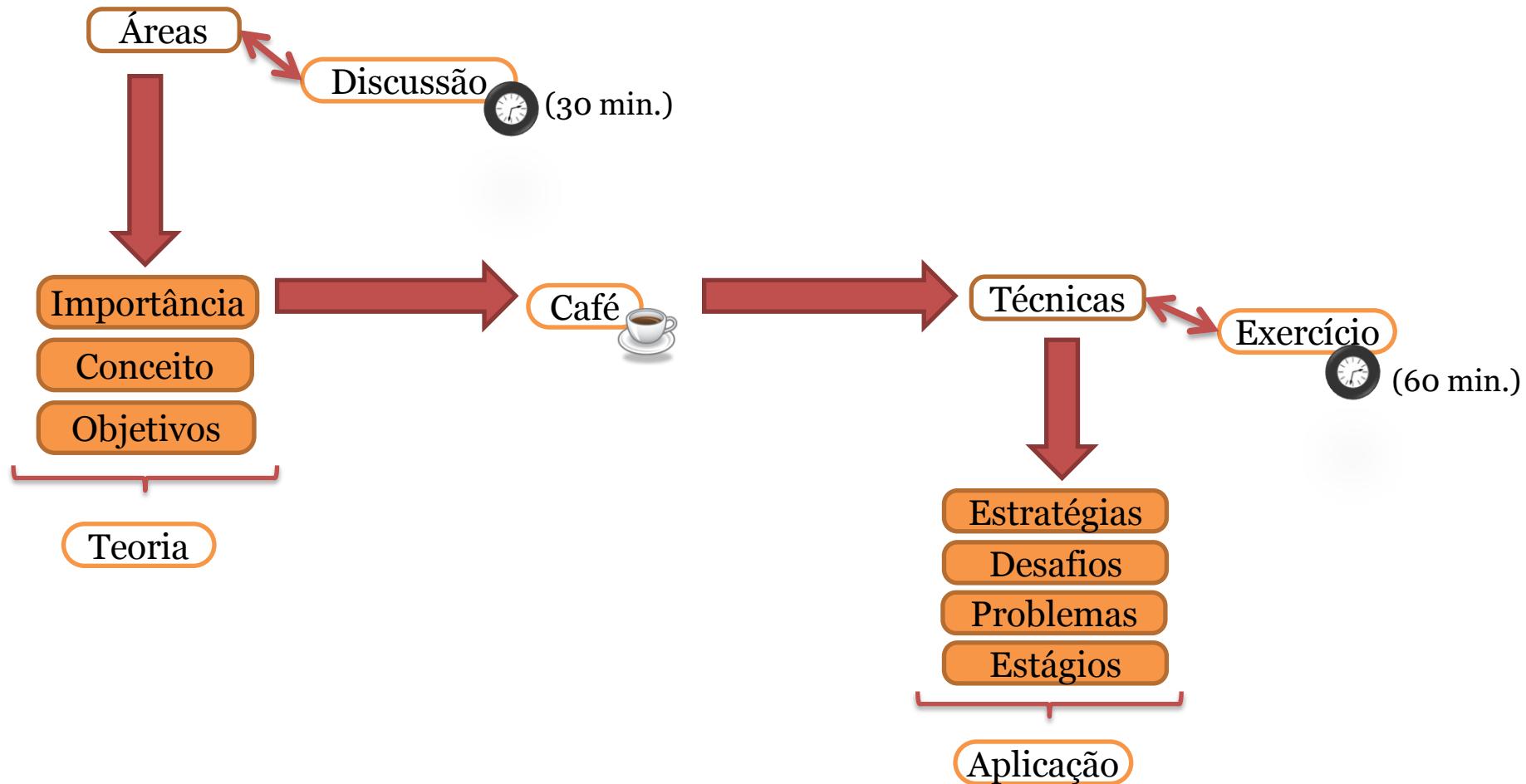


Gestão de Portfólio de Produtos (Carteira de Produtos)

**Métodos
Práticas
Ferramentas**

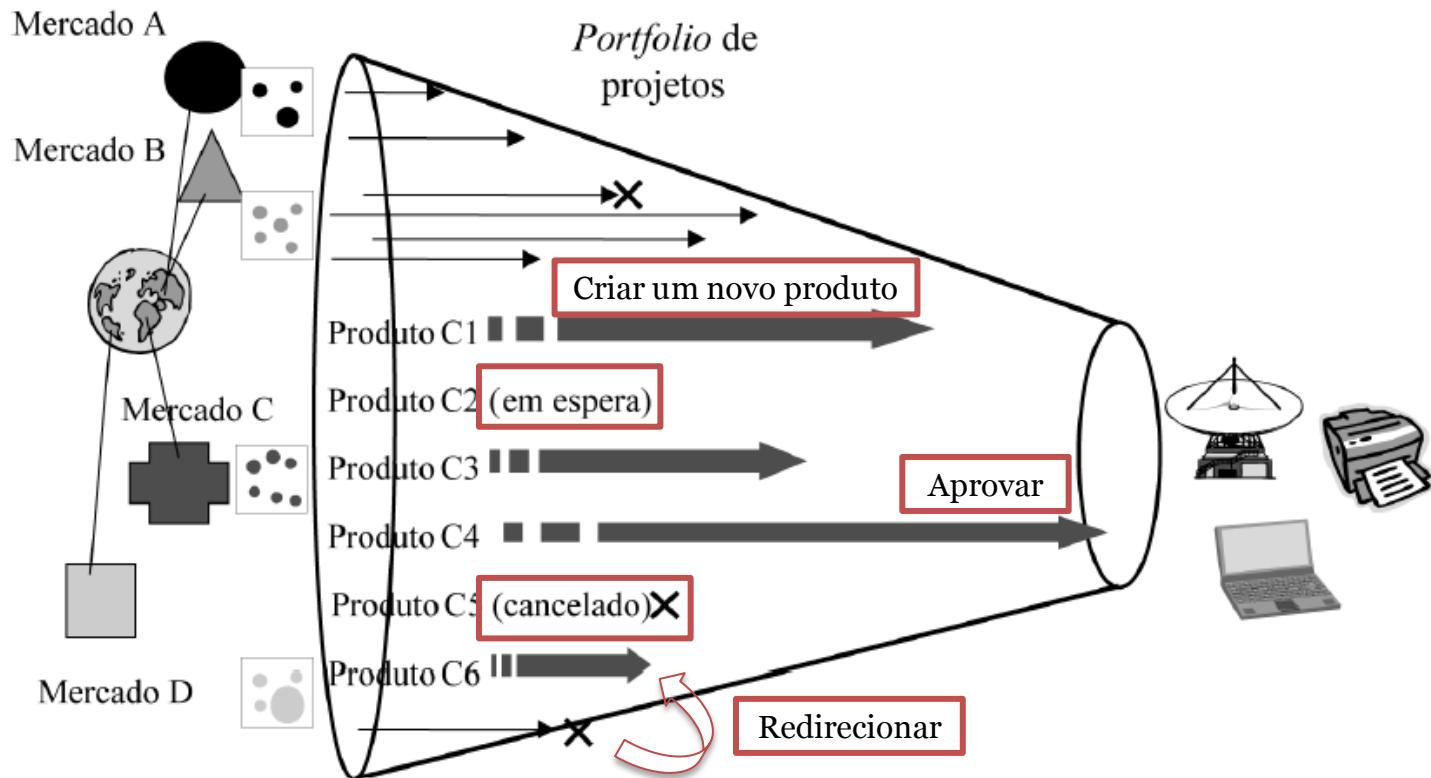
Fluxograma do Conteúdo de Aula



Portfólio e as áreas de conhecimento...



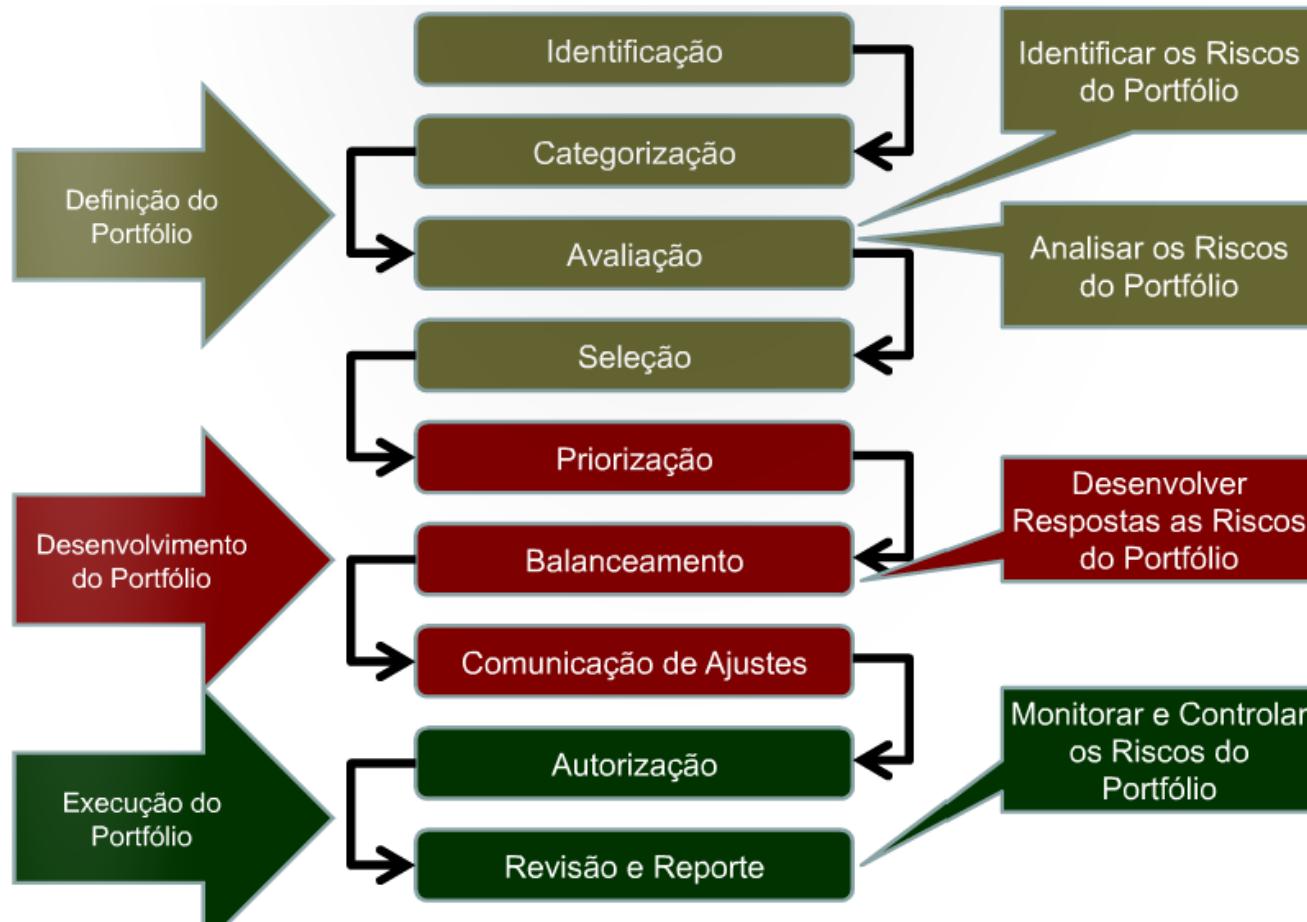
Gestão de Portfólio x Gestão da Inovação (Funil)



