



Centro de Referência em Inovação Nacional (CRI Nacional)

Inovação, Projetos e Portfólio: Reflexões além dos frameworks

Profa. Myrian Moura | 2016



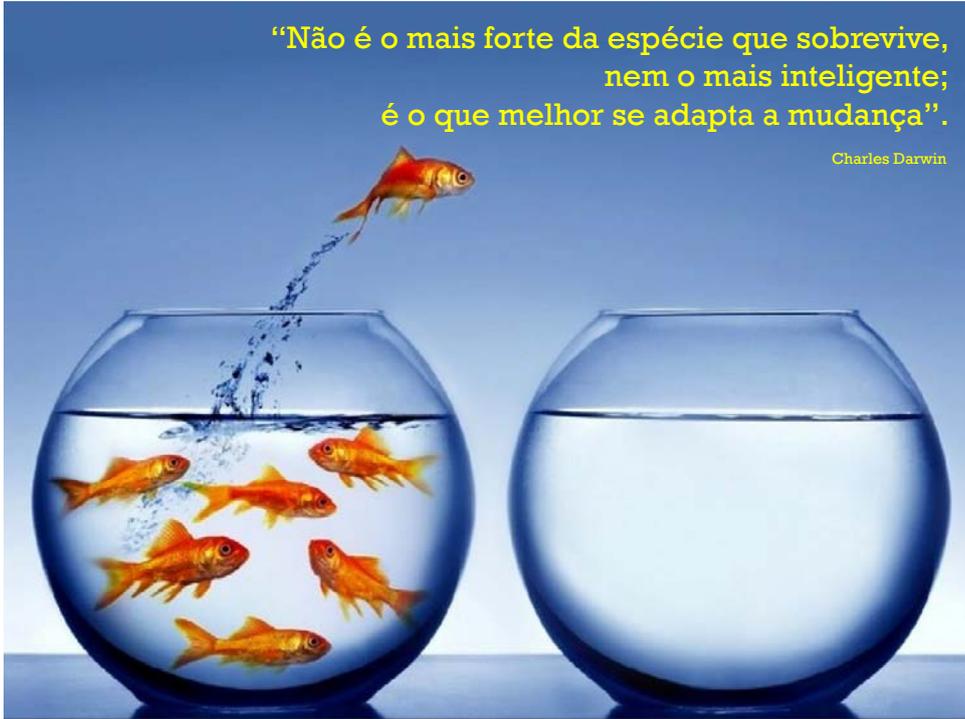
Então, não estamos mais tão interessados em projetos ?

Onde projetos, portfólio e inovação convergem nessa história ?

Como se calibra a direção da organização na realização de suas iniciativas ?

“Não é o mais forte da espécie que sobrevive,
nem o mais inteligente;
é o que melhor se adapta a mudança”.

Charles Darwin



A CHAPA ESQUENTOU ...

BRASIL: EMPREGOS FORMAIS E CRESCIMENTO ECONÔMICO
(variação anual do PIB real e criação líquida trimestral de empregos formais)

Período	Crescimento do PIB real (%)	Criação líquida de empregos (milhões)
2014	~7.5	~400
2015	~4.5	~200
2016	~2.5	~100
2017	~1.5	~50
2018	~1.0	~0
2019	~0.5	~-50
2020	~-2.0	~-150
2021	~4.0	~50
2022	~5.0	~100
2023	~5.5	~150
2024	~5.8	~200
2025	~6.0	~250
2026	~6.2	~300
2027	~6.4	~350
2028	~6.6	~400
2029	~6.8	~450
2030	~7.0	~500

MAIS UMA FASE
A Polícia Federal deflagra nova fase da Operação Lava Jato

É DO MOSQUITO
Tudo sobre o *Aedes aegypti*, mosquito transmissor da dengue

... E não vai esfriar rápido !



US\$10 trilhões

é a estimativa dos investimentos
em projetos no mundo até 2017

(PMI, 2015)



CRI Gerenciamento de Projetos | Myrian Moura
Material de responsabilidade do professor

Entretanto,

US\$80-145 bilhões

são gastos por ano em projetos cancelados ou mal sucedidos

(The Standish Group International, Inc, 2011)



CRI Gerenciamento de Projetos | Myrian Moura
Material de responsabilidade do professor

Então, seu desempenho em projetos está na média ?

Fonte: dados de pesquisas diversas da bibliografia de referência.

