para avaliar as premissas do processo e verificar se está adequado na visão dos colaboradores da área de Planejamento Estratégico e *Project Management Office* (PMO), que gerenciam e controlam os projetos e seus resultados,

também na visão da área de Finanças, a qual é responsável pela elaboração das análises de viabilidade dos projetos. O trabalho também visa verificar se os líderes dos projetos que são avaliados pelo processo estão de acordo com essa nova forma de avaliação.

Através desse estudo foi possível avaliar até que ponto o processo está pronto para ser implementado na empresa, identificando possíveis oportunidades de melhoria e avanços, além de servir como *benchmarking* para outras organizações.

Assim, a questão a ser estudada é: Os projetos que suportam a estratégia da instituição atingem os objetivos propostos?

## 1.2. JUSTIFICATIVAS

A rapidez com que as mudanças atingem as empresas leva-as a criar cada vez mais produtos e serviços com menos recursos e tempo. Assim, a gestão de projetos se faz não só necessária, mas também aprimorada. Isso representa que apenas ter uma equipe de gestão de projetos não é mais suficiente. É importante ter processos bem definidos e pessoas capacitadas na empresa para conseguir alcançar os objetivos.

O crescimento de empresas implementando áreas de planejamento estratégico e gestão de projetos em detrimento da quantidade de projetos que fracassam identifica a necessidade de gerenciamento qualificado nas organizações.

De acordo com o PMI (2008), ao longo das três últimas décadas, o número de associados do *Project Management Institute* (PMI), instituto que congrega as melhores práticas em gerenciamento de projetos, cresceu de 3.000 para mais de 100.000. Isso demonstra o interesse das pessoas em ter um maior conhecimento sobre esse gerenciamento e também das empresas em procurarem por profissionais especializados no assunto.

Apesar da busca das pessoas por maiores conhecimentos nessa gestão e também do aumento no número de profissionais trabalhando com esse gerenciamento, o percentual de projetos que obtiveram sucesso é de apenas 35%, segundo o Relatório *Extreme Chaos* (*Standish Group International*, 2006). Com isso percebe-se que embora o número de profissionais que atuam e especializam-se em gestão de projetos esteja aumentando, isso não é refletido nos resultados dos projetos nas organizações, pois os mesmos permanecem com baixo percentual de sucesso.

Entretanto, o sucesso de projetos aumentou em relação ao ano 2000, cujo percentual de acordo com o Relatório *Extreme Chaos* (Standish Group International, 2006), foi de 28%.

Segundo o estudo de *benchmarking* em Gerenciamento de Projetos (PMI, 2009) as empresas avaliadas definiram os principais benefícios obtidos com o gerenciamento de projetos: 78% das empresas citaram o aumento do comprometimento com objetivos e resultados; 71% citaram a disponibilidade de informação para a tomada de decisões; 70% identificaram a melhoria na qualidade dos resultados dos projetos; 59% visualizaram aumento da satisfação do cliente; 34% perceberam redução dos custos relacionados a projetos e 18% identificaram retornos sobre seus investimento.

Esses dados demonstram que é possível, ao mesmo tempo, reduzir os custos com os projetos e aumentar a qualidade dos mesmos, gerando assim maiores retornos sobre os investimentos da empresa.

Outra estatística do estudo de *benchmarking* em Gerenciamento de Projetos (PMI, 2009) é que apenas 20% das empresas têm procedimentos para avaliação do retorno e benefícios dos projetos.

Assim, é percebido que as empresas não avaliam se todo o investimento realizado em projetos trouxe os benefícios esperados e, que, mesmo existindo uma área que vise controlar os projetos dentro das organizações, os objetivos propostos nem sempre são atingidos.

Em virtude disso, foi estudado um processo que visa integrar o resultado dos projetos com os objetivos do planejamento estratégico, verificando se o planejado foi de fato realizado e atingiu os objetivos propostos.

Além disso, o presente trabalho também é de grande importância para a autora, não só pelo conhecimento acadêmico adquirido durante todo o curso de Administração, mas também para a carreira profissional.

Destaca-se ainda a existência de estudos semelhantes no país. Isso motivou a autora a realizar o presente trabalho. Assim, o estudo permite a outros profissionais utilizarem desses conhecimentos para aprimorar suas técnicas de gerenciamento de projetos, obtendo maiores níveis de sucesso nos mesmos.

### 1.3. OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Avaliar os benefícios e as oportunidades de melhoria do processo de avaliação de desempenho dos projetos estratégicos na empresa estudada, servindo de *benchmarking* para outras empresas.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos desse trabalho são:

- a) acompanhar a evolução de resultados dos projetos estratégicos;
- b) auxiliar a identificação de desvios de desempenho nos projetos estratégicos;
- c) dar visibilidade dos resultados aos gestores;
- d) permitir correções nos projetos cujos resultados não estão sendo atingidos;
- e) auxiliar no atingimento dos objetivos do Planejamento Estratégico;
- f) ter a visão de melhores práticas para projetos futuros.

### 1.4. METODOLOGIA

O estudo de metodologias utilizadas na coleta e análise de dados em trabalhos acadêmicos auxiliaram a escolher o melhor procedimento para o estudo em questão. Sendo assim, foram verificados e descritos alguns desses métodos, inclusive os que foram utilizados nesse trabalho, de modo a realizar uma comparação entre os mesmos.

A seguir, está descrita a metodologia utilizada nesse estudo, bem como os métodos que foram empregados na coleta de dados e os procedimentos de análise dos mesmos que serviram de base para a conclusão do estudo.

### 1.4.1 Delineamento da Pesquisa

As pesquisas podem ter diversas classificações, das quais variam de acordo com o enfoque do autor e as características e especificidades dos projetos.

Para Lakatos e Marconi (2010) a delimitação da pesquisa estabelece limite para a investigação, ou seja, é a escolha de um assunto específico dentre um tema com amplas possibilidades, que permite ter maior informações e conhecimento sobre assunto abordado.

O presente projeto se caracteriza como um estudo de caso, cujo objetivo é melhorar ou aperfeiçoar sistemas e processos através da avaliação dos mesmos. Para delimitar um pouco mais o tema, o estudo foi baseado na avaliação de um processo específico em uma das áreas da organização de estudo. Esse processo está sendo implementado na instituição financeira estudada e aguarda para ser formalizado internamente para toda a empresa. Assim, o estudo de caso desse novo processo possibilitou a avaliação do mesmo antes de sua formalização.

Segundo Roesch (2009) a delimitação do tema consiste em detalhar quem são os interessados a serem pesquisados e estruturar quais são as perguntas que devem ser feitas. Assim, foi possível abordar as pessoas relacionadas ao processo de avaliação de desempenho de projetos estratégicos na empresa, as quais têm amplo conhecimento do assunto estudado.

Na visão de Lakatos e Marconi (2010, p. 136) “as medidas quantitativas respondem à pergunta “quanto” e as qualitativas à questão “como”. Nesse trabalho, o método de pesquisa que foi utilizado é qualitativo, baseado na análise de documentos da empresa e na percepção das pessoas envolvidas no processo, sendo caracterizado "como" o processo é estruturado na organização.

Gil (2010) relaciona quatro formas de classificar as pesquisas:

- Segundo a área de conhecimento: nesse estudo é a área das Ciências Sociais, cujo curso é Administração;
- Quanto aos objetivos da pesquisa: o modelo utilizado é o exploratório, o qual tem o propósito de trazer uma maior familiaridade com o problema;
- De acordo com a finalidade da pesquisa: foi selecionado o modelo de pesquisa básica, voltada para a geração de novos conhecimentos úteis para o avanço da ciência, sem uma aplicação prática prevista;
- Em relação ao método utilizado: caracterizado como estudo de caso, conforme Gil (2010, p. 37): “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

A presente pesquisa foi direcionada a buscar um maior conhecimento sobre o processo a ser implementado na instituição, gerando também, possíveis oportunidades de melhoria para serem sugeridas ao processo de avaliação de desempenho dos projetos estratégicos.

Na sequência estão descritas a população e a amostra selecionadas, as quais foram delimitadas de acordo com o conhecimento e a percepção das pessoas sobre as informações necessárias ao estudo do processo. Nos próximos itens do trabalho estão descritos os métodos de coleta de dados utilizados.

#### **1.4.2 Procedimento e Coletas de Dados**

Dentre os diversos procedimentos de coletas de dados existentes, foram escolhidos dois métodos, a análise de documentos internos e a entrevista, os quais estão apresentados posteriormente.

Segundo Gil (2009, p. 55), “os estudos de caso requerem a utilização de múltiplas técnicas de coleta de dados. Isso é importante para garantir a profundidade necessária ao estudo e a inserção do caso em seu contexto, bem como para conferir maior credibilidade aos resultados.” Conforme a citação de Gil, o estudo contou com dois métodos, os quais possibilitaram ter uma maior credibilidade na análise do processo.

Dessa forma, para a elaboração do trabalho foram utilizados os seguintes procedimentos: análise de documentos e dados internos da instituição, questionário aberto que foi aplicado com 16 líderes de projetos e dois questionários com perguntas específicas que foram aplicadas com profissionais de duas áreas internas da organização.

Através dos procedimentos definidos para análise dos dados, foi possível conhecer um pouco mais do contexto em que o método de avaliação de desempenho dos projetos está inserido e também identificar os objetivos pelos quais esse novo processo foi desenvolvido na instituição.

Para auxiliar na coleta dos dados, foram definidos os roteiros para a análise de documentos internos e os questionários, os quais se encontram em anexo no trabalho.

#### 1.4.2.1 População e Amostra

Para se aplicar os procedimentos escolhidos no estudo é necessária uma definição da população e da amostra que foi abordada.

Lakatos e Marconi (2010) destacam que o problema da amostragem é a necessidade de escolher uma parte (ou amostra) representativa para investigar. Nesse caso, como o processo não é amplamente conhecido e não foi divulgado na organização, a amostra que foi utilizada é reduzida.

A população, segundo Lakatos e Marconi (2010) é definida como o conjunto de pessoas que apresentam pelo menos uma característica em comum. Para o presente trabalho a população se enquadra como sendo a instituição financeira como um todo, englobando todos seus pontos de atendimento e demais áreas de suporte. A característica em comum abordada na descrição dos autores nesse caso é o vínculo com a instituição financeira foco do trabalho.

Como não é viável desenvolver um método com toda a população da pesquisa, em virtude do tempo e também ao acesso restrito de informações sobre o processo a um número pequeno de pessoas, foi definida uma amostra representativa da população, levando em conta o fato da pesquisa se tratar de uma abordagem qualitativa. As pessoas selecionadas para participarem da amostra foram aquelas que já tiveram acesso às informações sobre o processo de avaliação de desempenho de projetos na empresa, e que tem as suas atividades rotineiras interferidas pelo mesmo.

Segundo Lakatos e Marconi (2010, p. 27) amostra é definida como: “uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”.

Com isso, foram selecionados profissionais das seguintes áreas para responderem aos questionários sobre o processo: cinco colaboradores de área de Planejamento Estratégico e PMO Corporativo, a qual possui colaboradores com amplo conhecimento em gerenciamento de projetos, bem como naqueles desenvolvidos na organização; um colaborador da área de Finanças Corporativas, em virtude do tema do trabalho ter uma forte relação com as atividades da mesma.

Foram selecionados ainda, 16 líderes de projetos para aplicação do questionário aberto. Seis deles participaram do processo, sendo possível avaliar suas percepções acerca do mesmo, os demais ainda não participaram do processo, com isso foi possível avaliar seu receio ou interesse em participar. Assim, foi obtido o diagnóstico dos profissionais que

trabalham com projetos na instituição, bem como avaliar os resultados obtidos com o processo ou as oportunidades de melhoria.

Os questionários foram aplicados com uma ferramenta que permite criar diferentes questionários e enviar o endereço eletrônico dos mesmos aos selecionados para responderem. Nessa ferramenta, denominada *SurveyMonkey*, a qual é gratuita e via *internet*, permite a construção de formulários com variados tipos de questões, como por exemplo perguntas de múltiplas respostas e questões com campo aberto, e permite inclusive delimitar o número de palavras ou definir o modelo como os campos devem ser digitados. Permite ainda que os respondentes não finalizem suas respostas até responderem as questões obrigatórias. A ferramenta pode delimitar um período de início e fim para coleta de respostas, e após finalizados todos os questionários, podem ser gerados tabelas e gráficos para as análises.

Esse foi o procedimento para elaborar os formulários e aplicar com os selecionados. Após a coleta dos questionários serem finalizados, a ferramenta gerou algumas tabelas que serviram como base para as análise e também alguns gráficos que foram utilizados no trabalho.

#### 1.4.2.2 Método de Coleta de Dados

Dois métodos foram utilizados para a coleta de dados do presente estudo. O primeiro passo foi a análise de documentos referentes ao planejamento estratégico da empresa, aos projetos, às análises de viabilidade econômico-financeira e aos planos de captura de benefícios já realizados, em andamento e previstos. Essa análise visa diagnosticar porque o processo de avaliação de desempenho de projetos foi criado, ou seja, identificar as principais características e premissas desse processo e analisar os projetos que já passaram pelo mesmo, bem como identificar os resultados obtidos. O roteiro para análise dos documentos está descrito no APÊNDICE A.

Conforme Gil (2009) a consulta de fontes documentais é imprescindível em qualquer estudo de caso, pois além de corroborar com os resultados obtidos mediante outros procedimentos, também pode suscitar novas ideias.

Foram aplicados dois questionários com perguntas específicas voltadas a duas áreas internas da empresa, os quais foram enviados por *e-mail* para os responsáveis pelo processo na área. Um dos questionários foi aplicado com 5 profissionais da área de Planejamento

Estratégico (Superintendente, Gerente, Coordenador, Especialista e Analista) e o outro com o profissional que elabora as análises de viabilidade dos projetos na área de Finanças Corporativas, a fim de verificar as percepções das respectivas áreas sobre o processo e seus resultados. Esses questionários visam identificar alterações na rotina e nas atividades das áreas, diagnosticando pontos positivos e negativos que as mesmas verificaram após a implantação do processo. O roteiro para aplicação dos questionários está no APÊNDICE B.

Foi aplicado também um questionário aberto com 16 líderes de projetos da instituição, conforme já foi definido na amostra. Esse método foi utilizado para verificar qual é a percepção dos líderes, os quais têm o papel principal na execução dos projetos, identificando se eles possuem algum tipo de receio em participar do processo que avalie o seu trabalho. Em virtude do processo ainda não ter sido divulgado na organização, o público para aplicação do questionário foi restrito, sendo aqueles colaboradores que já tiveram acesso ou conhecimento sobre o método de avaliação de desempenho. O questionário foi elaborado através de uma ferramenta da *internet*, a qual gerou um *link* pela *internet*, e esse endereço foi enviado por *e-mail*, possibilitando aos selecionados responderem com liberdade, no momento e com o tempo necessário. O roteiro do questionário está pré-estabelecido e descrito no APÊNDICE C.

Segundo o conceito de Lakatos e Marconi (2010, p. 203) “O questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Nesse caso, como o formulário foi eletrônico, com algumas perguntas de múltipla escolha, não foi necessário utilizar a escrita.

Pádua (2010) indica que se deve ter cuidado com o tamanho e o número de perguntas do questionário, com a finalidade do mesmo ser respondido rapidamente. Assim, como os questionários foram aplicados durante horário de trabalho, os mesmos foram elaborados de maneira a serem respondidos em até 15 minutos, sem a necessidade de interromper suas atividades por muito tempo.

Os dois procedimentos para a coleta de dados foram importantes para chegar aos resultados encontrados nesse trabalho e permitiram ter conhecimento sobre todos os itens definidos nos objetivos do estudo.

### 1.4.3 Procedimentos de Análise dos Dados

O procedimento de análise dos dados descreve as informações coletadas nos métodos utilizados e tem como objetivo principal obter informações suficientes e de qualidade, permitindo chegar a uma conclusão sobre o assunto tratado no trabalho.

De acordo com Gil (2009) nos estudos de caso a análise e interpretação é um processo que se dá simultaneamente com a coleta dos dados, ou seja, no momento em que se aplicam os métodos, já é possível obter uma percepção dos resultados atingidos, sendo apenas necessário documentar os mesmos.

Conforme os dados são coletados e analisados, é importante organizar as informações de modo a criar uma ordenação lógica das mesmas, permitindo assim evidenciar relações de causa e efeito dos fatos.

Para Lakatos e Marconi (2010, p. 225) a análise de conteúdo “permite a descrição sistemática, objetiva e quantitativa do conteúdo da comunicação”. Segundo os autores, antes da análise os dados devem ser selecionados. Para a análise ser coerente e ordenada, deve-se sistematizar as informações que serão utilizadas, de modo que as mesmas sejam apresentadas no trabalho da maneira que gere o melhor entendimento aos leitores, comunicando adequadamente os fatos diagnosticados no estudo.

Para a seleção das informações que serão utilizadas é necessário levar em conta três aspectos: a pertinência da informação, verificando se os dados são essenciais para o trabalho; a relevância, o autor deve ter conhecimento sobre o tema a fim de definir quais as informações têm relevância para constar no estudo; e a autenticidade, deve-se sempre utilizar dados nos quais as referências são conhecidas e com autoria identificada. Caso as informações coletadas sejam repetidas ou semelhantes, as mesmas devem ser tratadas em um mesmo momento, evitando retrabalhos na análise dos dados.

Segundo Roesch (2009) ao finalizar a coleta dos dados o pesquisador tem uma gama imensa de informações na forma de textos, os quais devem ser organizados e, posteriormente, interpretados. Uma das técnicas utilizadas para as análises qualitativas é a frequência de ocorrência dos fenômenos e a tentativa relacioná-los. A tabulação dos dados é uma das técnicas mais utilizadas para verificar esses fatos.

Através de um planejamento de coleta e análise dos dados é possível ter uma maior qualidade no estudo. Com isso, após definidos os métodos de análise dos dados e algumas técnicas para serem utilizadas na identificação e na interpretação das informações coletadas,

foi possível analisar os dados qualitativamente e obter os resultados necessários para a conclusão do trabalho.

Segundo Pádua (2010, p. 82) "Esta não é uma etapa que se realiza automaticamente. Exige criatividade, caso contrário o trabalho não ultrapassa o nível da simples compilação de dados e opiniões sobre determinado tema."

Dessa maneira, o pesquisador deve buscar identificar relações entre os dados e apresentar as informações de modo que os leitores possam interessar-se sobre o tema. Além do mais, através da análise dos dados, o autor pode chegar às conclusões sobre o assunto, podendo atingir os objetivos propostos no estudo.

No próximo capítulo está caracterizada a organização na qual o estudo foi realizado, a área foco do trabalho e o mercado no qual a mesma se encontra. Essa caracterização deu suporte a um melhor entendimento da estrutura e funcionamento da empresa e da área na qual o processo de avaliação de desempenho dos projetos é realizado.

## 2. EMPRESA

### 2.1. MERCADO

A instituição financeira foco desse estudo, que tem como finalidade principal apoiar as atividades rurais, é um dos maiores sistemas cooperativos de crédito do país e possui mais de 12.000 colaboradores distribuídos em mais de 1.100 pontos de atendimentos espalhados pelo Brasil.

O cooperativismo surgiu na Inglaterra com um grupo de tecelões que concretizaram a abertura de um armazém cooperativo com o nome de *Rochdale Equitable Pioneers Society*. No Brasil, surgiu em 1902 com a orientação e incentivo do padre suíço Theodor Amstad, no município de Nova Petrópolis-RS.

De acordo com Carvalho (2011, p. 23) “O cooperativismo assume papel foco no mercado, procurando gerar lucro para distribuir aos seus associados, e também de foco na sociedade, a fim de manter o equilíbrio e aumentar o bem-estar social”.

Diferentemente das empresas tradicionais, as cooperativas têm associados, e não clientes, os quais integralizam um valor de quota capital na cooperativa e passam a fazer parte dela, podendo participar ativamente das assembleias que definem os rumos das cooperativas.

Para Crúzio (2009, p. 35) a definição de cooperativa de crédito:

Entende-se por cooperativa de crédito uma instituição financeira de natureza jurídica própria e civil, sem fins lucrativos, não sujeita a falência, constituída por profissionais liberais ou autônomos, funcionários públicos ou privados, microempresários ou microempreendedores, pequenos, médios ou grande empresários, que se associam por iniciativa própria, sendo livre o ingresso de pessoas, desde que os interesses individuais relativos aos serviços de crédito ou poupança não sejam conflitantes com os objetivos sociais, políticos e econômicos da cooperativa.

O cooperativismo tem os seguintes princípios: adesão livre e voluntária, gestão democrática, participação econômica de todos os associados através da subscrição de quotas, autonomia e independência, necessidade de educação e formação sobre o cooperativismo para aqueles que ingressam em uma cooperativa, intercooperação entre as cooperativas e interesse pela comunidade. Dessa maneira, a instituição cooperativa financeira foco desse estudo é diferenciada das demais instituições financeiras por possuir os princípios cooperativistas e auxiliar no desenvolvimento das comunidades locais.

Apesar de a instituição estar no mercado financeira e competir com outras instituições bancárias, por ter o mesmos produtos e serviços, existem uma série de diferenças entre os bancos e as cooperativas, dentre as quais algumas estão descritas a seguir:

- As cooperativas de crédito são sociedades de pessoas e não de capital, em que o poder de decisão está na efetiva participação dos sócios e não na detenção de quotas de capital social na instituição;
- As cooperativas de crédito têm como objetivo a captação e administração de poupanças, empréstimos e prestação de serviços aos cooperados, independentemente da ideia de, como pessoa jurídica, obter vantagens para si, em detrimento do resultado do sócio, este investido da dupla qualidade: de associado e cliente das operações e dos serviços cooperativos;
- Suas operações estão restritas ao quadro associativo que é constituído de pessoas físicas e jurídicas;
- Os resultados (sobras) são distribuídos entre os sócios, proporcionalmente ao volume de operações que realizaram durante o exercício;
- Nas cooperativas o controle é democrático (1 pessoa = 1 voto), enquanto que nos bancos o controle é exercido a partir da participação do capital.
- As relações obrigacionais entre sócio e cooperativa não se confundem com a de fornecedor e consumidor, pois estas são caracterizadas como atos cooperativos, com tratamento próprio na legislação cooperativista;
- É vedada a transferência de quotas-partes (capital social) a terceiros, enquanto que nos bancos a transferência do capital (ações) pode ser feita livremente (bolsas de valores).
- Sobre o resultado não incide tributação (Imposto de Renda e Contribuição Social), em face da tributação se dar na pessoa física do associado.

Assim, além da organização em estudo ser diferente de outros bancos, apresenta também alguns benefícios fiscais por ser cooperativa. Tais benefícios são em virtude da cooperativa dividir suas sobras entre os associados e por ter como objetivo principal o desenvolvimento das comunidades locais.

Atualmente, a rede de atendimento das cooperativas no Brasil representa 18% das agências bancárias do país, enquanto os ativos totais administrados representam 2,3% do total, sendo que as cooperativas de crédito somadas ocupam a 7ª posição no *ranking* do volume de ativos, estando, portanto entre as maiores instituições financeiras de varejo do país.

Em dezembro de 2011, o Brasil possuía 1.273 cooperativas de crédito, 38 centrais estaduais e 4 confederações, sendo alicerçado basicamente em 5 sistemas de crédito. (PORTAL DO COOPERATIVISMO,... 2012). Existe ainda uma grande concentração das cooperativas de Crédito (75% do total) nas regiões Sul e Sudeste do Brasil, regiões estas consideradas as mais prósperas do país. Segundo dados do BACEN, 2/3 das cooperativas de crédito do país estão nos seguintes estados: São Paulo (316 cooperativas), Minas Gerais (249), Rio Grande do Sul (138), Paraná (130) e Santa Catarina (122). (PORTAL DO COOPERATIVISMO,... 2012).

## 2.2. DADOS DA ORGANIZAÇÃO

A instituição financeira estudada foi instituída no ano de 1902 no Rio Grande do Sul. Em 1995, foi criado um banco para apoiar as cooperativas nas suas atividades, bem como na consecução de produtos e serviços. Em 2009, foi criada uma *holding*, cujo novo modelo de gestão corporativa deu mais objetividade e racionalidade ao sistema, permitindo também a avaliação por empresas de *rating* e, posteriormente, possibilitará consolidar todas as empresas do sistema em um único balanço. (PORTAL DO COOPERATIVISMO,... 2012).

Hoje, a instituição está presente em mais de 10 estados e em 905 municípios do Brasil. Conta ainda com uma carteira superior a 2,3 milhões de associados. Seguem ainda alguns dados financeiros da empresa: 4 bilhões de reais de Patrimônio Líquido, 18 bilhões de reais de Ativos de Créditos e 18 bilhões de reais de Depósitos. (PORTAL DO COOPERATIVISMO,... 2012).

A organização possui a sua visão voltada para o cooperativismo, conforme segue: visão "Como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade."

Os valores da instituição também voltam-se para o cooperativismo, os quais são os seguintes:

- Preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio;
- Respeito à individualidade do associado;
- Valorização e desenvolvimento das pessoas;
- Preservação da instituição como um sistema;
- Respeito às normas oficiais e internas;

- Eficácia e transparência na gestão.

### 2.2.1 Organograma

Sendo assim, a empresa organiza-se como Sistema, e como suporte às Unidades de Atendimento, possui as seguintes entidades:

- 108 cooperativas de crédito, as quais são organizadas em sistema, o que lhes assegura uma marca corporativa forte e ganhos de escala em todos os níveis;
- 4 centrais estaduais, que difundem o cooperativismo de crédito e coordenam a atuação das cooperativas filiadas, apoiando-as nas atividades de desenvolvimento e expansão;
- banco, que atua como instrumento das cooperativas de crédito para acessar o mercado financeiro e programas especiais de financiamento BNDES;
- confederação, que tem por objetivo prover serviços às suas associadas e às demais empresas e entidades integrantes do sistema, nos segmentos de informática e administrativo, especialmente nas áreas tributária, contábil e de folha de pagamento;
- fundação, responsável por estruturar, desenvolver e coordenar programas de educação que promovam o cooperativismo de crédito e a formação de associados;
- corretora de seguros, responsável por oferecer, através das cooperativas de crédito, soluções em produtos de seguros aos associados;
- administradora de cartões, oferece por meio das cooperativas de crédito, soluções em meios eletrônicos de pagamento aos associados;
- administradora de consórcios, é responsável por oferecer, por meio das cooperativas de crédito, soluções em consórcios aos associados;
- administradora de bens: tem o papel de gerenciar os bens do sistema.

Segue o organograma adaptado da empresa, bem como a entidade onde será realizado o estudo:

**Figura 1 - Organograma do sistema**



Fonte: Adaptado do site da instituição

Conforme a figura, o estudo foi realizado no banco cooperativo. Para delimitar a área específica, o presente estudo foi realizado na área de Planejamento Estratégico e PMO Corporativo da organização.

## 2.2.2 Área de Planejamento Estratégico e PMO Corporativo

A área de Planejamento Estratégico e PMO Corporativo é responsável pelo acompanhamento e execução da estratégia empresarial e pelo gerenciamento dos projetos estratégicos. O Planejamento Estratégico atual abrange o período 2010-2015, com um horizonte de cinco anos e tem como finalidade acompanhar o alcance dos objetivos do Planejamento Estratégico. Essa área tem um quadro de 14 colaboradores, dentre eles: um Superintendente e um Gerente, 6 colaboradores que trabalham com o acompanhamento e a execução do Planejamento Estratégico e 6 que trabalham com o acompanhamento dos projetos.

Para o acompanhamento dos projetos estratégico conforme citado anteriormente, existem 6 profissionais especializados em gestão de projetos. Como isso, todos os resultados dos projetos são reportados quinzenalmente para a diretoria da empresa em reuniões internas, com a descrição do andamento de cada um deles, bem como cronogramas e planos de custos

atualizados. Nessas reuniões, é discutido o andamento dos projetos, bem como possíveis alterações que sejam necessárias. Todas as decisões são repassadas internamente para os responsáveis.

Dessa maneira, o processo que está sendo apresentado no trabalho em questão visa criar mais uma maneira de controlar os resultados dos projetos e repassar as informações para os dirigentes, de modo que simplifique e forneça mais informações para o processo de tomada de decisão empresarial.

Os projetos desenvolvidos na organização referem-se a trabalhos temporários que visem aprimorar os serviços e produtos da organização e que tenham um início e fim definidos. Ou seja, são realizados projetos que melhorem o dia-a-dia dos colaboradores, como por exemplo criação de ferramentas, serviços de gestão de pessoas (planos de carreira, remuneração, entre outros), melhorias na estrutura física do local de trabalho. E também são realizados projetos que visem criar novos produtos e serviços aos associados, como novos cartões (cartão jovem, universitário, PJ, BNDES), seguros (rural, veículos, imóveis, viagens), previdências, investimentos, dentre outros produtos oferecidos por instituições financeiras. E serviços podem ser exemplificados por novos canais eletrônicos, crédito facilitado, recebimento de boletos e faturas pelo correio, débito em conta.

Assim, os projetos realizados na organização são tanto para melhorar o ambiente de trabalho interno, como para aumentar o número de associados e o relacionamento com os mesmos.

