



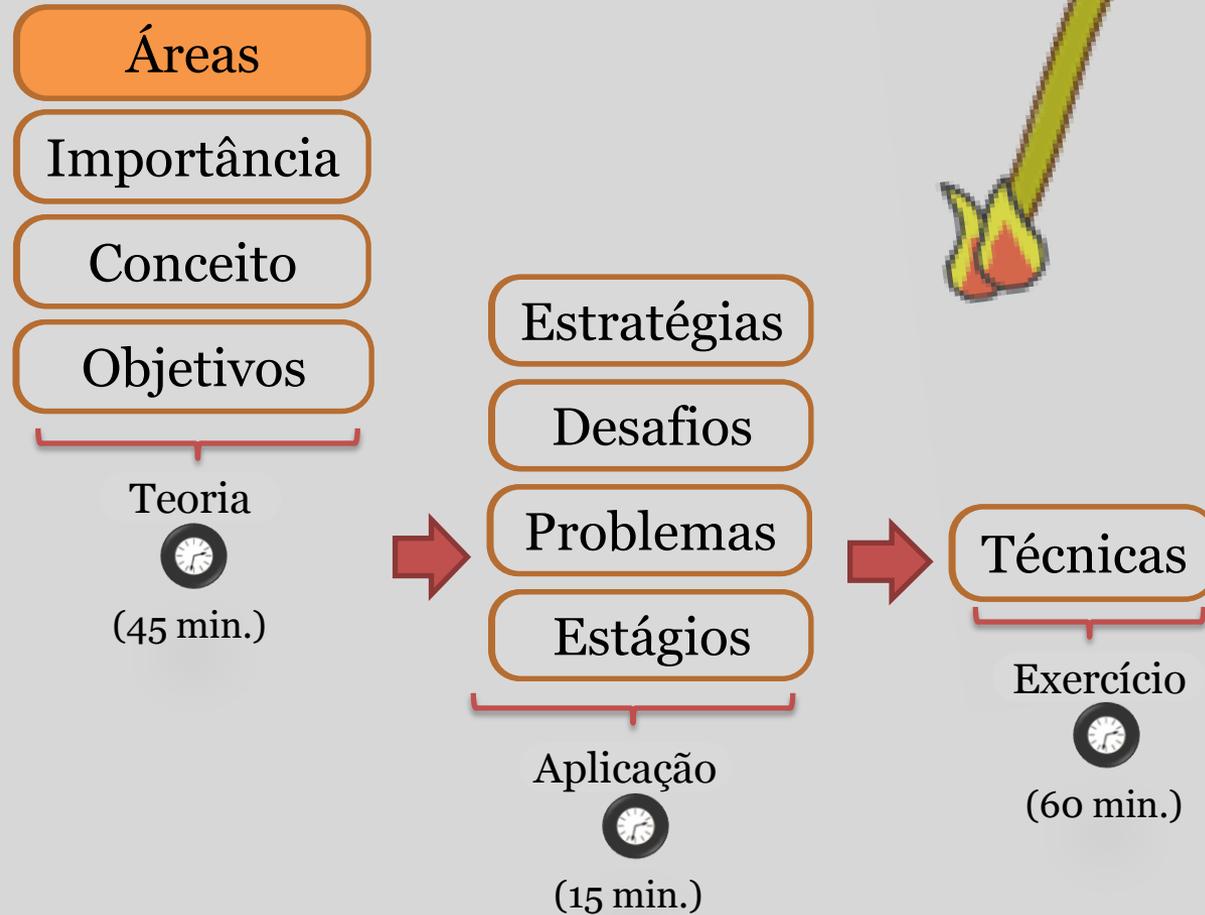
Gestão de Portfólio de Produtos (Carteira de Produtos)