(Rozenfeld et al., 2006)

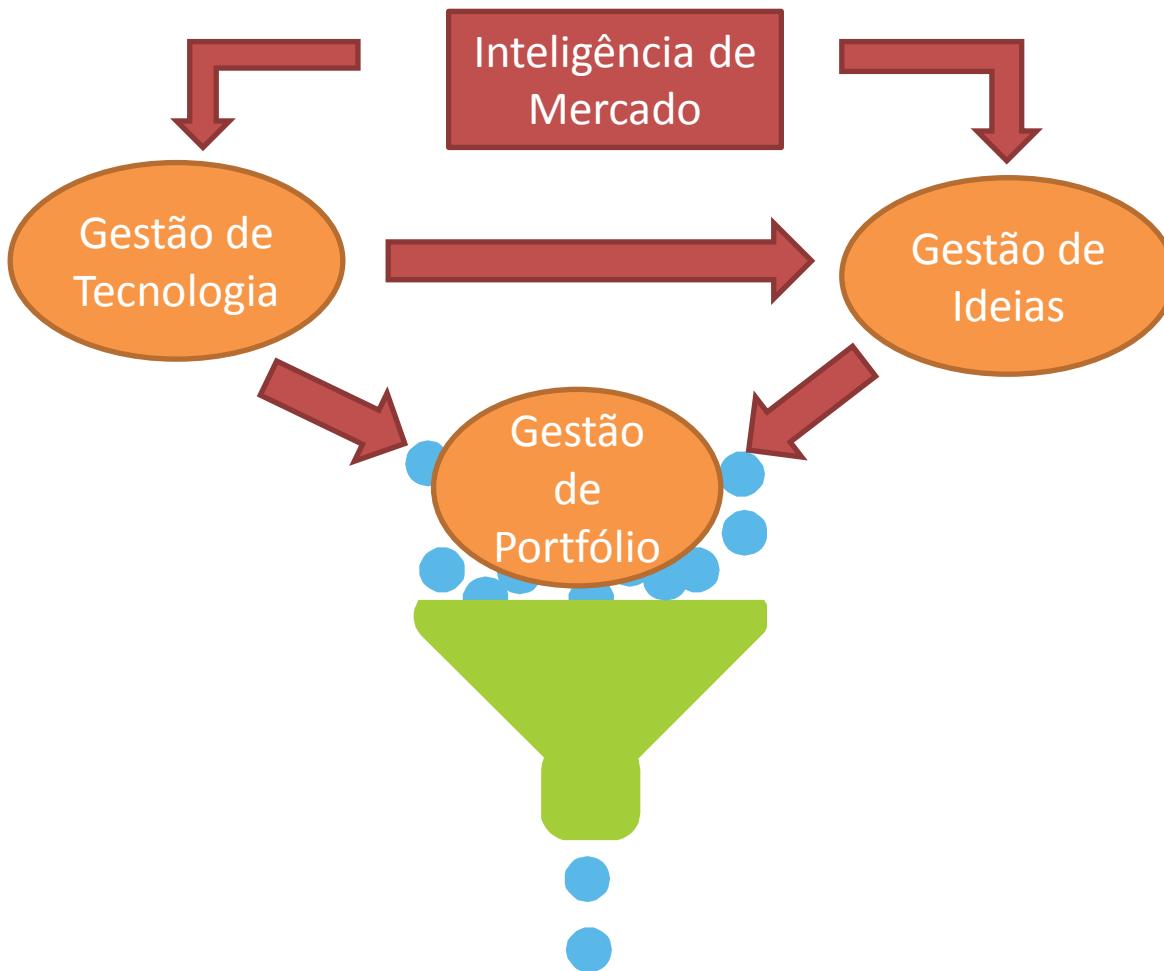
Gestão de Portfólio x Gestão de Projetos

Processo de Gestão de Portfólio



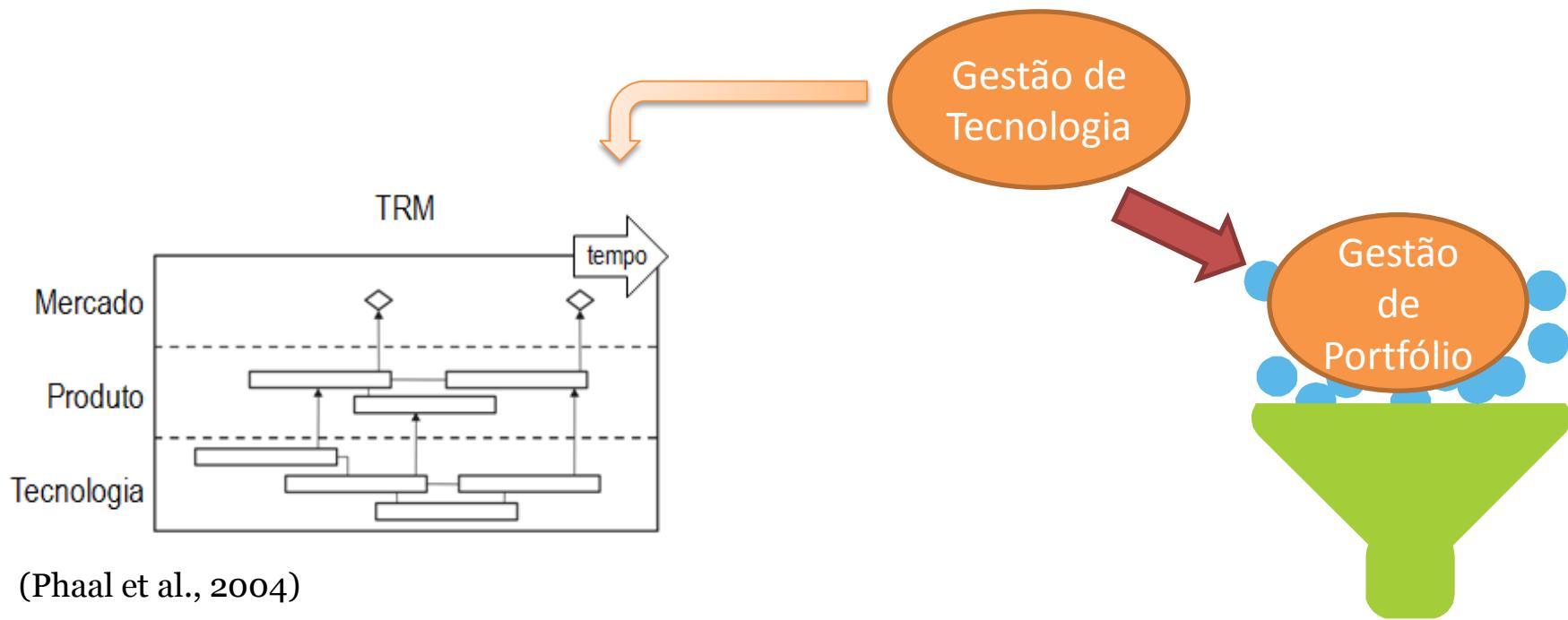
(PMI, 2006)

Gestão de Portfólio x Gestão Tecnológica Gestão de Ideias





Gestão de Portfólio x Gestão Tecnológica Gestão de Ideias



(Phaal et al., 2004)

Technology Roadmapping (TRM) busca minimizar as lacunas existentes entre o mercado, as oportunidades tecnológicas e o desenvolvimento de produtos.



Discussão

Artigo: An architectural framework for roadmapping: Towards visual strategy

Autores: Robert Phaal, Gerrit Muller

Volume: 76

Ano: 2009

Journal: Technological Forecasting & Social Change



Gestão de Portfólio x Gestão de Ideias



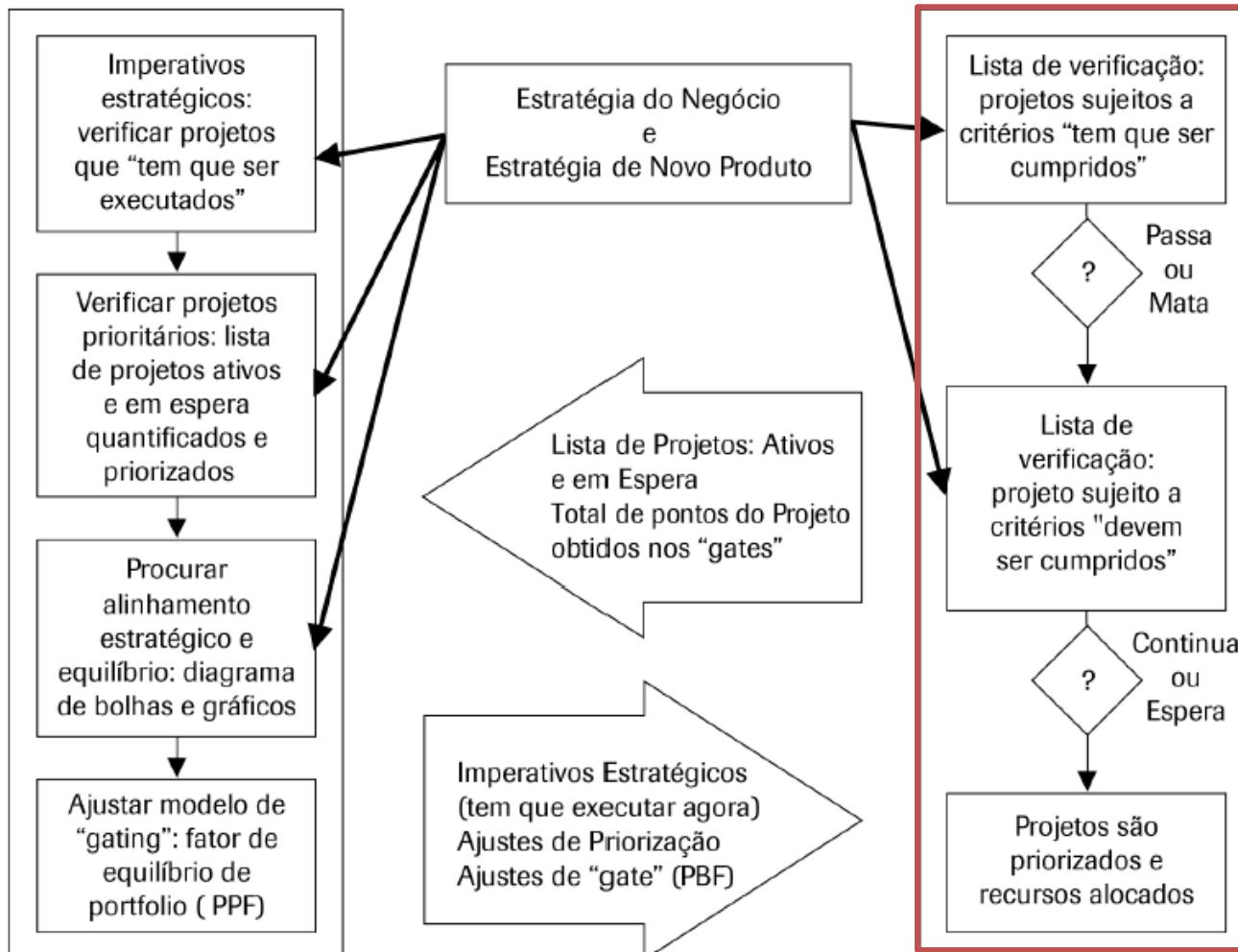
(Cunha, 2011)