Após a introdução sobre o tema, definição da metodologia que foi utilizada, caracterização da área e mercado onde a organização está inserida, estão descritos os referenciais teóricos que auxiliaram no conhecimento sobre o tema foco do estudo, bem como a visão de diversos autores sobre os assuntos tema desse trabalho.

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

Para auxiliar no aprendizado sobre o tema e dar consistência ao estudo foram consultadas diferentes autores e bibliografias, os quais estão citadas ao longo desse trabalho. Como método de pesquisa foram utilizados livros, revistas periódicas, artigos científicos e *sites na internet*.

Através da pesquisa de diversos livros sobre o tema foi possível compreender o contexto do planejamento estratégico e do gerenciamento de projetos em diferentes organizações, e também a relação da gestão estratégica com o sucesso dos projetos para a evolução da empresa. Esses temas foram cruciais para o entendimento e desenvolvimento do trabalho. Assim, após a leitura dos materiais, as informações foram analisadas e citadas de acordo com a sua relevância sobre o tema.

A seguir, relacionam-se os principais temas abordados no trabalho: planejamento, objetivos e projetos estratégicos, portfólio e gestão de projetos, análise de viabilidade econômico-financeira de investimentos, ciclo de vida e etapas da gestão de projetos, análise de desempenho de projetos, e uma breve descrição sobre indicadores. Todos estes temas foram relevantes para o conhecimento sobre o assunto e foram abordados na etapa de análise dos dados.

Após a busca de bibliografias sobre os assuntos tratados no estudo em questão foi possível verificar a inexistência de trabalhos semelhantes no país, o que motivou a autora a prosseguir com o tema e a buscar diferentes fontes bibliográficas sobre cada tópico.

De modo a iniciar a revisão de bibliografias, o primeiro assunto a ser abordado é a conceituação e o detalhamento de planejamento estratégico, bem como a sua ligação com a gestão de projetos.

#### 3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é elaborado pelas empresas para que essas tenham um plano traçado para o futuro de acordo com a sua missão e visão. Ele pode ser utilizado por qualquer empresa independentemente do seu tamanho e área de atuação.

Segundo Andrade, *et al.* (2006, p. 264) “o planejamento estratégico tem como objetivo planejar a sustentabilidade das organizações no longo prazo pela definição de planos de implementação de uma estratégia previamente concebida”. Para que seja possível alcançar objetivos estratégicos de longo prazo é necessário um plano, de modo que esse sirva como base para definir todas as atividades que devem ser realizadas, bem como seu sequenciamento ao longo do tempo.

Existem diferentes maneiras de estruturar e implementar um planejamento estratégico empresarial. Algumas bibliografias tentam defini-lo como um método pronto, onde são descritos os passos para elaboração e as organizações só precisam adotar o modelo, mas na prática não é assim. Para formular um plano estratégico o conhecimento do ambiente interno e externo da organização é indispensável. Além do mais, só formular um plano não é suficiente, o importante é acompanhar e controlar o plano elaborado, e adapta-se de acordo com as mudanças que decorrem no ambiente.

Para Herrero Filho (2005, p. 3) “a estratégia é um processo contínuo porque a estratégia realizada por uma organização nem sempre coincide com a pretendida, devido às constantes mudanças verificadas na sociedade e no ambiente dos negócios”. Dessa maneira, a estratégia primeiramente elaborada deve ser permanentemente revisada dentro das empresa, de modo que a mesma seja alterada conforme as mudanças no ambiente externo e também interno, mantendo-se dentro dos objetivos propostos no plano inicial.

Não só fatores externos geram a necessidade de revisão e acompanhamento constante da estratégia, mas também as próprias decisões internas, que muitas vezes alteram muitos processos nas empresas. De acordo com Maximiano (2010, p. 97):

Alguns administradores preferem definir os objetivos primeiro e as estratégias em seguida. Outros fazem o contrário. Alguns enfatizam a análise das ameaças e oportunidades. Outros preocupam-se apenas com as oportunidades. Além disso, a cada momento, a situação é diferente do momento anterior. As análises devem ser feitas continuamente, para acompanhar a evolução de todas as variáveis que afetam a organização. As decisões dos administradores criam novas situações, que precisam ser acompanhadas. Desse modo, o planejamento da estratégia é um processo contínuo e não um procedimento burocrático periódico.

A estratégia difere entre as organizações, não só pela sua formulação, mas também pelas características individuais de cada empresa, refletidas também em sua cultura. Os autores também diferem na conceituação de estratégia e planejamento estratégico, porém todos concordam em ser um plano futuro do rumo que a empresa quer alcançar.

Oliveira (2006) atenta para não confundir planejamento estratégico com previsão, projeção, predição, resolução de problema ou plano, pois deve ter uma melhor concentração

de recursos e esforços pela empresa. É indiscutível que o planejamento da empresa não deve ser confundido com qualquer outro processo dentro da organização. Ele deve ter uma atenção especial e ser elaborado com uma visão de longo prazo. Recomenda-se por especialistas que seja um planejamento em média de 3 a 5 anos.

Para o Guia PMBOK, *Project Management Body of Knowledge* (2008) os projetos servem como um modo para atingir o plano estratégico da organização. Ou seja, apenas ter esse planejamento não é suficiente, ele deve ser desdobrado em atividades que, juntamente, alcançarão o plano traçado. Essas diferentes atividades que devem ser realizadas denominam-se projetos, e esses quando atingem seus resultados propostos auxiliam as organizações a alcançarem sua estratégia. Assim, podemos verificar a relação entre o planejamento estratégico e os projetos.

Oliveira (2006, p. 254) também menciona essa relação da estratégia com os resultados do projeto, conforme segue:

Como as estratégias representam ações a serem desenvolvidas pela empresa para alcançar os resultados esperados - objetivos, desafios e metas -, o executivo tem condições de alocar projetos nas ações correspondentes às estratégias estabelecidas. Posteriormente, os projetos devem ser distribuídos ao longo do tempo, tendo em vista às prioridades dos resultados esperados e os níveis de recursos alocados para seu desenvolvimento.

Além de desdobrar a estratégia em vários projetos, os mesmos também devem ser distribuídos de acordo com sua prioridade ao longo do período que o plano abrange, ou seja, aqueles projetos que têm uma maior urgência em sua execução devem ser priorizados, deixando os que não são tão relevantes no primeiro momento para serem executados posteriormente.

Assim, conforme verificado, a estratégia das organizações são desdobradas em objetivos de longo prazo, os quais são concretizados através da execução de alguns projetos. Com isso, após elaboração do planejamento nas empresa, são elaborados os objetivos estratégicos, os quais servem como base para as organizações atingirem seus planos estratégicos.

### 3.1.1 Objetivos Estratégicos

Na elaboração do planejamento estratégico são definidas algumas informações que fazem parte do plano, como por exemplo, os objetivos estratégico que auxiliarão a empresa no alcance de suas metas.

Entretanto, é importante entender a diferença entre os objetivos das áreas internas das empresas e os estratégicos. O primeiro refere-se a metas para atividades, processos e rotinas das áreas, sendo diferentes em cada uma. O segundo é relativo aos objetivos de toda a organização, o qual é vinculado à estratégia organizacional e é conquistado com o trabalho conjunto de todas as áreas, sendo o mesmo para elas.

Maximiano (2010, p. 105) acredita que:

Os objetivos estratégicos definem os resultados desejados para a empresa toda no longo prazo. Os objetivos estratégicos abrangem áreas do desempenho como: posição no mercado, volume de negócios, inovação, responsabilidade social e imagem na comunidade, competência dos recursos humanos, valor e eficiência dos resultados físicos, investimentos e resultados financeiros globais, entre outros. As estratégias sempre estão associadas a objetivos estratégicos, os resultados que a empresa pretende realizar.

As empresas podem ter muitos objetivos para auxiliá-las a se manterem competitivas frente ao mercado, porém é necessário que os mesmos estejam bem definidos, não só para os executivos das organizações, mas difundidos na cultura das empresas. Com a difusão dos objetivos as empresas terão a proposta de valor e as bases para sua diferenciação.

Oliveira (2006) destaca a distinção entre objetivos e desafios. Objetivos são pontos onde se pretende atingir, com prazos e responsáveis definidos, enquanto desafios são as quantificações dos objetivos definidos.

Não se pode confundir objetivo com desafio, assim como não se pode confundir planejamento estratégico com processos operacionais. Além de fixar os objetivos para a empresa, é importante ter capacidade, meios e recursos para atingi-los. É preferível ter objetivos menores que possam ser alcançados do que grandes metas que nunca serão realizadas.

Na visão de Mendes (2011, p. 200) “um objetivo estratégico é uma conquista à qual a organização direciona seus esforços, é relevante e vai levá-la a uma diferenciação ou vantagem sobre os concorrentes. Os objetivos fornecem os fundamentos para definição dos indicadores de desempenho e seus projetos”. Dessa maneira, para alcançar um objetivo

estratégico são elaborados um ou mais projetos, que se obterem sucesso, atingirão o plano traçado pela organização.

Barcaui (2012) aponta o fracasso de muitos projetos devido à falta de definição clara de objetivos estratégicos, conforme segue:

[...]muitos projetos não chegam ao sucesso esperado porque muitas organizações sabem que precisam de algo para aumentar sua produtividade e competitividade sustentável, sabem que, para tal, existem algumas boas práticas no mercado, algumas ferramentas já testadas; contudo, seus objetivos estratégicos ainda não estão claros o suficiente, pelo menos para todos que irão influenciar mais diretamente o projeto, daí que nos deparamos para o primeiro grande obstáculo para o sucesso.

Assim, demonstra ser necessário que todos na organização tenham conhecimento da estratégia e seus objetivos, para que o trabalho de cada colaborador, principalmente aqueles que trabalham com os projetos estratégicos, seja realizado de modo a atingir tais objetivos. Quando a estratégia está clara para todas as pessoas que fazem parte da organização, as mesmas podem direcionar seus esforços em atividades que de fato auxiliem no alcance dos objetivos estratégicos.

Com isso, para que todos os objetivos que suportam a estratégia empresarial sejam atingidos, as organizações devem ter um portfólio de projetos que suportem o alcance dos mesmos. Assim, é possível sequenciar e priorizar esses projetos de acordo com as prioridades estratégicas.

### **3.1.2 Portfólio de Projetos**

O portfólio é definido como o conjunto de todos os projetos da empresa, podendo ser anual, ou variar de acordo com os objetivos e o orçamento disponível.

O conceito de portfólio, segundo o guia PMBOK (2008, p. 8), segue abaixo:

Um portfólio refere-se a um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos, agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz deste trabalho a fim de atingir os objetivos estratégicos de negócios. Os projetos ou programas do portfólio podem não ser necessariamente independentes ou diretamente relacionado.

Os projetos que compõem os portfólios das organizações podem ter diferentes classificações e objetivos, sem que sejam necessariamente relacionados entre si. Assim, as empresas devem selecionar seus projetos para facilitar a execução e controle dos mesmos,

porém devem levar em conta que, muitas vezes, escolher um pode significar rejeitar outro. Se a empresa tiver que escolher entre dois projetos, por exemplo, e escolher aquele cujo retorno será menor, o portfólio escolhido não agregará valor para a estratégia da organização.

De acordo com Kerzner (2006) a empresa pode se deparar com inúmeros projetos potenciais nos quais gostaria de trabalhar e um limite de recursos financeiros. O que geralmente acontece nas organizações é a existência de um número maior de projetos do que o orçamento suporta. Dessa maneira, se faz necessário selecionar os projetos segundo as prioridades da empresa. Entretanto, existem inúmeros critérios para selecionar projetos, dentre os quais está o critério de ligação com o plano estratégico organizacional.

Para Herrero Filho (2011, p. 184) "Os projetos estratégicos devem ser priorizados de acordo com seu impacto na criação de valor e no fortalecimento da posição competitiva da empresa". As organizações podem classificar seus projetos de acordo com as características de cada um, como por exemplo, projetos de tecnologia, de estrutura, estratégicos, entre outros. Com isso é possível que a empresa direcione seus esforços naqueles projetos que auxiliam no alcance da estratégia.

Outro item que também deve ser considerado para os portfólios de projetos é a capacidade da organização. Os projetos demandam das empresas recursos humanos e tecnológicos e, por isso, é necessário avaliar até que ponto esses recursos suportarão a execução dos projetos. Além do mais, é importante atentar para a qualidade dos projetos, os quais poderão ser impactados caso a capacidade tecnológica e humana da organização seja extrapolada.

É importante também que a empresa tenha métodos de avaliação de retorno dos investimentos selecionados, podendo comparar, financeiramente, projetos semelhantes e verificar qual pode trazer mais benefícios para a organização.

Para todos esse itens que devem ser analisados nos projetos do portfólio (orçamento, retorno do investimento, capacidade tecnológica, ligação com a estratégia) são criados critérios a serem aplicados com todos os projetos. Assim, todos os projetos da organização são caracterizados de acordo com os critérios, e aqueles que melhor atenderem aos mesmos são selecionados.

Com isso verifica-se a importância de ter critérios de seleção, não só de modo a otimizar os recursos e definir o portfólio com os projetos mais adequados para a empresa, mas também visando atingir à estratégia empresarial, a qual é suportada por tais projetos e sofrerá influência dessas escolhas.

### 3.1.3 Projetos

O conceito de projetos tem diferentes definições, podendo ser desde um projeto de engenharia a um de investimento. Para a concretização dos objetivos estratégicos, os projetos a serem abordados serão os que visam atingir os resultados para a estratégia da empresa.

Oliveira (2006) relaciona a implementação estratégia com os projetos ao mencionar a estratégia como ‘o que’ deve ser feito para chegar à situação desejada e os projetos, sendo ‘como’ operacionalizar as ações necessárias para realizar a estratégia. Essa relação está sendo cada vez mais abordada pelos autores, não só pelo crescimento do gerenciamento de projetos no mundo, mas também pela dificuldade em definir a interligação entre os dois.

Outro autor que faz esta relação é Herrero Filho (2011, p. 163) ao relatar:

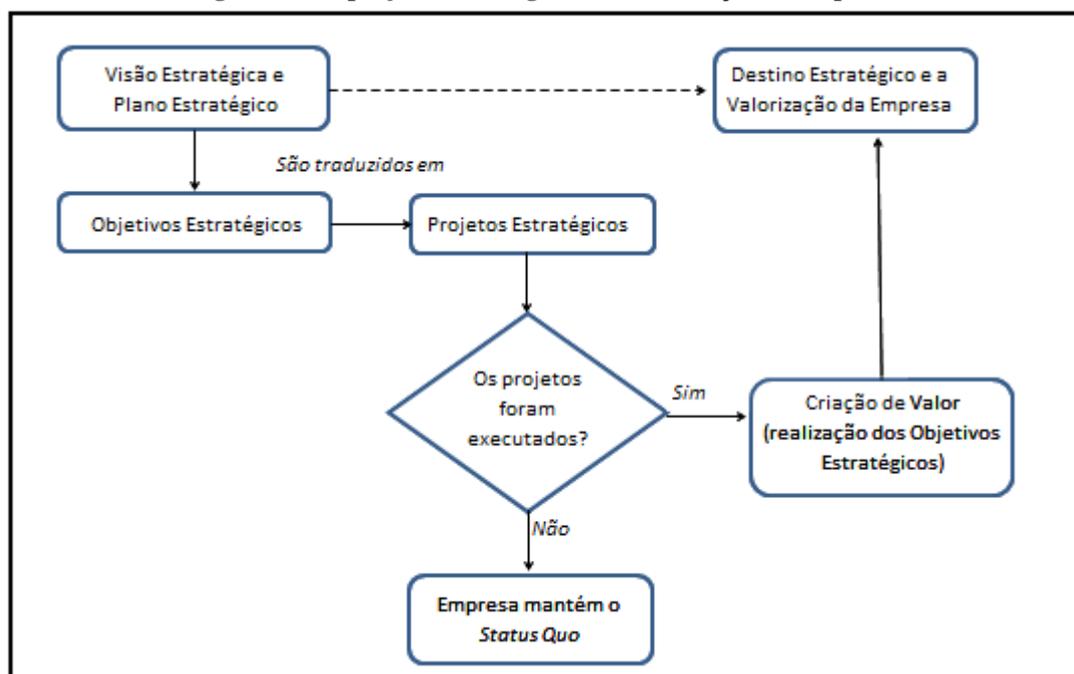
Um projeto estratégico é uma iniciativa da organização (realizada por uma equipe de trabalho) orientada para a execução da estratégia, que tem por finalidade a criação de valor econômico agregado, o fortalecimento de uma vantagem competitiva e a superação de uma lacuna de desempenho – dentro de determinado período (no horizonte do plano estratégico).

Dentre as diversas conceituações de projeto, foi considerada nesse trabalho o conceito de acordo com o guia PMBOK (2008) que explica projeto como sendo um empenho temporário para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo, sendo temporário por existir um início e fim definido e exclusivo por possuir características particulares embora muitas vezes possam parecer repetidas.

É comum confundir projetos com atividades rotineiras ou programas. Os projetos têm características específicas, como início e fim definidos, enquanto atividades são realizadas constantemente. Enquanto programas são caracterizados por um conjunto de benefícios com projetos reunidos.

A seguir, está resumida a primeira parte do referencial teórico ao desdobrar o planejamento estratégico em objetos, e após desdobrar os objetivos em projetos. Além de permitir visualização do incremento de valor para a empresa quando a mesma realiza seus projetos de acordo com o planejado.

Figura 2 - Os projetos estratégicos e a valorização da empresa



Fonte: Adaptado de Herrero Filho (2011)

De acordo com Herrero Filho (2011), a visão estratégica permite valorizar a empresa ao realizar os projetos definidos como base para alcançar as metas e objetivos traçados no plano inicial.

Na falta de um plano estratégico, é complicado a empresa identificar onde estão as lacunas para seu desenvolvimento, e assim realizar as ações necessárias para sua evolução. Por essa razão, é importante que as organizações façam uma análise de seu ambiente interno e externo, traçando seus desafios e suas metas, de modo a ter um plano para atingir sua estratégia.

Após a relação do planejamento estratégico com os projetos, foi abordada a análise de viabilidade econômico-financeira dos projetos estratégicos, que serviu como base para a verificar os resultados dos projetos.

### 3.2 ANÁLISE DE VIABILIDADE FINANCEIRA DE PROJETOS

A análise de viabilidade financeira dos projetos refere-se à condição de realização dos mesmos, no que tange aos seus investimentos e respectivos retornos futuros que o eles trarão. É uma das atividades mais importantes para a gestão dos projetos, pois ocorre antes de iniciar

o projeto e serve de base para aprovar ou reprovar a realização do mesmo. Através do estudo de viabilidade, o administrador financeiro pode inclusive avaliar os riscos e investimentos necessários para o projeto.

De acordo com Keelling (2002, p. 17) “um estudo bem conduzido mostrar-se-á um bom investimento e propiciará uma base segura para decisões, esclarecimento de objetivos, planejamento lógico, risco mínimo e um projeto de sucesso, economicamente eficaz”.

Para os administradores e também para uma boa gestão das empresas, é necessário avaliar e estudar cada projeto no qual serão investidos os recursos da empresa. Esse fator é fundamental não só para proporcionar um investimento qualificado e que trará retorno, mas também pelo valor do dinheiro, o qual pode ser investido em outros projetos mais rentáveis. Essas opções e escolhas do melhor investimento devem ser feitas com maturidade e conhecimento.

Outro ponto que deve ser considerado pelos tomadores de decisão é a comparabilidade entre os métodos de avaliação de investimento, ou seja, deve-se utilizar os mesmos métodos para avaliar projetos semelhantes, de modo a poder comparar quais projetos podem trazer retornos para organização. Assim, além de obter um histórico de comparabilidade entre diversos investimento, também auxilia na escolha dos projetos.

Frezatti (2008, p. 73) também aborda a importância dos estudos de viabilidade financeira para os projetos:

Em um dado momento do desenvolvimento do projeto, é fundamental que os gestores da organização tenham a adequada percepção dos benefícios que o projeto deve trazer à entidade. Esses benefícios podem ser de complexa percepção, tanto no que diz respeito ao impacto sobre várias áreas da entidade, como também no que se refere ao horizonte temporal. Nesse momento, as metodologias de avaliação de investimento surgem como uma forma de, traduzindo para uma mesma base monetária, poder analisar o potencial de agregação de valor do projeto.

Outra análise indispensável a ser feita pelos gestores da empresa é o retorno de curto ou longo prazo dos investimentos. Organizações que têm uma maior necessidade de capital de giro devem avaliar o tempo de retorno dos investimentos, evitando um grande nível de endividamento.

Frezatti (2008) aborda também a diferença dos métodos de avaliação sofisticados, os quais consideram o valor do dinheiro no tempo, e os métodos não sofisticados, que ignoram a relação do dinheiro com o tempo. A ideia do valor do dinheiro no tempo é que ao longo do tempo o valor do dinheiro muda, seja por função da oportunidade em aplicá-lo em outro

investimento e ter uma remuneração por juros, ou em função da desvalorização devido à inflação.

Dentre as metodologias existentes, também podem ser diferenciadas aquelas que apresentam o retorno do investimento como valores monetários, as que apresentam o retorno como taxas e as que apresentam o retorno no tempo. Assim, além do administrador optar por utilizar ou não o valor do dinheiro no tempo, ele deve optar por fazer suas análises comparando valores monetários, taxas e tempos.

Com isso, dentre as metodologias existentes, estão apresentados aqui um método não sofisticado e que ignora o valor do dinheiro no tempo, *payback* simples, e os seguintes métodos sofisticados, que abordam em suas fórmulas o custo do dinheiro no tempo: *payback* ajustado ou descontado, valor presente líquido e taxa interna de retorno.

Para iniciar a análise das semelhanças, diferenças, pontos positivos e negativos dos diferentes métodos, foi iniciado pelo *payback* simples, o qual é caracterizado como um método não sofisticado, pois ignora o efeito do valor do dinheiro ao longo do tempo.

### 3.2.1 Payback Simples

O método de *payback* simples possui facilidade em seu cálculo, sem a necessidade de muitos cálculos para ter o resultado, entretanto, é um método que deve ser utilizado com cuidado pelas empresas, pois ignora o custo de capital, ou seja, não inclui em seu cálculo o valor do dinheiro ao longo do tempo.

Segundo Brigham et. al, (2001), o período de *payback* (retorno) foi o primeiro método formal usado para avaliação de investimentos. O método avalia o tempo que a empresa leva para recuperar o dinheiro investido no projeto, através de seus fluxos de caixa. A empresa define um período máximo aceitável, e se o retorno for menor, ela aceita a execução do projeto, sendo assim, quanto menor o período de *payback*, melhor.

Frezzati (2008) cita alguns aspectos que devem ser considerados para definição do período adequado de *payback*: vida útil dos ativos, grau de intensidade da demanda por caixa e os tipos distintos de projetos. Nesse sentido, podemos concluir que o período de retorno não deve ser superior à vida útil do projeto. A empresa deve cuidar para não distorcer seu *payback* em período de necessidades de caixa e realizar uma diferenciação entre os diferentes projetos.

Apesar de ser um método simples e de fácil utilização, o mesmo também apresenta algumas implicações. Bordeaux-Rêgo, et al. (2010) menciona quatro problemas desse método:

- não leva em consideração o valor do dinheiro no tempo;
- não leva em conta a distribuição do fluxo de caixa dentro do período de recuperação do investimento;
- não considera os fluxos de caixa após o período de recuperação, o que pode gerar rejeição de projetos rentáveis;
- não pode ser comparado com um padrão de rentabilidade.

Segundo Ross, et al. (2002) o método é muito utilizado para pequenos projetos de grandes empresas, onde o custo para realizar uma análise de viabilidade mais sofisticada seria maior do que o custo de possíveis distorções pela utilização do *payback*.

Esse método de avaliação, por ser simples e sem necessidade de investir muito tempo em análises, pode ser facilmente utilizado nas organizações. Porém, para projetos com grande impacto para a organização ou um grande volume de recursos investidos devem ser analisados os riscos de utilização desse método, o qual pode gerar algumas distorções na avaliação do administrador. Por exemplo, pode não considerar atraentes projetos rentáveis a longo prazo, em virtude de um período longo de retorno do investimento. Da mesma maneira, pode considerar atraente um projeto não rentável no longo prazo, pelo mesmo apresentar um curto período de *payback*.

Segue na tabela abaixo, um exemplo de *payback* simples:

**Tabela 1 – Fluxo de caixa e saldo**

| Ano | Fluxo de Caixa | Saldo do Investimento |
|-----|----------------|-----------------------|
| 0   | (60,00)        | (60,00)               |
| 1   | 20,00          | (40,00)               |
| 2   | 20,00          | (20,00)               |
| 3   | 20,00          | 0                     |
| 4   | 20,00          | 20,00                 |

Fonte: Adaptado de Bruni (2008)

Conforme visualizado na tabela, o *payback* simples é de 3 anos, ou seja, o projeto levaria três anos para recuperar o seu valor inicial de R\$ 60,00 investidos, sendo esse tempo o período que leva para o saldo do investimento ficar zerado. Dessa maneira, percebe-se que tal método não insere a análise do valor do dinheiro no tempo em seus fluxos de caixa.

O *payback* simples tem pequenas diferenças quando comparado com o ajustado ou descontado, como por exemplo, o valor do dinheiro no tempo. As semelhanças e diferenças entre os dois métodos seguem no tópico a seguir.

### 3.2.2 Payback Ajustado ou Descontado

O método de *payback* ajustado ou descontado é similar ao método simples, porém considera o valor do dinheiro no tempo, ou seja, os fluxos de caixa esperados são descontados pelo custo de capital do projeto, gerando fluxos de caixa líquidos. Assim, ao diminuir ou aumentar o custo de capital, reduziremos ou aumentaremos também o período de retorno.

Segue abaixo o exemplo de *payback* descontado, o qual considera o valor do dinheiro no tempo:

Tabela 2 – Fluxos e saldos

| Ano | Fluxo de Caixa | Valor Presente do Fluxo de Caixa | Saldo do Investimento a Valor Presente |
|-----|----------------|----------------------------------|--|
| 0   | (60,00)        | (60,00)                          | (60,00)                                |
| 1   | 20,00          | 16,00                            | (44,00)                                |
| 2   | 20,00          | 12,80                            | (31,20)                                |
| 3   | 20,00          | 10,24                            | (20,96)                                |
| 4   | 20,00          | 8,19                             | (12,77)                                |
| 5   | 20,00          | 6,55                             | (6,21)                                 |
| 6   | 20,00          | 5,24                             | (0,97)                                 |
| 7   | 20,00          | 4,19                             | 3,22                                   |

Fonte: Adaptado de Bruni (2008)

O mesmo projeto de investimento avaliado no *payback* simples apresentou um período de três anos para retorno do investimento. Já no *payback* descontado, conforme o exemplo acima, o projeto recuperaria o investimento em aproximadamente seis anos, levando em conta que o exemplo utilizou uma taxa mínima de atratividade de 25% ao ano para seu cálculo.

O exemplo acima, quando comparado com a Tabela 1 (*payback* simples), permite observar a diferença entre os dois métodos, quando o mesmo projeto no método ajustado levaria três anos a mais para recuperar o investimento, por considerar o valor do dinheiro no tempo.

Bordeaux-Rêgo et al. (2010) considera três situações que tornam o *payback* ajustado mais útil para as análises:

- para analisar projetos com menor significado financeiro;
- para situações com VPLs semelhantes;
- para uma segunda análise de medidas de risco de liquidez.

Conforme Bordeaux-Rêgo apontou, o *payback* é utilizado para projetos simples, sem muitos impactos financeiros, os quais não afetam tanto as organizações. Assim, os projetos terão análises mais simplificadas, com menos tempo e dinheiro investidos nas mesmas. Outra situação abordada pelo autor é em casos de VPLs semelhantes, onde o *payback* pode servir como "desempate" entre os projetos, sendo utilizado como um método secundário. E o terceiro caso citado é para situações em que se deseje uma segunda análise, quando o *payback* também é utilizado como metodologia secundária.

O método ajustado ou descontado, mesmo considerando os fluxos de caixa líquidos, não é recomendado pelos investidores pela mesma distorção causada nas avaliações feitas pelo *payback* simples, podendo levar o administrador a aceitar ou rejeitar projetos erroneamente. Entretanto, se for utilizado junto com outros métodos que avaliam a rentabilidade dos projetos, pode servir como informação a mais para os tomadores de decisão. Caso a empresa tenha que optar por dois projetos com valores presentes líquidos semelhantes, por exemplo, este método pode servir como critério na decisão.

Segundo Rossetti, et al. (2008) esse método elimina a limitação do período de retorno ao considerar o fator tempo em sua fórmula, gerando fluxos de caixa descontados, mas permanece com a limitação de não considerar os fluxos de caixa que ocorrem após a recuperação do capital investido. Assim, esse método ainda é limitado para avaliar projetos com grande relevância para as empresas, pois ao não avaliar os fluxos de caixa após a recuperação do investimento, pode causar distorções para projetos que trazem um maior retorno a longo prazo.

### **3.2.3 Valor Presente Líquido**

O método valor presente líquido, ou mais conhecido pela sigla VPL, (Valor Presente Líquido), compara os investimentos com o valor atual dos fluxos de caixa gerados pelo projeto, mediante uma taxa média de atratividade. As entradas são consideradas como fluxos de caixa positivo e as saídas como fluxos de caixa negativos.