- **Menos de 17%** dos projetos são concluídos no prazo e custo planejados
- **Menos 50%** mantêm seu escopo original
- **94 %** serão reiniciados pelo menos 1 vez
- **1,8 vezes** é o “estouro” médio do valor aprovado
- **2,2 vezes** é quanto em média o prazo real excede o planejado



CRI Gerenciamento de Projetos | Myrian Moura
Material de responsabilidade do professor

INOVAÇÃO

A **inovação** é essencial para a **competitividade empresarial** e para o **desenvolvimento econômico**. (PORTER e STERN, 2001)

PROJETOS

A sobrevivência do negócio impele a **realização de mudanças** - contínuas e radicais – tornando necessário gerenciar, ao longo do tempo, um grande número de **projetos** de variados tipos. (KERZNER, 2006)

PORTFÓLIO

As organizações buscam **realizar sua estratégia** por meio de seus projetos, mas é seu **portfólio** quem expressa a **intenção e a capacidade de inovação** de suas iniciativas. (PMI, 2013)

CRI Gerenciamento de Projetos | Myrian Moura
Material de responsabilidade do professor

INOVAÇÃO

Inovação é a **exploração bem sucedida de novas idéias.**

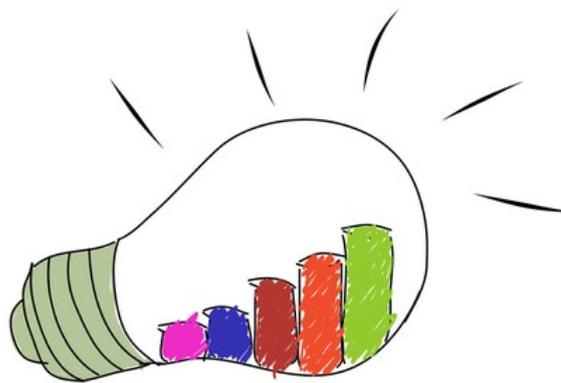
Adams, Bessant e Phelps (2006)

Inovação se inicia com a **percepção de uma oportunidade** de mercado ou de um novo serviço, passa por uma **invenção de base tecnológica**, é conduzida por meio de atividades de desenvolvimento e produção até o **sucesso comercial** da inovação.

Garcia e Calantone (2002)

Inovar não é inventar

Boas idéias e novas descobertas aparecem todos os dias. O desafio é torná-las **reais e bem sucedidas** no **MERCADO**.



E por melhor que seja a ideia ou empreendedora que seja a empresa, recursos e demandas são algumas das limitações que se impõe a inovação.

A inovação deve passar por um **processo** de
CONCEPÇÃO, DESENVOLVIMENTO e IMPLEMENTAÇÃO
...o que caracteriza um **PROJETO** !



CRI Gerenciamento de Projetos | Myrian Moura
Material de responsabilidade do professor

PROJETOS

... é um **esforço temporário**
empreendido para criar um
produto, resultado ou serviço **exclusivo**.
PMBOK 5ª Ed (PMI, 2012, p.3)



CRI Gerenciamento de Projetos | Myrian Moura
Material de responsabilidade do professor

Projetos como viabilizadores de mudanças



Gestão de Projetos é uma **resposta estruturada** para lidar com o grande volume e velocidade das mudanças nas organizações.

- Processos
- Ferramentas e técnicas
- Modelos
- Habilidades

CR1 Gerenciamento de Projetos | Myrian Moura
Material de responsabilidade do professor

PORTFÓLIO

Refere-se ao conjunto de iniciativas - projetos, programas e operações - gerenciados como um grupo para **atingimento dos objetivos estratégicos**, que são seu eixo comum, exclusivamente.

(PMI, 2013)



A Gestão do Portfólio é a **ponte** que **conecta as estratégias** e objetivos **organizacionais** às **iniciativas** que devem ser desenvolvidas para atendê-la.

Mas as iniciativas organizacionais seguem frustradas...

- Estratégia e prioridades indefinidas
- Projetos não alinhados
- Excesso de projetos e projetos errados
- Projetos importantes sem recursos
- Gestão não sistematizada
 - 7 a 9% afirmam possuir processos estruturados de gestão da inovação e de seus projetos (ARRUDA, 2011)
- Diversidade dos projetos e programas
- Portfólio não balanceado
 - Predominam projetos de melhorias – inovação incremental e reativa, com foco no retorno para empresa - sobre inovação com visão de mercado e para o mundo;
 - Predominam projetos de desenvolvimento, poucos de pesquisa (ARRUDA, 2013).



CRI Gerenciamento de Projetos | Myrian Moura
Material de responsabilidade do professor

... quando sua realização deveria gerar valor !



- Estratégia organizacional é um plano que define **COMO** a organização responderá ao ambiente.
- O plano estratégico é a linha mestra dos investimentos em projetos.
- Maximizar a estratégia implica manejo efetivo do conjunto de iniciativas, ou seja, de uma sistemática para **dotar a organização de consistência em suas ações.**