Gestão de Portfólio

X

PDP

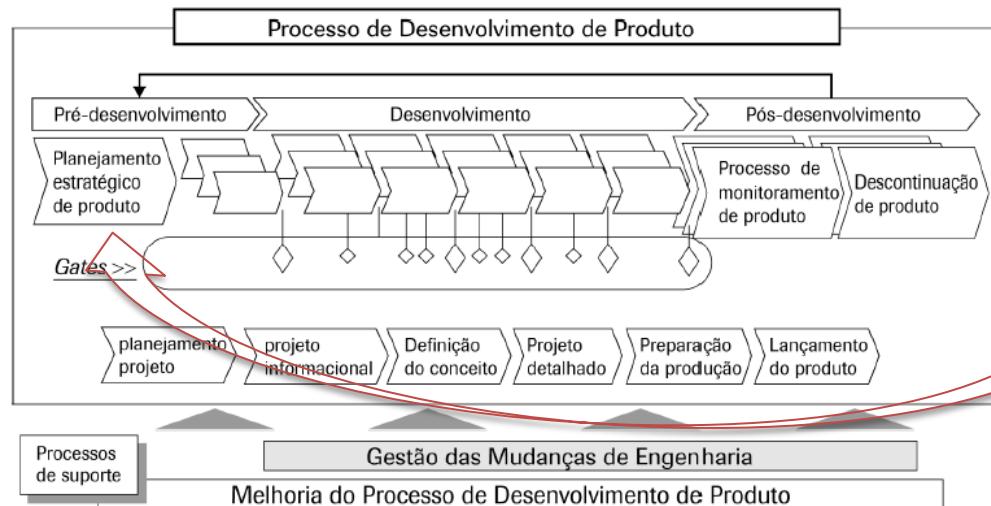


(Cooper et al., 1998)

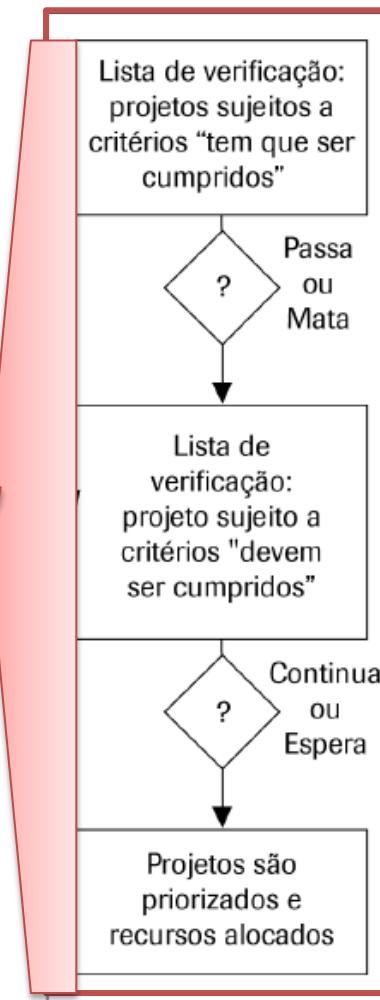


PDP

Pré-Desenvolvimento

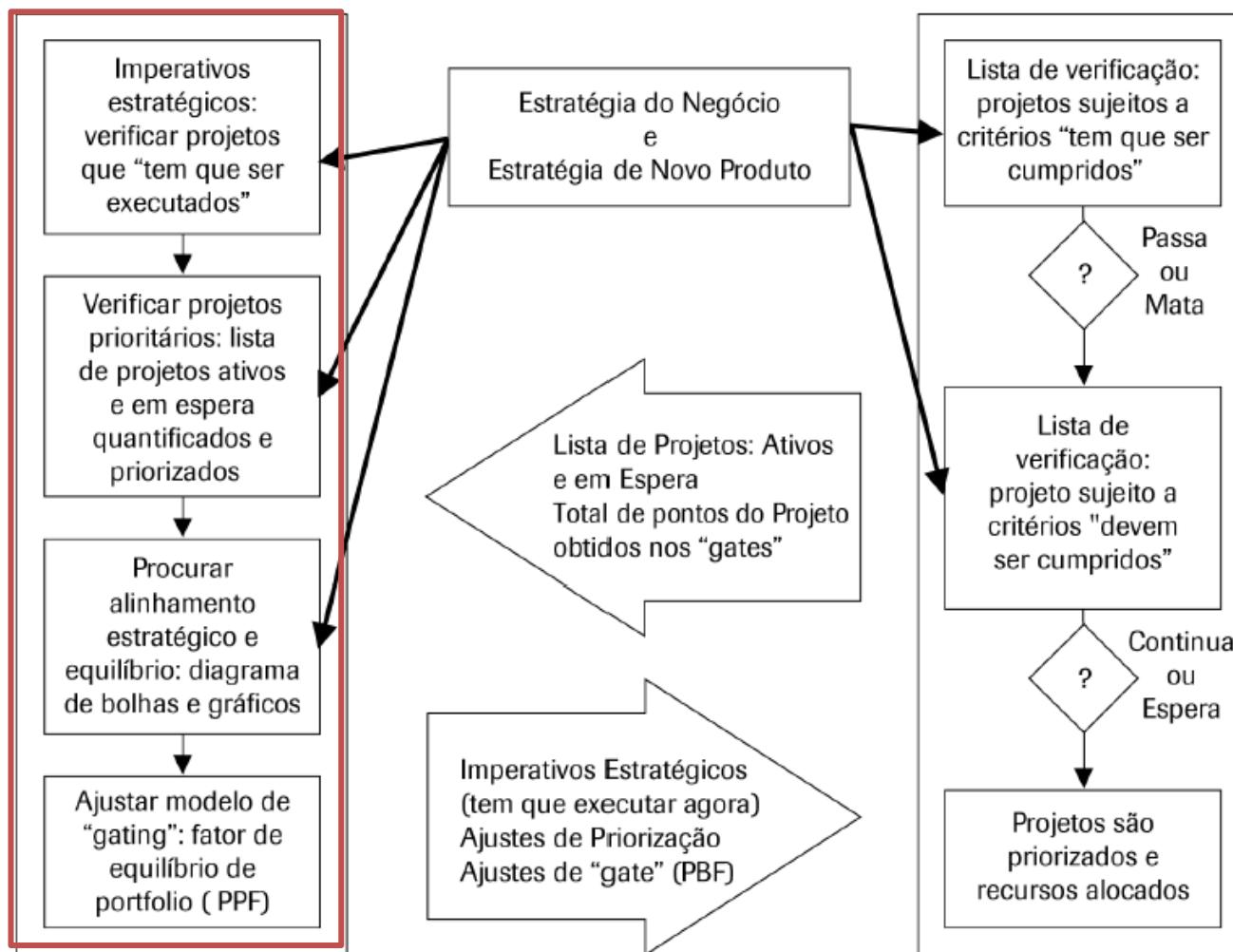


(Rozenfeld et al., 2006)



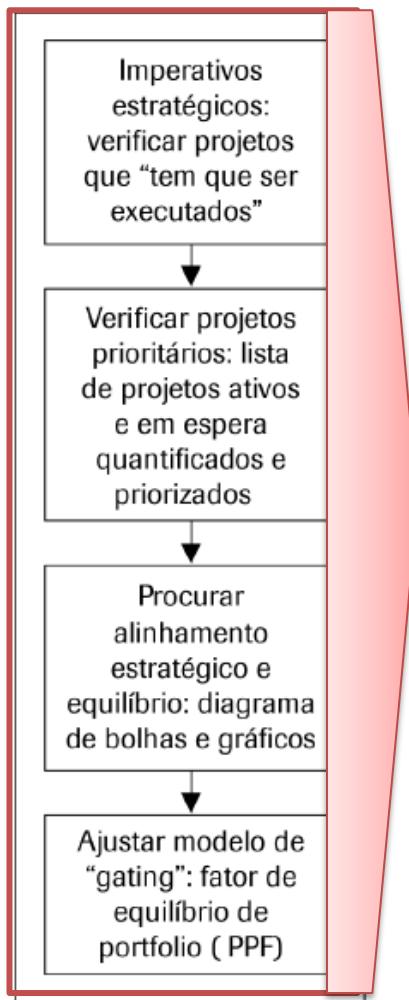
Gestão de Portfólio

PDP

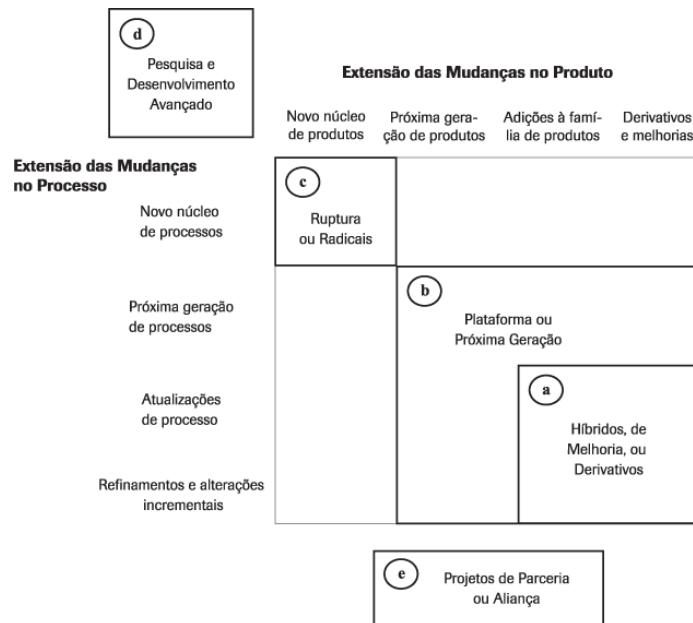




Gestão de Portfólio



1º Obter a Tipologias de Projetos de Produtos



(Griffin; Page, 1996)