A fórmula para calcular o valor presente leva em conta os fluxos de caixa dos projetos, o tempo total do projeto, o período e a taxa de atratividade, sendo representada pela seguinte fórmula:

**Figura 3 – Fórmula VPL**

|   |  |
|---|--|
| $VPL = \sum_{t=0}^n \frac{FC_t}{(1+i)^t}$ | <p>t = período (anos ou meses)</p> <p>n = tempo total projeto (anos ou meses)</p> <p>i = taxa mínima de atratividade (TMA)</p> <p>FC = fluxo caixa por período</p> |
|---|--|

Fonte: Elaborado pela acadêmica

Analisando os resultados da fórmula acima, o projeto será rentável quando o VPL for maior que zero, pois estará gerando caixa para a empresa, e não rentável quando for menor que zero, pois irá gerar prejuízo. Quando o projeto for igual a zero será indiferente aceitá-lo ou não. Dessa maneira, quando forem comparados projetos semelhantes, os gestores optam pelo projeto mais rentável, ou seja, aquele cujo VPL for maior.

Para Groppelli, et al. (2006, p. 136)

O ponto crítico deste método está na decisão de qual taxa de desconto utilizar no método do VPL. Entre dois projetos, em geral, aquele com maior risco deve ser descontado a uma taxa maior. Além do mais, as taxas de desconto tendem a subir, acompanhando as taxas de juros e de inflação.

A taxa de desconto gera os fluxos de caixa líquidos do projeto. Essa taxa pode incluir muitas variáveis em sua composição: taxa de inflação, necessidades de capital de giro das empresas, imposto de renda. Porém, a variável mais considerada pela organização ao determinar suas taxas de desconto refere-se ao custo de oportunidade, pois a empresa estará investindo seus recursos em um projeto, e conseqüentemente, deixará de investir em outro.

Segue um exemplo de valor presente líquido para o mesmo projeto de investimento que foi avaliado nos exemplos de *payback* simples e descontado.

Tabela 3 – Fluxos de caixa da fábrica de engrenagens

| Ano  | Fluxo de Caixa | Valor Presente do Fluxo de Caixa | Soma    | Saldo do Investimento a Valor Presente |
|------|----------------|----------------------------------|---------|--|
| 0    | (60,00)        | (60,00)                          | (60,00) | (60,00)                                |
| 1    | 20,00          | 16,00                            |         | (44,00)                                |
| 2    | 20,00          | 12,80                            |         | (31,20)                                |
| 3    | 20,00          | 10,24                            |         | (20,96)                                |
| 4    | 20,00          | 8,19                             |         | (12,77)                                |
| 5    | 20,00          | 6,55                             |         | (6,21)                                 |
| 6    | 20,00          | 5,24                             |         | (0,97)                                 |
| 7    | 20,00          | 4,19                             |         | 3,22                                   |
| 8    | 20,00          | 3,36                             |         | 6,58                                   |
| 9    | 20,00          | 2,68                             |         | 9,26                                   |
| 10   | 20,00          | 2,15                             | 71,41   | 11,41                                  |
| Soma |                |                                  | \$11,41 |  |

Fonte: Adaptado de Bruni (2008)

No exemplo acima o investimento inicial no projeto foi de \$ 60,00, enquanto os fluxos de caixa trazidos para valor presente totalizaram \$ 71,41. Dessa maneira, o valor presente do projeto é de \$ 11,41. É importante observar que os fluxos dos anos 1 a 10 foram séries uniformes de pagamento iguais de \$ 20,00 e a taxa mínima de atratividade utilizada foi de 25% ao ano. Dessa forma, é possível verificar que o VPL significa o lucro ou prejuízo líquido do período trazido a valor presente, ou seja, considerando em sua fórmula o custo de capital.

Para o exemplo apresentado, o VPL do projeto foi positivo, portanto é rentável. Entretanto, os gestores devem avaliar se o valor presente do projeto é aceitável para a empresa. Esse método de avaliação serve para comparar os projetos entre si. Em casos, onde é necessário optar entre dois projetos semelhantes, o método VPL pode ser utilizado para verificar o projeto que tem o maior valor presente.

O VPL também possui suas vantagens e desvantagens. Os principais benefícios do valor presente líquido é a utilização de todos os fluxos de caixa do projeto e a consideração justa do valor do dinheiro no tempo, levando em conta os riscos do projeto.

Ross, et al. (2002) destaca dois problemas na utilização desse método. O primeiro é o risco de previsão, onde possíveis erros nas projeções podem levar a decisões incorretas. Por ser mais sofisticado e levar em conta diversos custos, o VPL está sempre sujeito a possíveis erros, o que pode levar a aceitar ou rejeitar projetos de maneira errônea. O segundo ponto abordado por Ross, et al. (2002) é a fonte de valor, onde o autor indica que devem ser apontadas informações específicas, uma delas são as fontes dos valores.

O método do valor presente é mais complexo do que o *payback* e, por isso, também é mais suscetível a erros em seus cálculos, principalmente por utilizar muitas variáveis na definição do custo de capital. Os gestores devem estar atentos de modo a prevenir a ocorrência de erros, evitando tomar decisões erradas.

Outro ponto a ser considerado nesse método é a definição apenas do retorno monetário, não apresentando o percentual de rentabilidade. Por esse motivo, para casos onde a avaliação deve ser feita por percentuais, o valor presente não pode ser utilizado. Entretanto, existem métodos, como por exemplo a TIR, a qual será apresentada no item a seguir, que apresentam o retorno sobre o investimento em percentual de rentabilidade.

### 3.2.4 Taxa Interna de Retorno

A método da taxa interna de retorno, conhecida pela sigla TIR, é definida como a taxa de desconto que anula o valor presente do fluxo de caixa, ou seja, é uma taxa de desconto que torna o valor presente líquido igual a zero.

Os critérios para tomada de decisão com a TIR são:

- Projeto aceito:  $TIR > \text{taxa de retorno exigido (VPL} > 0)$ ;
- Projeto rejeitado:  $TIR < \text{taxa de retorno exigido (VPL} < 0)$ .
- Quando a TIR for igual à taxa de atratividade é indiferente aceitar ou não o projeto.

Segundo Bruni (2008, p. 280):

À medida que o custo de capital aumenta, o valor presente líquido diminui. A taxa interna de retorno representa o valor do custo de capital que torna o VPL nulo. Corresponde, portanto, a uma taxa que remunera o valor investido no projeto. Quando superior à taxa mínima de atratividade do projeto, este deve ser aceito. Para valores de TMA inferiores ao valor da TIR, o VPL é positivo. Para TMA maior que a TIR, o VPL torna-se nulo.

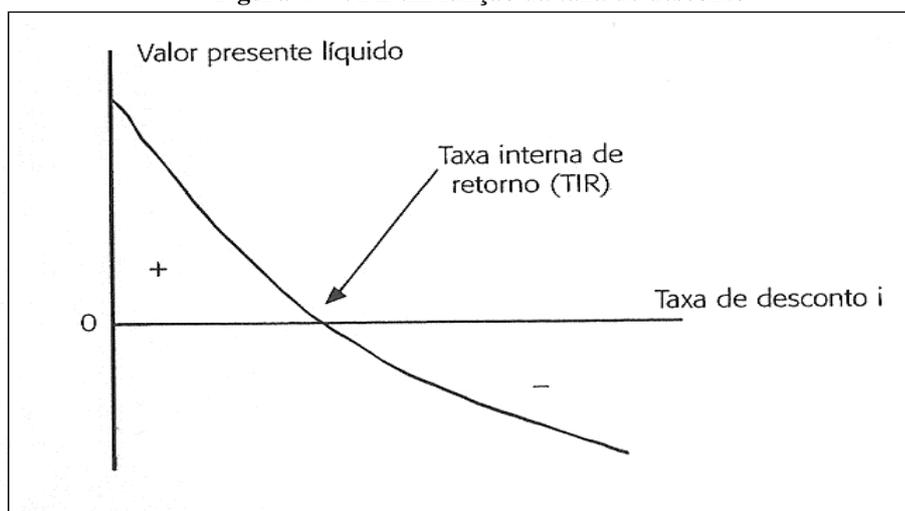
Os critérios de decisão dependem das exigências de taxa de retorno esperada de cada empresa, e o projeto pode ser rentável ou não de acordo esses critérios. Dessa forma, um projeto pode ser aceito, se a TIR for maior do que a taxa mínima de atratividade que os gestores estabelecem para os investimentos.

Diferentemente do VPL, no qual é verificada a avaliação do investimento, em termos monetários, a TIR é a rentabilidade realizada em termos percentuais. Em função disso, para

comparar dois ou mais projetos é necessário escolher entre um dos métodos de avaliação, ou ainda optar pelos dois, avaliando o investimento tanto pelo VPL quanto pela TIR.

Segue um gráfico que ilustra o VPL em função da taxa de desconto  $i$ , demonstrando o momento em que é encontrada a TIR.

**Figura 4 – VPL em função da taxa de desconto**



Fonte: Bordeaux-Rêgo, et al. (2010)

O gráfico demonstra uma curva onde o valor presente líquido está no eixo das ordenadas e a taxa de desconto está no eixo das abscissas. É possível verificar que conforme a taxa de desconto aumenta o VPL diminui até se tornar nulo, correspondendo à TIR. Dessa maneira, quando o valor presente é igual a zero, tem-se a taxa interna de retorno.

Dentre as vantagens de utilização da TIR está a facilidade de cálculo, o qual é mais simples quando comparado com o VPL, além de ter seu resultado expresso em percentual, permitindo uma comparação mais fácil com o custo de capital.

Ross, et al. (2002) cita duas desvantagens com este método, a primeira é conhecida como taxas múltiplas de retorno, onde existe a possibilidade de mais de uma taxa de desconto tornar o VPL do investimento igual zero. A outra desvantagem é para projetos mutuamente excludentes, onde aceitar um significa rejeitar o outro. Para esses casos recomenda-se utilizar outro método de avaliação.

Rossetti, et al. (2008) também aponta duas situações nas quais a TIR não deve ser utilizada. Uma delas é quando a distribuição no tempo dos fluxos de caixa das alternativas for diferente, tendo diferentes investimentos iniciais e entradas de caixa durante os anos. Outra situação é quando as alternativas tiverem vidas úteis diferentes, por exemplo, um projeto tem duração de dez anos, enquanto outro tem duração de vinte anos. Nesses casos, em geral, as

empresas optam pelo VPL, por não apresentar problemas quando utilizados nas situações citadas e também ser considerar o valor do dinheiro no tempo.

De modo a conhecer um pouco mais sobre a gestão de projetos, foram abordados nos próximos itens o gerenciamento e o ciclo de vida dos projetos, bem como cada uma das fases desse ciclo.

### 3.3 GESTÃO DE PROJETOS

O gerenciamento de projetos começou a ser conhecido e implementado pelas organizações por volta dos anos 90. Desde então pode ser observado um crescimento considerável na quantidade de empresas que trabalham com gestão de projetos e possuem um escritório voltado para este gerenciamento e, também, um crescente número de gerentes de projetos em todo o mundo.

Segundo Kerzner (2006), em 1997 começam a surgir os Escritórios de Projetos e, em 2002, a Gerência de Projetos começou a ser vista como parte da estratégia e do Planejamento Estratégico da empresa. Abaixo segue uma evolução dos processos de gerenciamento de projetos no mundo.

**Figura 5 – Evolução dos processos e da gerência de projetos**

| 1950 - 1985                  | 1985                         | 1990                   | 1991-1992  | 1993-1994                       | 1995                                  | 1996                               |
|------------------------------|------------------------------|------------------------|--|---------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|
| Sem aliados                  | Movimento de Qualidade Total | Engenharia concorrente | <i>Empowerment</i> e times auto-dirigidos          | Reengenharia                    | Controle de mudanças de Escopo        | Gerência de Riscos                 |
| 1997-1999                    | 2000                         | 2001                   | 2002   | 2003                            | 2004                                  | 2005-2010                          |
| Escritório de Projetos (PMO) | Times multinacionais         | Modelos de Maturidade  | Planejamento Estratégico para Gerência de Projetos | Relatório de Status na Internet | Modelos de Planejamento de Capacidade | Redes Sociais e <i>Virtual PMO</i> |

Fonte: Adaptado de Kerzner (2006)

De acordo com a figura, no ano de 1997 começaram a ser implementados os escritórios voltados para o gerenciamento de projetos e desde então a maturidade dessa gestão começou a ser trabalhada pelas empresas. No ano de 2002, foi o início das implementações de

um Planejamento Estratégico voltado para o gerenciamento dos projetos, modelo no qual os mesmos são controlados de modo a atingir os objetivos e a estratégia organizacional.

Como suporte para o gerenciamento dos projetos nas empresas, existem as áreas voltadas para o trabalho com os mesmos, chamados escritórios de projetos, ou também denominados PMO, *Project Management Officer*. Existe também um instituto voltado para a gestão de projetos, o PMI, o *Project Management Institute*, e metodologias específicas publicadas no Guia para gerenciamento de projetos (PMBOK). Esse Guia serve de apoio e contém as diretrizes e padrões do PMI.

Conforme Dinsmore (2010, p. 8) o escritório de projetos tem como objetivo:

Orientar e dar suporte aos gerentes de projetos, permitindo à empresa desenvolver seus projetos da forma mais eficiente e eficaz possível. Também conhecido como “Escritório de Gerenciamento Projetos”, “Escritório de Gerenciamento de Programas” ou “Escritório de Programas”.

Esses escritórios têm como objetivo realizar o gerenciamento de todos os projetos da organização, seguindo uma metodologia definida. Com o controle centralizado dos projetos é possível ter profissionais especializados no assunto e melhorias contínuas de gestão, de forma a ter sucesso com todos os projetos, reduzindo custos e aumentando a efetividade.

Os profissionais que trabalham com essa gestão são denominados gerentes de projetos. O Guia PMBOK (2008, p. 13) define gerente de projeto como “a pessoa designada pela organização executora para atingir os objetivos do projeto”. É importante diferenciar o papel do gerente ou líder, que realiza o acompanhamento do projeto e da equipe, e do PMO, que auxilia no projeto junto ao líder, utilizando de sua experiência com os demais projetos.

Entretanto, possuir uma área e profissionais voltados para o gerenciamento de projetos não é suficiente, é necessário que as organizações possuam ferramentas e processos de apoio. Na figura acima, Kerzner (2006) citou o início de modelos de maturidade em 2001. A expressão “maturidade em gestão de projetos” representa o grau em que a empresa se encontra para gerenciar seus projetos e o respectivo sucesso com os mesmos. De acordo com Kerzner (2006, p. 45) “a maturidade em gestão de projetos é o desenvolvimento de sistemas e processos que são por natureza repetitivos e garantem uma alta probabilidade de que cada um deles seja um sucesso.”

Para o guia PMBOK (2008, p. 6):

O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos 42 processos agrupados logicamente, abrangendo os 5 grupos de processos: Iniciação; Planejamento; Execução; Monitoramento e controle e Encerramento.

O Guia PMBOK traduz a metodologia em cinco etapas, as quais têm atividades específicas para cada uma delas, bem como documentações necessárias e serem entregues. Cada uma das etapas será melhor abordada e conceituada posteriormente.

Vargas (2006) cita os seguintes benefícios de ter um gerenciamento de projetos nas organizações:

- Evita surpresas durante o trabalho;
- Permite desenvolver diferenciais competitivos e novas técnicas;
- Antecipa situações desfavoráveis que poderão ser encontradas, para que se possam ser tomadas ações corretivas antecipadamente;
- Adapta o trabalho ao mercado consumidor e ao cliente;
- Disponibiliza os orçamentos anteriormente aos seus gastos;
- Agiliza as decisões, visto que as informações estão estruturadas e disponíveis;
- Aumenta o controle, devido ao detalhamento;
- Facilita as revisões na estrutura do projeto decorrentes de modificações no mercado e ambiente, melhorando a capacidade de adaptação do projeto;
- Otimiza a alocação de pessoas, equipamentos e materiais;
- Documenta e facilita as estimativas para outros projetos futuros.

Assim, é possível perceber que através do gerenciamento de projetos nas organizações, as mesmas podem otimizar seus recursos financeiros e humanos, atingir patamares maiores de sucesso nos projetos, auxiliar nas decisões, ter processos e atividades mapeadas, dentre diversos outros benefícios.

Assim, na metodologia de gestão de projetos cada um deles possui um ciclo de vida com cinco fases, as quais têm diferentes atividades, características, ferramentas de apoio e documentações necessárias. Tanto o ciclo de vida como as fases que fazem parte dele podem ter diferentes durações, variando nos diferentes projetos, conforme foi descrito a seguir.

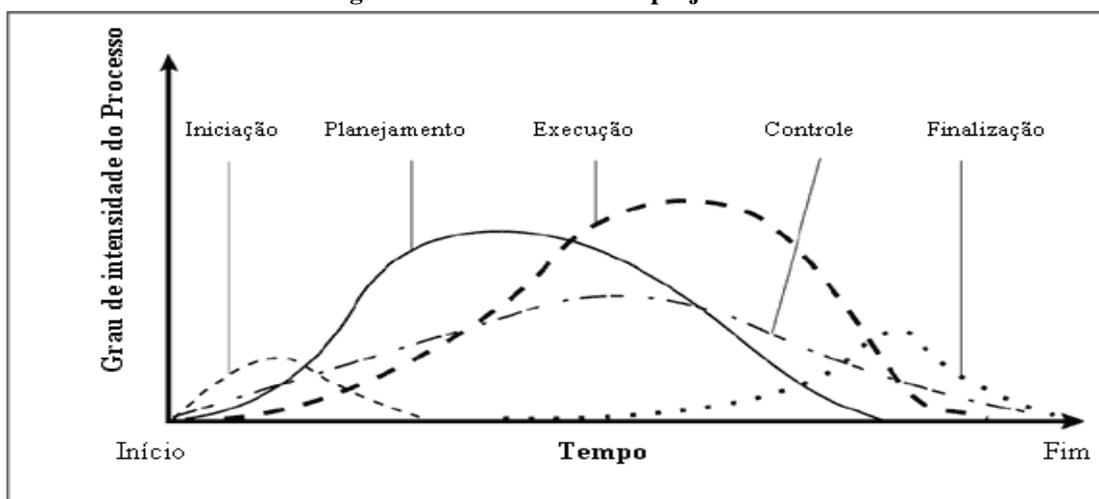
### **3.3.1 Ciclo de Vida no Gerenciamento dos Projetos**

Para o ciclo de vida na gestão de projetos, os estágios são similares em praticamente todos os projetos, permitindo com que possam ser adotadas as mesmas metodologias em todos. Porém, a duração de cada uma das fases do ciclo depende do tipo do projeto, suas

características e sua evolução. É importante destacar que no ciclo de vida existem diversos riscos, e falhas poderão aparecer durante a execução do projeto, levando a paradas e replanejamentos, atrasando cada uma das fases.

Cabe ressaltar aqui a diferença entre ciclo de vida do projeto e ciclo de vida da gestão de projetos. O ciclo de vida de um projeto consiste nas diversas fases que um projeto pode ter até que o mesmo seja finalizado, podendo o mesmo ter apenas uma fase. Enquanto o ciclo de vida do gerenciamento de projetos são sempre as cinco fases definidas pelo PMI, as quais são demonstradas na figura, juntamente com o tempo e grau de intensidade de cada fase.

**Figura 6 – Ciclo de vida dos projetos**



Fonte: Adaptado do Guia PMBOK (2008)

Como pode ser identificado na figura acima, os períodos não são claramente definidos em cada fase, podendo ocorrer sobreposição dos diferentes períodos e suas atividades. No planejamento, por exemplo, já começam a execução de algumas atividades.

A etapa de controle, entretanto, perdura durante todo o ciclo de vida e é através dessa fase que os erros podem ser diagnosticados e tratados ainda durante o projeto.

Normalmente, os projetos possuem um padrão lento-rápido-lento em sua evolução. É necessário ter um nível de esforço maior no início ciclo de vida, onde os conceitos e requisitos devem ser claramente definidos e trabalhados e o planejamento deve ser elaborado para suportar toda a sua execução do projeto. Na fase final, o que deve predominar é o controle e adoção de ações corretivas quando necessárias.

No que se refere aos custos de mudança do projeto, costumam ser menores em suas fases iniciais e crescem exponencialmente ao longo de sua execução.

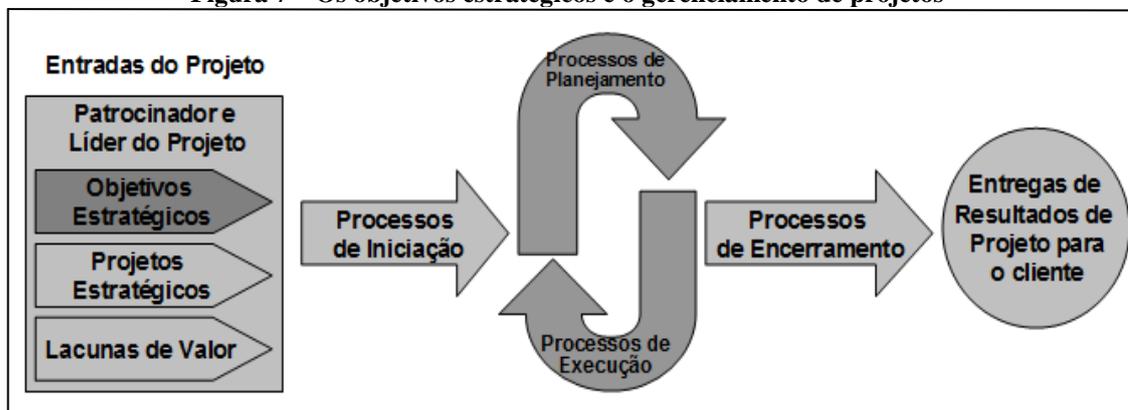
Conforme Keelling (2002, p. 14) conhecer as fases do ciclo proporciona uma série de vantagens:

A familiaridade com o ciclo de vida do projeto capacita os envolvidos a entender a sequência lógica dos eventos, a reconhecer limites ou “marcos”, e a saber em que ponto se encontra o projeto no *continuum* de atividades que se sucedem desde o início até o fim. Ela ajuda o gerente a prever as mudanças de estilo e ritmo, o aumento da pressão à medida que as despesas se acumulam e o tempo e os recursos se reduzem, a reconhecer quando se devem fazer inspeções especiais, revisões ou reavaliações de prioridade e a entender as necessidades de cada fase. Ela também fornece pontos de referência a partir dos quais os membros da equipe podem avaliar o andamento e perceber o que ainda é preciso acontecer durante o tempo de vida do projeto.

O ciclo de vida do gerenciamento de projetos, suas fases e seus marcos variam também de empresa para empresa, de acordo com a tipologia de seus projetos e seu grau de maturidade. As fases do ciclo de acordo com o PMI são cinco: iniciação, planejamento, execução, encerramento e controle.

Aqui está representada a integração de toda a cadeia de gestão de projetos, desde a entrada do projeto, até a entrega dos resultados, relacionando também as fases do ciclo do projeto:

**Figura 7 – Os objetivos estratégicos e o gerenciamento de projetos**



Fonte: Adaptado do Guia PMBOK (2008)

Todo projeto é criado em virtude de uma lacuna existente, ou seja, uma oportunidade de melhoria. De acordo com o planejamento estratégico, os objetivos estratégicos são criados para atingirem as lacunas de valor existentes e entregar valor aos clientes. Estes objetivos por sua vez, são transformados em projetos.

Os projetos também tem um patrocinador, aquele que financiará o projeto e um líder, o qual gerenciará todo o projeto. O líder estará presente em todas as fases do projetos, desde sua iniciação, até a entrega de resultados aos clientes.

### 3.3.1.1 Iniciação

A etapa de iniciação é a primeira fase do ciclo de vida. Através da identificação de uma demanda por parte de algum interessado é decidido realizar o projeto e então são definidos o líder e o patrocinador.

Com relação ao surgimento do projeto, Vargas (2006) menciona que todo projeto tem sua origem em um problema ou uma oportunidade, podendo ser considerado como problema o não aproveitamento de uma oportunidade, visto que seus concorrentes ou mercado consumidor estão se preparando para tal oportunidade.

O mercado atual exige que as empresas se adaptem rapidamente às mudanças e estejam sempre atentas aos seus concorrentes. No mercado bancário, por exemplo, as organizações estão criando aplicativos gratuitos dos bancos para os clientes utilizarem em seus celulares, o qual possibilita a realização de transações financeiras sem a necessidade de se deslocar, reduzindo também os custos operacionais dos bancos ao ter menos clientes nas agências. Com isso, todas as demais instituições bancárias viram a necessidade de se adaptar a essa nova demanda para permanecerem competitivas. Nesse exemplo, pode ser percebido a necessidade de realização de projetos em virtude do não aproveitamento de uma oportunidade, conforme descrito por Vargas (2006).

Nessa fase inicial do ciclo de vida é elaborado o termo de abertura do projeto, um documento legal, reconhecendo a existência do mesmo, o qual contém diversas informações sobre o mesmo. Após o termo de abertura ser aprovado, o projeto se torna oficialmente autorizado e é iniciada a fase de planejamento do projeto. No termo de abertura estão incluídos os seguintes itens:

- Objetivo do projeto: o que se busca atingir ao final do projeto;
- Justificativa do projeto: benefício gerado por ele;
- Produtos e entregas: resultados obtidos ao longo do projeto;
- Definição do gerente do projeto;
- Definição do escopo: forma como se conduzirá e o que será feito no projeto, além de constar itens que não farão parte do escopo;
- Estimativa de custos, tempos e riscos.

Esses itens que constam no termo de abertura servem como base para o conhecimento geral do que será ou não realizado pelo projeto, além de permitir que os cronogramas e custos, bem como objetivos possam ser acompanhados até o final.

Outro marco importante nessa fase é a definição das partes interessadas, que segundo o Guia PMBOK (2008, p. 46): “Identificar as partes interessadas é o processo de identificação de todas as pessoas ou organizações que podem ser afetadas pelo projeto e de documentação das informações relevantes aos seus interesses, envolvimento e impacto no sucesso do projeto”.

Através da identificação das partes interessadas, ou também chamados de *stakeholders*, serão definidos todos os pré-requisitos do projeto, ou seja, qual o interesse de cada pessoa ou organização na realização do projeto e o que este deve conter. Essa etapa de identificação elimina ou ameniza possíveis conflitos que poderão surgir em virtude de diferentes interesses.

Após finalizada a etapa de iniciação, o projeto passa pelo seu planejamento, fase na qual será definido todo o modelo de execução do projeto, pessoas envolvidas, comunicações, entre outros pontos importantes para o sucesso do mesmo.

### 3.3.1.2 Planejamento

A segunda fase do ciclo é o planejamento, sendo esta uma fase importantíssima, a qual dará suporte a toda a execução e o monitoramento do projeto. Nessa etapa, é importante o envolvimento de todas as partes interessadas, evitando posteriores ajustes no planejamento do projeto, atendendo necessidade de todos os envolvidos.

Segundo Herrero Filho (2011, p. 166) o processo de planejamento “é uma atividade de preparação para a ação (prontidão para a ação), em que a equipe do projeto planeja a ação necessária, de acordo com o escopo do projeto, para alcançar os objetivos estratégicos”.

Na fase de planejamento, as atividades descritas no termo de abertura são detalhadamente definidas, bem como a sua duração, o seu sequenciamento e o cronograma resultante do projeto. Os custos e orçamentos também adquirem uma maior clareza e detalhamento. Além disso, os recursos humanos e suas responsabilidades necessárias para o desenvolvimento do projeto são identificados e documentados.

Outras atividades integrantes dessa fase são as seguintes:

- Planejamento e gerenciamento das comunicações: são planejadas todas as comunicações que serão realizadas ao longo do projeto, bem como o público-alvo das mesmas. Essas comunicações devem ser planejadas de acordo com o grau de mudança que o projeto trará para cada público. Para mudanças que afetam o trabalho e a rotina das pessoas, por exemplo, deve-se ter um maior cuidado com as informações que serão comunicadas, evitando gerar resistência nos colaboradores;
- Gerenciamento dos riscos: são diagnosticados possíveis riscos, que poderão afetar a execução do projeto e seu cronograma. Além de planejar possíveis respostas a tais riscos;
- Planejamento e gerenciamento da qualidade: são definidas maneiras de medir a qualidade do projeto, de modo a poder corrigir os pontos que não estão sendo executados conforme planejado;
- Planejamento e gerenciamento das aquisições: são definidas todas as aquisições que serão necessárias ao longo do projeto, como: fornecedores, consultorias, tecnologias, materiais de treinamento, entre outros.

O Guia PMBOK (2008, p. 46) destaca possíveis ajustes necessários no planejamento, conforme o trecho:

A natureza multidimensional do gerenciamento de projetos cria realimentações periódicas de *feedback* para análise adicional. À medida que mais informações ou características do projeto são coletadas e atendidas, pode se necessário um planejamento adicional. Mudanças significativas ocorridas ao longo do ciclo de vida do projeto acionam uma necessidade de revisar um ou mais dos processos de planejamento e possivelmente, alguns dos processos de iniciação.

Conforme o projeto vai sendo executado, algumas atividades podem ir em desacordo com o planejado e mudar totalmente o mesmo. Caso isso aconteça, é possível que haja um novo planejamento das atividades, as quais visem atender aos principais objetivos propostos.