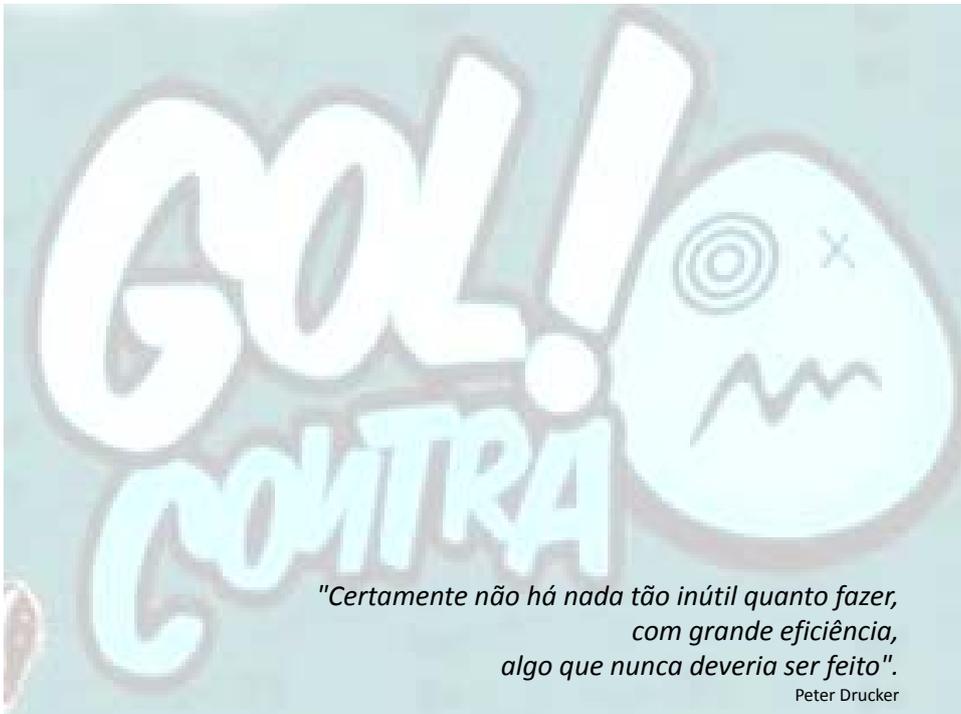
CRI Gerenciamento de Projetos | Myrian Moura
Material de responsabilidade do professor



Porque gerenciar seu Portfólio

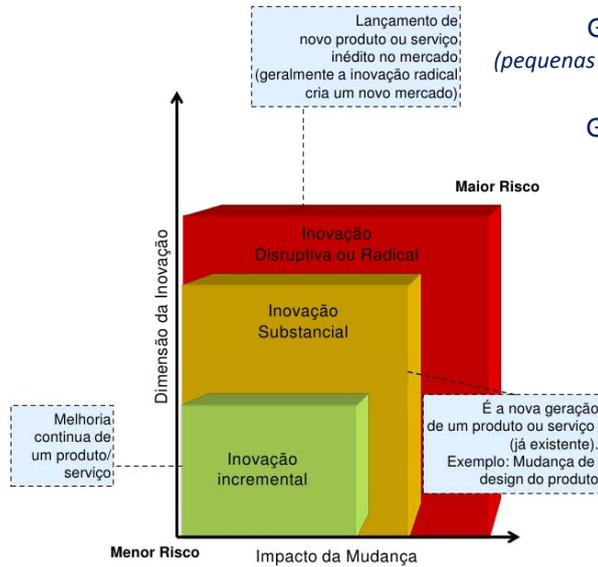
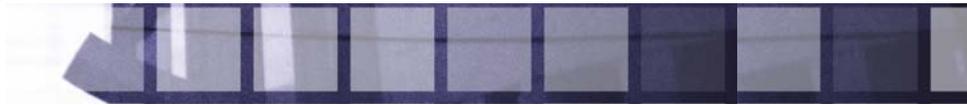
- **Toda organização tem um portfólio** e mesmo que não o reconheça como tal, segue consumindo seus recursos!
- Possibilita **definir as prioridades**, as **decisões de investimento** e a **alocação de recursos**, otimizando a relação do valor entre risco e recompensa.
- Funciona como indicador da **intenção**, da **direção** e da **capacidade de inovação** da organização em suas iniciativas.
- Decisões sobre **novos negócios** precisam considerar a capacidade das áreas de realizar e entregar seus projetos. A quantidade de projetos está **limitada por recursos** e requisitos associados.
 - √ Quanto maior o número de projetos iniciados sem recursos suficientes, mais longa será sua duração e menor será a quantidade de projetos concluídos (KENDALL e ROLLINS, 2003).

CRI Gerenciamento de Projetos | Myrian Moura
Material de responsabilidade do professor



*"Certamente não há nada tão inútil quanto fazer,
com grande eficiência,
algo que nunca deveria ser feito".*

Peter Drucker



Ganho menor, mas imediato
(pequenas melhorias, inovação incremental)

X

Ganho maior no longo prazo
(inovações radicais) ?