(Clark; Wheelwright, 1993)

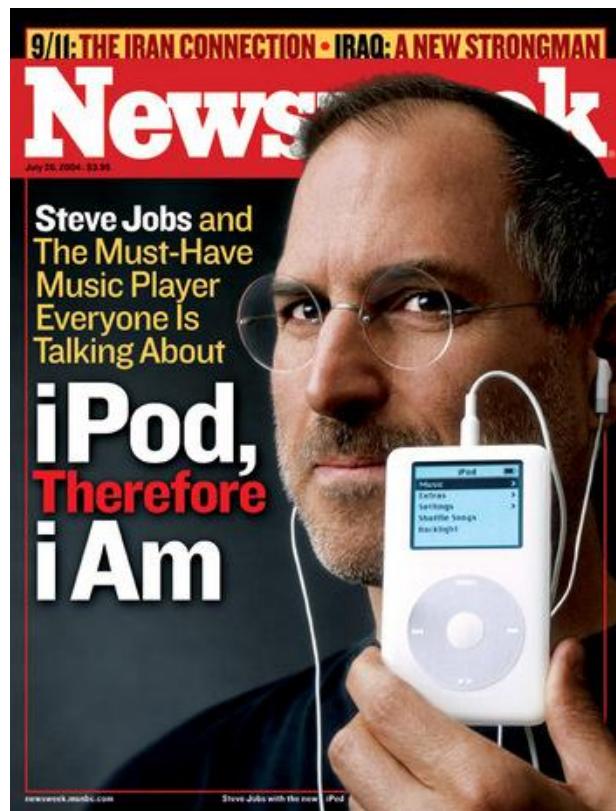
Novidade para a Empresa	Novidade para o Mercado	
	Alta	Alta
Alta	Novo para a empresa	Novo para o mundo
Alta	Melhorias em produtos	Acréscimo à linha existente
Baixa	Reduções de custo	Repositionamento
Baixa		

Novidade para o Mercado



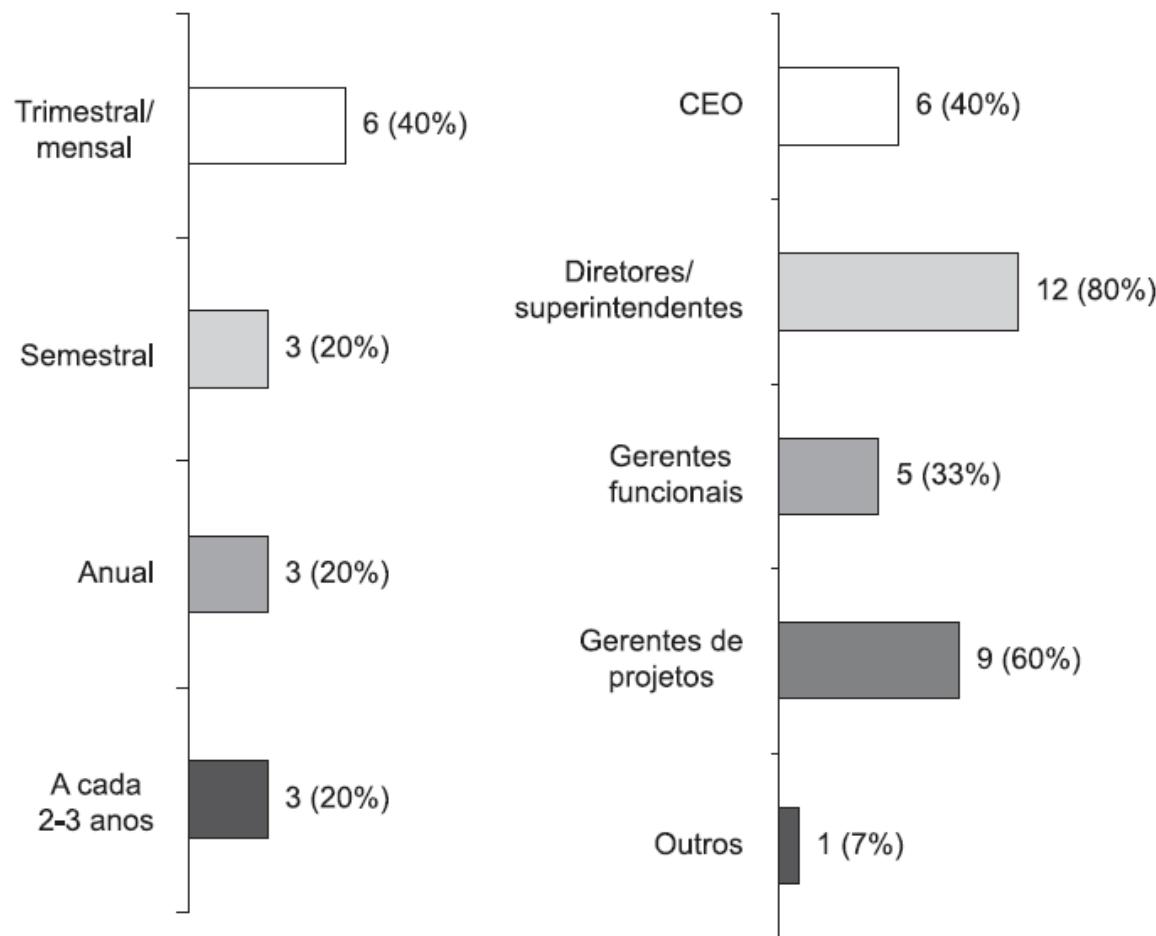
Qual a importância da Gestão de Portfólio?

...pressão do mercado para a introdução de novos produtos ... tempo de introdução no mercado (*time-to-market*) *cada vez mais curto*
... obter uma vantagem competitiva (CORDERO, 1991; CARVALHO & LAURINDO, 2003).



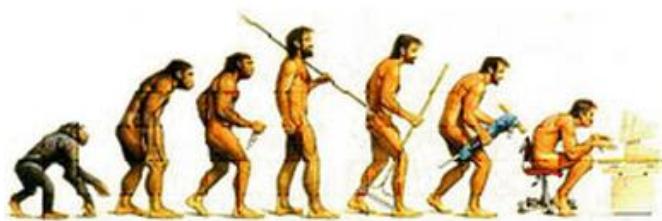


Para quem e quando é importante?



Evolução do Conceito: Gestão de Portfólio é...

- ↑
- 2006 → a gestão centralizada de um ou mais portfólios, que inclui a identificação, priorização, autorização, gerenciamento e o controle de projetos... (PMI, 2006).
 - 2005 → a gestão de múltiplos projetos (DOOLEY et al., 2005).
 - 2003 → garantir que o conjunto de projetos escolhido e mantido na carteira deve atender os objetivos organizacionais (KENDALL; ROLLINS, 2003).
 - 2001 → “um processo de decisão dinâmico, onde uma lista de negócios de projetos ativos de novos produtos é constantemente atualizada e revisada” (COOPER, 2001: p.362).
 - 2000 → a priorização do desenvolvimento de produto (COOPER et al., 2000).
 - 1999 → uma coleção de projetos que são desenvolvidos sob a administração de uma unidade organizacional ... devem fazer parte de objetivos estratégicos determinados e assim buscar recursos na organização (ARCHER; GHASEMZADEH, 1999).
 - 1994
 - 1992
 - 1989 → a seleção de projetos (DANILA, 1989).
 - 1985





3 objetivos para a gestão de *portfólio* (CHENG, 2000):

1. Alinhamento estratégico dos projetos de desenvolvimento com a estratégia do negócio (CLARK; WHEELWRIGHT, 1993; COOPER et al., 1998);



2. Maximização do valor do portfólio levando em consideração os recursos disponíveis (COOPER et al., 1998);



3. Balanceamento entre projetos a partir de critérios diversos (COOPER et al., 1997a).





Alinhamento estratégico

Alinhar com a estratégia da empresa significa se ater aos objetivos da mesma.

Se a empresa estiver buscando um novo mercado para as classes C e D, o que significa concorrer com preço, e quiser desenvolver projetos de produtos de alta tecnologia e inovação, seu portfólio não estaria alinhado com sua estratégia, uma vez que o produto resultante seria de alta performance e de alto valor de mercado, voltado para a classe A. (PMI, 2006; ROZENFELD et al, 2006).



Maximização do valor

Maximizar o retorno financeiro significa escolher um conjunto de projeto que traga a maior rentabilidade possível para a empresa. O retorno que o produto trará para a empresa deve ser superior ao investimento feito para se lançar o produto. (PMI, 2006; ROZENFELD et al, 2006).



Balanceamento

E balancear o portfólio de projetos significa ter um portfólio balanceado, o que infere em ter projetos com retornos a longo e curto prazos, ter projetos com altos e baixos riscos, projetos de grande retorno financeiro e algum aprendizado. (PMI, 2006; ROZENFELD et al, 2006).

P&G





Quais os dados (critérios) que preciso para atingir os 3 objetivos?

Critérios Retorno Financeiro:

- VPL
- ROI
- Payback
- TIR



Quais os dados (critérios) que preciso para atingir os 3 objetivos?

Critérios Técnicos:

- Custos de Desenvolvimento/ Implementação
- Probabilidade de Sucesso Técnico
- Facilidade Técnica
- Complexidade (recursos e infraestrutura)
- Conhecimento da Tecnologia
- Desenvolvimento de Nova Tecnologia
- Tempo
- Patentes
- Conservação do Conhecimento Científico
- Logística
- Utilização da capacidade ociosa
- Impacto Ambiental
- Riscos legais/de implementação



Quais os dados (critérios) que preciso para atingir os 3 objetivos?

Critérios Comerciais:

- Custos de Comercialização
- Probabilidade de Sucesso Comercial
- Atratividade
- Vulnerabilidade/ Riscos de mercado
- Alinhamento Estratégico
- Melhoria da Imagem da Empresa
- Participação de Mercado/ Posição Competitiva
- Crescimento de mercado
- Barreira a entrada/ Concorrência
- Fase do ciclo de vida
- Capacidade de financiamento
- Sinergia entre as áreas
- Sensibilidade a preço
- Reputação da Marca



Exemplo: seleção de equipamentos médicos estratégicos para o SUS realizado pelo Ministério da Saúde (seleção de **25** equipamentos).