Cabe destacar também que baseado nas atividades planejadas, será realizado o monitoramento e o controle da execução do projeto, conforme Vargas (2006, p. 197): “essa etapa tem como objetivo desenvolver um documento formal que será utilizado para gerenciar e controlar a execução do projeto”.

### 3.3.1.3 Execução

A execução do projeto nada mais é do que por em prática as atividades planejadas. Nessa fase, será utilizada grande parte do orçamento, do cronograma e dos recursos humanos planejados.

Segundo o Guia PMBOK (2008, p. 55) a definição do processo de execução é:

O grupo de Processo de Execução consiste nos processos realizados para concluir o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto de forma a cumprir as especificações do projeto. Este grupo de processos envolve coordenar pessoas e recursos e também integrar e executar as atividades do projeto em conformidade com o plano de gerenciamento do mesmo.

Os principais pontos para a fase de execução, de acordo com o PMBOK (2008) são os seguintes:

- Garantir a qualidade do projeto;
- Distribuir as informações e garantir as expectativas das partes interessadas;
- Mobilizar, desenvolver e gerenciar a equipe do projeto;
- Conduzir as aquisições.

A fase de execução está fortemente ligada à fase de controle e monitoramento, pois nessa etapa é possível encontrar erros e será necessária a elaboração de planos de ações e ações corretivas para corrigi-los. Também é importante estar atento para possíveis atrasos ou alterações no escopo do projeto, alterando assim as fases seguintes. As informações sobre o desempenho do trabalho são fundamentais para estas atividades.

Vargas (2006) afirma que a execução do trabalho é realizada em partes, denominadas pacotes, e, o pacote é considerado concluído quando ocorre a entrega, a qual seria qualquer resultado do trabalho, facilmente mensurável, tangível pelos executores e com conclusão identificável. Assim, quando forem finalizados todos os pacotes, o projeto está concluído.

Para facilitar e qualificar a execução do projeto, o mesmo é dividido em partes ou em fases, que serão finalizadas uma por uma, até que todas as etapas sejam finalizadas e então o projeto estará concluído. Por exemplo, na construção de um prédio, o projeto pode ser dividido para construir um andar de cada vez, ou seja, cada andar é uma fase. Dessa maneira, quando o primeiro andar for finalizado, a primeira fase foi entregue. Quando todos os andares estiverem entregues, a construção do prédio estará concluído.

### 3.3.1.4 Monitoramento e controle

A fase de monitoramento e controle ocorre concomitantemente com as outras fases do ciclo de vida, iniciando o controle no início do ciclo e encerrando ao final do projeto. Essa etapa é muito importante, pois serve de base para verificar se o previsto no planejamento está de fato sendo executado.

Conforme o Guia PMBOK (2008, p. 59), “o principal benefício deste grupo de processo é que o desempenho do projeto é observado e mensurado de forma periódica e uniforme para identificar variações em relação ao plano de gerenciamento do mesmo”. O grupo de processos descrito pelo Guia se refere a todas as atividades de monitoramento e controle do projeto.

Quando as variações são diagnosticadas durante o projeto, o mesmo pode ser corrigido ou alterado de modo a alcançar o objetivo proposto. Caso não exista um controle e monitoramento adequado durante a execução, os resultados poderão ser insatisfatórios e, muitas vezes, não poderão ser mais corrigidos, fracassando o projeto.

Ainda segundo o Guia PMBOK (2008), os processos de monitoramento e controle também incluem:

- Controlar as mudanças e recomendar ações preventivas em antecipação a possíveis problemas;
- Monitorar as atividades do projeto em relação ao plano de gerenciamento e a linha de base de desempenho do mesmo e;
- Influenciar os fatores que podem impedir o controle integrado de mudanças, para que somente as mudanças aprovadas sejam implementadas.

Outro ponto importante nessa etapa é o controle integrado das mudanças no projeto, cujo objetivo é avaliar as solicitações de mudança e, se necessário, alterar o cronograma, orçamento, documentação ou processos.

Assim, nessa fase é necessário ter um método de controle do desempenho dos projetos, possibilitando a verificação de desvios do plano inicial, e também ter processos de coleta e distribuição de informações referentes ao desempenho. Terribili Filho (2010, p. 17) afirma que o uso de indicadores é uma forma de monitoramento contínuo dos projetos, conforme o trecho:

É com base nesses indicadores de projetos que se identificam os desvios, que possibilitam a reflexão do Gerente de Projetos acerca das causas-raiz que geraram a variação do indicador em relação ao planejado e, posteriormente, elaborar planos de ação para endereçar as causas identificadas, a fim de corrigir rotas, amenizar desvios ou melhorar a *performance* do projeto seja em termos financeiros, de prazos, de qualidade ou de satisfação do patrocinador e do usuário final.

Uma maneira de visualizar desvios no projeto é a mensuração e acompanhamento de indicadores, os quais demonstram se os prazos e custos estão de acordo com o planejamento, e também, se o desempenho do projeto está de acordo com o proposto com as partes interessadas. Entretanto, apenas observar os desvios não muda o cenário, o responsável pelo projeto deve identificar as causas de não estar atingindo os indicadores e traçar um plano para reverter os desvios.

Após a execução do projeto o mesmo é encerrado. A seguir, foram destacados os principais pontos dos processos de encerramento.

### 3.3.1.5 Encerramento

A fase final no ciclo de vida do projeto é o encerramento, a qual define formalmente a finalização do projeto e quais foram os resultados. Assim, o time e a estrutura do projeto também poderão ser desmobilizados.

Para ter o encerramento do projeto aceito é necessário obter o aceite das partes interessadas e o alcance dos objetivos acordados.

Segundo Guia PMBOK (2008), nessa fase podem ocorrer as seguintes atividades:

- Obter o aceite do cliente ou patrocinador;
- Fazer uma revisão do pós-projeto;
- Registrar os impactos;
- Documentar as lições aprendidas;
- Aplicar atualizações apropriadas aos processos organizacionais;
- Arquivar os documentos para utilizar como dados históricos;
- Encerrar as aquisições.

É de extrema importância que a equipe do projeto avalie os resultados finais e também possíveis aprendizados com o mesmo, para assim evoluir no gerenciamento e agregando resultados melhores no decorrer de novos projetos.

O principal marco para essa fase é a entrega de um documento formalizado, informando a finalização do projeto, chamado de Termo de Encerramento. De acordo com Vargas (2006, p. 207):

O produto desse processo é um documento de aceite formalizado pelo cliente ou patrocinador, garantindo que os produtos do projeto foram atingidos, encerrando a responsabilidade direta dos executantes sob o projeto, a não ser em projetos com garantias contratual estabelecida.

Para Herrero Filho (2011, p. 167) o grupo de processos de encerramento “formaliza a aceitação do produto, do serviço, do resultado singular pelo cliente, ou ainda, o atingimento do objetivo estratégico pelo projeto, o que se traduz em criação de valor duradouro para a empresa”. Dessa maneira, é possível verificar a relação do sucesso dos projetos com o atingimento dos objetivos estratégicos da empresa.

### 3.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE PROJETOS

A etapa de avaliação de desempenho dos projetos não está inserida no ciclo de vida do mesmo, mas sim no final do ciclo, sendo uma etapa posterior à sua execução, também conhecida como pós-projeto, cujo objetivo principal é avaliar os resultados trazidos pelos mesmos. Cada vez mais estão sendo estudados métodos para auxiliar os gestores a avaliar os resultados trazidos pelos projetos para a empresa, bem como lições aprendidas para os próximos.

Para Meredith (2003, p. 365):

O termo avaliar significa estabelecer valor de ou aquilatar. A avaliação estima o progresso e o desempenho de um projeto comparado com aqueles progresso e desempenho planejados do projeto, ou comparado com o progresso e desempenho de outros projetos similares. A avaliação também apóia quaisquer decisões de gerenciamento exigidas para o projeto. Por isto, a avaliação deve ser conduzida e apresentada em uma maneira e formato que assegure ao gerenciamento que todos os dados pertinentes foram considerados. A avaliação deve ter credibilidade aos olhos do grupo de gerenciamento para quem ela é realizada e também aos olhos da equipe de projeto em que ela é realizada. De acordo, a avaliação de projeto deve ser justamente tão cuidadosamente construída e controlada como o projeto em si.

Dessa maneira, é necessário ter cuidado com o método a ser escolhido para avaliar o desempenho do projeto, para dar uma visão real dos benefícios dos mesmos e não causar nenhum tipo de receio na equipe do projeto. O método deve servir principalmente para diagnosticar os pontos positivos trazidos pelo projeto e melhorar os projetos futuros, nunca para punir a equipe.

Carvalho, M. (2011, p. 10) registra "existe muita controvérsia na literatura a respeito de como medir o desempenho ou sucesso em projetos. O sucesso pode ser visto sob vários aspectos e na perspectiva de diversos interessados (*stakeholders*).". Assim, pode-se verificar a dificuldade de encontrar um método adequado para auxiliar na mensuração dos resultados pós-projeto.

Pela ligação existente entre a gestão de projetos e a execução da estratégia nas organizações, o resultado de cada um dos projetos interfere no desempenho da estratégia. Assim, cada projeto que não atinja os objetivos propostos irá refletir na execução da estratégia e no crescimento da empresa. Na visão de Barcaui (2012) os projetos bem-sucedidos devem ter alinhamento estratégico.

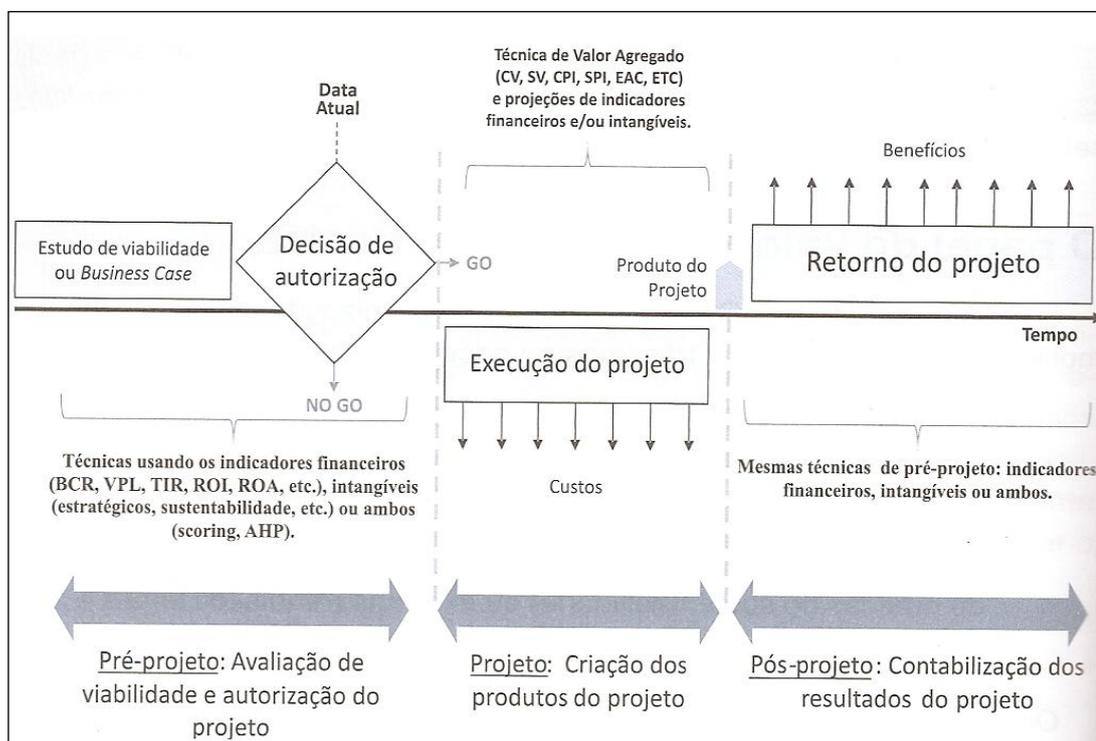
O "sucesso dos projetos" é considerado muitas vezes como a finalização do projeto dentro do orçamento e cronograma. Porém o sucesso de um projeto vai muito mais além. Vargas (2005, p. 15) cita o sucesso do projeto: "um projeto bem-sucedido é aquele que é realizado conforme o planejado". Ou seja, para obter êxito é necessário ter a alcance dos objetivos dos projetos, os quais motivaram à realização do mesmo.

De acordo com o trecho escrito por Barcaui (2012, p. 156) "não é mais possível aceitar que as entregas (produtos ou serviços) em si sejam os únicos objetivos dos projetos, pois não há como garantir que essas entregas sejam úteis e atendam às necessidades sem que haja uma verificação e validação dos benefícios a serem atingidos". Dessa forma, só o fato do projeto ser finalizado não garante o sucesso do mesmo. É necessário alcançar os benefícios propostos por ele.

Ainda segundo Barcaui (2012, p. 143) "benefício é definido como uma melhora mensurável, decorrente de um resultado percebido como vantajoso, por um ou mais *stakeholders*".

A figura que segue permite visualizar o momento em que a avaliação de desempenho do projeto inicia, logo após a execução do projeto.

**Figura 8 – O valor como direcionador da tomada de decisão**



Fonte: Barcaui (2012)

Nessa figura, pode ser verificada a etapa anterior à realização do projeto, a análise de viabilidade, a qual definirá se é benéfico para a empresa realizá-lo. Posteriormente, ocorre a execução do projeto, a qual terá a entrega de benefícios para os clientes. E, então, após finalizado, o projeto passa por uma avaliação dos seus resultados. Nessa avaliação, serão mensurados se todos os benefícios propostos foram atingidos e se foi alcançado o retorno esperado. A avaliação desses resultados pode ser qualitativa, através da percepção dos interessados do projeto, ou também podem ser definidos e mensurados indicadores financeiros.

Para Keelling (2002) a avaliação da eficácia do projeto deve ser detalhada e incluir relatórios, comparações entre os objetivos e resultados e avaliação de resultados. Para o autor, deve haver ainda *benchmarking*, o qual vise estabelecer padrões ou comparar resultados com outros projetos da mesma organização, com operações de processos similares, com o trabalho dos concorrentes e com as condições operacionais (confiabilidade, valor, desempenho).

O termo *benchmarking* significa uma comparação entre atividades semelhantes, cujo objetivo é definir as melhores práticas geradoras de desempenho superior. O *benchmarking* para gestão de projetos é não só importante como também fundamental para a obtenção de maturidade em gerenciamento de projetos nas organizações. Através dessa prática é possível

identificar causas de sucesso e insucesso nos projetos, bem como identificar falhas e problemas em alguns projetos que servirão como base para os próximos a serem desenvolvidos pela empresa.

Barcaui (2012, p. 138) explica “um sistema de gestão de desempenho poderá definir metas, tanto para os custos e recursos quanto para os benefícios que as iniciativas estratégicas deverão atingir”.

Muitas empresas avaliam o sucesso de seus projetos apenas no quesito de cronograma e custos. Entretanto, para entregar valor aos clientes, o projeto deve atingir os objetivos propostos quantitativa e qualitativamente. Os clientes não avaliarão, por exemplo, um novo produto em virtude do tempo e dos custos investidos pela empresa, mas sim pela qualidade do produto.

Uma maneira de avaliar o desempenho de projetos é através da utilização de indicadores, cujas características serão mencionados a seguir.

### 3.5 INDICADORES

De acordo com a própria denominação, os indicadores servem para informar uma situação. Através dos mesmos pode-se ter uma maior transparência dos resultados, entendimento das situações e confiabilidade nas informações apoiadoras da tomada de decisões.

Carvalho, M. (2011) registra a necessidade de conhecer o poder direcionador das métricas, as quais geram um processo de ação e reação, com consequências críticas para a organização caso não sejam bem definidas.

Os indicadores devem ser bem definidos, pois direcionam a maneira como as pessoas realizam o seu trabalho. Em uma empresa de *telemarketing*, por exemplo, um indicador de tempo pode levar os funcionários a atenderem inadequadamente os seus clientes, causando uma má impressão da empresa.

Para Terribili Filho (2010, p. 25) "os indicadores são 'mostradores' de uma dada situação". Segundo o autor, os indicadores podem ser quantitativos ou qualitativos. Indicadores quantitativos são expressões numéricas, os quais demonstram variações quantificáveis, enquanto os qualitativos não podem ser tão facilmente quantificáveis, pois expressam a opinião das pessoas, valores, comportamentos, crenças, entre outros.

### 3.5.1 Benefícios na Utilização de Indicadores

Existem diversos benefícios na utilização de indicadores, pois através dos mesmos se pode ter a mensuração do desempenho das atividades e ter subsídios para tomar decisões.

Barcaui (2012) cita dois benefícios advindos da utilização de indicadores:

- alicerce para a gestão por fatos, ou seja, através de dados podem ser mensuradas as características de produtos e processo, gerando melhoria da qualidade e do desempenho de um produto, serviço ou processo ao longo do tempo;
- auxílio para a tomada de decisões com o fornecimento de informações que servem como evidências aos gestores.

Os gestores das organizações costumam se basear em indicadores para tomarem suas decisões pelo fato de demonstrarem a realidade, enquanto a opinião das pessoas pode trazer distorções, de acordo com as características pessoais de cada um.

Difícilmente, um indicador demonstrará uma situação atuando sozinho, ou seja, existe uma dependência com os demais, por isso é necessário elaborar um conjunto de indicadores. Assim, caso exista algum viés em um dos indicadores, não interferirá fortemente a avaliação. Price Waterhouse (1997) atenta para este fato ao comentar a necessidade de um conjunto de indicadores válidos e equilibrados capazes de evidenciar o que de fato está acontecendo na empresa. Price Waterhouse (1997) afirma que alguns aspectos importantes na formulação dos indicadores:

- relevância: deve ter relação com a estratégia;
- confiabilidade: deve auxiliar na visualização dos pontos fortes e fracos;
- clareza: seu propósito deve ser facilmente identificável com o nome;
- disponibilidade dos dados: os dados devem estar disponíveis a um baixo custo.

Barcaui (2012) ressalta ainda o aspecto de comparabilidade dos indicadores, cujo objetivo visa permitir comparações e correlações internas (dentro da organização) e externas (com os concorrentes).

Existem diversos tipos de indicadores, os quais nem sempre poderão ser usados em ambos os casos (comparações internas e externas). Os indicadores de projetos são exemplos disto, servem apenas para avaliar os projetos internos da empresa, exceto projetos que possam ser semelhantes em outras organizações.

Terribili Filho (2010) identifica duas etapas para o uso de indicadores. A primeira é a definição, onde é verificado o que se quer medir e o objetivo de tal medição, as fontes de captura de dados, a forma de extração, o tamanho da amostra e a periodicidade da coleta de dados. Em seguida, define-se como será o tratamento dos dados e o formato do indicador e então, documenta-se o processo. A segunda etapa é a implantação, na qual ocorrem os ajustes e correções, a comunicação e divulgação dos indicadores na organização e finalmente, a implantação de fato. É importante ter a revisão e a monitoração contínua dos indicadores implementados.

Assim, pode-se verificar que a utilização de indicadores não é um método fácil, principalmente a etapa de definição dos mesmos. Porém, muitos pontos positivos resultam desse método, trazendo um apoio para a organização na tomada de decisão, no monitoramento de suas atividades e na comparação com seus concorrentes.

Para o gerenciamento de projetos das organizações, o uso de indicadores é fundamental em todas as etapas dos projetos, desde sua iniciação, até a mensuração dos resultados atingidos.

Após caracterizar a utilização de indicadores e demonstrar sua importância, foi analisado o uso de indicadores como um método de avaliação de desempenho e mensuração dos resultados dos projetos.

### **3.5.2 Indicadores como Método de Avaliação de Desempenho dos Projetos**

Os indicadores podem servir como um método para avaliar os resultados e os benefícios gerados pelo projeto. Antes mesmo da execução do projeto é possível definir alguns indicadores a serem medidos ao término do projeto, avaliando se os benefícios propostos foram atingidos.

Segundo Keelling (2002, p. 270) "os indicadores de desempenho devem estar claramente relacionados aos resultados do projeto". Os indicadores que avaliarão o desempenho do projeto devem estar de acordo com os principais objetivos propostos. Para alguns projetos, entretanto, não é possível definir indicadores quantitativos para medir exatamente o benefício gerado pela execução do mesmo. Na implantação de uma ferramenta comercial, por exemplo, não podem ser medidos claramente os benefícios quantitativos gerados, como quantos produtos a mais foram vendidos, levando em conta apenas a nova

implementação, podem ser identificados apenas os benefícios qualitativos, como a melhora nas vendas.

Terribili Filho (2010, p. 26) ressalta " um indicador deve atender a dois requisitos básicos: permitir comparações históricas para se verificar as variações ocorridas e permitir estabelecer prognósticos". Com isso, o indicador deve verificar a evolução dos resultados e poder comparar o resultado do projeto com outros semelhantes, podendo inclusive servir como base para uma melhoria em futuros projetos.

Para Barcaui (2012) os indicadores medem os benefícios advindos do uso da capacidade ou produto criado pelo projeto, pressupondo a definição dos objetivos estratégicos e relação entre os efeitos da entrega e os resultados alcançados ou benefícios realizados. Dessa maneira, a utilização dos indicadores servirá também para diagnosticar a relação do projeto com o alcance da estratégia na empresa.

Terribili Filho (2010, p. 114) afirma que "na avaliação é efetuada a análise da efetividade do impacto do projeto frente aos objetivos; geralmente, a avaliação é realizada no final de uma fase do projeto, quando a seguinte está para ser iniciada, ou quando o projeto foi concluído".

Existem diversos momentos no ciclo de vida dos projetos em que podem ser utilizados indicadores. Na execução, o uso dos indicadores pode auxiliar a visualizar distorções no caminho do projeto. Porém, nesse trabalho será estudado os indicadores como método de avaliação dos resultados, após a conclusão do projeto, servindo como captura dos benefícios.

Carvalho, M. (2011, p. 15) registra as seguintes considerações a respeito das metas para os indicadores:

Os *KPIs* são um instrumento de avaliação do desempenho, cujas medições da situação real em um dado momento devem ser comparadas com as metas estabelecidas. As metas têm que ser verossímeis, ou seja, é possível atingi-las, mas também devem ser instigantes e desafiadoras, pois devem movimentar a organização rumo à visão de futuro. Com relação às métricas, deve-se seguir algumas recomendações para sua elaboração e apuração:

- claramente definidas e fáceis de entender;
- terem um objetivo;
- serem práticas e estarem em uma escala apropriada;
- fazerem parte de um ciclo de controle;
- serem à prova de falhas;
- efetivas em termos de custo e benefícios;
- desdobradas da estratégia;
- facilitarem o *benchmarking*;
- métricas avaliadas como índices são preferíveis a números absolutos;
- devem estar sob controle da unidade organizacional;
- o método de coleta dos dados e cálculo do desempenho deve ser claro;
- todos devem ser envolvidos na seleção das métricas.

As metas podem determinar o modo como as pessoas vão trabalhar dentro da empresa, por isso é importante sempre utilizar metas que possam ser alcançadas e ao mesmo tempo influenciar os colaboradores a atingir o máximo possível em sua produtividade. Ainda, as metas devem ser claras e de fácil entendimento para todos, evitando distorções de interpretação.

No que tange ao planejamento estratégico, é de extrema relevância para a empresa atingir seu plano que as metas de todos os empregados estejam ligadas à estratégia empresarial, de modo que incentive os colaboradores a participarem ativamente da mesma. Do mesmo modo, os projetos devem estar relacionado com a estratégia, para que os integrantes da equipe se esforcem em atingir os resultados do projeto, e com isso, atingir os objetivos estratégicos.

### **3.5.3 Indicadores para a Tomada de Decisão Empresarial**

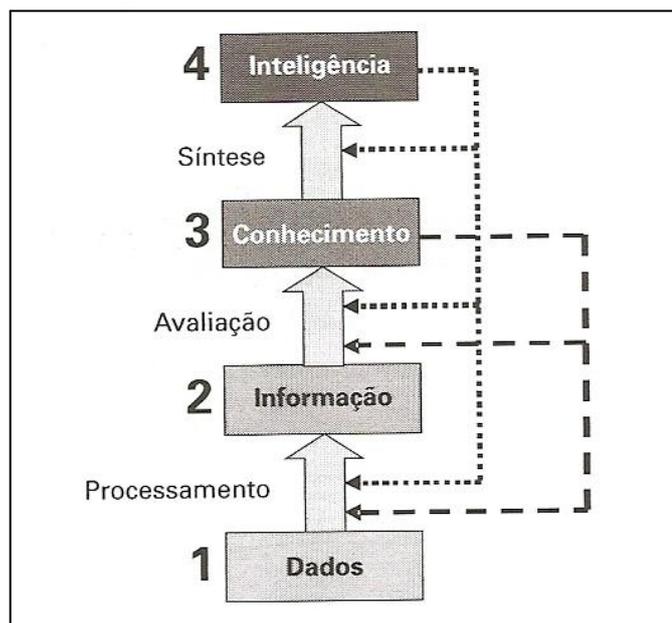
Para tomar suas decisões sobre o rumo e a estratégia da organização, os gestores se baseiam principalmente em indicadores, devido ao fato dos mesmos demonstrarem a situação da empresa e poderem ser comparados em diferentes momentos, podendo ter inclusive históricos sobre o desempenho.

Por isso, as empresas utilizam dos mais variados tipos de indicadores, seja para saber sobre o desempenho financeiro da organização, sobre seus clientes, suas vendas, ou até mesmo sobre o desempenho de seus funcionários. Para esse estudo, está sendo analisado os indicadores que mensuram os resultados dos projetos que são executados na organização.

Assim, de modo a identificar como a utilização dos indicadores podem atuar na organização até que sejam tomadas as decisões, foi estudado com é o processo de análise das informações coletadas nesses indicadores.

A figura que segue demonstra como o uso de indicador pode se relacionar com a tomada de decisão nas empresas, detalhando desde a coleta dos dados, até a transformação dos mesmos em inteligência.

**Figura 9 – Os níveis hierárquicos da informação**



Fonte: Terribili Filho (2010)

De acordo com Terribili Filho (2010) e conforme a figura, os indicadores de projeto obedecem quatro níveis hierárquicos:

- 1) Dados: em um primeiro passo ocorre a coleta de dados;
- 2) Informação: com base em procedimentos e em critérios previamente definidos os dados são processados em informação;
- 3) Conhecimento: o conjunto de informações é avaliada conforme dada situação e interação com o ambiente. Nessa fase ocorre a leitura do indicador, transmitindo o desempenho do projeto;
- 4) Inteligência: na última etapa ocorre a síntese do conhecimento em inteligência, auxiliando na tomada de decisão. Essa etapa é baseada na vivência e experiência humana, variando de pessoa para pessoa. Normalmente, nessa fase o responsável avalia o indicador e o cenário, e, se necessário, elabora planos de ação para o projeto.

Os gestores, através da visualização de indicadores, poderão identificar se os objetivos do projetos estão sendo atingidos e com isso avaliar se a situação atual é positiva ou se são necessárias novas ações para incrementar a geração de valor pelo projeto. Assim, o método de avaliação de desempenho dos projetos auxilia a demonstrar para os tomadores de decisões na empresa como está o andamento de cada projeto, auxiliando com o fornecimento de mais informações para esses gestores.

Foram demonstrados aqui alguns conceitos e contribuições de autores sobre a avaliação de desempenho dos projetos, bem como pontos positivos e negativos do método, os

quais serviram como base para a elaboração desse estudo e análise dos dados. A instituição financeira foco desse estudo utiliza o método de indicadores de *performance* como avaliação de desempenho dos seus projetos estratégicos.

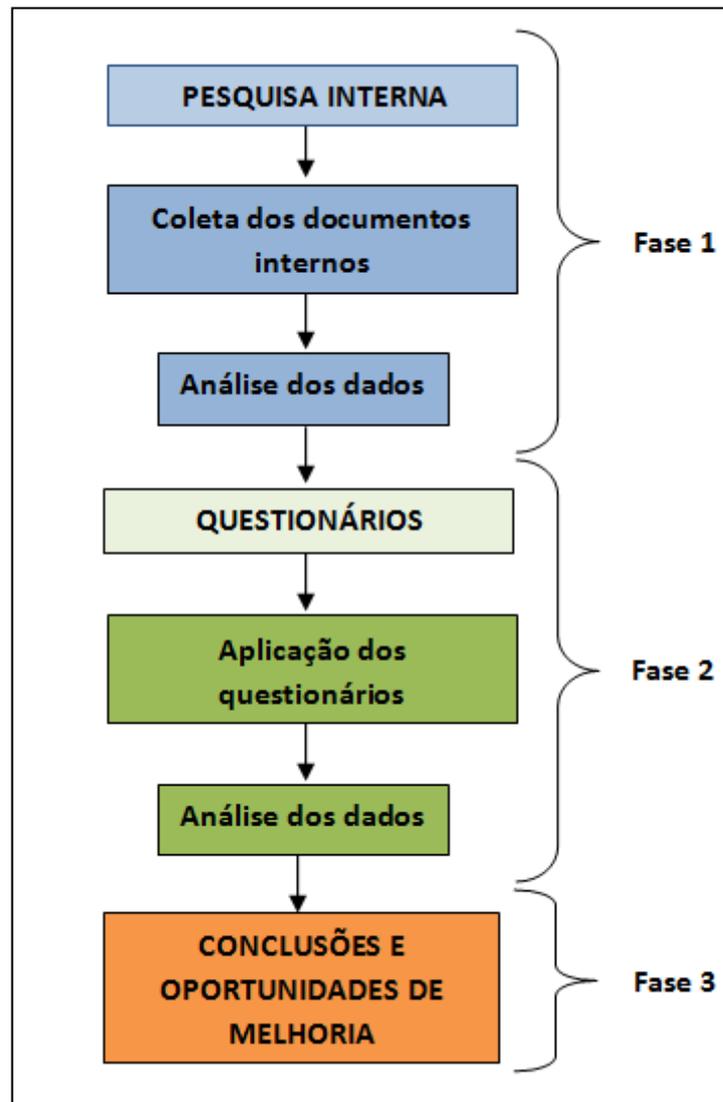
A seguir, está demonstrado o fluxo de atividades para coleta e análise dos dados. Foram analisados diversos documentos com o intuito de verificar porque o processo foi criado na empresa e quais seus objetivos. Posteriormente, são visualizados alguns projetos que passaram pelo processo na empresa, bem como seus resultados já atingidos. Também é demonstrado o modelo de reporte para os executivos da organização com todas as informações que são repassadas para esse público. Após análise de documento internos da organização, foram aplicadas e descritas as entrevistas realizadas internamente.