**A sustentabilidade
do negócio
está em um
Portfólio
equilibrado**

CRI Gerenciamento de Projetos | Myrian Moura
Material de responsabilidade do professor



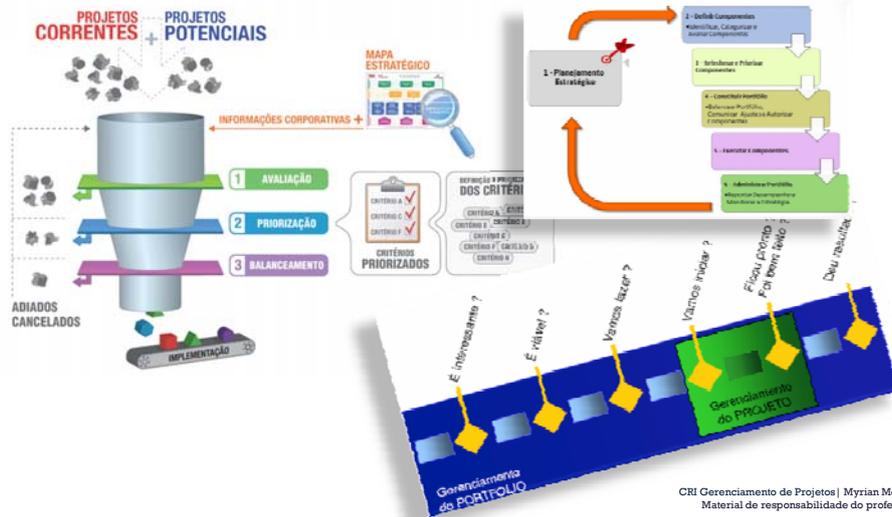
Diferentes ambições determinam diferentes padrões de alocação do portfólio para inovação

A calibragem 70-20-10 no padrão de investimentos do Portfólio é chamada de “Matriz Ideal”, segundo Nagji e Tuff (2012).

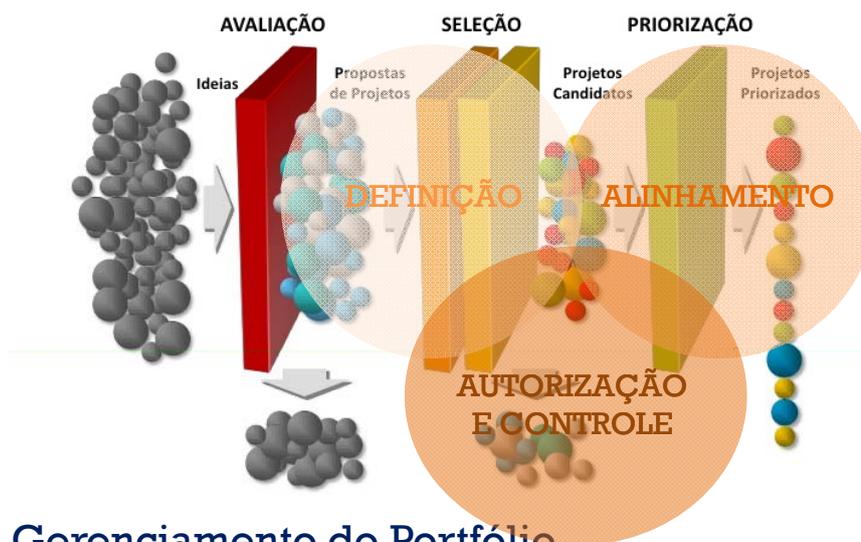
Transformador 10%	Iniciativas que buscam novos mercados ou necessidades ainda não exploradas.
Adjacente 20%	Iniciativas que buscam oportunidades em áreas vizinhas ao negócio atual da empresa.
Core 70%	Iniciativas em produto e mercado atuais, visando otimização e melhorias.

CRI Gerenciamento de Projetos | Myrian Moura
Material de responsabilidade do professor

Métodos estratégicos e mapas de portfólio favorecem o desempenho de um Portfólio de Inovação (COOPER, EDGETT e KLEINSCHMIDT, 1999)



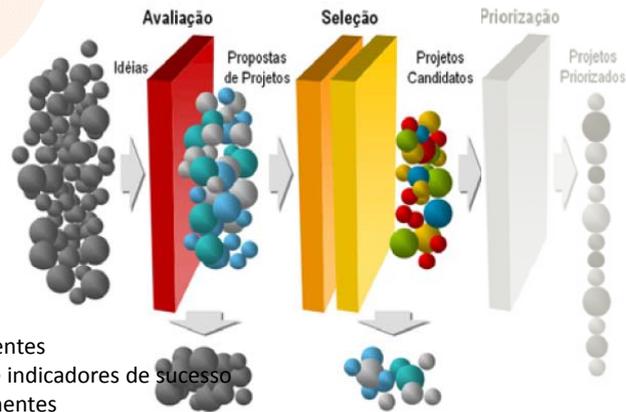
CRI Gerenciamento de Projetos | Myrian Moura
Material de responsabilidade do professor



Gerenciamento do Portfólio

CRI Gerenciamento de Projetos | Myrian Moura
Material de responsabilidade do professor