	Mais Importante quando...	
	Maior (Alto)	Menor (Baixo)
Aderência aos programas desenvolvidos pelo MS (Saúde da Mulher, Saúde do Homem, entre outros);	X	
Nível de produção nacional;		X
Número de fabricantes no país;		X
Índice de queixas técnicas ou eventos adversos notificados à Anvisa associados produtos nacionais;	X	
Demandas técnicas para certificação de produtos.	X	

Técnicos-especialistas dos Hospitais (consenso do grupo) identificaram os 5 equipamento mais críticos através do critério:

Nível de complexidade dentro da gestão hospitalar



Exemplo (continuação): para os **5** mais críticos foram analisados critérios econômicos, técnicos e comerciais para definição de **1** equipamento a ser primeiramente desenvolvido em um projeto piloto proposto por uma parceria universidade-empresas-clientes.

Critérios		Mais Importante quando... Maior (Alto)	Raio X	Ultrasound	Endoscópios	Incubadora	Hemodiálise
Financeiros	Percentual de impostos (%)	X					
	Custo de manutenção anual (R\$)	X					
	Custo de aquisição (R\$)	X					
Técnicos	Capacidade de inovação tecnológica (1-10)	X					
	Nível de competências nacionais (1-10)	X					
	Componentes de qualidade crítica (1-10)	X					
Comerciais	Volume vendido anual (unid.)	X					
	Interesse de empresas pelo projeto (1-10)	X					
	Demandas reprimidas (unid.)	X					

Possibilidade de uso da Curva S para colocar todos os critérios em uma mesma escala (trabalho de Franke et al. 2010 na Revista Produção).



Intervalo do Café





Como vou tratar os dados de cada critério ?

Técnicas de Seleção de Projetos

(HEIDENBERGER; STUMMER, 1999; HALL; NAUDA, 1990)

1) Mensuração de benefícios;

A seleção dos projetos que apresentam maior benefício considerando restrições de orçamento. Os resultados podem ser usados em modelos mais complexos (Mais Comum: Modelos Financeiros).

2) Programação matemática;

A programação matemática ou otimização das restrições busca otimizar alguma função objetiva sujeita à restrição de recursos especificada (Mais comum: Programação Linear,...).

3) Modelos de emulação cognitiva;

Consideram diversas variáveis do processo como a alocação de recursos em diversas fases do projeto e múltiplos períodos. (Mais comum: é a Regressão Linear).



4) Teoria do Jogo e Teoria da Decisão;

Consideram possíveis eventos futuros ou reações do ambiente empresarial que são incertas na ocorrência e extensão (Mais comum: Árvore de Decisão).

5) Modelos de simulação;

O objetivo é criar um ambiente de teste que seja semelhante ao ambiente real. Usado em casos em que o teste real é caro. (Mais comum: Simulação de Riscos).

6) Modelos heurísticos;

Objetivam soluções aceitáveis, mas não necessariamente ótimas. Têm compromisso com a qualidade da solução e o tempo de computação (Mais Comum: Programação de Projetos).

7) Métodos *Ad Hoc*.

Têm abordagem sistêmica e sua aplicação é top down, ou seja, a partir da alta direção da empresa (Mais Comum: Métodos de Baldes Estratégicos).



1) Mensuração de benefícios;

Modelos Gráficos

Matriz BCG

Gráfico (Diagrama) de Bolhas



**Eficaz para
Balanceamento**

Modelos comparativos

Q-sort;

AHP (Processo de Hierarquia Analítica);

Comparação pareada;

Modelos normativos;

Interações em grupo;

Modelos de pontuação (*scoring models*)

Check list

Modelo Multiatributo (MAUT)



**Eficaz para Alinhamento
Estratégico**



1) Mensuração de benefícios;

Modelos de contribuição de benefícios

Custo-benefício

Análise de risco

Modelos econômicos tradicionais

Índices de Produtividade

VPL, TIR, ROI, Payback, EVA

Fluxo de caixa

Lista de Classificação Dinâmica

Valor Comercial Esperado (ECV)

NCIC



**Eficaz para
Maximizar o Valor**

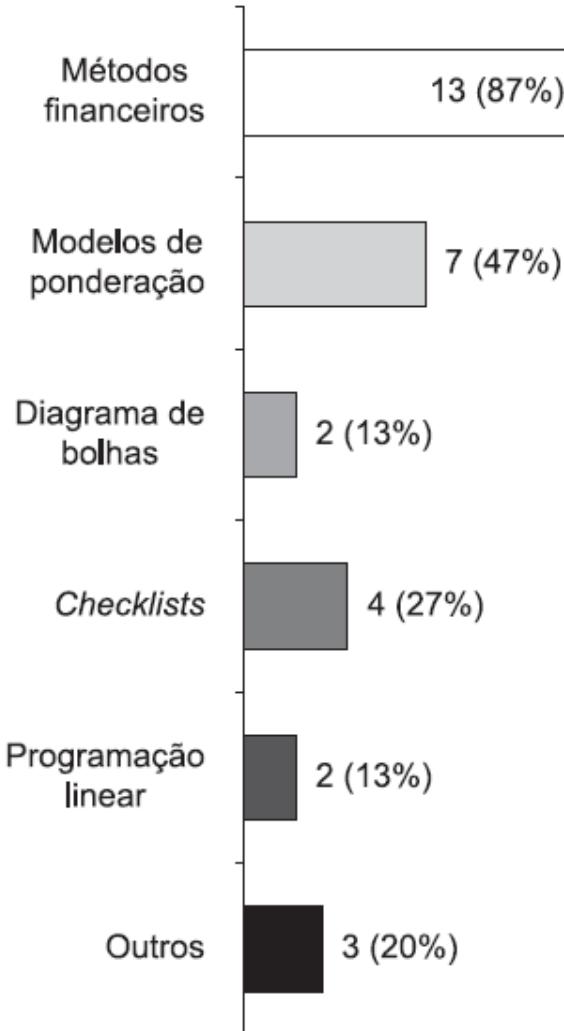
Técnicas de decisão em grupo

Delphi



Usabilidade das Técnicas de Gestão do Portfólio

O uso de múltiplas técnicas para gestão do portfólio facilita o processo de decisão, contudo os elevados custos e o tempo de implementação de tais técnicas constituem uma barreira às pequenas empresas (LAWSON; LONGHURST; IVEY, 2006).





2) Programação matemática;

Modelos de programação (linear, não-linear, integral, por objetivo, dinâmica, estocástico)

Modelo fuzzy

3) Modelos de emulação cognitiva;

Modelos de regressão

Diagrama de árvore de decisão

Modelos de processo de decisão

Sistemas especialistas

4) Teoria do Jogo e Teoria da Decisão;

Teoria da decisão

Teoria do jogo

5) Modelos de simulação;

Simulação de cenários e riscos

6) Modelos heurísticos;

Programação de projetos;

7) Métodos *Ad Hoc.*

Metodologias *top down*

Recompensa genial

Abordagens de sistemas

Modelos de Baldes Estratégicos

Exercício





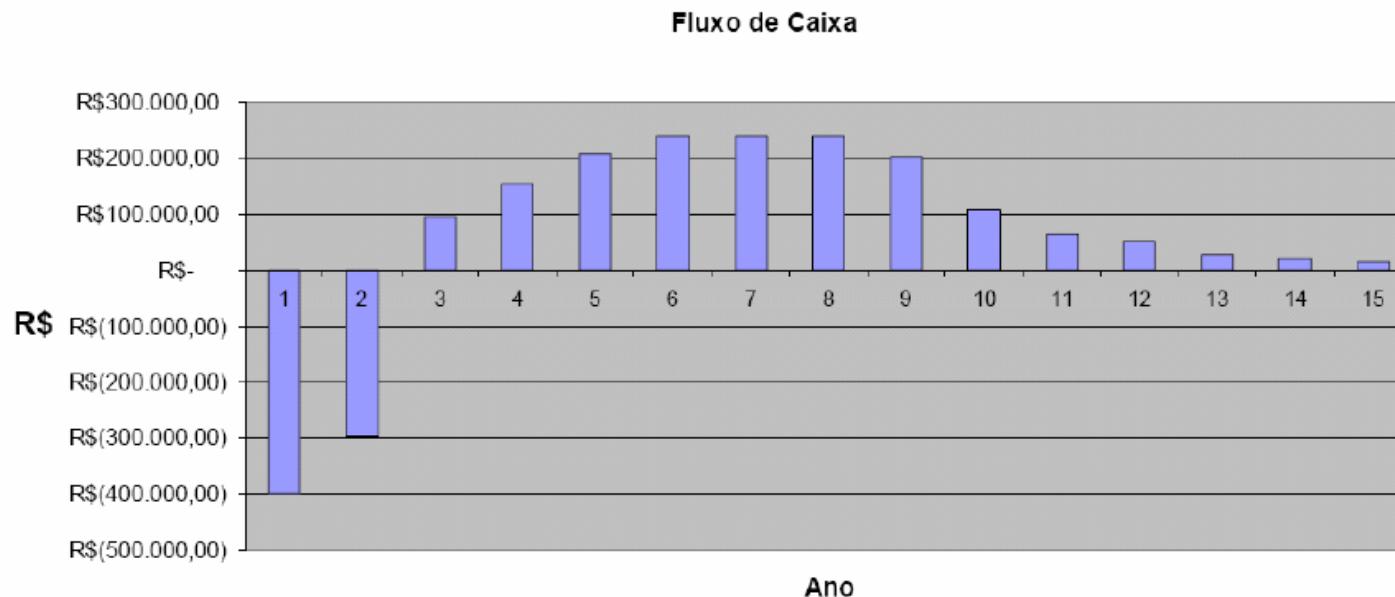
Fluxo de Caixa

Objetivo: exibir graficamente o resultado das entradas e saídas de um período.

Resultado: normalmente usado como entrada para outras técnicas (aprova/não aprova).

Vantagem: simplicidade para avaliar tendências.

Desvantagem: não gera um índice final, portanto depende da interpretação.





Payback (tempo de retorno)

Objetivo: visa calcular o período necessário para que o investimento do projeto seja recuperado.

Resultado: é obtido quando o *Payback* se tornar positivo e quanto antes melhor (em ANOS/MÊSES).

Vantagem: cálculo simples.

Desvantagem: não é considerado o fluxo de caixa após o período de Payback nem o valor do dinheiro ao longo do tempo.

$$Payback = \sum_{t=0}^{t=n} \text{Receitas}_t - \sum_{t=0}^{t=n} \text{Despesas}_t$$

n = Tempo esperado pela empresa



VPL (Valor Presente Líquido)

Objetivo: procura trazer todas as entradas e saídas do fluxo de caixa para a data atual.

Resultado: indica o quanto falta/excede para que a renda do investimento atinja a taxa desejada (em R\$).

$VPL < 0$: o investimento não é atrativo, pois sua taxa de renda é menor que a TMA.

$VPL = 0$: o investimento possui a mesma taxa de atratividade com a renda esperada.

$VPL > 0$: o investimento é economicamente atrativo, superando a expectativa.

Vantagem: adota-se uma taxa de juros (o valor do dinheiro no tempo) que julga ser atrativa de acordo com o risco.