#### 4. ANÁLISE DE DADOS

Após caracterizar a empresa estudada e o ambiente em que está inserida, e também buscar maiores conhecimentos sobre o tema estudado na visão de diversos autores, trazendo fundamentos teóricos para auxiliar na análise dos dados, foi realizada a análise dos dados coletados. Esses dados foram analisados e descritos, de acordo com a metodologia escolhida pela autora.

A seguir, está o fluxo das atividades que foram realizadas pela autora para o procedimento de coleta e análise dos dados.

Figura 10 – Fluxo de atividades



Fonte: elaborado pela acadêmica

Conforme a figura, a fase um foi iniciada pela análise dos documentos internos da instituição financeira foco do estudo. A fase dois contém a aplicação dos questionários com os líderes de projetos e com os profissionais das áreas de Planejamento Estratégico e Finanças Corporativas. E na etapa final a autora descreveu as conclusões do trabalho e oportunidades de melhoria.

#### 4.1 ANÁLISE DE DOCUMENTOS

Como etapa da primeira fase para análise de dados, foram coletados os documentos internos da instituição que são relevantes para as análises do presente trabalho, os quais são os seguintes:

- 1) Diagnóstico do Planejamento Estratégico 2006-2010;
- 2) Relatório do Planejamento Estratégico 2011-2015;
- 3) Metodologia de avaliação de desempenho de projetos;
- 4) Portfólio de projetos;
- 5) Análise de viabilidade dos projetos;
- 6) Plano de captura de benefícios dos projetos.

Os documentos foram analisados a seguir e estão descritos no APÊNDICE A, de modo a auxiliar na organização e coleta das informações. De modo a iniciar a análise do dados, o primeiro documento que foi verificado foi o diagnóstico do antigo Planejamento Estratégico na instituição financeira do presente estudo, referente ao período de 2006-2010.

##### **4.1.1 Diagnóstico Planejamento Estratégico 2006-2010**

Na instituição financeira foco desse estudo, o processo de Planejamento Estratégico é quinquenal, ou seja, é elaborado de cindo em cinco anos. Logo, o Planejamento Estratégico anterior foi referente ao período de 2006 até 2010. Nesse planejamento, a empresa ainda não

tinha uma área específica para a análise e controle da estratégia e também não possuía uma metodologia qualificada para acompanhamento dos projetos.

Uma das etapas para a construção do Planejamento Estratégico 2011-2015 foi a análise do ciclo de planejamento anterior, buscando identificar oportunidades de melhoria para o próximo ciclo. Através dessa análise foram identificados diversos pontos, dentre os quais se destacam a estruturação de um modelo de governança e um processo estruturado e qualificado para o gerenciamento de projetos, visando identificar também o retorno que os projetos trazem para a organização.

Para estruturar a organização foi definido um modelo de governança sistêmica que está descrito posteriormente, cujo principal objetivo é dar maior transparência ao sistema e acompanhar a evolução das iniciativas estratégicas na organização, bem como avaliar e definir mudanças ou alterações na estratégia da empresa. Dentro dessa estrutura definida foi implantada uma área específica de Planejamento Estratégico, com pessoas trabalhando diretamente no acompanhamento da estratégia empresarial e objetivando um maior controle e sucesso na execução da estratégia.

No que tange ao gerenciamento de projetos, foi definida uma metodologia de acordo com as melhores práticas em gestão de projetos, na qual os colaboradores acompanham os projetos diariamente, ampliando os níveis de sucesso dos mesmos e gerando profissionais experientes no assunto.

Entretanto, na metodologia de gerenciamento de projetos não existe uma etapa de avaliação de desempenho dos mesmos, o qual acompanhe a evolução dos resultados dos projetos após a sua conclusão. Por isso, dentro da área de Planejamento Estratégico, foi estudada uma maneira de realizar a avaliação de desempenho dos projetos estratégicos e estruturada como processo. Esse processo está sendo avaliado na organização, e já foi utilizado para avaliar alguns projetos. Com esse processo, os projetos deixarão de serem finalizados apenas para atingirem os prazos e custos estimados, e sim para trazer o retorno esperado para a empresa.

No próximo tópico, foi descrita a construção do Planejamento Estratégico vigente na organização, o qual abrange o período 2011-2015.

## 4.1.2 Planejamento Estratégico 2011-2015

### 4.1.2.1 Metodologia e Diagnóstico

O Planejamento Estratégico 2011-2015 foi construído coletivamente com o objetivo de preparar a instituição financeira para os próximos cinco anos. O processo foi desenhado de forma representativa no sistema e contou com um time de trabalho composto com a participação das centrais estaduais, executivos do centro administrativo e com o auxílio de uma consultoria global, com atuação focada em estratégia.

A metodologia de construção do Planejamento Estratégico ocorreu em 2010 e deu-se de três maneiras: através de visitas às centrais e cooperativas, através de entrevistas externas com associados e não associados, e com respostas à pesquisa interna, feita com os colaboradores da instituição.

Com essa metodologia foram realizados alguns diagnósticos, tanto do cenário interno como externo, tais como: contexto macro e socioeconômico do Brasil; evolução do mercado financeiro e do cenário competitivo; descrição geral da instituição financeira; particularidades dos municípios onde a instituição está inserida e avaliação da *performance*, potencial e processos da instituição.

Através do diagnóstico do cenário interno e externo, realizado pela consultoria no final de 2010, foram identificados os seguintes pontos:

- O crescimento nos lucros do sistema bancário devem ser maiores na China e na América Latina;
- O mercado de serviços financeiros é grande, está crescendo e com boa rentabilidade;
- O cenário competitivo inclui organizações de características bem diversas;
- Organizações não-bancários estão penetrando cada vez mais o mercado de serviços financeiros;
- O desempenho da instituição financeira é ainda inferior a dos principais bancos universais;
- Os sistemas cooperativos em geral, atendem um número baixo de clientes em proporção à estrutura;
- O desempenho da instituição financeira está inferior aos principais sistemas de crédito cooperativo.

Dessa maneira, percebeu-se que existe um mercado financeiro com potencial positivo de expansão e crescimento no Brasil, o qual é também altamente competitivo. Nesse mercado, segundo o diagnóstico, competem não só as instituições bancárias, mas também instituições não-bancárias, o que torna ainda mais difícil se diferenciar no mercado.

Outro ponto identificado foi a oportunidade de crescimento da instituição estudada, a qual demonstrou um desempenho inferior às demais instituições financeiras e também às demais cooperativas de crédito. Assim, a instituição também deve focar em um crescimento interno, visando aproveitar a sua estrutura e trazer maiores retornos e eficiência à organização, visando atingir pelo menos os mesmos níveis de desempenho das demais cooperativas de crédito.

Tais diagnósticos demonstraram um cenário positivo para a organização, a qual se diferencia por ter uma característica de cooperativa. Entretanto, também compete com os demais bancos por ter os mesmos produtos e serviços. Dessa maneira, apesar de estar com um crescimento superior às demais instituições bancárias, deve manter-se competitiva para permanecer nessa posição. Além do mais, outras instituições não-bancárias estão entrando no mesmo mercado e competindo com a empresa foco desse estudo, o que demonstra mais um desafio.

#### 4.1.2.2 Construção do Planejamento Estratégico

Através do diagnóstico do Planejamento Estratégico 2006-2010 foram identificados os potenciais de fortalecimento e crescimento da organização, refletindo de onde se deve partir e o que deve ser feito para atingir tal crescimento. Desse modo, baseando-se em uma estrutura de "pirâmide", construiu-se um modelo de planejamento, conforme a figura que segue:

**Figura 11 – Pirâmide do planejamento estratégico**



Fonte: Adaptado de documentos internos da instituição

De acordo com a figura, foram definidos os seguintes pontos para atuação do Planejamento Estratégico:

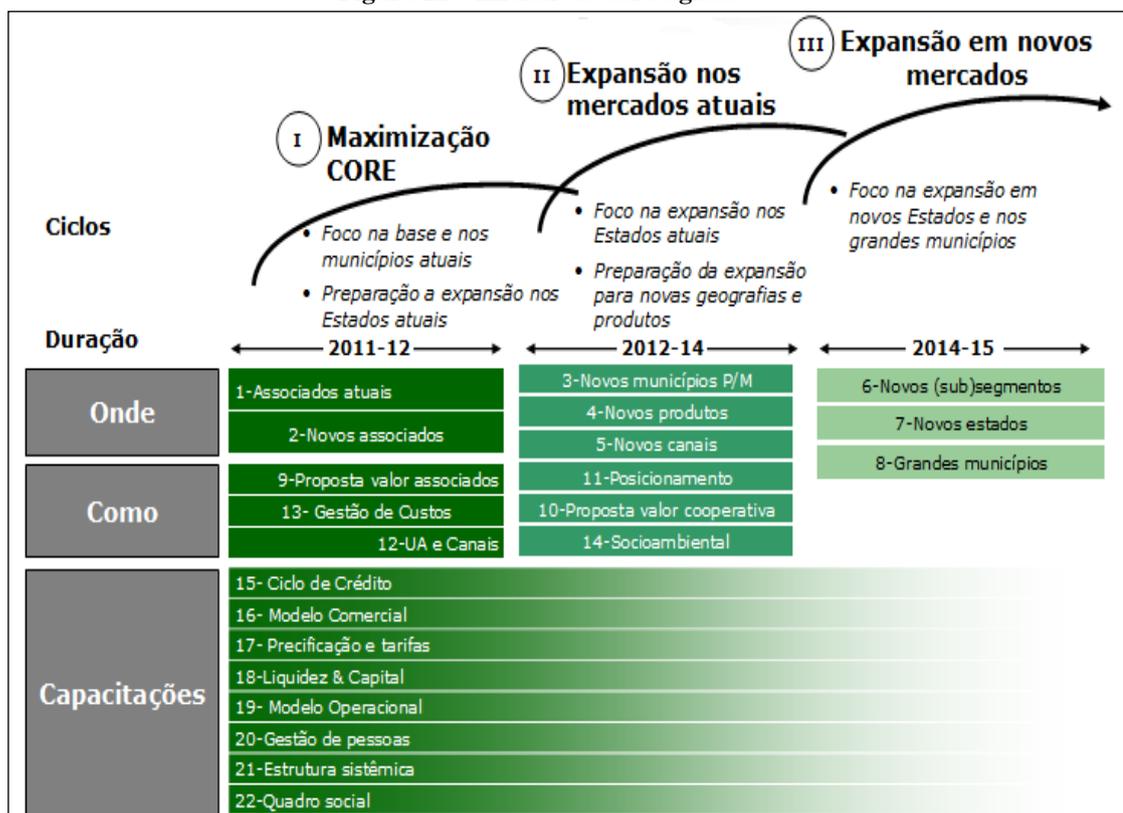
- Visão e objetivos: estabelecendo metas sustentadas na criação de valor;
- Onde ganhar: respeitando a posição da empresa no ciclo de crescimento, o objetivo é preparar o sistema para uma posterior expansão, através de um crescimento sustentável;
- Como ganhar: definindo o modelo de liderança, atuando na diferenciação do modelo cooperativo e na eficiência dos custos e qualificando o relacionamento com os associados;
- Capacitações: implementando as necessidades de estruturas, modelos e políticas;
- Prioridades estratégicas: desenvolver ações que realmente adicionem valor à empresa;
- Mobilização e plano de implementação: traduzir a estratégia em resultados através da comunicação e transparência nas ações.

Com a clara atuação do Planejamento Estratégico, definindo o ponto de partida e o ponto de chegada para atingir seus objetivos, a estratégia organizacional foi traduzida em 22 iniciativas ou objetivos estratégicos na empresa, de acordo com a "pirâmide" acima. Para atingir essas iniciativas estratégicas da organização, foram criados diversos projetos, os quais

são ligados às mesmas. Através da realização desses projetos, a empresa poderá alcançar seus objetivos e um crescimento sustentável.

Segue abaixo uma figura com os 22 objetivos estratégicos da instituição, os quais são traduzidos em projetos:

Figura 12 – Iniciativas estratégicas



Fonte: Adaptado de documentos internos da instituição

De acordo com a figura, cada número representa uma das iniciativas do planejamento estratégico, as quais visam alcançar o plano estratégico traçado para 2015. O plano também é dividido em três etapas. Na primeira etapa, de 2011 a 2012 a organização visa reforçar seus pontos fortes, com o apoio das iniciativas 01, 02, 09, 12 e 13. Na segunda etapa, de 2013 a 2014 a empresa busca atrair novas oportunidades e conta com o suporte das iniciativas 03, 04, 05, 10, 11 e 14. Na terceira e última etapa do plano estratégico, de 2014 a 2015, o plano é dado pelo apoio dos objetivos 06, 07 e 08. As demais iniciativas estratégicas servem como suporte para o planejamento estratégico durante todo o seu período, de 2011 a 2015.

Conforme abordado no referencial teórico, os projetos a serem executados na empresa são definidos através de um portfólio de projetos, os quais selecionam cada um deles de acordo com critérios pré-estabelecidos, dentre esses a ligação com a estratégia da

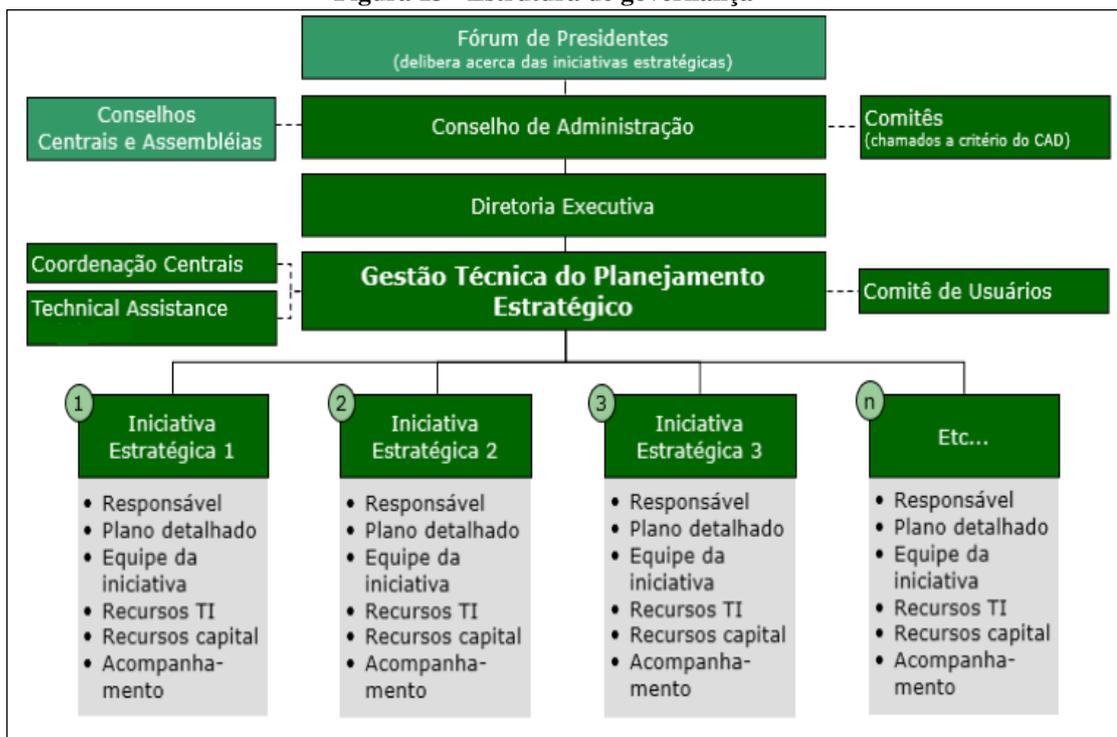
organização. Na instituição financeira estudada, o portfólio de projetos é amplo e conta com três categorias de projetos: legais, estratégicos, multidepartamentais/tecnologia da informação. Os projetos estratégicos referem-se àqueles vinculados a alguma das 22 iniciativas estratégicas demonstradas anteriormente, ou seja, além do projeto ser caracterizado como estratégico, ele também é vinculado à algumas das iniciativas de acordo com suas características, de modo que o conjunto de projetos de cada iniciativa irá traduzir - lá em parte da estratégia organizacional. Os demais projetos, caracterizados como legais, de tecnologia da informação/multidepartamentais não estão ligados às iniciativas e não tem outras classificações.

A seguir foram descritos e caracterizados os principais itens apontados como oportunidades de melhoria para o crescimento da instituição no Diagnóstico do Planejamento Estratégico de 2006-2010 e que foram trabalhados pela organização, com o intuito de melhorar sua atuação estratégica: ter uma estrutura de governança que atue diretamente na estratégia organizacional, ter uma área especializada e que atue diariamente com a gestão dos projetos da empresa e criar uma maneira de verificar se os projetos estratégicos cumpriram seus objetivos propostos na análise viabilidade econômico-financeira.

#### 4.1.2.3 Estrutura de Governança

De acordo com os resultados do diagnóstico do antigo Planejamento 2006-2010, foi identificado a ausência de um modelo de governança que atuasse diretamente na estratégia da empresa, deliberando acerca das iniciativas estratégicas e dos principais projetos que compõem a estratégia. Assim, com o intuito de acompanhar e definir os rumos do Planejamento Estratégico organizacional, bem como seus resultados, foi definido um modelo de governança, o qual atuará na gestão do Planejamento Estratégico, trazendo também maior transparência para a organização.

Visando ilustrar o modelo de governança que foi estruturado pela organização, segue figura que define a estrutura e os diversos fóruns destinados ao acompanhamento da estratégia:

**Figura 13 - Estrutura de governança**

Fonte: Adaptado de documentos internos da instituição

De acordo com a figura, cada nível tem um papel diferente na coordenação das atividades:

- **Fórum dos Presidentes:** responsável por aprovar mudanças no caminho estratégico definido;
- **Conselho de Administração (CAD):** entender de as mudanças representam uma alteração na estratégia da empresa. Se houver alteração, encaminhar proposta ao Fórum dos Presidentes. Se não houver, resolver e alinhar o sistema para a execução;
- **Diretoria Executiva:** gerenciar a alocação de recursos e garantir o alinhamento com decisões estratégicas. Em caso de mudança de ordem e/ou tempos na execução das iniciativas, comunicar ao Conselho de Administração;
- **Gestão Técnica do Planejamento Estratégico:** grupo de seis pessoas técnicas responsáveis pelo apoio das iniciativas. Devem coordenar requerimentos entre diferentes iniciativas, bem como a interação com centrais e cooperativas para garantir implementação ordenada de todas as iniciativas. Devem também atender possível sobreposições ou gargalos na alocação de recursos, e resolver ou elevar propostas à Diretoria Executiva;
- **Responsável pela Iniciativa:** desenvolver o plano da iniciativa estratégica e seu acompanhamento, os projetos que devem ser executados, controlar os custos e garantir os investimentos necessários, controlar as comunicação e os treinamentos

necessários, visando garantir a execução bem-sucedida da iniciativa e coordenando juntamente com as centrais e cooperativas;

- Conselhos, centrais e assembleias: avaliar o andamento das iniciativas nas entidades do sistema;
- Coordenação das centrais: centralizar o relacionamento dos responsáveis de projetos com as cooperativas;
- Comitê de usuários: apoiar a priorização das iniciativas e projetos necessários para a implementação dessas;
- Assistência Técnica (*Technical Assistance*): aportar conhecimento de processos, tecnologias e ferramentas para evoluir as iniciativas.

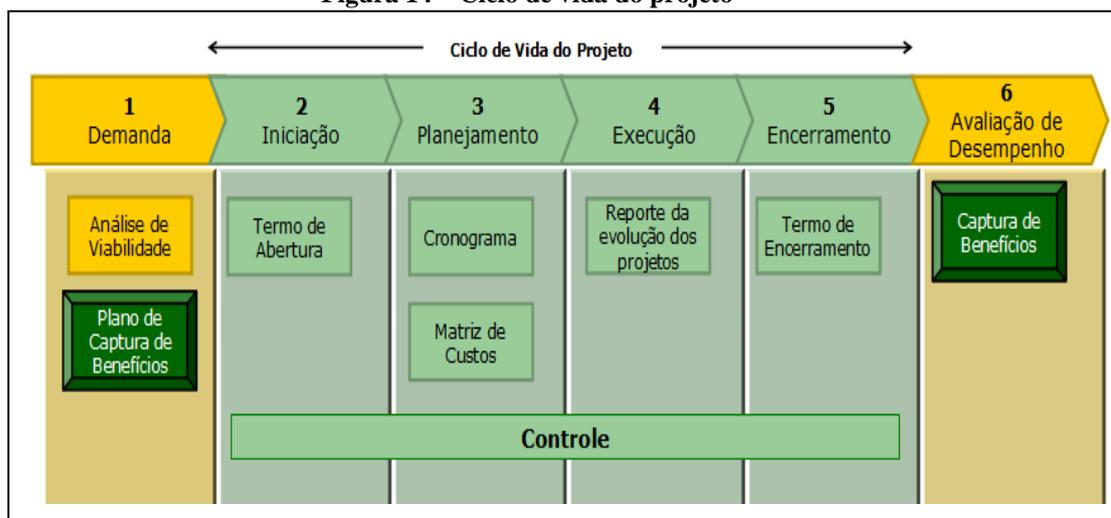
Assim, a estratégia organizacional e as necessidades de alterações serão frequentemente discutidas, visando atingir os objetivos estratégicos e evoluir cada vez mais no mercado, frente aos concorrentes.

#### 4.1.2.4 Gestão de Projetos

Outro item apontado no diagnóstico do ciclo de Planejamento Estratégico anterior foi a necessidade de uma metodologia clara e eficiente de gerenciamento de projetos, bem como pessoas focadas no acompanhamento e na evolução desses projetos, os quais são a base para o atingimento da estratégia empresarial.

Para atingir maiores níveis de sucesso nos projetos estratégicos, foi definida a metodologia de gerenciamento de projetos de acordo com as melhores práticas do Guia PMBOK, conforme descrita no referencial teórico desse trabalho. Segue abaixo o resumo da metodologia, com cada etapa do processo e cada atividade necessária nas respectivas etapas.

**Figura 14 – Ciclo de vida do projeto**



Fonte: elaborado pela acadêmica

De acordo com a figura, o projeto inicia como demanda de algum solicitante interno da organização, e então é elaborada a sua análise de viabilidade econômico-financeira, onde é definido se o projeto é viável ou não, ou seja, se trará retorno para a organização. Após a definição de viabilidade do projeto, e o mesmo estando de acordo com as premissas necessárias para passar pelo processo de avaliação de desempenho (serão abordada posteriormente), são definidos indicadores para mesurar o desempenho do projeto, após a sua conclusão.

Na segunda etapa, na iniciação, após o projeto ser definido como viável, é elaborado o termo de abertura e o projeto inicia de fato. Nessa etapa, começa o controle do projeto, o qual permanecerá durante todo o ciclo de vida do projeto.

Na terceira etapa ocorre o planejamento do projeto. Nela é definido o cronograma com os prazos para cada atividades, bem como a matriz de custos, abordando todos o valores financeiros que serão necessários para realização do projeto. Na fase de execução, o projeto é executado e acompanhado pelo PMO, o qual reporta periodicamente o andamento do projeto e problemas que podem surgir. Na quinta etapa, o projeto é concluído e é disponibilizado o termo de encerramento, o qual formaliza a finalização do mesmo.

Após o projeto ser concluído, na 6 etapa ocorre a etapa de avaliação de desempenho, processo o qual é foco desse trabalho e no qual serão capturados os benefícios obtidos com o projeto. Nessa etapa são acompanhados os indicadores definidos no primeiro momento do projeto, antes mesmo do mesmo ser iniciado.

Portanto, é possível perceber que além do acompanhamento dos custos e prazos do projeto, o processo de captura dos benefícios visa identificar se de fato o projeto cumpriu com

seus objetivos e está agregando valor para a instituição. Com isso, além de acompanhar a evolução dos resultados dos projetos estratégicos, este processo permite dar visibilidade dos resultados obtidos aos dirigentes da instituição e permitir correções, caso resultados não estejam sendo alcançados.

Todo o gerenciamento do projeto é realizado pelo líder, o qual é responsável pela plena gestão do projeto, integração dos envolvidos, negociação dos recursos disponibilizados, gerência das comunicações, provendo todos os envolvidos de informações e indicadores de desempenho. Também é responsável por controlar o cronograma e gerar qualquer documento referente à gestão do projeto. É atribuição do líder de projeto conduzir a gestão em aderência à metodologia de gerenciamento de projetos, garantindo a qualidade das entregas. O líder de projeto também é responsável por identificar, comunicar e controlar os riscos inerentes ao projeto.

O *Project Management Office*, PMO, tem o papel de acompanhar o projeto junto ao líder do projeto, sinalizando qualquer situação na qual deva ter uma interferência direta, e é responsável pela realização do reporte do projeto aos executivos. Na organização estudada há seis profissionais especializados em gerenciamento de projetos. Esses colaboradores controlam os projetos em reuniões semanais com os líderes, e descrevem semanalmente o andamento de cada um deles, informando sobre o cronograma e os custos. Essas informações são coletadas e repassadas para os executivos em reuniões mensais quinzenais da organização, nas quais são definidos abertura ou suspensão de projetos, alterações no escopo, cronograma ou custos e demais decisões acerca dos projetos.

Para o processo que está sendo criado e nesse estudo apresentando, também será reportado os seus resultados para os executivos nas mesmas reuniões quinzenais e mensais. Com isso, as informações coletadas servem como apoio para a tomada de decisão acerca dos projetos estratégicos.

Assim, é possível que a organização tenha conhecimento de todos os projetos, bem como o seu andamento e direcione seus esforços para o alcance de seus objetivos estratégicos.

#### **4.1.3 Avaliação de Desempenho de Projetos**

Os projetos têm um ciclo de vida que varia de acordo com a proposta de cada um deles. Durante o andamento desses projetos, os mesmos podem ser controlados nos seguintes

aspectos: cronograma, custos e riscos, visando verificar alterações no plano inicial definido. Porém, controlar o projeto durante seu andamento não garante que ele terá sucesso. Por isso, na organização foco do estudo, foi elaborado um método que avalia os benefícios obtidos após a finalização do projeto, denominado pela empresa como "captura de benefícios".

Esse processo de avaliação traz diversos benefícios para a organização, dentre eles estão os seguintes:

- Plano estratégico: permite o acompanhamento dos principais projetos que dão suporte à execução do Planejamento Estratégico da empresa, evidenciando causas de falhas ou sucesso no alcance da estratégia organizacional;
- Histórico: auxilia no acompanhamento da evolução dos projetos estratégicos, tendo um histórico dos benefícios obtidos em cada um;
- Visibilidade: a avaliação permite dar visibilidade aos gestores da organização, facilitando o acesso às informações e auxiliando no processo de tomada de decisão;
- Plano de ação: permite elaborar ações para o projeto após a sua conclusão, corrigindo as causas dos resultados que não estão sendo alcançados;
- Melhores práticas: possibilita que os responsáveis pelos projetos identifiquem oportunidades de melhoria nos mesmos, e assim, aprimorem a gestão de novos projetos, propiciando um processo de melhoria contínua no gerenciamento.

Além de todas as vantagens acima, o principal objetivo do processo é o acompanhamento de cada projeto após a sua conclusão, a fim de verificar se o que foi proposto como resultados esperados foi de fato atingindo, evitando que os projetos sejam realizados e aloquem os recursos financeiros e humanos da organização sem trazer benefícios posteriores.

Conforme descrito anteriormente, o processo de avaliação de desempenho começa antes mesmo do projeto iniciar, ainda em sua fase de demanda, e finaliza após a sua conclusão, ou seja, é um processo que perdura durante todo o projeto. A fase de demanda do projeto ocorre quando alguma área interna da organização, a qual é chamada de solicitante e representada pelo seu superior, requer a elaboração de um projeto. Após essa solicitação a demanda passará pela avaliação econômica, e se for verificado o retorno positivo e também aceito pela diretoria da organização, a demanda passa a ser projeto.