DEFINIÇÃO DO PORTFÓLIO



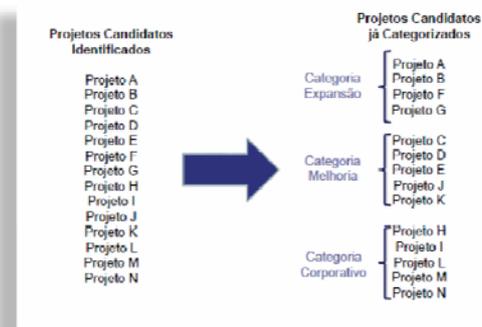
- Identificar componentes
- Definir categorias e indicadores de sucesso
- Categorizar componentes
- Avaliar componentes
- Selecionar componentes

CRI Gerenciamento de Projetos | Myrian Moura
Material de responsabilidade do professor

Exemplo de identificação e categorias para projetos

Categorias habituais:

- expansão do negócio
- melhorias tecnológicas
- reposição de ativos
- regulatórios
- novos produtos/serviços
- inovação/ pesquisa e desenvolvimento
- corporativos
- redução de custos
- aumento de receitas
- crescimento do target .



CRI Gerenciamento de Projetos | Myrian Moura
Material de responsabilidade do professor

Critérios de seleção variam por categoria, sendo muito comuns métricas como:

CRITÉRIOS DE PRODUÇÃO:

- Tempo até a instalação
- Impacto na produção atual
- Disponibilidade de material
- Impacto nos fornecedores
- Impacto na qualidade do produto

CRITÉRIOS MERCADOLÓGICOS:

- Tamanho do mercado potencial
- Potencial de ganho de market share
- Aceitação de produto pelo cliente
- Vida estimada do produto

CRITÉRIOS FINANCEIROS:

- Lucratividade
- Impacto no fluxo de caixa
- Necessidade de investimento
- Período de payback

CRITÉRIOS DE PESSOAL:

- Necessidade de treinamento
- Disponibilidade dos recursos capacitados
- Resistência do pessoal
- Necessidade de comunicação inter/intra grupos
- Impacto nas condições de trabalho

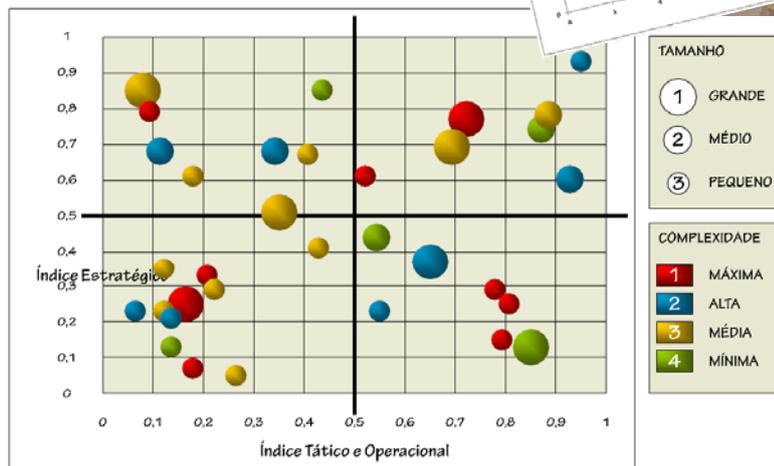
CRITÉRIOS ADMINISTRATIVOS E MISCELÂNEA:

- Impacto político
- Impacto ambiental
- Reação potenciais dos acionistas
- Impacto em imagem
- Capacidade gerencial para administrar a iniciativa

- Retorno sobre investimento
- Payback
- Orçamento
- Risco
- Impacto ambiental, social ou político
- Imagem
- Viabilidade técnico-operacional

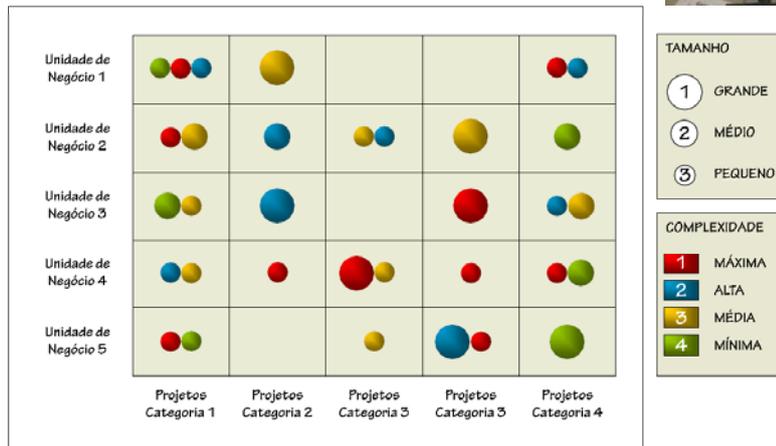
CRI Gerenciamento de Projetos | Myrian Moura
Material de responsabilidade do professor