Desvantagem: precisa-se conhecer o risco e interpretar o resultado em unidades monetárias.

$$VPL = \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+i)^t} - I_0$$

$$VPL = \text{ReceitaMes1}/(1+0,1)^1 + \text{ReceitaMes2}/(1+0,1)^2 + \dots - I_0$$

FC_t = Fluxo de Caixa (entradas - saídas) do projeto no período “t”;

i = TMA = Taxa de Atratividade Mínima esperada.

I_0 = Investimento Inicial.



TIR (Taxa Interna de Retorno)

Objetivo: torna o VPL igual à zero, ou seja, é a taxa de juros mínima que faz com que o projeto não traga prejuízo à empresa.

Resultado: comparação com a TMA (em %)

$TIR < TMA$: Projeto não é economicamente atrativo.

$VPL = TMA$: Não traz vantagem econômica

$VPL > TMA$: Projeto é economicamente atrativo.

Vantagem: permite a comparação com taxas de investimento do mercado.

Desvantagem: não dizer quando que o investimento será pago, não é adequado para projetos com muitas variações de sinal da receita e assume que os resultados positivos do investimento são reinvestidos a uma taxa igual à TIR o que não necessariamente é sempre verdade.

$$VPL = 0 = \text{Investimento Inicial} + \sum_{t=1}^N \frac{F_t}{(1 + TIR)^t}$$



ROI (Retorno do Investimento)

Objetivo: apresentar uma relação do lucro líquido com ativos ou investimentos.

Resultado: maior melhor e acima de 100% recupera o investimento (em %).

Vantagem: simplicidade e facilidade para gerar indicadores e comparações.

Desvantagens: não leva em consideração o risco envolvido e não avalia bens intangíveis.

$$\text{ROI} = \text{Lucro Líquido} / \text{Investimento} \text{ (valor positivo)}$$

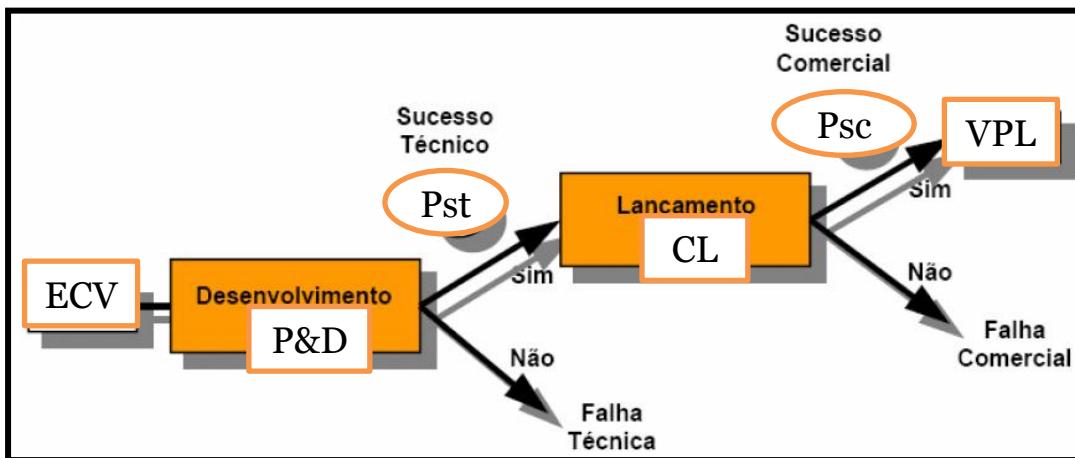
ECV (Valor Comercial Esperado)

Objetivo: a maximização do valor comercial do portfólio.

Resultado: baseia-se no resultado obtido com uma árvore de decisão (em R\$).

Vantagem: alia risco e retorno financeiro.

Desvantagem: não considera o balanceamento do portfólio e necessita de uma coleta de dados bastante precisa.



$$\text{ECV} = [(VPL * Psc - CL) * Pst - P&D]$$



EVA (Valor Econômico Agregado)

Objetivo: alinhar os interesses dos acionistas e gerentes por meio de um valor que corresponde ao lucro operacional pós-impostos (NOPAT) menos o custo de oportunidade - custo médio ponderado de capital (WACC mensal se os períodos considerados são meses/anual se anos) multiplicado pelo capital.

Resultado: um valor monetário de ganho/perda.

Vantagem: traduz as expectativas dos investidores quanto ao retorno dos seus investimentos, pois considera os impostos e custos de oportunidade.

Desvantagem: só considera aspectos econômicos.

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{WACC} \times \text{Capital}$$

↓
 Faturamento
 (-) Custos Diretos
 (-) Custos Indiretos
 Lucro antes dos Impostos
 (-) Imposto sobre operações
LUCRO OPERACIONAL
LÍQUIDO DEPOIS DE
IMPOSTOS (LL)

↓
 É o custo do capital investido, isto é, o retorno que se deixa de ganhar ao investir em outro ativo com risco semelhante ou o custo médio ponderado do capital (capital próprio, empréstimos e debêntures)
 $\text{CO} = \text{CUSTO DE CAPITAL} \times \text{CAPITAL INVESTIDO}$



IP (Índice de Produtividade)

Objetivo: visa maximizar o valor do portfólio para uma restrição de recursos, por exemplo, se a empresa possui um orçamento limitado com P&D este item será uma restrição no momento da seleção de projetos.

Resultado: é uma probabilidade de haver recursos suficientes (%)

Vantagem: considera as restrições de orçamento

Desvantagem: dificuldade de estimar todos os dados

$$IP = (ECV * Pst - P&D) / P&D$$



Lista de Classificação Dinâmica

Objetivo: estabelecer um ranking de projetos considerando critérios financeiros e a importância estratégica.

Resultado: uma pontuação (número)

Vantagem: capacidade de manipular vários critérios concorrentemente

Desvantagem: não considerar os recursos disputados, pode se basear em dados financeiros imprecisos e não é bom para o balanceamento.

Ranking dos fatores = 4 é o melhor -> 1 é o pior

Pontuação = Média [Ranking(TIR*Pst), Ranking(VPL*Pst), Ranking(IE)]

Ranking iniciando em 1 como menos importante (menor)

IE = Importância Estratégica



NCIC (Non-traditional Capital Investment Criteria)

Objetivo: transformar critérios qualitativos em valores monetários.

Resultado: um valor monetário VPL Agregado (R\$)

Vantagem: facilidade de interpretação e indicado para ponderar critérios qualitativos de impacto negativo (valor financeiro de perda).

Desvantagem: não permite muitos critérios de comparação e exige cuidado na comparação.

$$VPT = VPL/\%vpl$$

Simulando 1º critério positivo e 2º critério negativo:

Se VPL positivo...

$$VPL_{Agregado} = VPL - \%Impact1^*(VPT) + \% Impact2^*(VPT)$$

Se VPL negativo...

$$VPL_{Agregado} = VPL + \%Impact1^*(VPT) - \% Impact2^*(VPT)$$



Resultado dos Modelos Financeiros



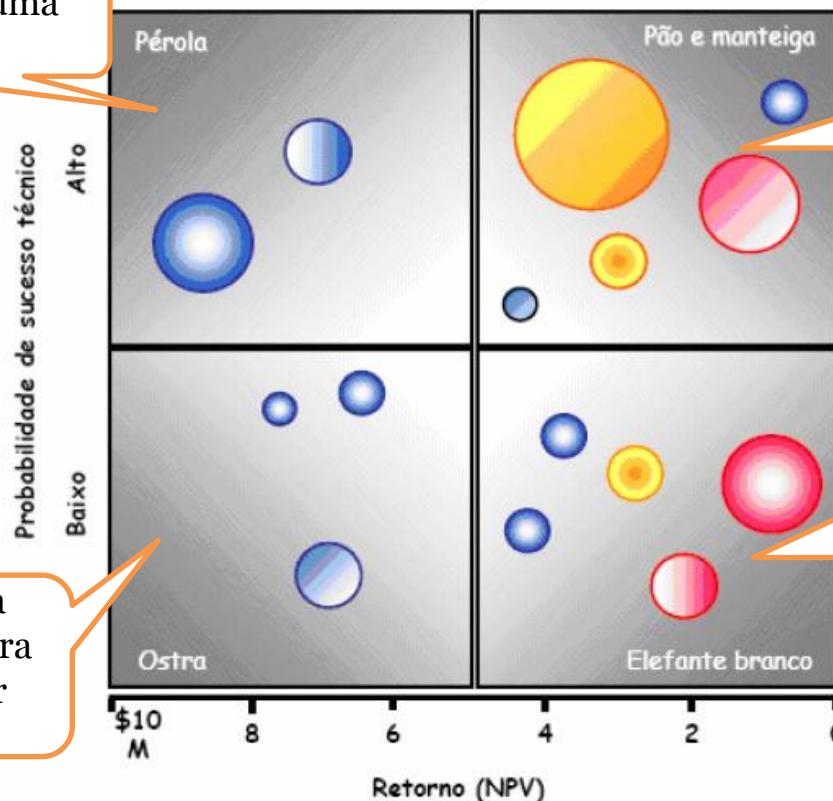
Melhor...

Pior...

Gráfico do Fluxo de Caixa	R\$ 10.000	R\$ 10.000	R\$ 10.000	R\$ 10.000	"Carrinho"	"Boneca"
Payback (meses)	Mês 4	Mês 5	Mês 3	Não recupera	Jogo de Tabuleiro	Mordedor
VPL	R\$ 578,58	-R\$ 2.223,46	R\$ 997,31	-R\$ 742,98	Jogo de Tabuleiro	Boneca
TIR	14,18%	0,00%	12,83%	-1,09%	Carrinho	Mordedor
ROI	232%	90%	80%	69%	Carrinho	Mordedor
ECV	R\$ 2.815,72	R\$ 7.576,98	R\$ 19.281,47	R\$ 2.856,28	Jogo de Tabuleiro	Carrinho
EVA	R\$ 2.240	R\$ 10.100	R\$ 10.000	R\$ 2.868	Boneca	Carinho
IP	-30%	21%	-52%	180%	Mordedor	Jogo de Tabuleiro
Ranking parcial com VPL	R\$ 289,29	-R\$ 1.778,77	R\$ 448,79	-R\$ 728,12		
	3	1	4	2		
Ranking parcial com TIR	7,09%	0,00%	5,78%	-1,07%		
	4	2	3	1		
Classificação Dinâmica	2,67	1,67	3,33	2,33	Jogo de Tabuleiro	Boneca
NCIC (VPL Agregado)	R\$ 0,00	-R\$ 2.964,62	R\$ 1.396,24	R\$ 247,66	Jogo de Tabuleiro	Boneca

Gráfico (Diagrama) de Bolhas

Produtos que geram uma boa recompensa.



Produtos que uma tecnologia de ruptura garantiriam maior lucratividade.