A análise de viabilidade econômico-financeira do projeto é realizada na organização, utilizando a técnica do VPL, a qual foi descrita e analisada no referencial teórico. Esta técnica permite uma análise detalhada de cada projeto, bem como de cada premissa utilizada para

realização do mesmo. Por exemplo, em um projeto que prevê aumento nas vendas, o VPL irá projetar o incremento nas vendas dos próximos anos. Assim, esse será um indicador mensurável após a finalização do projeto e poderá ser demonstrado se o mesmo atingiu tal premissa. Assim, o valor presente líquido projeta todas as entradas e saídas de caixa que o projeto terá trazendo tais projeções para valor presente.

Assim, para projetos semelhantes são comparados os valores dos VPLs definidos nas análises de viabilidade. O custo de capital que é aplicado à fórmula do valor presente é padronizado para todos os projetos e é definido pela área de Finanças Corporativas da organização, a qual calcula com base nas oportunidades da empresa e na análise do ambiente externo.

Quando a demanda passar pela sua análise de viabilidade e for aceita, ela deve atender aos seguintes critérios para realização da avaliação de desempenho seus resultados da área de Planejamento Estratégico.

#### 4.1.3.1 Critérios de Aplicação

Como o processo de avaliação de desempenho dos projetos tem um custo para a organização, sendo inviável aplicar com todos os projetos do portfólio (em torno de 200 projetos anuais), foram definidos critério para selecionar os principais e que trazem maior retorno para a empresa e sua estratégia. Seguem abaixo as duas premissas definidas:

##### 1) Projetos vinculados à alguma iniciativa estratégica:

O portfólio anual de projetos contém três classificações, as quais serão caracterizadas posteriormente. Uma dessas classificações é a de projetos estratégicos, ou seja, os projetos que são vinculados a alguma das 22 iniciativas do Planejamento Estratégico, e que visam atingir os objetivos para alcance da estratégia empresarial.

Esse critério foi definido para avaliar os projetos que auxiliam a organização a alcançar seus diferenciais competitivos. Além do mais, um dos principais objetivos desse processo é identificar a relação dos projetos com a estratégia, por isso não traria o mesmo retorno avaliar os projetos que não estão vinculados à estratégia organizacional.

Dessa maneira, excluem-se do processo as outras duas classificações de projetos, diminuindo o número de projetos para serem avaliados.

## 2) Projetos com orçamento superior a R\$ 1,5MM:

A área de Finanças Corporativas é a responsável na organização por elaborar as análises de viabilidade econômico-financeira dos projetos. Como não é viável elaborar essas análises para aproximadamente 200 projetos, foi definido que para os projetos com orçamento abaixo de R\$ 1,5MM seriam elaboradas análises simplificadas e para projetos com orçamento superior à este valor seriam elaboradas análises de viabilidade detalhas, com maiores informações e dados.

Dessa forma, apenas os projetos com análises detalhadas possibilitam que sejam definidos indicadores para serem avaliados. Por esse motivo, o outro critério definido para aplicação do método de avaliação de desempenho é para os projetos que possuem orçamento acima de R\$ 1,5MM.

Não obstante, o portfólio de projetos da empresa estudada conta com um orçamento aproximado de R\$ 100MM. Assim, os projetos acima desse valor definido (R\$ 1,5MM) representam um grande percentual do orçamento anual para projetos, os quais utilizam grande volume dos recursos da organização.

Através dessas duas premissas é possível que apenas os projetos mais impactantes para a estratégia da organização sejam avaliados pelo processo, evitando que sejam alocados muitos colaboradores da organização apenas para realização do processo.

Seguem cada um dos passos necessários para elaboração da avaliação dos projetos.

### 4.1.3.2 Passos para a Elaboração

A elaboração das avaliações de desempenho dos projetos iniciam na fase de demanda, onde são identificados os principais benefícios propostos pelo projetos. Após essa verificação, com base na análise de viabilidade econômico-financeira detalhada são definidos os principais indicadores que podem mensurar se os benefícios propostos pelo projeto foram atingidos. Essa elaboração é realizada pela área de Planejamento Estratégico e é validada com

a área solicitante do projeto, a qual pode levantar novos indicadores ou sugerir a exclusão de algum deles. Além do mais, a área solicitante irá mensurar os indicadores, e por isso deve avaliar também se os dados estão disponíveis.

De modo a exemplificar como são esse indicadores, usando o exemplo de um novo seguro para imóveis que está sendo desenvolvido como projeto, um indicador mensurável é o número de novos seguros vendidos no período ou a receita incremental que este produto está trazendo.

Para os resultados terem um bom acompanhamento é necessários no mínimo três indicadores. Assim, caso os dados de algum dos indicadores seja coletado de maneira incorreta, o que pode acontecer em qualquer processo, não altera totalmente os resultados do projeto. Dessa maneira, o número ideal de indicadores para cada projeto é entre 3 a 10, variando conforme o tamanho do projeto. Assim, cada indicador terá um peso, conforme a sua conectividade com os benefícios esperados pelo projeto, e o conjunto de indicadores deve atingir 100%.

Segue um exemplo de um indicador para um projeto, bem como as informações necessárias para mensuração do mesmo:

**Tabela 4 – Informações de um indicador para projeto de cartões**

| Benefício          | Indicador                                     | Definição   | Fórmula de Cálculo  | Fonte da Informação | Responsável | % sobre total |
|--------------------|---|---|---|---------------------|-------------|---------------|
| Emissão de cartões | Emissor de cartões totais com a função débito | Quantidade acumulada de cartões emitidos com a função débito. | Somatório dos Cartões Débito Simples, Débito Poupança e Múltiplo. Informação acumulada do início da operação até o mês de referência. | BI de Cartões       | Talita      | 20%           |

Fonte: elaborado pela acadêmica

Conforme figura, é possível verificar um projeto de um novo cartão desenvolvido para atender o público jovem da instituição, o qual tem a função débito. Um dos benefícios propostos para o projeto ser elaborado foi o aumento da emissão de cartões. Nesse caso, foi definido como um dos indicadores o número de cartões emitidos com a função débito. Para esse indicador é necessário saber a forma de cálculo, a fonte da informação e o responsável por enviar a informação no período determinado. A ponderação desse indicador foi definido

como 20% do total, o que demonstra a importância do aumento no número de cartões como resultados do projeto.

Após a identificação e validação dos indicadores que serão mensurados, são elaboradas as projeções dos indicadores, a definição dos níveis mínimos de atingimento, do período e da frequência de mensuração.

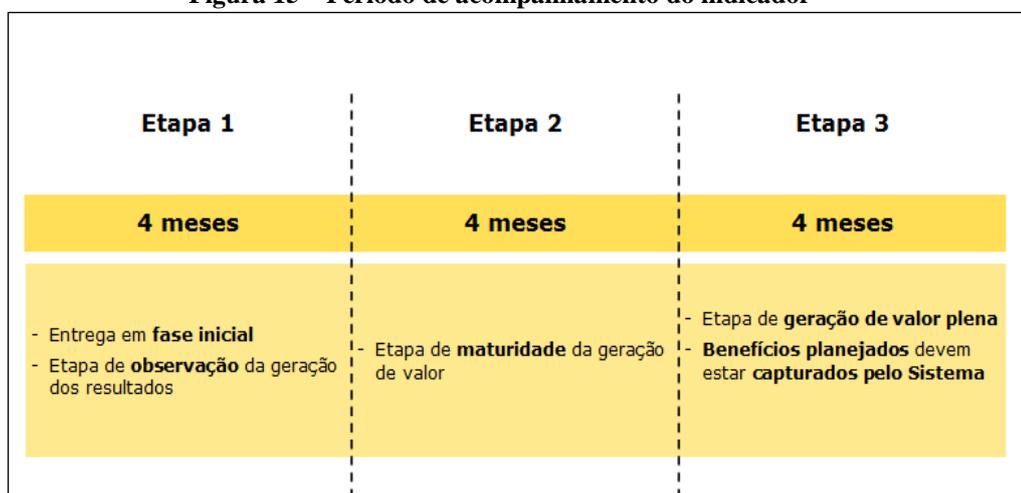
As projeções das metas são elaboradas com base na análise de viabilidade do projetos, a qual deve conter as informações projetadas para os próximos anos.

A definição do período e frequência de mensuração varia de acordo com cada projeto. Ou seja, alguns projetos apresentam variações mensais relevantes e outros podem apresentar tal relevância apenas no trimestre ou semestre, ou até mesmo no ano. Dessa maneira, a frequência na qual os indicadores serão mensurados depende da variação dos resultados do projeto. Quanto ao período de acompanhamento, é normalmente de um ou dois anos, e é definido com base na estabilização dos resultados do projeto, ou seja, após um determinado período os resultados do projeto deixam de variar e atingem uma estabilização. Nesse momento, não é mais necessário avaliar os resultados, pois os mesmos serão constantes.

O período de acompanhamento dos indicadores após definido, é dividido em três etapas de igual duração e em cada um delas existem diferentes exigências. Essa divisão em etapas é realizada para que a avaliação seja de acordo com a evolução dos resultados, ou seja, os resultados podem variar mais no início do período de acompanhamento, logo após o projeto ser finalizado, e ao longo do tempo vai atingindo sua estabilidade, podendo nesse momento serem melhores avaliados os resultados.

Segue figura que demonstra como são estruturadas as etapas do período de acompanhamento:

**Figura 15 – Período de acompanhamento do indicador**

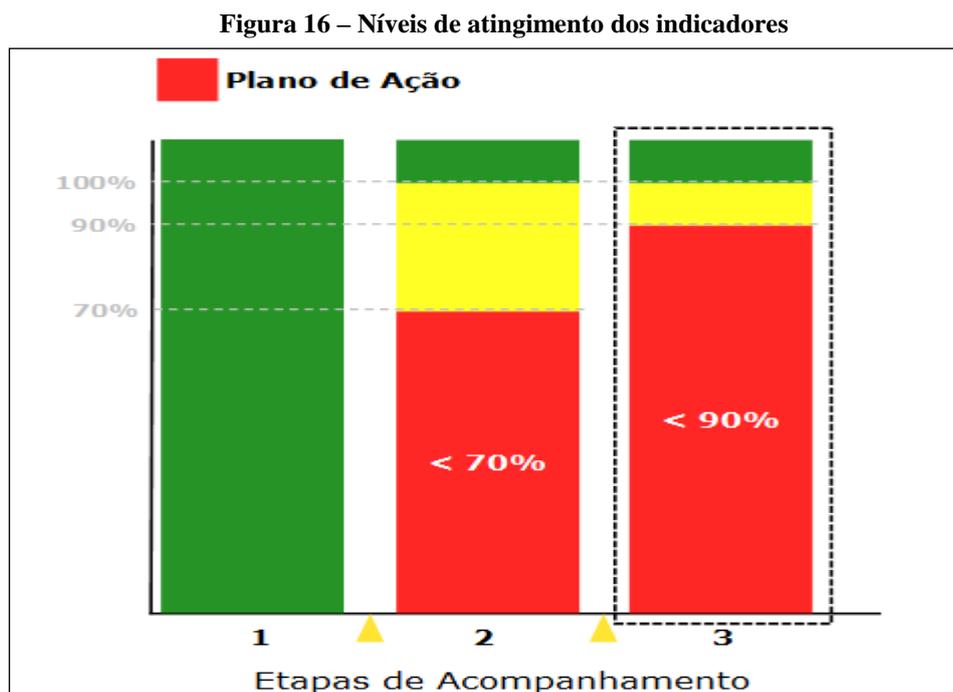


Fonte: elaborado pela acadêmica

O exemplo utiliza um projeto no qual o período de acompanhamento definido foi de um ano. Sendo assim, esse período é dividido em três etapas de igual duração, ou seja, de quatro meses. Para cada etapa existe uma característica:

- 1) Fase inicial: quando o projeto finaliza ele pode ter uma série de oscilações iniciais, as quais não demonstram necessariamente os resultados que são atingidos. Com isso, essa etapa é de observação da geração de resultados, a qual permite verificar o rumo que o projeto está seguindo.
- 2) Maturidade: na segunda fase o projeto começa a atingir uma certa maturidade e então já é possível verificar alguma geração de valor. Assim, os resultados do projeto já podem ser verificados e os mesmos podem ter critérios mínimos de atingimento.
- 3) Geração de valor: na última etapa do acompanhamento o projeto já deve estar atingindo seus objetivos planejados e gerando valor de fato para o Sistema. Nessa etapa, o projeto também já começa a atingir uma estabilidade.

Para cada um dessas etapas também existem diferentes exigências para o atingimento das projeções. Os níveis mínimos de atingimento são os mesmos para todos os projetos e são definidos conforme figura:



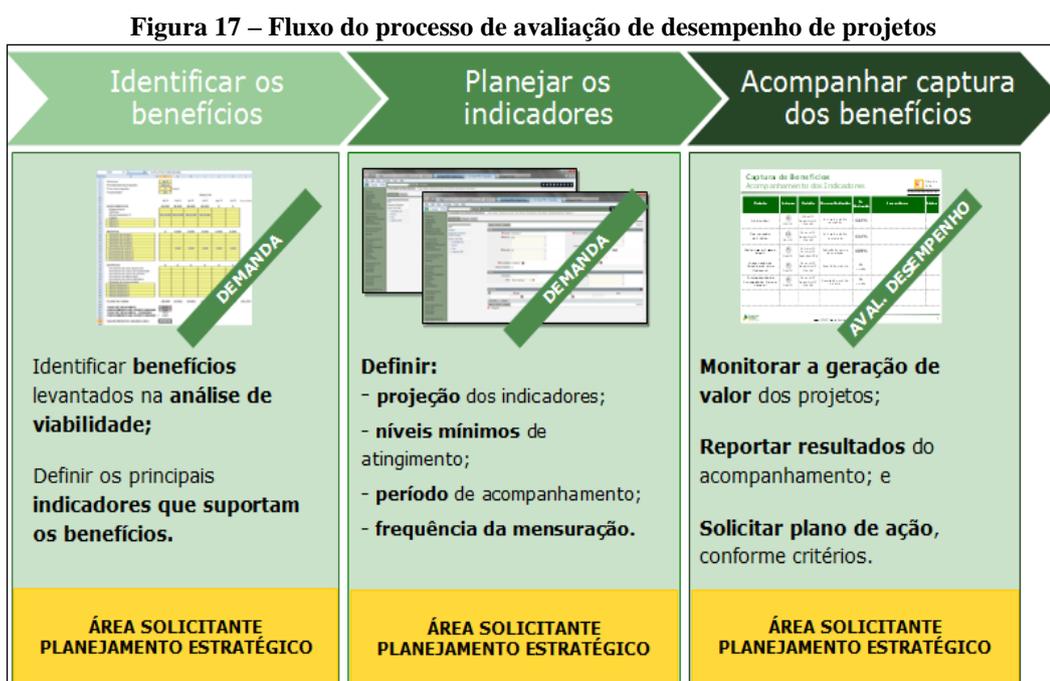
Na primeira etapa, por ser apenas de observação, não são definidos níveis mínimos de atingimento, sendo os resultados do projeto apenas observados.

Na etapa dois, o projeto deve estar realizando no mínimo 70% do que foi planejado para que não seja necessária a elaboração de um plano de ação pela área responsável pela entrega. O plano de ação deve conter atividades, com responsáveis e prazos definidos, para que o projeto atinja os benefícios propostos. Essas atividades variam de acordo com as características de cada projeto.

Ainda nessa segunda etapa, se o projeto estiver realizando entre 70% e 90% do planejado, ele é identificado como ponto crítico e a área que realizou o projeto é informada da situação, podendo esta já elaborar ações que evitem a necessidade de um plano de ação posteriormente. O projeto apenas terá seu indicador verde, ou seja, atingindo os níveis mínimos de exigência, se estiver realizando acima de 100% do planejado.

A última etapa de acompanhamento exige rígidos critérios de atingimento, sendo eliminada da necessidade de realização de plano de ação apenas se estiver atingindo mais de 90% do que planejou. Entre 90 e 100% os resultados são reportados como ponto crítico. E, como na segunda etapa, se o projeto estiver realizando acima de 100% do que planejou, estará com seus indicadores verdes. Sendo assim, nessa etapa ao projeto já deve estar atingindo seus objetivos propostos e auxiliando a empresa a conquistar seu plano estratégico.

Segue figura que resume todo o fluxo de atividades do processo:



Fonte: elaborado pela acadêmica

Conforme verificado na figura e informado anteriormente, o fluxo de atividades inicia na fase de demanda. Nessa fase são identificados os benefícios de realização do projeto e mensurados os indicadores, bem como suas projeções, níveis mínimos de atingimento, período de acompanhamento e frequência de mensuração. Após a finalização do projeto é realizada então a avaliação de desempenho, sendo verificado o atingimento das metas e solicitados planos de ação quando atenderem aos critérios.

#### 4.1.3.3 Reporte dos Resultados para a Diretoria

Todos os resultados dos acompanhamentos dos resultados dos projetos são reportados em reuniões quinzenais e mensais para a diretoria da empresa, a qual pode intervir e solicitar ações que melhorem os resultados, quando necessário. Outra questão importante é que as áreas de Planejamento Estratégico e a área solicitante do projeto estão presentes em todas as etapas do fluxo de atividades e devem acompanhar junto a evolução dos resultados.

Segue o modelo de como é realizado o reporte do andamento dos resultados dos projetos à diretoria da empresa:

**Figura 18 - Reporte dos resultados à diretoria da empresa**

| Captura de Benefícios<br>Acompanhamento dos Indicadores |              |  |                              |               |                 | Plano de Ação  |              |
|---|--------------|--|------------------------------|---------------|-----------------|--|--------------|
| STATUS MÊS/ANO  |              |  |                              |               |                 |  |              |
| Projeto   | Entrega      | Período                                | Principal Indicador          | VPL (R\$ mil) | % Real. x Plan. | Comentários  | Etapa/Status |
| 1   | 4<br>Mar/11  | Março/11<br>Dezembro/11<br>Mensal      | Volume de crédito concedido  | R\$ 1,7<br>MM | 141%            | Finalizado   | 1 2 3        |
| 2   | 15<br>Jan/11 | Janeiro/11<br>Dezembro/11<br>Mensal    | Volume de crédito recuperado | R\$ 3,0<br>MM | 211%            | Finalizado   | 1 2 3        |
| 3   | 3<br>Dez/12  | Outubro/12<br>Outubro/13<br>Trimestral | Redução do tempo da operação | R\$ 1,5<br>MM | 89%             | Finalizado   | 1 2 3        |
| 4   | 16<br>Dez/11 | Janeiro/12<br>Dezembro/13<br>Mensal    | Receita do produto           | R\$ 5,0<br>MM | 88%             | • Volume e receita acima do planejado  | 1 2 3        |
| 5   | 4<br>Dez/11  | Janeiro/12<br>Dezembro/12<br>Mensal    | Receita adicional do produto | R\$ 2,0<br>MM | 79%             | • Ações organizadas pela área para identificar motivos da baixa utilização; relatórios gerenciais; campanhas para divulgação do produto; e reuniões com os colaboradores responsáveis pela venda do produto. | 1 2 3        |

Fonte: elaborado pela acadêmica

O exemplo acima é fictício e as informações foram adaptadas, não sendo reais. Nesse reporte, são disponibilizadas aos gestores da organização:

- Nome dos projetos em andamento e finalizados no processo. Como a organização não permitiu a divulgação dos nomes dos projetos, no exemplo foi numerado os projetos de um a cinco na coluna "projeto";
- Iniciativa estratégica na qual o projeto está vinculado, bem como o mês em que o projeto foi finalizado, sendo representado no exemplo pela coluna "entrega";
- Período de acompanhamento do plano de captura de benefícios;
- Principal indicador do plano de captura de benefícios do projeto, sendo o que tem o maior percentual;
- Valor presente líquido do projeto, o qual foi definido na análise de viabilidade do projeto;
- O percentual dos resultados realizados em relação ao planejado;
- Observações do projeto. No exemplo, o projeto cinco está realizando abaixo do planejado e possui um plano de ação em realização, cujas principais ações estão nas observações;
- Situação de cada uma das três etapas do período de acompanhamento, sendo representada pelas cores vermelha (ponto crítico), amarela (ponto de atenção) e verde (normal);
- Mês e ano em que as informações foram disponibilizadas.

Dessa maneira, é possível que os gestores tenham, resumidamente, o andamento dos resultados dos principais projetos estratégicos. E, caso considerem necessário, podem solicitar maiores informações sobre algum dos projetos para a área de Planejamento Estratégico.

Apesar de ser um método simples, o qual seleciona um pequeno número de projetos em relação ao portfólio total, ainda existem situações nas quais alguns projetos não se encaixam nesse método de avaliações. Uma delas é para projetos exclusivamente qualitativos, onde não pode ser definido claramente um retorno financeiro para o mesmo. Uma nova ferramenta comercial, por exemplo, não pode ser definido exatamente qual o retorno financeiro que ela gera para a empresa, ou quanto é o aumento exato nas vendas. Dessa maneira, tais projetos não podem ser avaliados no que tange a resultados em valores monetários. Todavia, dentre os projetos que já passaram pelo processo na empresa, apenas um deles apresentou essa situação.

Após ter sido caracterizado todo o fluxo de atividades do processo, estão no próximo item as informações relevantes ao portfólio de projetos da empresa.

#### **4.1.4 Portfólio Anual de Projetos**

O portfólio de projetos da organização estudada é construído anualmente e, posteriormente, é controlado ao longo de todo o ano, inserindo ou excluindo projetos de acordo com as necessidades da empresa, bem como controlando o orçamento realizado e planejamento ao longo do ano.

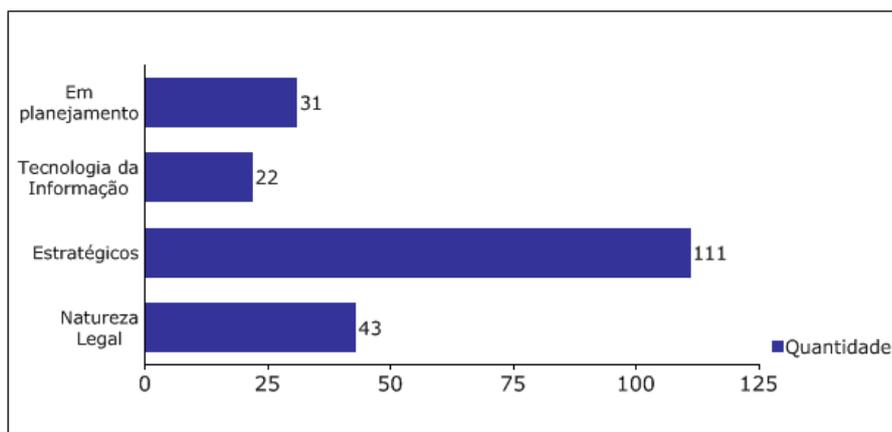
O orçamento disponibilizado pela organização para realização de projetos é baseado no orçamento disponibilizado no ano anterior, adicionando o percentual de crescimento do Patrimônio Líquido. Por exemplo, se no ano de 2011 foi disponibilizado um orçamento no valor de R\$ 100 MM, e a empresa teve um crescimento de 20%, o orçamento de 2012 para projetos seria de R\$ 120MM.

Esse orçamento é disponibilizado para realização de todos os projetos da organização. Dessa maneira, a empresa deve selecionar os seus projetos de acordo com as suas prioridades, sendo uma delas o alcance da estratégia organizacional. Assim, os projetos são divididos em três categorias, as quais são as seguintes:

- 1) Natureza legal: projetos que possuem uma norma ou legislação vinculada, se tornando obrigatória a sua realização;
- 2) Projetos estratégicos: aqueles que estão atrelados a alguma iniciativa do planejamento e irão auxiliar no alcance da estratégia organizacional;
- 3) Projetos multidepartamentais/tecnologia da informação: são projetos de desenvolvimento de tecnologia ou melhorias entre áreas internas operacionais.

Com o propósito de ilustrar a quantidade de projetos para cada uma das categorias, segue o gráfico:

**Figura 19 - Categorias de projetos do portfólio**



Fonte: elaborado pela acadêmica

A figura é baseada no portfólio anual de projetos do ano de 2013. Esse portfólio contém 207 projetos, dos quais, aproximadamente, 54% são estratégicos, 20% são de natureza legal e não podem deixar de serem realizados, 11% são de tecnologia da informação e os 15% restantes estão em andamento e ainda não se enquadraram em nenhuma classificação.

Nesse sentido, é possível demonstrar que grande parte dos projetos está vinculado a uma iniciativa estratégia e se enquadra em um dos critérios para aplicação do processo de avaliação de desempenho de projetos.

Os projetos também são caracterizados de acordo com o seu andamento. Assim, seguem os diferentes conceitos utilizados pela empresa com relação à situação de cada projeto:

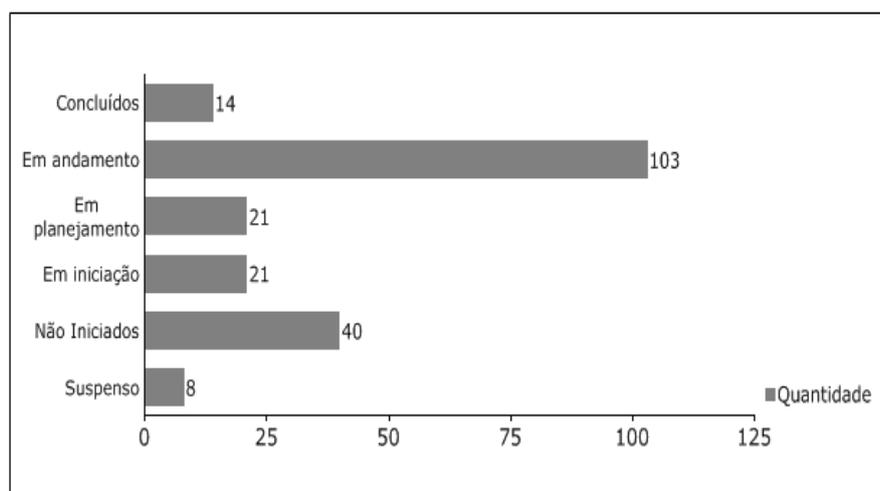
- 1) Em iniciação: aqueles que estão em desenvolvimento do termo de abertura;
- 2) Em planejamento: projetos que já publicaram seu termo de abertura e estão elaborando o planejamento e cronograma;
- 3) Em andamento: os que estão colocando em prática o planejado na etapa anterior;
- 4) Concluídos: projetos os quais já foram concluídos conforme o planejado;
- 5) Cancelados: foram cancelados do portfólio, sem previsão de retorno;
- 6) Suspenso: foram suspensos por um determinado tempo com pretensão de retornar.

Essa classificação do portfólio serve para que se tenha conhecimento da situação do projeto. Muitos deles são cancelados e suspensos ao longo do período, podendo ser disponibilizado o orçamento que estava previsto para outros projetos. Assim, dentre um

amplo portfólio de projetos, poucos são de fato concluídos até o final do ano, podendo muitos deles, migrarem do portfólio de um ano para outro ano.

A figura 20 apresenta o número de projetos do portfólio em cada situação:

**Figura 20 - Situação dos projetos do portfólio**



Fonte: elaborado pela acadêmica

A figura acima permite visualizar que 23% dos projetos que estavam planejados para 2013 foram suspensos ou ainda nem foram iniciados. No portfólio do ano anterior, 2012, o total de projetos estratégicos foi de 58%, dentre os quais 16% foram cancelados ou suspensos, restando ao final do ano apenas 42% desses. Dessa maneira, reduz ainda mais o número de projetos que poderia passar pela avaliação de desempenho estudada.

Analisando o portfólio inicial de cada ano, sem levar em consideração aqueles projetos cancelados ou suspensos até o final de cada ano, temos os seguintes dados:

Portfólio de 2012:

- 222 projetos previstos
- 117 projetos estratégicos
- 50 projetos multidepartamentais/tecnologia da informação
- 55 projetos legais
- 10 projetos com orçamento superior a R\$ 1,5 MM
- 9 projetos estratégicos com orçamento superior a R\$ 1,5 MM

Em 2012 a maior parte do total de projetos realizados foi estratégico, sendo mais de 50%. Dentre eles, menos de 8% se encaixam nos critérios de aplicação do método de avaliação do desempenho.

Comparando com o ano de 2013 os resultados são semelhantes:

Portfólio de 2013:

- 207 projetos previstos
- 111 projetos estratégicos
- 53 projetos multidepartamentais/tecnologia da informação
- 43 projetos legais
- 15 projetos com orçamento superior a R\$ 1,5 MM
- 11 projetos estratégicos com orçamento superior a R\$ 1,5 MM

Em 2013 mais de 50% do portfólio também foi destinado para realização de projetos estratégicos. Dentre eles, 10% atendeu aos critérios de aplicação do processo.

Comparando o portfólio de 2012 e 2013 percebe-se que apesar de em 2013 o número de projetos total e estratégicos serem inferiores a 2012, o volume desses com orçamento superior a R\$ 1,5MM é maior. Entretanto, mesmo com pequenas diferenças nos totais entre os dois anos, o volume de projetos estratégicos com orçamento superior a R\$ 1,5MM segue um padrão. Assim, mesmo que a maior parte dos projetos realizados na organização sejam estratégicos, poucos desses projetos possuem um orçamento superior a R\$ 1,5 MM e atendem aos critérios de aplicação do processo estudado.