Exemplo de classificação por categoria em gráfico de bolhas



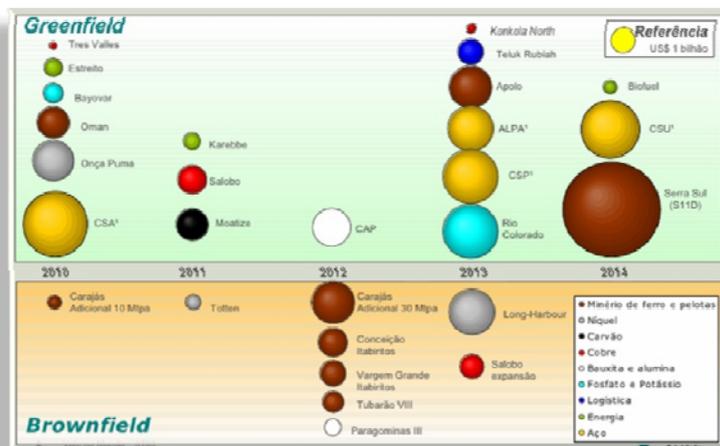
CRI Gerenciamento de Projetos | Myrian Moura
Material de responsabilidade do professor

Exemplo de Mapa de Categorias com Indicadores



CRI Gerenciamento de Projetos | Myrian Moura
Material de responsabilidade do professor

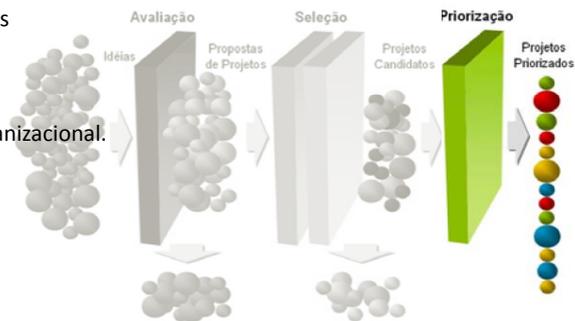
Exemplo de categorização no pipeline projetos / Portfólio Vale (2014)



CRI Gerenciamento de Projetos | Myrian Moura
Material de responsabilidade do professor

ALINHAMENTO OU OTIMIZAÇÃO DO PORTFÓLIO

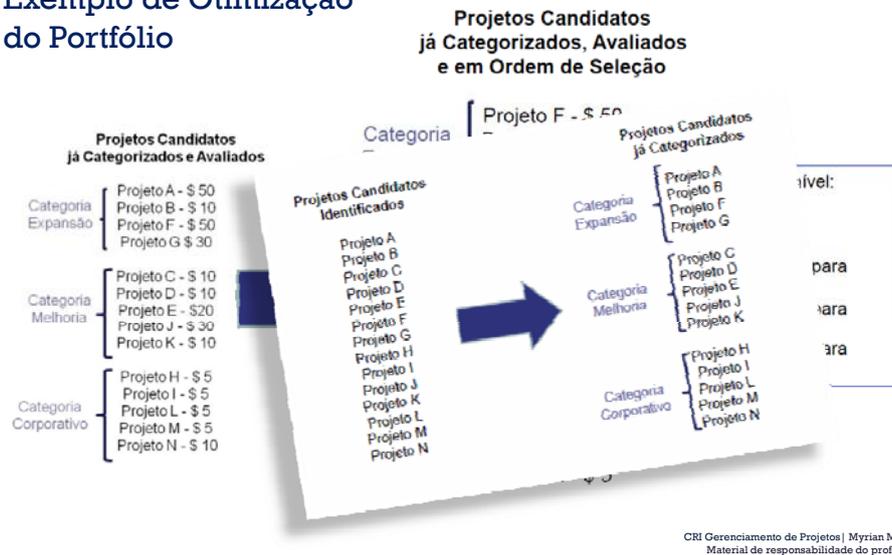
- Atribuir ou revisar a ponderação ou pontuação dos componentes
- Analisar os riscos do portfólio baseado no perfil de riscos da organização
- Avaliar e determinar desempenho, valor e benefícios esperados dos componentes
- Definir recursos cabíveis, disponíveis e restrições para os componentes
- Determinar os componentes prioritizados, os suspensos, os reclassificados e os encerrados, balanceando iniciativas x estratégia organizacional.



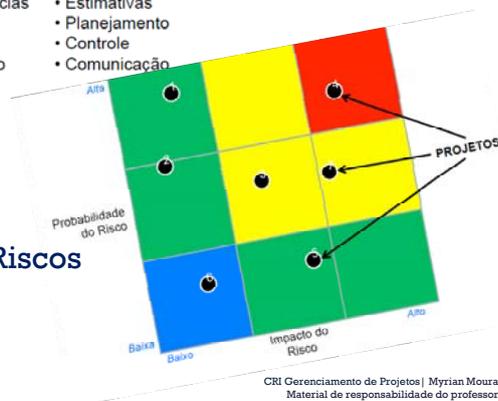
Exemplo de Critérios de Priorização por Categoria