Produtos em versões simplificadas, mas com alta probabilidade de dar certo.

Produtos não tão vantajosos economicamente, mas devido a outros interesses continuam no portfólio.

Produtos líderes de mercado em um mercado de alta concorrência, mas não necessariamente com um fluxo de caixa positivo.

Matriz BCG (Boston Consulting Group)

Participação relativa de mercado



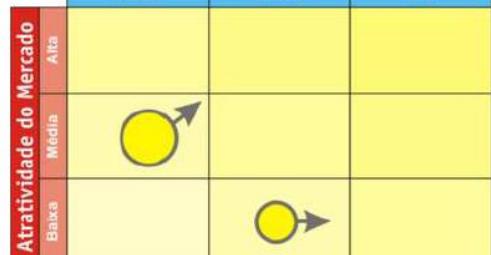
Produtos que para terem maior participação de mercado necessitam investimentos.

Produtos lucrativos em mercados de crescimento lento.

Ou “Animais de Estimação”, produtos que geram baixos lucros, mas estão focados para um tipo específico de clientes.

Matriz BCG

Matriz GE/Mc Kinsey





Modelo de Notas Multiatributo (MAUT – Multiattribute Utility Theory)

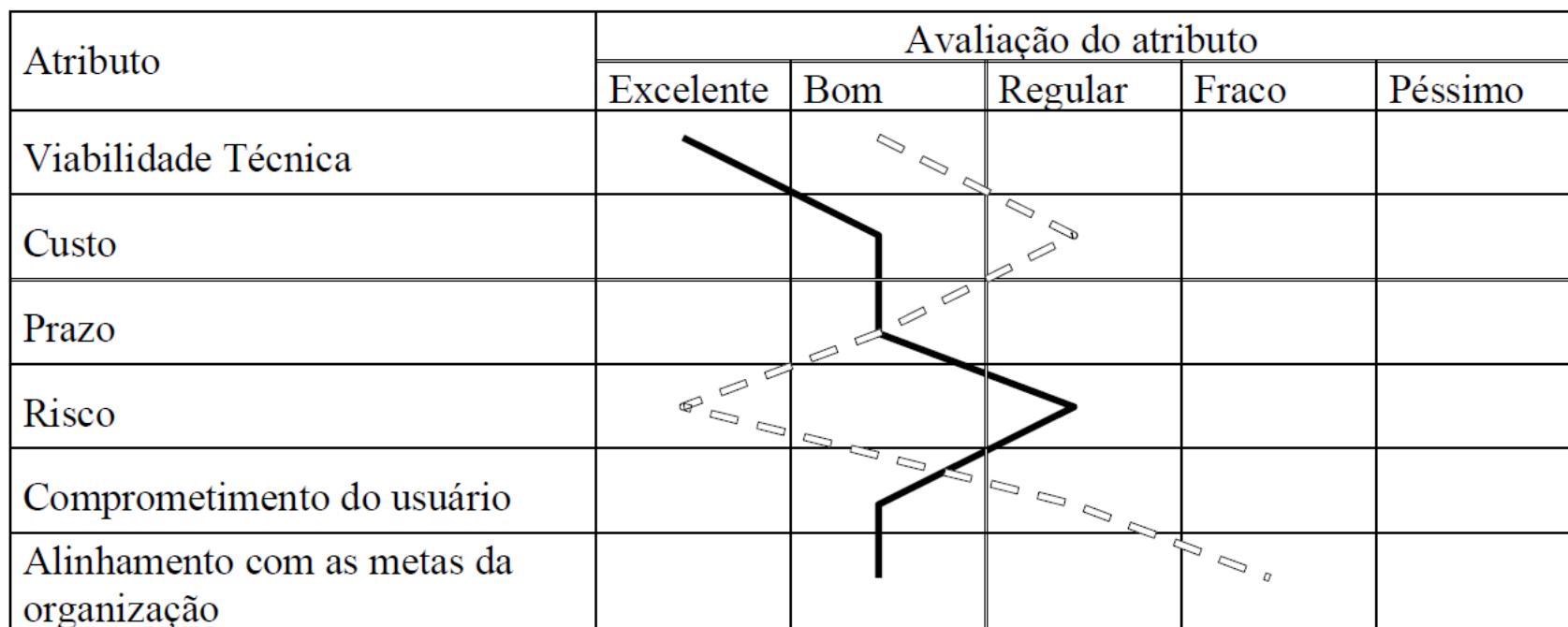
MODELO DE NOTAS		Avaliação			Indicador Y	
Lista de critérios	Peso	Baixo	Médio	Alto	Nota	Total
Critério 1	20%	0	5	10	10	2
Critério 2	20%	0	5	10	10	2
Critério 3	10%	0	5	10	5	0,5
Critério 4	15%	0	5	10	10	1,5
Critério 5	5%	0	5	10	5	0,25
Critério 6	5%	0	5	10	0	0
Critério 7	5%	0	5	10	10	0,5
Critério 8	5%	0	5	10	5	0,25
Critério 9	10%	0	5	10	0	0
Critério 10	5%	0	5	10	5	0,25
Nota total					7,25	Indicador X
Indicador "Y" (0 a 1)					0,83	
Indicador "X" (0 a 1)					0,4	

Grupo	Peso do Grupo	Critério	Nota	Pontuação Grupos
x	z%	x1	(1-10)	(z%*Média(Notas x1,x2,x3))
		x2	(1-10)	
		x3	(1-10)	
y	n%	y1	(1-10)	(n%*Média(Notas y1,y2,y3))
		y2	(1-10)	
		y3	(1-10)	
Soma(Pontuação Grupos)				



Check List

Perfil de Avaliação de Projetos de Produtos



Projeto A —————

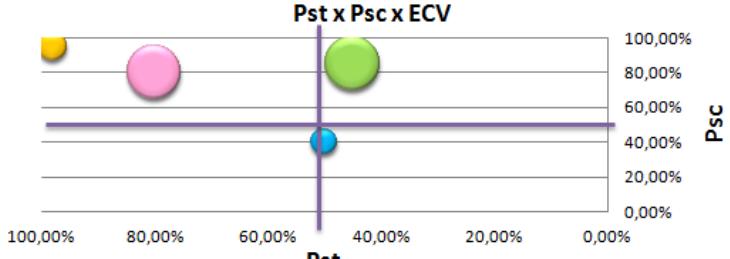
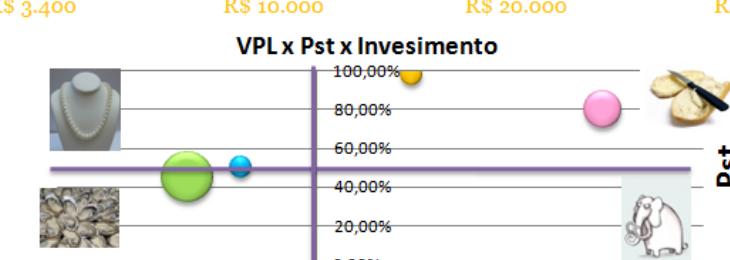
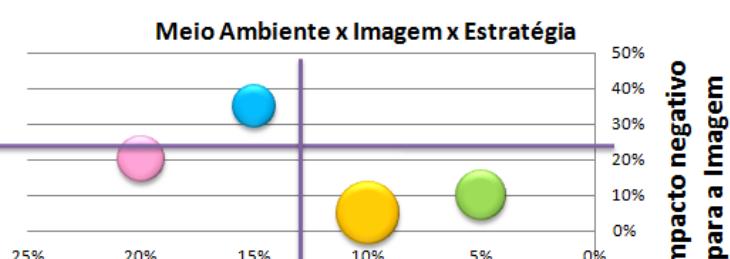
Projeto B - - - -

Resultado dos Modelos Gráficos e de Pontuação



Melhor...

Pior...

Gráfico de Bolha (Pst, Psc, ECV)		Mordedor	Carrinho
Gráfico de Bolha (VPL, Pst, Invest.)		Carrinho	Boneca
Gráfico de Bolhas (Meio Ambiente, Imagem, Estratégia)		Jogo de Tabuleiro	Carrinho

Resultado dos Modelos Gráficos e de Pontuação



	Atratividade	Facilidade	IS	MAUT	Melhor...	Pior...
Atratividade	2,27	3,07	2,27	2,80		
Facilidade	3,2	4	4,2	5,4		
MAUT (Atratividade e Facilidade)	5,47	7,07	6,47	8,20	Mordedor	Carrinho
Gráfico de Bolhas (Atratividade, Facilidade, IS)	Atratividade x Facilidade x IS					
					"Mordedor"	"Carrinho"
Risco	1	4	3	5		
Prazo	4	2	2	4		
Alinhamento com Metas	3	3	4	5		
MAUT (Risco, Prazo e Alinhamento)	2,15	3,35	3,20	4,85	Mordedor	Carrinho
Check List (Gráfico)					"Mordedor"	"Carrinho"
	Péssimo (1)	Fracas (2)	Regular (3)	Bom (4)	Excelente (5)	
Risco						
Prazo						
Alinhamento com Metas						

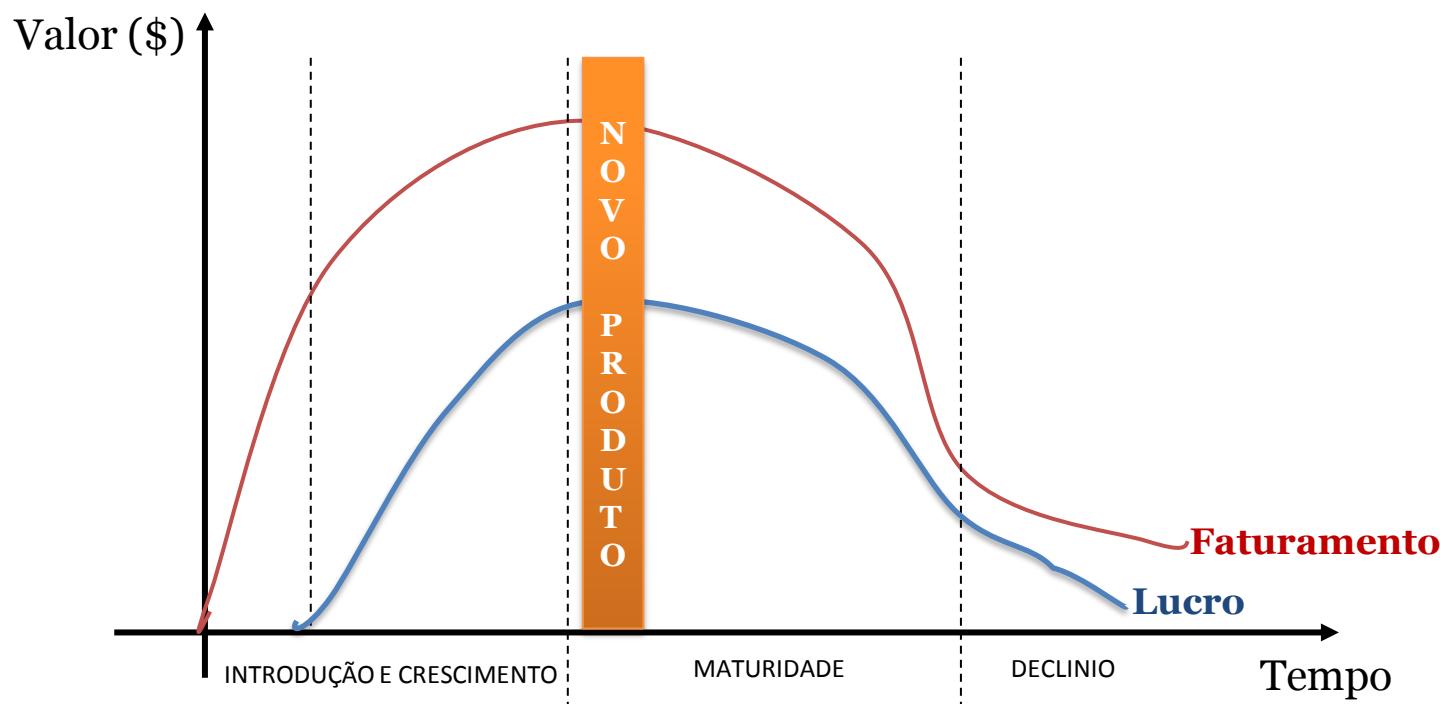
Qual é a sua decisão final?