De modo a ilustrar melhor esse pequeno percentual de projetos que se enquadra nos critérios de aplicação, segue a tabela com os anos de 2012 e 2013:

**Tabela 5 – Percentual de projetos estratégicos de alto investimento**

|   | <b>2012</b> | <b>2013</b> |
|---|-------------|-------------|
| Total de projetos previstos                               | 222         | 207         |
| Projetos estratégicos                                     | 52,7%       | 53,6%       |
| Orçamento superior a R\$ 1,5 MM                           | 4,5%        | 7,2%        |
| Projetos estratégicos com orçamento superior a R\$ 1,5 MM | 4,0%        | 5,3%        |

Fonte: elaborado pela acadêmica

É possível visualizar na tabela acima que mais de 50% dos projetos da organização são estratégicos, dentre os quais um pequeno percentual tem o volume de recursos investidos

alto. Por isso, levando em consideração os dois critérios básicos para aplicação do processo em estudo, um pequeno percentual de projetos passa pela avaliação de desempenho, o que demonstra de fato que não há um grande volume de trabalho para aplicação desse método.

Em suma, foi identificado que apesar de um amplo portfólio anual de projetos, o processo de avaliação de desempenho dos projetos visa identificar os resultados dos principais projetos para organização, os quais interferem fortemente na execução da estratégia organizacional. Portanto, esse método de avaliação vem para dar um suporte para a empresa alcançar seus objetivos, evitando um acúmulo de trabalho por meio de critérios para escolher apenas os projetos mais impactantes.

Foram analisados no item seguinte os projetos que se enquadraram nos critérios de aplicação e que já iniciaram o acompanhamento dos seus resultados. Com isso, foram analisados e descritos quais os resultados encontrados até o momento em cada um deles, bem como se os mesmos estão atingindo os objetivos que foram propostos em suas análises de viabilidade econômico-financeira.

#### **4.1.5 Planos de Avaliação de Desempenho dos Projetos**

Conforme descrito anteriormente, o plano de avaliação de desempenho dos projetos é definido em conjunto com as áreas de negócios demandantes e a área de Planejamento Estratégico, e é definido na análise de viabilidade, antes mesmo do projeto iniciar.

Os planos que já foram definidos para os projetos totalizam dezoito, dentre os quais cinco iniciaram o acompanhamento dos resultados em 2011 e já foram finalizados. Três dos projetos estão em acompanhamento dos resultados e os demais projetos que se encaixam nos critérios estão com os planos definidos ou em elaboração e aguardam o período de acompanhamento de resultados.

É importante lembrar que o acompanhamento dos resultados começa apenas depois da conclusão do projeto e perdura aproximadamente um ou dois anos, variando conforme o projeto. Assim, os projetos finalizados em 2012 iniciaram a mensuração dos resultados em 2013, enquanto os projetos que serão finalizados em 2013, começarão seu acompanhamento nos próximos anos. Outro ponto importante é que muito projetos não finalizam no ano em que iniciam, podendo durar dois, três ou até mais anos para sua conclusão, atrasando com isso o acompanhamento do plano de benefícios.

Haja visto que cinco projetos já passaram pelo processo e finalizaram o acompanhamento dos resultados, seguem descritos os principais pontos identificados. Quatro desses projetos tiveram os seus resultados atingidos superiores aos planejados, ou seja, 80% dos projetos já mensurados atingiram seus objetivos propostos, ficando com o seu percentual realizado 100% acima do planejado nas três etapas acompanhadas. O período de acompanhamento desses projetos foi de um ano para dois deles, e de oito meses para outros dois.

Contudo, um dos projetos que foram avaliados não pode ter seus resultados financeiros mensurados por se tratar de uma melhoria em um processo da organização, sendo impossível medir exatamente os retornos monetários gerados com a implementação dessa melhoria. Logo, foi definida outra maneira para mensurar o retorno desse projeto, que foi através de uma avaliação com os funcionários que tiveram as suas atividades alteradas pelo processo realizada através de pesquisa. Os resultados da avaliação demonstrou que o projeto alcançou 80% de seus objetivos propostos, o que enquadrou o projeto nos critérios de elaboração de plano de ação, o qual foi elaborado pela área de negócios e reportado para os executivos.

Com isso, após finalizado o plano de ação, foram realizadas duas novas avaliações a fim de verificar se o projeto já estava atingindo seus resultados. Na primeira, o projeto apresentou bons resultados, mas não conforme o esperado. Assim, foram realizadas novas ações, e, na segunda avaliação os resultados foram positivos e demonstraram que o plano de ação realizado para atingir os objetivos estratégicos do projeto geraram resultados e atingiram os objetivos propostos.

Nesse sentido, foi verificada a primeira limitação do método de avaliação de desempenho dos projetos, a dificuldade de mensuração de retornos financeiros para alguns projetos. Esse ponto foi explorado como uma das conclusões desse estudo.

Com relação aos três projetos que estão em andamento também já podem ser visualizados alguns pontos, os quais seguem descritos:

Um desses projetos tem o período de acompanhamento de um ano e meio e já está em sua terceira etapa de acompanhamento, ou seja, nos últimos seis meses. Nas duas primeiras etapas o projeto ficou abaixo do planejado, apresentado a "sinaleira" vermelha (ponto crítico) e se enquadrando nos critérios de plano de ação, o qual também foi elaborado e está com ações em andamento. Na terceira etapa do acompanhamento o projeto já apresentou progresso e ficou com a sua "sinaleira" amarela (ponto de atenção), atingido 92% dos objetivos planejados, porém, finalizando ainda como ponto crítico.

O outro projeto que está em período de mensuração tem o período de acompanhamento de dois anos e está em sua segunda etapa de acompanhamento. Nas duas primeiras etapas o projeto se enquadrou nos critérios de plano de ação, o qual também foi elaborado e está em andamento. Todavia, esse projeto ainda não apresentou evoluções nos seus resultados.

O terceiro projeto em acompanhamento dos resultados tem o período de acompanhamento de um ano e oito meses e se encontra em sua primeira etapa de mensuração, a qual já ficou com a "sinaleira" vermelha (ponto crítico) e demonstrou resultados abaixo do esperado. Apesar da "sinaleira" vermelha, ainda não pode ser elaborado plano de ação para o projeto, pois o mesmo se encontra em sua primeira etapa, a qual é apenas de observação.

Como os demais projetos não iniciaram o seu período de mensuração, ainda não podem ser identificados os seus resultados. De modo a ilustrar os resultados dos projetos já mensurados ou em acompanhamento, segue a tabela:

**Tabela 6 – Acompanhamento dos resultados dos projetos**

| <b>Projeto</b> | <b>Período 1</b>  | <b>Período 2</b>  | <b>Período 3</b>  |
|----------------|---|---|---|
| <b>1</b>       |  |  |  |
| <b>2</b>       |  |  |  |
| <b>3</b>       |  |  |  |
| <b>4</b>       |  |  |  |
| <b>5</b>       |  |  |  |
| <b>6</b>       |  |  |  |
| <b>7</b>       |  |  |   |
| <b>8</b>       |  |   |   |

Fonte: elaborado pela acadêmica

Resumindo a situação dos resultados de cada um dos projetos mensurados nos três períodos de acompanhamento, foi identificado que 37% dos projetos avaliados não estão atingindo os objetivos propostos na análise econômico-financeira do projeto e enquadram-se nos critérios de aplicação do plano de ação. Os projetos podem estar causando atrasos no alcance da estratégia organizacional e em sua posição frente aos concorrentes.

Dentre os 37% abaixo do esperado, representando três dos oito projetos mensurados, um deles já reverteu seus resultados, atingindo o planejado e um deles está como ponto crítico, mas também com evolução nos seus resultados.

Com isso, é relevante apontar que os planos de ação elaborados para os projetos que não estão atingindo os objetivos estão gerando resultado e revertendo o cenário. Caso o processo não existisse na empresa, não seriam identificadas essas diferenças no desempenho e os resultados permaneceriam negativos, sem ações para reversão, podendo impactar na competitividade da empresa. Através dessa premissa, foi verificado que o processo auxilia para o alcance da estratégia organizacional ao permitir a visualização dos resultados dos principais projetos vinculados à estratégia empresarial e permitir correções nos resultados dos mesmos.

Outra conclusão obtida com os planos de acompanhamento é a importância da "sinaleira" definida para controle dos resultados, a qual é simples e intuitiva, e permite uma rápida identificação dos resultados. Além do mais, também permite que os resultados sejam mensurados diferentemente em cada etapa, de acordo com a evolução dos resultados dos projetos.

Para demonstrar como é o plano de acompanhamento dos projetos, segue um exemplo de um projeto de um novo cartão criado na empresa:

**Tabela 7 – Acompanhamento dos resultados de um projeto de um novo cartão**

| Indicador                             | Ponderação |           | Período de Acompanhamento |        |       |        | Real x Plan (%) | Real x Plan (%) TOTAL |
|---------------------------------------|------------|-----------|---------------------------|--------|-------|--------|-----------------|-----------------------|
|                                       |            |           | Jun-14                    | Jul-14 | xx    | Dec-15 |                 |                       |
| Quantidade de Cartões                 | 5.00%      | Planejado | 1                         | 2      | 3     | 4      | 0%              | x                     |
|                                       |            | Realizado |                           |        |       |        |                 |                       |
| Quantidade de Cartões ativos          | 10.00%     | Planejado | 1                         | 2      | 3     | 4      | 0%              |                       |
|                                       |            | Realizado |                           |        |       |        |                 |                       |
| Faturamento total - Cartão            | 30.00%     | Planejado | 1                         | 2      | 3     | 4      | 0%              |                       |
|                                       |            | Realizado |                           |        |       |        |                 |                       |
| Limite utilizado                      | 30.00%     | Planejado | 1.00%                     | 2.00%  | 3.00% | 4.00%  | 0%              |                       |
|                                       |            | Realizado |                           |        |       |        |                 |                       |
| Despesas de Processamento e Emissão   | 5.00%      | Planejado | 1                         | 2      | 3     | 4      | 0%              |                       |
|                                       |            | Realizado |                           |        |       |        |                 |                       |
| Percentual de perda por Inadimplência | 20.00%     | Planejado | 1.00%                     | 2.00%  | 3.00% | 4.00%  | 0%              |                       |
|                                       |            | Realizado |                           |        |       |        |                 |                       |

Fonte: elaborado pela acadêmica

Conforme observa-se no exemplo, o projeto contém cinco indicadores para acompanhamento dos seus resultados, os quais têm diferentes percentuais para mensuração,

que totalizam 100%. O período de acompanhamento do projeto exemplificado é de um ano e meio, sendo seis meses cada um das etapas, e a frequência de coleta dos indicadores é mensal. Para cada um dos indicadores é identificado o percentual de atingimento dos objetivos. O percentual de cada um desses indicadores é multiplicado pela sua ponderação, totalizando o realizado x planejado que será divulgado para os comitês executivos da organização, conforme modelo visualizado anteriormente.

Os valores planejados para os indicadores são definidos diretamente da análise viabilidade do projeto, sendo necessário que os mesmos estejam presentes nela. Desse modo, os principais resultados planejados para o projeto transformam-se em indicadores para serem mensurados. Como no exemplo acima, além dos associados utilizarem os cartões, é necessário que o limite disponibilizado seja utilizado, gerando assim receita para a instituição, conforme foi proposto na análise que aprovou a execução do projeto.

Entretanto, um ponto que surgiu ao longo da análise dos planos é o período de acompanhamento dos projetos com planos de ação, ou seja, caso o mesmo seja elaborado na última etapa, até que ponto é necessário observar os resultados. Dessa maneira, a seguinte questão foi identificada: após a conclusão do período de acompanhamento, o mesmo pode ser prolongado com vistas a verificar os resultados do plano de ação, bem como a evolução do projeto?

Após a análise de todos os dados internos relevantes ao processo de avaliação de desempenho dos projetos estratégicos, segue a descrição dos resultados obtidos no segundo método de coleta de dados utilizado nesse trabalho, a aplicação de questionários.

## 4.2 ANÁLISE DE QUESTIONÁRIOS

O segundo procedimento de coleta de dados realizado foi a aplicação de questionários internos na organização, os quais estão descritos no apêndice B e C e foram elaborados através de uma ferramenta *web*, denominada *SurveyMonkey*. Essa ferramenta permitiu a construção dos formulários *online* e o envio dos *links* dos mesmos para os respondentes, além de ter possibilitado a definição de uma data e horário de corte da pesquisa, bem como o acompanhamento e a análise dos resultados com diferentes gráficos. Os resultados dos questionários foram extraídos da ferramenta em formato de tabelas, as quais continham todas as respostas coletadas.

A metodologia de questionário auxiliou na coleta dos dados, pois permitiu que as pessoas participassem das pesquisas sem a necessidade de identificar-se, podendo ainda responder no momento e com o tempo que acharem adequado. Por essa razão, preferiu-se utilizar a metodologia de questionário e não entrevistas.

Logo, foram aplicados três diferentes questionários na empresa:

- a) Aplicado com cinco pessoas da Área de Planejamento Estratégico
- b) Aplicado com uma pessoa na Área Finanças Corporativas
- c) Aplicado com dezesseis líderes de projetos

Esses questionários foram aplicados com diferentes públicos-alvo, de acordo com o envolvimento dos mesmos com o processo, e também em períodos distintos. Cada um desses questionários está descrito nos apêndices e seus resultados seguem nos itens seguintes.

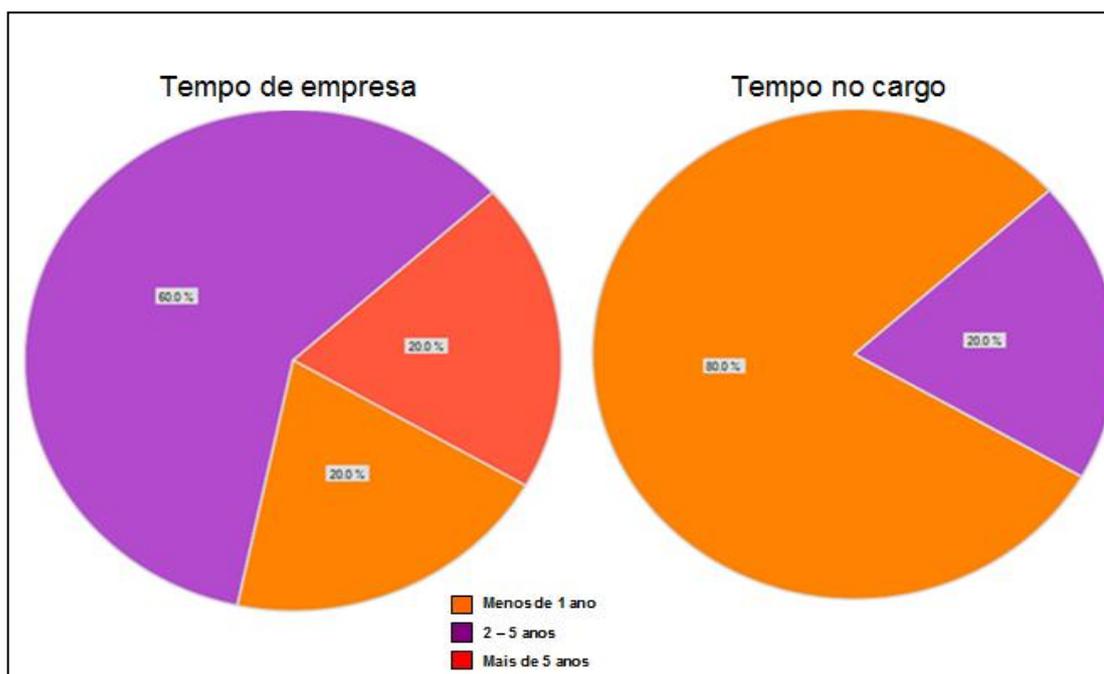
#### **4.2.1 Análise de Questionário Aplicado na Área de Planejamento Estratégico**

O questionário elaborado para aplicar na área de Planejamento Estratégico conteve perguntas relacionadas às melhorias percebidas após a implementação do mesmo na instituição e a sua relação com a estratégia organizacional, e está descrito no APÊNDICE B. Foi estipulado uma prazo de cinco dias úteis para respostas e foram selecionados os cinco colaboradores da área que trabalham de alguma forma com o processo, os quais seguem abaixo:

- Superintendente e Gerente de Planejamento Estratégico: participam das reuniões de diretoria, reportando os resultados dos projetos;
- Coordenador de Planejamento Estratégico: faz o controle de todas as atividades da área, bem como do processo de captura de benefícios;
- Especialista de Planejamento Estratégico: auxilia no monitoramento dos resultados;
- Analista de Planejamento Estratégico: realiza as reuniões com as áreas de negócio a fim de definir os planos de captura, faz o acompanhamento mensal dos resultados e constrói a apresentação mensal com os resultados.

Todos os colaboradores selecionados para participarem, responderam às avaliações. De modo a identificar o perfil dos respondentes, segue um gráfico com o tempo de empresa dos respondentes e o outro com o tempo no cargo dos mesmos:

**Figura 21 - Perfil dos respondentes**



Fonte: extraído do *SurveyMonkey*

Segundo o perfil dos respondentes é possível verificar que três colaboradores possuem entre dois e cinco anos de empresa, um tem mais de cinco anos e apenas um tem menos de um ano de empresa. O que reflete que 80% deles já tem um amplo conhecimento sobre a estrutura e os processos da empresa, bem como das demais áreas de negócios internas. Entretanto, 80% deles possui menos de um ano no cargo, demonstrando também que a área de Planejamento Estratégico é recente na instituição, assim como o processo que está sendo estudado.

Após a definição dos cargos e atividades, bem como do perfil dos colaboradores referente ao tempo de empresa e de cargo, seguem abaixo as principais informações coletadas:

#### 1) Benefícios do processo para a empresa:

De acordo com as respostas coletadas os principais benefícios do processo para a empresa são:

- Análise quantitativa dos resultados dos projetos estratégicos e destinados ao atendimento de objetivos de médio e longo prazo;
- Visibilidade e comunicação dos resultados dos investimentos realizados;
- Possibilidade de correção dos resultados que não estão sendo alcançados;
- Divisão da responsabilidade dos resultados com as áreas internas da instituição;
- Aumento do engajamento para a busca do atingimento dos objetivos.

Desse modo, percebe-se que os pontos citados anteriormente no trabalho como benefícios do processo são identificados também pelos colaboradores da área de Planejamento Estratégico. Além do mais, foram citados dois novos benefícios do processo, nos últimos dois itens, no que se refere ao engajamento para atingir os objetivos e a divisão de responsabilidades na instituição.

## 2) Resultados depois da implementação do processo:

Foi questionado aos respondentes se, após o processo ser implementado, foram percebidas melhorias para a empresa. Todos foram unânimes em concordar e os principais pontos citados por eles seguem abaixo:

- Maior conservadorismo na realização das análises de viabilidade e responsabilidade das áreas de negócios com a projeção;
- Qualificação da avaliação prévia dos próprios solicitantes do projeto quanto ao retorno efetivo que o trabalho deverá proporcionar, assim como a provocação de quais projetos de fato atendem e afetam diretamente os objetivos estratégicos da corporação;
- Fortalecimento do compromisso com o sucesso do produto do projeto. Ou seja, ao solicitar um projeto e priorizá-lo, a responsabilidade para atender aos objetivos que o sustentam é maior, visto a visibilidade que o resultado terá;
- Maiores chances de sucesso ao poder verificar se os resultados não estão atingindo o esperado e poder realizar ações corretivas.

Dentre os pontos citados, percebe-se principalmente o aumento da responsabilidade das áreas de negócios com relação ao projeto, seja na própria análise de viabilidade e aos resultados propostos, quanto aos resultados que serão atingidos, tendo em vista que será visível na instituição. Com isso, destaca-se principalmente um maior comprometimento de toda a organização com os projetos selecionados para auxiliarem no alcance da estratégia empresarial.

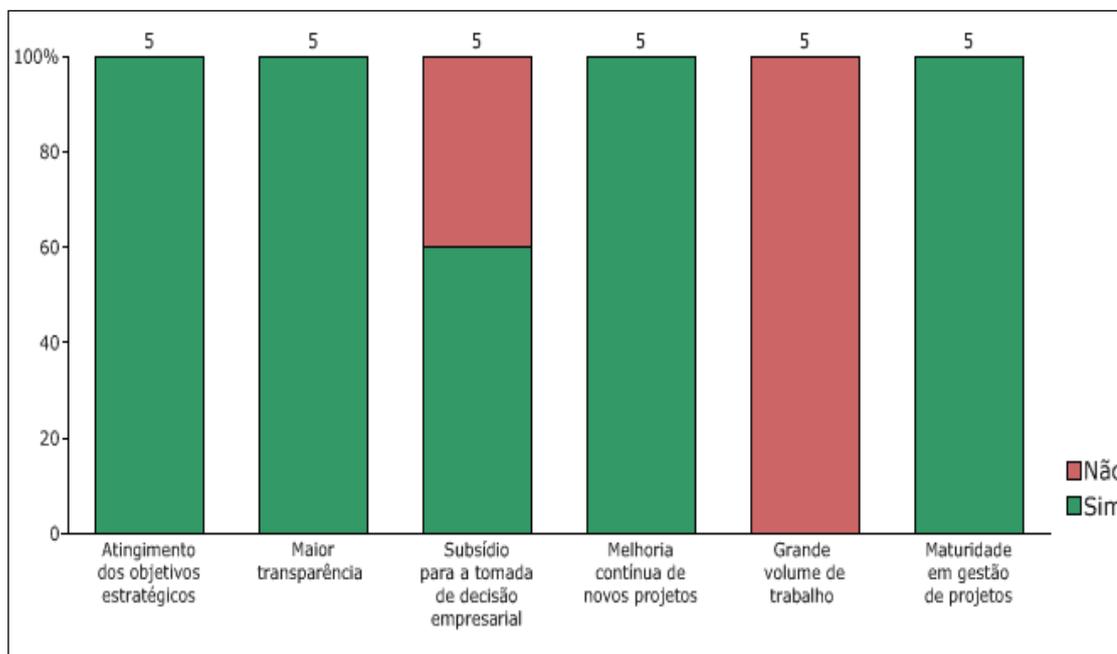
## 3) Ligação da captura de benefícios com o alcance da estratégia da empresa:

Os colaboradores que participaram da avaliação informaram que o sucesso da execução da estratégia depende dos resultados de projetos. Ou seja, o processo facilita na medição do resultado das frentes de trabalho que são desenvolvidas na execução da estratégia, auxiliando

na tomada de decisão para criação de planos de ação de contorno e/ou reforço para atendimento dos objetivos estratégicos.

Foram questionados ainda outros seis pontos para serem respondidos "sim" ou "não" e os resultados seguem:

**Figura 22 - Gráfico questionário 1**



Fonte: elaborado pela acadêmica

Segundo a figura do gráfico elaborado pela acadêmica, pode ser verificado que os colaboradores de Planejamento Estratégico percebem que:

a) o processo auxilia no atingimento dos objetivos estratégicos: esses objetivos são desdobrados nos projetos, os quais suportam a estratégia;

b) traz uma maior transparência: em virtude de dar visibilidade dos resultados dos maiores projetos estratégicos, sejam esses resultados positivos ou negativos;

c) auxilia na tomada de decisão empresarial: apenas 60% dos respondentes concorda que o processo auxilia na tomada de decisão, o que reflete que mesmo informando os resultados dos projetos e dando visibilidade dos mesmos, pode não ser o suficiente para tomar decisões acerca dos projetos;

d) auxilia na melhoria contínua de novos projetos: ao gerar aprendizado sobre a evolução e os resultados, permite que sejam identificadas oportunidades de melhoria em novos projetos;

e) gera pequeno volume de trabalho: os colaboradores foram unânimes em informar que o processo não gera muito trabalho para a empresa, tendo em vista o pequeno volume de projetos que passa por essa avaliação;

f) maturidade em gestão de projetos: o processo auxilia para a maturidade da gestão de projetos na empresa, pois é um novo método de avaliação quantitativa de resultados, o qual não existia anteriormente;

Logo, os colaboradores que trabalham com o Planejamento Estratégico na organização visualizam benefícios desse processo para a empresa, sendo que são satisfeitos os principais pontos propostos pelo mesmo.

Ao final do questionário foi disponibilizado um espaço para sugestões. Nesse campo apenas um dos colaboradores destacou uma sugestão, a qual se refere à estratificação dos resultados em regiões, ou seja, a divisão pelas quatro centrais estaduais, com o objetivo de permitir identificar geograficamente onde o projeto não está alcançando seus resultados e permitidos inclusive, criar ações corretivas em regiões específicas, se necessário. Essa consideração é pertinente, tendo em vista que a instituição financeira está presente em vários estados do país, podendo cada um deles apresentar resultados diferentes para o projeto.

#### **4.2.2 Análise de Questionário Aplicado na Área Finanças Corporativas**

O questionário foi aplicado apenas com um colaborador da área de Finanças Corporativas da instituição, o qual está entre um e dois anos na instituição e no cargo atual, e foi selecionado por ser o responsável pela elaboração das análises de viabilidade detalhadas para os projetos estratégicos acima de R\$ 1,5MM. Esse questionário também foi elaborado no *SurveyMonkey* e foi disponibilizado o período de uma semana para reponder. As questões foram semelhantes às aplicadas na área de Planejamento Estratégico (APÊNDICE A) e estão descritas a seguir.

##### **1) Benefícios do processo para a empresa:**

O colaborador informou que a captura de benefícios é fundamental para o acompanhamento dos resultados inicialmente projetados, a fim de que haja uma avaliação se estão sendo atingidos e quais os fatores internos e externos que estão contribuindo ou não para tanto.

Assim, o principal ponto ainda não levantado é a análise de fatores externos que possam estar contribuindo para o alcance ou não da estratégia, levando em conta que algumas premissas consideradas na análise de viabilidade podem alterar-se ao longo da execução do projeto, como por exemplo, Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil, taxa de juros, inflação, dentre outros.

## 2) Benefícios do processo para a área de Finanças Corporativas:

É percebido um comprometimento e uma sensação de responsabilidade maior a partir da ciência de que os potenciais benefícios gerados pelos investimentos serão melhor acompanhados.

Assim, é averiguado que as áreas de negócio terão um maior comprometimento com os benefícios propostos pelo projeto e a área de Finanças também terá uma maior responsabilidade na elaboração das análises de viabilidade, tendo em vista que as mesmas serão posteriormente acompanhadas e reportadas aos executivos.

## 3) Análises de viabilidade detalhadas elaboradas apenas para projetos acima de R\$1,5MM:

Com o intuito de identificar porque são selecionados apenas os maiores projetos para elaborar-se análises detalhadas, foi questionado o porque dessa escolha, e o colaborador informou que foi observado que os investimentos dessa ordem representam quase a totalidade dos recursos aptos a serem investidos. Assim, a lógica é: menor quantidade de análises, mas melhor elaboradas para os investimentos que de fato são representativos para a empresa. Os demais investimentos também contam com análises de viabilidade, mas em um modelo simplificado.

Foi questionado ainda se seria possível elaborar as análises para outros projetos, sob demanda. O colaborador informou que, com justificativas plausíveis, é possível realizar análises com projetos que fujam dos critérios. Dessa maneira, podem ser propostas análise de viabilidade para aqueles que não atinjam tal valor, mas que sejam vitais para a estratégia da empresa e a sua diferenciação frente aos seus concorrentes. Por conseguinte, o principal objetivo dessa análise para os projetos acima de R\$ 1,5MM é verificar os resultados obtidos através do maior percentual de recursos investidos, sem ter excesso de trabalho na empresa.

Como sugestão para o processo, o colaborador propôs que o atingimento ou não dos benefícios propostos estejam diretamente ligados com a remuneração variável dos profissionais envolvidos e da área demandante do projeto. Essa sugestão também será

utilizada como conclusão do trabalho e proposta para a organização. Entretanto, envolve diversas outras áreas da organização, como por exemplo Gestão de Pessoas, e será necessário outro estudo para demonstrarem o benefícios de tal proposta.

Em síntese, para a área de Finanças também são percebidos os benefícios propostos pelo processo, tais como projeções e premissas mais realistas para a aprovação dos projetos, auxiliando na escolha daqueles que de fato visem a consecução da estratégia da instituição.

#### **4.2.3 Análise de Questionário Aplicado com os Líderes de Projetos**

O último questionário foi aplicado com os líderes de projetos na instituição financeira foco desse estudo. Conforme citado no referencial teórico, esse cargo é responsável por: realizar a plena gestão do projeto; integração dos envolvidos; negociação dos recursos disponibilizados; gerência das comunicações, provendo todos os envolvidos de informações e indicadores de desempenho; identificação, comunicação e controle dos riscos inerentes ao projeto. Também é responsável por controlar o cronograma e gerar qualquer documento, assim como conduzir a gestão em aderência à metodologia de gerenciamento de projetos, garantindo a qualidade das entregas. Dessa maneira, o líder é responsável por fazer toda a gestão do projeto e dos envolvidos, garantindo que se tenha sucesso.

Em virtude do processo ter sido construído há pouco tempo e não ser muito conhecido dentro da organização, foram selecionados apenas dezesseis líderes de projetos para participarem. Seis desses líderes já participaram ou estão participando da avaliação de desempenho de seu projeto, e os demais ainda não começaram a mensuração, mas já tem conhecimento de como o processo funciona. Com isso, busca-se identificar a percepção dos principais envolvidos com os projetos sobre o método de avaliação de desempenho, que mensura o resultado do trabalho de tais profissionais.