Categoria	Descrição	Critério de Priorização
Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Novas aplicações / Desenvolvimento de produto. • Melhorias em funcionalidades críticas dos sistemas existentes. • Upgrades em aplicações proprietárias de unidades de negócios específicas. 	Pontuado e priorizado de acordo com a sua contribuição para os objetivos estratégicos, de acordo com: <ul style="list-style-type: none"> • VPL • Índice de satisfação de clientes • Medidas de desempenho operacional • Índice de desenvolvimento de pessoal
Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> • Investimentos corporativos (Ex. Novo hardware, sistemas de software, middleware, databases, etc.) 	Pontuado e priorizado de acordo com a sua contribuição para os objetivos estratégicos, de acordo com: <ul style="list-style-type: none"> • Facilitação aos projetos estratégicos • Confiabilidade • Melhorias operacionais • complexidade • Facilidade de uso • Flexibilidade • Escalabilidade • Redução de custos adicionais • Benefícios aos usuários • Segurança
Operacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Upgrades corporativos (Ex. Win2000) • Investimentos em telecom 	

Exemplo de Otimização do Portfólio

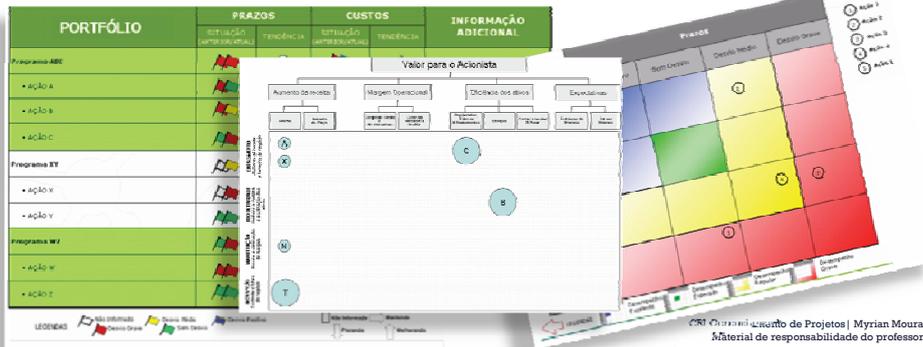


Exemplo de Avaliação de Riscos dos Componentes e do Portfólio



AUTORIZAÇÃO E CONTROLE

- Autorizar o desenvolvimento da proposta ou a execução dos componentes selecionados;
- Alocar recursos para os componentes autorizados pelo portfólio, realocando recursos de componentes desativados e finalizados;
- Comunicar mudanças e decisões aos componentes autorizados do portfólio;
- Revisão e reporte do desempenho.





PROGRAMAÇÃO
Mestre Contendo
sequencia de projetos



SELEÇÃO
melhor conjunto para
objetivos da organização,
Respeitando Recursos



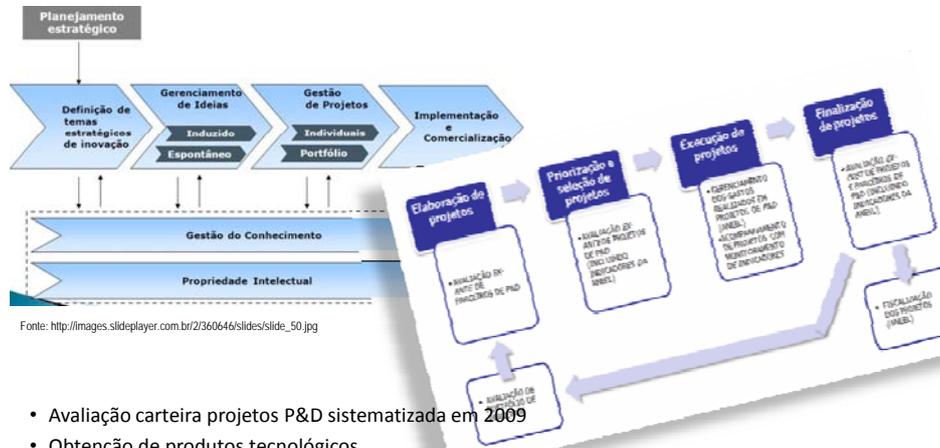
MEDICÃO
Da contribuição cada
projeto p/
os múltiplos
interesses
da organização



Gestão de Portfólio na prática
INVENTÁRIO
de projetos, iniciados
ou não, que intencionam
consumir recursos no próximo
período

CRP Gerenciamento de Projetos | Myrian Moura
Material de responsabilidade do professor

Planejamento Estratégico e Gestão de Portfólio CPFL

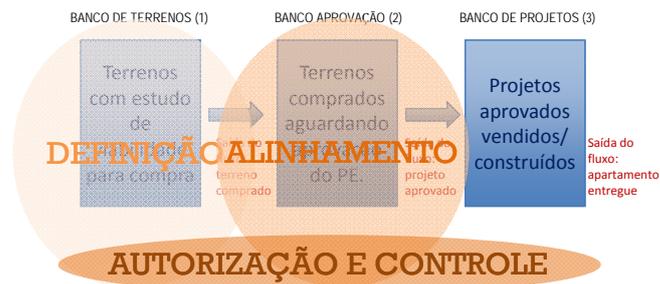


- Avaliação carteira projetos P&D sistematizada em 2009
- Obtenção de produtos tecnológicos, criação de competências na gestão P&D e estruturação rede parceiros em instituições de ensino e pesquisa
- 2/3 projetos foram incorporados a processos produtivos ou comercializados (inovação) de 78 projetos estudados
- 27 registros de PI até 2010, 5 licenciamentos em 3ºs