Utilizando os modelos financeiros o Jogo de Tabuleiro apareceu como o projeto para ser priorizado. Contudo, o Mordedor ganhou força devido a sua facilidade técnica, tecnológica e baixo risco nos demais modelos, uma vez que a empresa já tem o conhecimento sobre esse mercado. Quanto a eliminação, para os modelos financeiros a Boneca apareceu como possível eliminada, já para os demais modelos o Carrinho predominou como possível eliminado.

Como estamos com algum dinheiro em caixa e a ideia é considerar o retorno no curto prazo deste dinheiro como um indicar importante, sugiro o desenvolvimento do **JOGO DE TABULEIRO** (indicado por VPL, ECP e Classificação Dinâmica). Já o nosso desconhecimento sobre a tecnologia de Carrinho que gera um alto risco deste projeto no curto prazo, defino que o projeto **CARRINHO** seja neste ano eliminado do portfólio (indicado pelo MAUT e Check List).



Estratégias para o Planejamento do Portfólio (análise do ciclo de vida de vendas)





Estratégias para o Planejamento do Portfólio

Combinação de
produtos e
serviços

Servitização do
Portfólio

SAVE

Instruções

1. Empresa
2. Respondente
3. Data

Se você já fez a mensuração e deseja ver os resultados de algum respondente específico, selecione o respondente e clique em Ver Resultados.

Ver Resultados

Para saber as características que representam os níveis ALTO e BAIXO das escalas passe o mouse sobre eles.



Produzo/Serviço:

Digite o percentual de participação no volume:

Mensure para cada produto e serviço o nível em que eles atendem cada uma das 6 variáveis, marcando as barras verticais (escalas). Ao final, clique em Carregar para cada um.

Alto core business	Alta margem de lucros	Alto diferencial competitivo	Alto uso de novas tecnologias	Alta sensibilidade a qualidade	Alta resposta a novas demandas
10 9,5 8,5 8 7,5 7 6,5 6 5,5 5 4,5 4 3,5 3 2,5 2 1,5 1 0,5 0	10 9,5 9 8,5 8 7,5 7 6,5 6 5,5 5 4,5 4 3,5 3 2,5 2 1,5 1 0,5 0	10 9,5 9 8,5 8 7,5 7 6,5 6 5,5 5 4,5 4 3,5 3 2,5 2 1,5 1 0,5 0	10 9,5 9 8,5 8 7,5 7 6,5 6 5,5 5 4,5 4 3,5 3 2,5 2 1,5 1 0,5 0	10 9,5 9 8,5 8 7,5 7 6,5 6 5,5 5 4,5 4 3,5 3 2,5 2 1,5 1 0,5 0	10 9,5 9 8,5 8 7,5 7 6,5 6 5,5 5 4,5 4 3,5 3 2,5 2 1,5 1 0,5 0

Baixo core business	Baixa margem de lucros	Baixo diferencial competitivo	Baixo uso de novas tecnologias	Baixa sensibilidade a qualidade	Baixa resposta a novas demandas
10 9,5 8,5 8 7,5 7 6,5 6 5,5 5 4,5 4 3,5 3 2,5 2 1,5 1 0,5 0	10 9,5 9 8,5 8 7,5 7 6,5 6 5,5 5 4,5 4 3,5 3 2,5 2 1,5 1 0,5 0	10 9,5 9 8,5 8 7,5 7 6,5 6 5,5 5 4,5 4 3,5 3 2,5 2 1,5 1 0,5 0	10 9,5 9 8,5 8 7,5 7 6,5 6 5,5 5 4,5 4 3,5 3 2,5 2 1,5 1 0,5 0	10 9,5 9 8,5 8 7,5 7 6,5 6 5,5 5 4,5 4 3,5 3 2,5 2 1,5 1 0,5 0	10 9,5 9 8,5 8 7,5 7 6,5 6 5,5 5 4,5 4 3,5 3 2,5 2 1,5 1 0,5 0

Resultados

Carregar

(30%) Produto A
 (20%) Serviço B
 (15%) Serviço A
 (10%) Produto B

PRODUTOS **SERVIÇOS**

30% 70%

Após mensurar todos os produtos e serviços clique em Salvar **Salvar Métrica**

Estratégias para o Planejamento do Portfólio (autores x fatores de boas práticas)

AUTORES	FATORES		Alinhamento estratégico		Uso de técnicas específicas		Uso de métricas						
	Garantir alinhamento dos projetos com os objetivos do negócio	Clara definição do direcionamento estratégico do negócio	Definição de projetos mandatórios	Garantir investimento em pesquisa e desenvolvimento	Forte foco no cliente, programas de voz do cliente	Ferramentas para ajuste fino do portfólio como AHP	Utilizar mecanismos de simulação e controle do portfólio	Realizar análises de risco dos projetos	Utilizar critérios apropriados para cada classe de projetos.	Definir medidas de desempenho em cada etapa do processo.	Utilizar scorecards para avaliações de critérios qualitativos	Realizar análises financeiras apropriadas para cada classe de projetos.	Analise do Lead time para execução
Roussel, Saad e Bholin (1992)	X											X	X
Martino (1993)	X				X								
Cooper e Kleinschmidt (1996)		X		X								X	X
Griffin (1997)													
Paterson (1999)	X	X							X	X			
Acher e Ghasemzad (1999)	X		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X
Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2000)	X		X			X		X	X	X	X	X	X
Schaaf e de Puy (2001)		X			X			X	X	X	X		

Barros (2010)

Estratégias para o Planejamento do Portfólio

1. Proliferação de Produtos;



Honda

2. Valor do Dinheiro Pago;



Toyota

3. Design;



Harley Davidson

4. Inovação;



3M

5. Atendimento;



OTIS Elevadores

6. Velocidade.

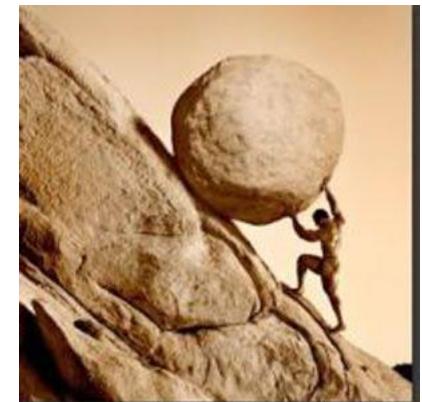


Evolução dos Celulares



Desafios das Decisões na Gestão de Portfólio

1. Lida com oportunidades futuras (muitas incertezas);
2. Exige equipes multidisciplinares;
3. Grande envolvimento da alta administração;
4. Ambiente Dinâmico (exige constantes reavaliações de portfólio);
5. Dificuldade em comparar projetos em diferentes estágios;
6. Recursos limitados.





Principais problemas em Gestão de Portfólio

1. Investimentos em projetos não refletem a estratégia da empresa;
2. Portfólio de pouca qualidade – baixa taxa de sucesso;
3. Falta de critérios para abordar projetos;
4. Escassez de recursos;
5. Trivialidade dos projetos de desenvolvimento de produtos;
6. Aplicação da gestão de portfólio muito recentemente e várias técnicas ainda não consolidadas.



Estágios de Implantação da Gestão de Portfólio

(REYCK et al., 2005)

Inventário de portfolio

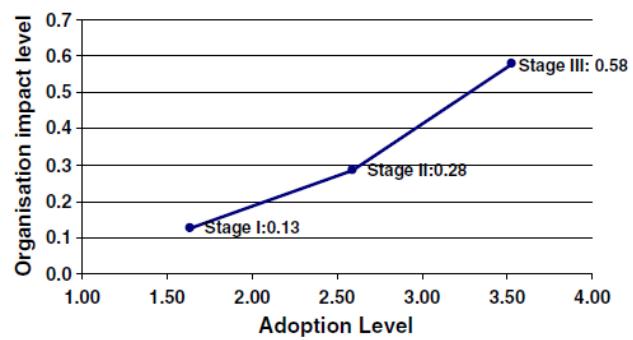
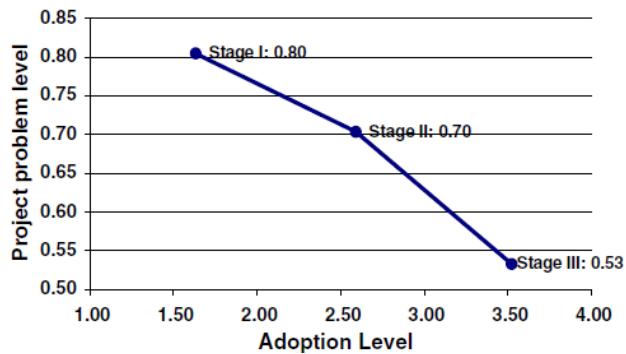
Administração de projetos centralizada;
 procedimentos de avaliação de riscos;
 Incorporação explícita de restrições de recursos;
 Aumento da responsabilidade dos líderes pelos resultados de projetos.

Administração de portfolio

Categorização de projetos;
 Avaliação do impacto do cliente no portfólio de projetos.

Otimização de portfolio

Comitê de gestão de portfólio;
 Avaliação do valor financeiro do portfólio;
 Gestão de projetos independentes;
 Monitoramento dos benefícios dos projetos.



Obrigada.

Patrícia Magnago

patriciafm@producao.ufrgs.br