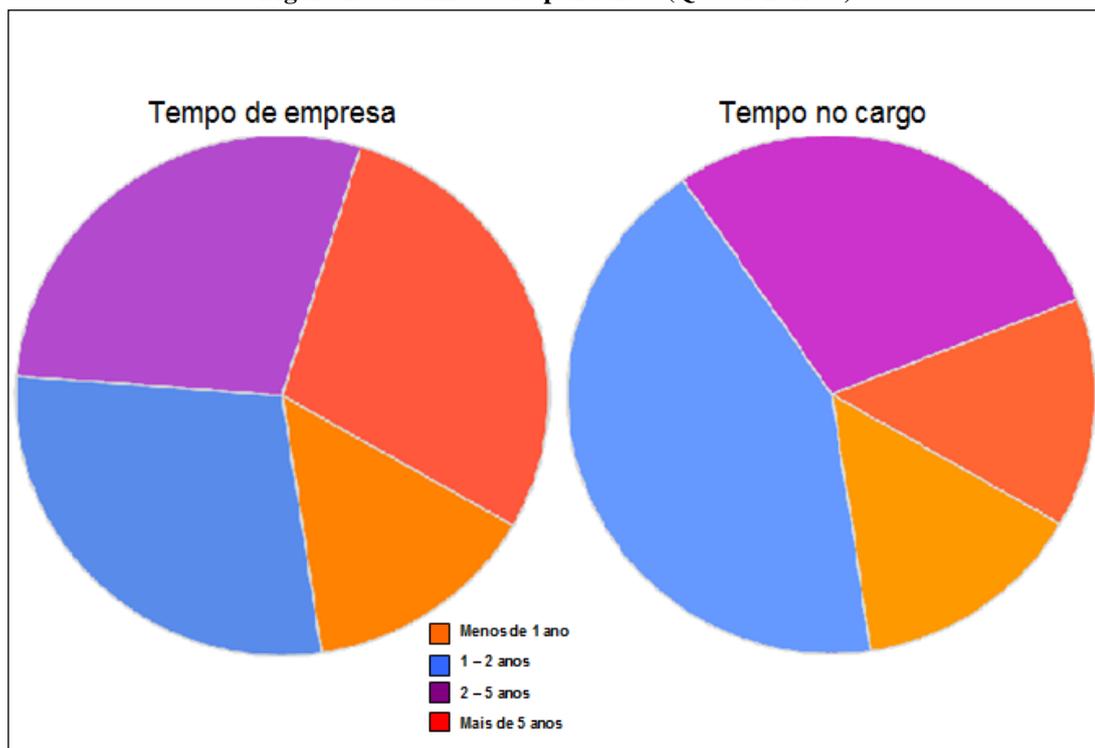
A avaliação foi elaborada também na ferramenta *SurveyMonkey* e assim como os outros dois questionários, não solicitou a identificação do respondente. O prazo dado para responder foi de duas semanas e participaram sete colaboradores, atingindo um percentual de respostas de 44%. O questionário contou com doze questões, além da identificação de idade, sexo e cargo, e está descrito no APÊNDICE C.

Dos colaboradores que participaram, 71% são do sexo masculino e 29% são do sexo feminino, sendo que a idade varia de 24 a 45 anos, o que demonstra funcionários mais jovens,

sendo de sua maioria homens. Todos os participantes indicaram que já tiveram contato com o processo de avaliação de desempenho na empresa.

De modo a iniciar a análise dos resultados obtidos nesse questionário, foram descritos os perfis dos colaboradores que participarem no que se refere ao tempo de empresa e tempo no cargo atual.

**Figura 23 - Perfil dos respondentes (Questionário 3)**

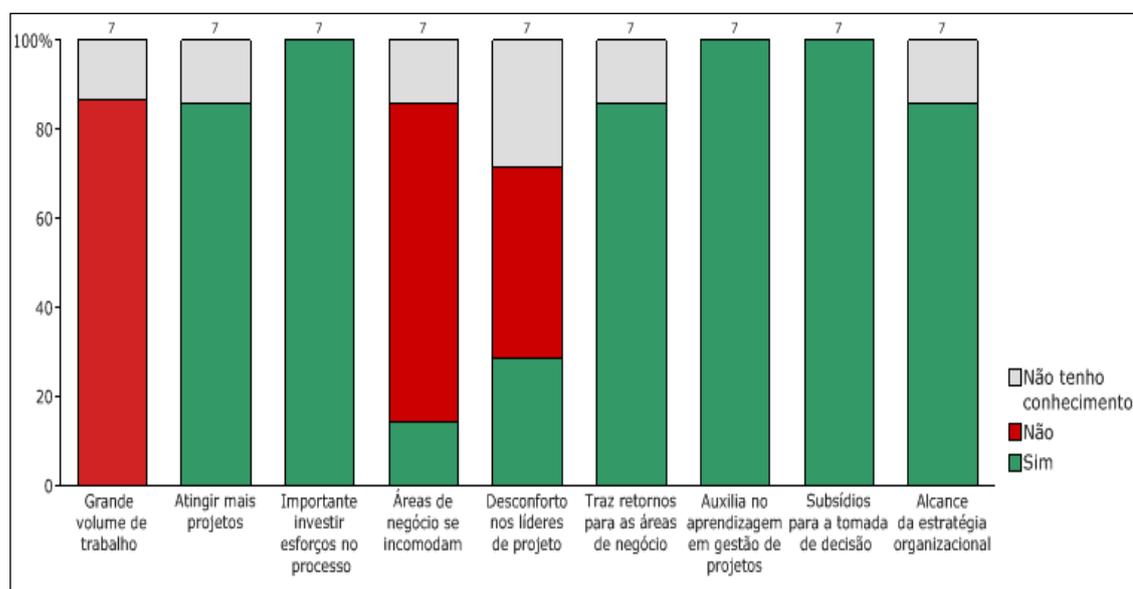


Fonte: extraído do *SurveyMonkey*

Os gráficos acima permitem concluir que 86% dos respondentes possuem mais de um ano de empresa, sendo que mais de 50% já possui mais de dois anos de empresa. Enquanto relativo ao tempo no cargo atual, também 86% deles tem mais de um ano de cargo e aproximadamente 40% possui mais de dois anos no cargo. Assim, se conclui que mais de 80% dos respondentes está, a pelo menos, mais de um ano na empresa e também no cargo atual.

Após a caracterização do público respondente, segue um gráfico com as questões que foram inseridas no questionário, com opções de respostas "sim", "não" e "não tenho conhecimento", bem como as respostas obtidas em cada uma das questões:

**Figura 24 - Gráfico questionário 3**



Fonte: elaborado pela acadêmica

De acordo com o gráfico, foram identificados os seguintes pontos:

a) Volume de trabalho: mais de 80% dos líderes concordam que o processo não gera um grande volume de trabalho, sendo que, para esses profissionais, o único trabalho é enviar mensalmente para a área de planejamento estratégico os indicadores atualizados, e, se os resultados estiverem abaixo do esperado, elaborar plano de ação para a entrega;

b) Número de projetos: mais de 80% dos respondentes concordam que esse processo deveria atingir um número maior de projetos, levando em conta que aproximadamente 5% do portfólio anual de projetos se encaixa nos critérios de aplicação da captura de benefícios;

c) Importância: 100% dos respondentes afirmam que é importante investir esforços nesse processo, o que demonstra que os profissionais estão percebendo benefícios com o mesmo;

d) Áreas de negócio: 15% afirmam que as áreas se sentem incomodadas com o processo, enquanto 70% indicam que não existe esse desconforto. Tal dado expõe uma diferença de percepção entre as áreas internas da instituição;

e) Líderes de projeto: 30% dos respondentes afirmam que o processo incomoda os líderes de projetos, enquanto 40% afirmam que não. O incomodo causado nesses profissionais já era esperado, tendo em vista que o processo mensura os resultados de seus trabalhos. Entretanto, também pode ser observado uma diferença na percepção entre as áreas, a qual pode ser gerada por alguns projetos terem resultados positivos, enquanto outros apresentam a necessidade de elaboração de planos de ações;

f) Retorno para áreas internas: 80% concordam que o processo traz algum tipo de retorno para a sua área. Supõe-se que esse retorno deve estar, principalmente, por se ter a mensuração dos resultados dos projetos, sendo que, na maior parte das vezes, isso não seria mensurado pelas próprias áreas;

g) Aprendizado em gestão de projetos: 100% concordam que o método de avaliação de desempenho auxilia na maturidade em gestão de projetos. Ao poder medir os resultados efetivos dos projetos, os líderes podem verificar pontos a serem melhorados em futuros projetos semelhantes, auxiliando na melhoria contínua e no aprendizado;

h) Subsídio para a tomada de decisão: 100% dos respondentes também concordaram nesse ponto. Através da identificação dos resultados do projeto, é possível elaborar ações para aumentar o desempenho do mesmo. Sem essa medição, não seria possível identificar se as ações são necessárias ou não;

i) Estratégia: 80% dos colaboradores que participaram da avaliação concordam que o projeto auxilia no alcance da estratégia organizacional, ao auxiliar os principais projetos que compõe a estratégia a atingirem seus objetivos.

O questionário incluiu também uma questão para os responderem avaliarem o processo com uma nota de zero a dez. Para essa questão foi feita uma média das notas dadas por todos o respondentes, a qual atingiu a nota sete.

Esses resultados coletados com os líderes de projetos também satisfizeram os benefícios esperados pelo processo, atingindo uma nota superior ao esperado. Dessa maneira, é perceptível que apesar do receio de alguns colaboradores com o processo, os mesmos identificam pontos positivos desse método de avaliação, como por exemplo, o alcance da estratégia organizacional.

Foi questionado ainda os principais benefícios que os respondentes percebem com a implementação desse processo para a empresa. Os seguintes itens foram abordados:

- Maior controle sobre as entregas e resultados esperados;
- Acompanhamento e desenho de horizonte a ser seguido;
- Mensuração dos investimentos nos projetos, verificando se os investimentos serão pagos com os retornos obtidos nos projetos;
- Correções e implementação de melhorias identificadas;
- Satisfação das cooperativas;
- Amadurecimento para definição de indicadores para mensurar benefícios.

Com os benefícios observados pelos líderes através do processo, surgiram também dois novos pontos que ainda não haviam sido citados nesse estudo, no que se refere à satisfação das cooperativas, que terão melhores produtos e ferramentas para trabalhar, e o amadurecimento na definição de indicadores. As áreas de negócios não têm o "costume" de mensurar os resultados dos seus projetos após a sua conclusão. Com a implementação do processo, é possível que as mesmas sejam influenciadas e possam amadurecer a gestão de projetos no que tange a este ponto, podendo assim, começar a trabalhar com indicadores após a conclusão de cada projeto, mensurando os resultados obtidos e elaborando ações corretivas quando necessário.

Ao final do questionário foi aberto um campo para que os respondentes deixassem sugestões de melhorias sobre a captura de benefícios de projetos. Nesse campo, foram deixadas as seguintes sugestões:

- Maior comunicação e disseminação do processo na organização: como o processo é novo, ainda não foi amplamente divulgado na instituição. No entanto, essa sugestão será apresentada para a área de Planejamento Estratégico;
- Maior envolvimento de outras áreas afetadas pelo projeto: a sugestão é envolver áreas internas que também participam de alguma maneira do projeto. Como por exemplo, em um novo cartão, a área de *Marketing* é responsável pela elaboração de toda a campanha de divulgação do novo produto nas unidades de atendimento. Por isso, a mesma deveria ser envolvida nos resultados do projeto;
- Maior exposição dos resultados para que o desconforto seja maior com relação aos números, forçando as áreas a focar estratégias para melhoria da performance das entregas: essa sugestão será avaliada e apresentada para a área de Planejamento Estratégico. Entretanto, deve-se levar em conta a exposição das pessoas, bem como o receio das mesmas ao terem os resultados de seu trabalho exposto para todos na organização.

Os resultados obtidos nesse questionário e também nos outros dois aplicados foram muito satisfatórios e demonstraram grande interesse dos colaboradores com o processo, além de apresentar benefícios do mesmo ainda não identificados, bem como o levantamento de oportunidades de melhoria, as quais serão descritas nas conclusões do trabalho, e, apresentadas para a instituição financeira onde o estudo foi executado.

## 5. CONCLUSÕES

O objetivo do presente trabalho foi identificar os benefícios e as oportunidades de melhoria do processo de avaliação de desempenho dos projetos estratégicos, o qual está sendo implementado em uma instituição financeira. Essa organização se diferencia por ser uma cooperativa de crédito e ter os princípios específicos para tal, além de estar organizada como um sistema e ter um centro administrativo, centrais estaduais e um agregado de 108 cooperativas em todo o Brasil.

Os principais benefícios propostos pelo processo foram: acompanhar a evolução de resultados dos projetos estratégicos; auxiliar na identificação de desvios de desempenho dos mesmos; dar visibilidade dos resultados aos gestores; permitir correções nos projetos cujos resultados não estão sendo atingidos; auxiliar no atingimento dos objetivos do Planejamento Estratégico; ter a visão de melhores práticas para projetos futuros e servir de *benchmarking* para outras empresas.

Primeiramente, foi utilizada a técnica de análise de documentos internos da instituição, onde foram analisadas as premissas do método de avaliação de desempenho e como são desenvolvidos, mensurados e reportados os resultados dos projetos após sua finalização. Através dessa análise, percebeu-se que o número de projetos estratégicos do portfólio anual é de aproximadamente 50%, sendo que desses, apenas uma média de 5% possuem orçamento superior a R\$ 1,5MM. Além do mais, muitos são cancelados ou suspensos, ou ainda migram de um ano para outro. Assim, dentre o total de projetos do portfólio, apenas um baixo percentual desses passa pelo processo de avaliação de seus resultados. Isso demonstra também que esse método não gera muito trabalho na organização estudada.

Outro ponto identificado com a análise de documentos foi o número de projetos que não estão atingindo os benefícios propostos em suas análises de viabilidade, os quais representam 37% do total. Dentre os 37% abaixo do esperado, representando três dos oito projetos mensurados, um deles já reverteu seus resultados com o plano de ação definido pela área responsável. O que demonstrou um dos principais pontos positivos desse processo, que é a possibilidade de identificar desvios no planejado e poder elaborar planos para reverter, de modo a buscar atingir os resultados.

Foi utilizada a metodologia de coleta e análise de dados através de três questionários, os quais foram aplicados com diferentes públicos-alvo. Dois deles foram aplicados em áreas

internas da empresa (Planejamento Estratégico e Finanças Corporativas) e o outro foi utilizado com os responsáveis pelos projetos que serão avaliados pelo processo estudado. Como resultado de todos os questionários, foram percebidos pelos públicos respondentes os benefícios propostos inicialmente no trabalho e também foram identificados outros benefícios como resultado da aplicação dos questionários, os quais seguem:

- Divisão da responsabilidade dos resultados dos projetos com outras áreas internas envolvidas;
- Aumento do engajamento para a busca do atingimento dos objetivos;
- Satisfação das cooperativas, que terão melhores produtos e ferramentas para trabalhar;
- Amadurecimento na definição de indicadores;
- Identificação de fatores externos que influenciem os resultados dos projetos.

Tais pontos identificados revelam um crescimento na maturidade em gerenciamento de projetos na organização estudada. O que também foi identificado pelos públicos que responderam aos questionários. Ademais, influencia as áreas internas a buscarem formas de avaliar os resultados de seus projetos, criando uma nova cultura dentro da organização e permitindo mais resultados aos objetivos do Planejamento Estratégico.

Entretanto, também foram percebidos alguns problemas nesse processo, como: até que período acompanhar o plano de ação, após a conclusão do período de acompanhamento. Dessa forma, deve ser avaliado se o mesmo pode ser prolongado com vistas a verificar os resultados do plano de ação, bem como a evolução do projeto, ou se quando for finalizado o período de acompanhado deixará de ser monitorado os resultados do plano de ação elaborado. Outro ponto verificado foi para aqueles projetos em que não se pode definir exatamente os retornos financeiros que serão gerados. Dessa maneira, para tais projetos deve-se utilizar métodos qualitativos de mensuração. Esses dois itens serão divulgados para a área de Planejamento Estratégico da organização estudada, de modo que a mesma possa verificar soluções de melhoria em tais aspectos.

Foram verificados ainda, algumas oportunidades de melhorias relatadas nos questionários:

- Utilizar a remuneração variável para os responsáveis de projetos, de modo que esses se importem mais com os resultados obtidos;
- Ter resultados dos projetos estratificados por região, possibilitando verificar geograficamente onde o projeto não está atingindo os benefícios propostos;

- Trabalhar com os líderes de projeto, para que não haja um receio na mensuração dos resultados, nem um incomodo por parte desses profissionais;
- Maior comunicação e disseminação do processo na organização;
- Verificar outras maneiras para auxiliar mais os gestores na tomada de decisões;
- Expandir o processo para outros projetos que impactam na estratégia da organização e não satisfazem os critérios de aplicação do processo.

As oportunidades de melhoria identificadas no processo auxiliaram a atingir os objetivos desse trabalho e serão utilizadas internamente na organização onde o estudo foi realizado, visando aprimorar mais o processo.

O presente trabalho encontrou algumas limitações no que diz respeito à pesquisa do referencial teórico, pois se trata de um assunto pouco explorado e não encontrado em bibliografias brasileiras, sendo difícil encontrar metodologias semelhantes. Outro ponto limitante foi o pequeno número de projetos que já passaram pelo método de avaliação de desempenho estudado, dificultando uma análise aprimorada do impacto dos resultados desses projetos na estratégia da organização.

Entretanto, todos os objetivos esperados com a realização do mesmo foram atingidos, e auxiliaram em um maior conhecimento acerca do método de avaliação de desempenho de projetos estratégicos. Sendo assim, além de propiciar a utilização desse estudo em outras empresas, será possível utilizar os resultados para atingir maiores níveis de sucesso com os projetos na instituição financeira estudada.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Aurélio L.; et al. **Pensamento Sistêmico: caderno de campo; o desafio da mudança sustentada nas organizações e na sociedade.** Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BARCAUI, André. **PMO: escritório de projetos, programas e portfólio na prática.** Rio de Janeiro: Brasport, 2012.
- BORDEAUX-RÊGO, Ricardo; et al. **Viabilidade Econômico-financeira de projetos.** 3. ed. Rio de Janeiro: FGV Management Editora, 2010.
- BRIGHAM, Eugene F.; GAPENSKI, Louis C.; EHRHARDT, Michael C. **Administração Financeira: teoria e prática.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- BRUNI, Adriano Leal. **Avaliação de Investimento.** São Paulo: Atlas, 2008.
- CARVALHO, Adriano Dias. **O Cooperativismo sob a ótica da gestão estratégica global.** São Paulo: Baraúna, 2011.
- CARVALHO, Marly Monteiro. **Sistema de indicadores de sucesso em projetos.** Revista Mundo Project Management. São Paulo. v 7. nº 41. p 8-17, out./nov. 2011.
- CRÚZIO, Helnon. **Governança corporativa financeira nas cooperativas de crédito.** Rio de Janeiro: FGV Management Editora, 2009.
- DINSMORE, Paul Campbell. CAVALIERI, Adriane. **Como se tornar um profissional em: Gerenciamento de projetos.** 3.ed. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2010.
- PRICE WATERHOUSE. **Mudando para melhor.** São Paulo: Atlas, 1997.
- FILHO, Armando Terribili. **Indicadores de Gerenciamento de Projetos – Monitoração Contínua.** São Paulo: M.Books, 2010.
- FILHO, Emílio Herrero. **Balanced Score e a Gestão Estratégica: uma abordagem prática.** 10.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- FILHO, Emílio Herrero. **Pessoas Focadas na Estratégia: as disciplinas da execução da estratégia.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- FREZATTI, Fábio. **Gestão da viabilidade econômico-financeira dos projetos de investimento.** São Paulo: Editora Atlas, 2008.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, A. C. **Estudo de caso: fundamentação científica, subsídios para coleta e análise de dados e como redigir o relatório.** São Paulo: Atlas, 2009.

GROPPELLI, A. A.; EHSAN, Nikbakht. **Administração Financeira**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

KEELLING, Ralph. **Gestão de Projetos**: uma abordagem global. São Paulo: Saraiva, 2002.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos**: as melhores práticas. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de Pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostras e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

MENDES, Luis Lobão. **Projeto Empresarial**: como construir estratégias eficazes para identificar os caminhos da lucratividade e do crescimento. São Paulo: Saraiva, 2011.

MEREDITH, Jack R.; JR., Samuel J. Mantel. **Administração de Projetos**: uma abordagem gerencial. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

OLIVEIRA, Djalma Rebouças. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 22.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PÁDUA, Elisabete M. Marchesini. **Metodologia de Pesquisa**: Abordagem Teórico-Prática. 16.ed. São Paulo: Papirus Editora, 2010.

PMI. Chapters Brasileiros (Ed.). **Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos**: Relatório Principal – Perspectiva Geral. Brasil, 2009. Disponível em: <<http://www.managerbrazil.com.br>>. Acesso em: 06 de Abril de 2013.

PMI – Project Management Institute. **Um Guia do Conjunto de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)** - Quarta Edição. Newton Square, PA, USA: Project Management Institute, 2008.

PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO. Disponível em: <<http://www.cooperativismodecredito.com.br>>. Acesso em: 04 de Abril de 2013.

ROESCH, Sylvia Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Brandford D. **Princípios de administração financeira**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ROSSETTI, José Paschoal.; et al. **Finanças Corporativas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

STANDISH GROUP. **Extreme Chaos**. The Standish Group International. 2006. Disponível em <<http://www.standishgroup.com> >. Acesso em: 04 de Abril de 2013.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de Projetos:** estabelecendo diferenciais competitivos. 6.ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

## GLOSSÁRIO

**BENCHMARKING** - são as melhores práticas adotadas para produtos, serviços e processos. Serve para comparar as atividades de uma empresa com as mesmas em outras organizações semelhantes, a fim de adotar melhorias.

**CAPTURA DE BENEFÍCIOS** - nomenclatura adotada pela instituição estudada para o processo de avaliação de desempenho dos projetos, o qual visa identificar se os benefícios propostos nas análises de viabilidade econômico-financeira são atingidos após a conclusão dos projetos.

**E-MAIL** - significa correio eletrônico, ou seja, permite compor, enviar e receber mensagens através de sistemas eletrônicos de comunicação.

**FEEDBACK** - é o procedimento que consiste em informar as pessoas sobre o desempenho, conduta, ou ação executada por esta, objetivando estimular comportamentos futuros mais adequados.

**INDICADOR** - serve para demonstrar determinada situação.

**INSTITUIÇÕES NÃO-BANCÁRIAS** - instituições que têm produtos e serviços semelhantes aos bancos, porém não são caracterizadas como instituições bancárias. Por exemplo, financeiras, seguradoras, lotéricas.

**ONLINE** - meio eletrônico conectado com a *internet*.

**PACOTE** - é a parte de projeto, ou seja, pacote é um grupo de atividades dentre todas essas e que serão agrupadas por terem algo em comum.

**PAYBACK** - é o período de recuperação do investimento realizado.

**PERFORMANCE** - significa o desempenho obtido com a realização de algo.

**RATING** - classificação de empresas ou pessoas de acordo com o risco de não cumprir com suas obrigações financeiras. A avaliação é feita por empresas especializadas, as agências de classificação de risco, que emitem notas, expressas na forma de letras e sinais aritméticos, que apontam para o maior ou menor risco.

**STAKEHOLDERS** - são todas as partes envolvidas ou interessadas em alguma coisa em comum. Para uma empresa podem ser os donos, investidores, acionistas, empregados, governo, entre outros.

**TELEMARKETING** - trata-se da comunicação com os clientes através do telefone. O *telemarketing* divulga e vende seus produtos e serviços ou de orienta os clientes sobre as atividades da empresa.

**APÊNDICE A** – *Check-list* para pesquisa de documentos

Analisar o diagnóstico do Planejamento Estratégico anterior e o Planejamento Estratégico vigente, a fim de identificar porque o processo de avaliação de desempenho de projetos foi criado pela empresa.

1. Como foi o Planejamento Estratégico anterior e quais são as principais lições aprendidas?
2. Quais as ações estão sendo desenvolvidas para ter um êxito superior no ciclo de Planejamento Estratégico atual?
3. Como é o processo de avaliação de desempenho dos projetos na empresa? Em qual etapa do ciclo de vida da gestão do projeto ele se encaixa?

Avaliar o processo de captura de benefícios dos projetos.

1. Quais as premissas para os projetos passarem pelo processo de avaliação de desempenho?
2. Como são definidos os indicadores para o plano de avaliação de desempenho?
3. Como é determinado o período de acompanhamento do plano de avaliação de desempenho?
4. Como são definidas as metas para cada indicador?
5. Quais são as dificuldades encontradas na construção dos planos de avaliação de desempenho?

Analisar o portfólio anual de projetos na empresa.

1. Quantos projetos compõem o portfólio?
2. Quais são as classificações de projetos existentes? Quais são as premissas para esta classificação?
3. Quantos projetos são estratégicos? Quantos desses projetos têm orçamento acima de R\$ 1,5MM? Quantos projetos são estratégicos e com orçamento acima de R\$ 1,5MM?

Verificar os planos de avaliação de desempenho concluídos e em andamento.

1. É possível verificar que a maior parte dos projetos está realizando conforme o planejado?
2. A "sinaleira" (verde, amarelo, vermelho) definida para acompanhamento dos projetos está adequada?
3. Qual é o percentual de projetos que se enquadraram na realização de plano de ação?

**APÊNDICE B** – Questionário com os representantes das áreas internas (Planejamento Estratégico e Finanças Corporativas)

**Área de Planejamento Estratégico:**

DADOS PESSOAIS:

Quanto tempo de empresa? \_\_\_\_\_

Função/ Cargo: \_\_\_\_\_

Quanto tempo na função/ Cargo? \_\_\_\_\_

1. Qual é a ligação das suas tarefas com o processo de captura de benefícios?
2. Na sua percepção, quais são os principais benefícios do processo para a empresa?
3. Você percebe resultados depois da implementação do processo? Se sim, quais?
4. Qual é a ligação desse processo com o alcance da estratégia da empresa?
5. O processo está auxiliando para atingir os objetivos estratégicos?
6. É perceptível uma maior transparência através desse processo?
7. Os resultados da captura de benefícios servem de subsídio para a tomada de decisão empresarial?
8. Os resultados observados nos projetos podem auxiliar na melhoria contínua de novos projetos?
9. O volume de trabalho gerado por esse processo de avaliação de desempenho dos projetos é grande?
10. O processo auxilia na maturidade em gestão de projetos?
11. Deixe sugestões ou propostas de melhoria.

**Área de Finanças Corporativas:**

DADOS PESSOAIS:

Quanto tempo de empresa? \_\_\_\_\_

Função/ Cargo: \_\_\_\_\_

Quanto tempo na função/ Cargo? \_\_\_\_\_

1. Qual a ligação das suas tarefas com o processo de captura de benefícios?
2. Na sua percepção, quais são os principais benefícios do processo para a empresa?

3. Você percebe benefícios nas atividades da sua área depois da implementação do processo?

Se sim, quais?

4. Porque são elaboradas análises de viabilidade detalhadas apenas para projetos acima de R\$ 1,5MM?

5. Seria possível realizar essas análises detalhadas para outros projetos, sob demanda?

6. Deixe sugestões ou propostas de melhoria.

## APÊNDICE C – Questionário com os líderes de projetos

### DADOS PESSOAIS:

Idade: \_\_\_\_\_ Sexo: ( ) Feminino ( ) Masculino

Quanto tempo de empresa? \_\_\_\_\_

Quanto tempo na função/ cargo? \_\_\_\_\_

Você já teve contato com o processo de avaliação desempenho dos projetos (Captura de Benefícios)?

---

1. Na sua percepção, o processo de captura de benefícios dos projetos é adequado?  
( ) Sim ( ) Não ( ) Não tenho conhecimento
2. Esse processo poderia atingir um número maior de projetos? ( ) Sim ( ) Não ( ) Não tenho conhecimento
3. É importante investir esforços no processo? ( ) Sim ( ) Não ( ) Não tenho conhecimento
4. As áreas de negócio se sentem incomodadas com esse processo? ( ) Sim ( ) Não ( ) Não tenho conhecimento
5. O processo gera um desconforto nos líderes de projetos? ( ) Sim ( ) Não ( ) Não tenho conhecimento
6. O processo auxilia do trabalho e traz retornos para as áreas de negócio? ( ) Sim ( ) Não ( ) Não tenho conhecimento
7. O processo auxilia para a melhoria contínua e para o aprendizagem em gestão de projetos na organização? ( ) Sim ( ) Não ( ) Não tenho conhecimento
8. O processo auxilia e da subsídios para a tomada de decisão empresarial? ( ) Sim ( ) Não ( ) Não tenho conhecimento
9. São percebidos benefícios do processo para o alcance da estratégia organizacional? ( ) Sim ( ) Não ( ) Não tenho conhecimento
10. De 0 a 10, qual é a nota adequada para o processo?
11. Em sua opinião, quais são os principais retornos gerados para a organização com a implementação desse processo?
12. Você tem sugestões de melhoria para esse processo?