CR1 Gerenciamento de Projetos | Myrian Moura
Material de responsabilidade do professor

Planejamento e Gestão de Portfólio PRECON

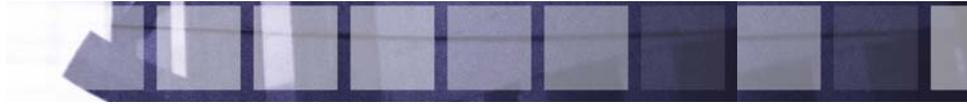
A 'Lógica da Caixa D'Água' e a definição do Portfólio PRECON



- Avaliação carteira projetos sistematizada em 2011, com criação da nova empresa do Grupo
- Produtos sustentáveis, industrializados e inovadores
- 100 % projetos de inovação: melhoria radical no processo produtivo, incremental e contínua GP
- Prazo final cumprido 100% dos projetos, orçado x realizado empatados em 85% até 2015
- Receita quadruplicada já em 2015

CR1 Gerenciamento de Projetos | Myrian Moura
Material de responsabilidade do professor





CRI Gerenciamento de Projetos | Myrian Moura
Material de responsabilidade do professor

Referências

- ADAMS, Richard ; BESSANT, John; PHELPS, Robert; *Innovation management measurement: A review*. Disponível em : <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2370.2006.00119.x/abstract> . Acesso em: Fevereiro 2015.
- ARRUDA, Carlos. Desafios da Inovação no Contexto Brasileiro. Núcleo de Inovação – Fundação Dom Cabral – FDC, maio de 2011.
- ARRUDA, Carlos. Inovação com olho no passado e no futuro. 26/08/2013. Disponível em : <http://revistapegn.globo.com/Colunistas/Carlos-Arruda/noticia/2013/08/inovacao-com-olho-no-passado-e-no-futuro.html>. Acesso em: Abril 2015.
- NAGJI, Bansi.; TUFF, Geoff. Managing Your Innovation Portfolio. From the may 2012. Disponível em : <https://hbr.org/2012/05/managing-your-innovation-portfolio>. Acesso em: Maio 2015.
- COOPER, Robert G.; EDGETT, Scott J.; KLEINSCHMIDT, Elko J. New Product Portfolio Management: Practices and Performance. *Journal of Product Innovation Management*, Vol 16, Issue 4, pages 333–351, July 1999. Article first published online: 12 AUG 2004. Disponível em : <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1540-5885.1640333/abstract> . Acesso em: Setembro 2013.
- GARCIA, Rosanna; CALANTONE, Roger. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *Journal of Product Innovation Management*, v. 19, n. 2, p. 110-132, 2002. Disponível em : <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.467.9895&rep=rep1&type=pdf> . Acesso em: Março 2015.
- KENDALL, G. I., ROLLINS, S. C. *Advanced Project Portfolio Management and the PMO: Multiplying ROI at warp speed*. Boca Raton: J.Ross Publishing, 2003.
- KEZNER, Harold. *Gestão de projetos: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- OCDE, FINEP. *Manual de Oslo*. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ª ed. Disponível em : <http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>. Acesso em: Março 2015.
- PORTER, M. E.; STERN, S. *National innovative capacity*. Disponível em : http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/innov_9211_610334c1-4b37-497d-a51a-ce18bbcf435.pdf. Acesso em: Fevereiro 2015.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. *Um Guia do Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos (PMBok® Guide)*. 5ª Edição. Newton Square, Pennsylvania: PMI, 2012.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *The Standard for Program Management*. 3ª Ed., Newtown Square, Pennsylvania: PMI, 2013.

CRI Gerenciamento de Projetos | Myrian Moura
Material de responsabilidade do professor



Campus Aloysio Faria
Av. Princesa Diana, 760
Alphaville Lagoa dos Ingleses
34000-000 – Nova Lima (MG)

Campus Belo Horizonte
Rua Bernardo Guimarães, 3.071
Santo Agostinho
30140-083 – Belo Horizonte (MG)

Campus São Paulo
Av. Dr. Cardoso de Melo, 1.184
Vila Olímpia – 15º andar
04548-004 – São Paulo (SP)

Campus Rio de Janeiro
Av. Afranio de Melo Franco, 290
2º andar – Leblon
22430-060 – Rio de Janeiro (RJ)

atendimento@fdc.org.br
0800 941 9200
Associados em todo Brasil



• www.fdc.org.br •