UFRGS



Fluxograma do Conteúdo de Aula



Áreas



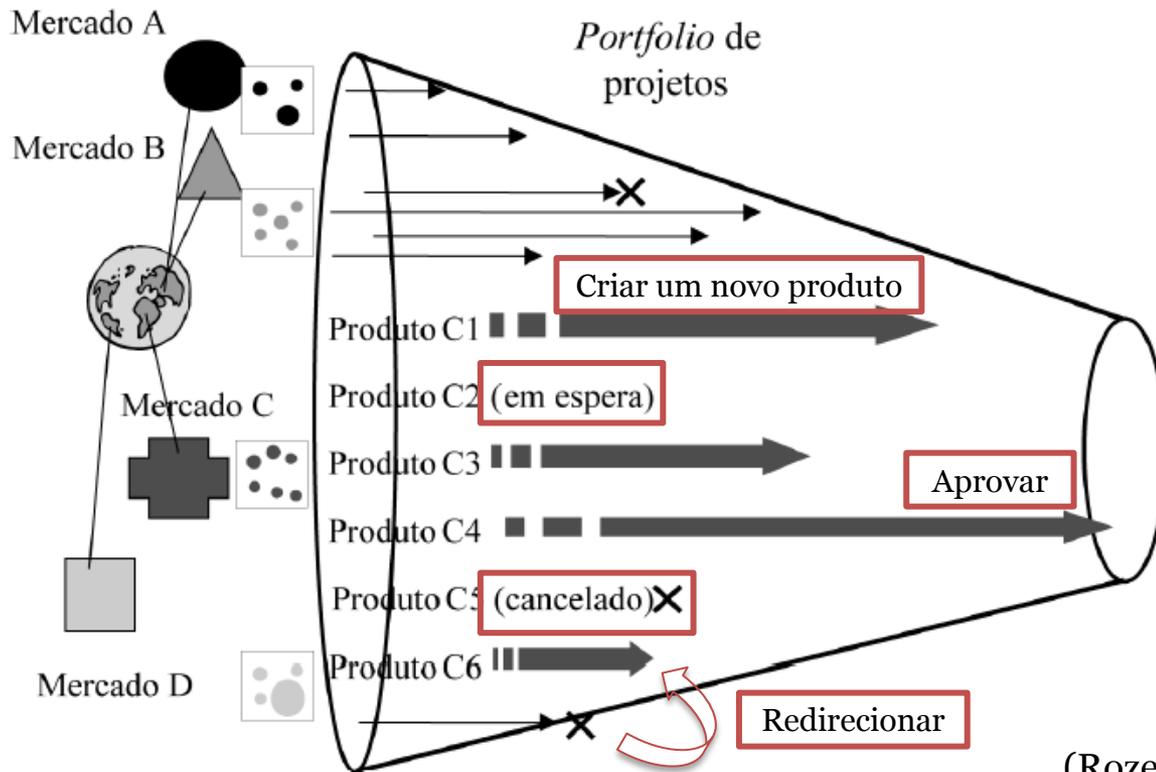
Gestão da Inovação

Gestão Tecnológica
Gestão de Ideias

PDP



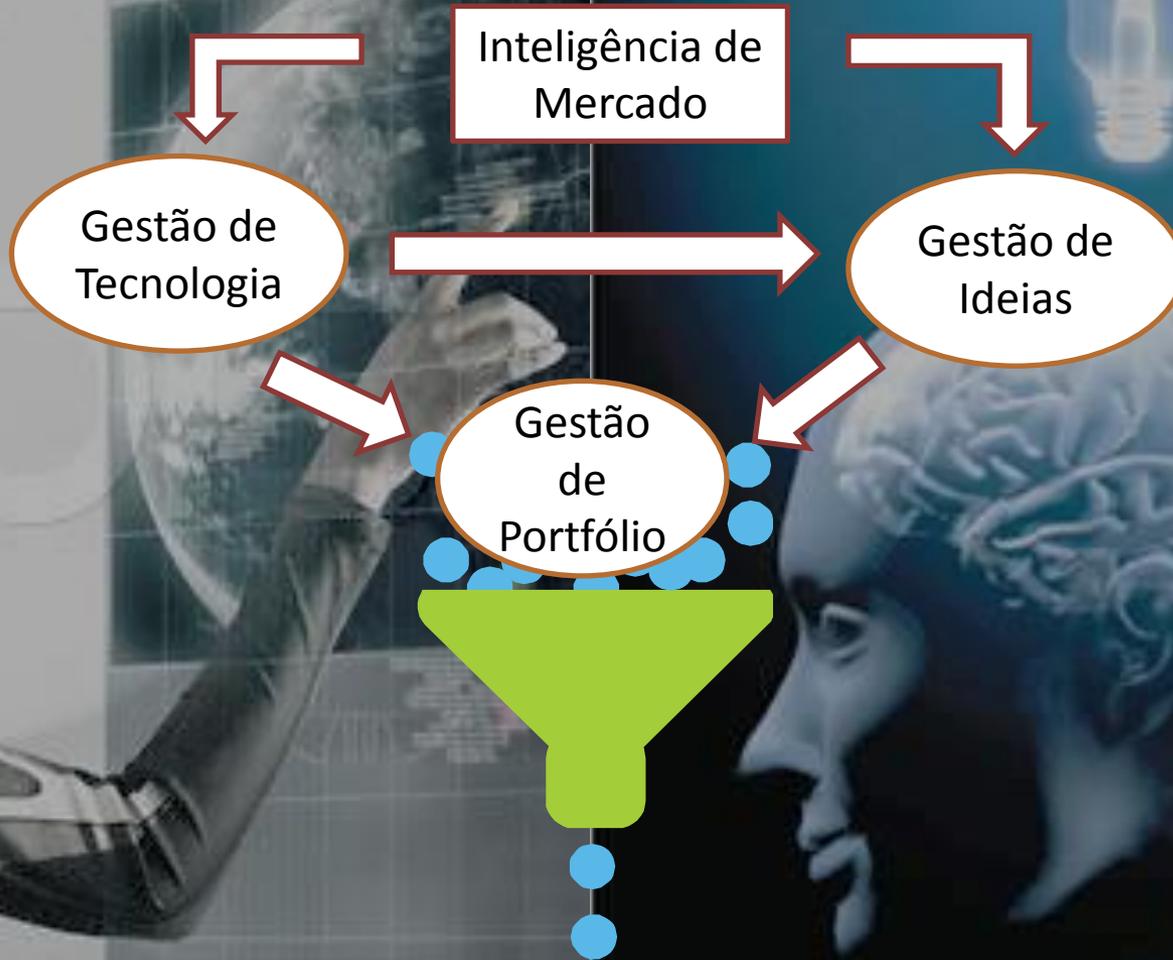
Gestão da Inovação (Funil)



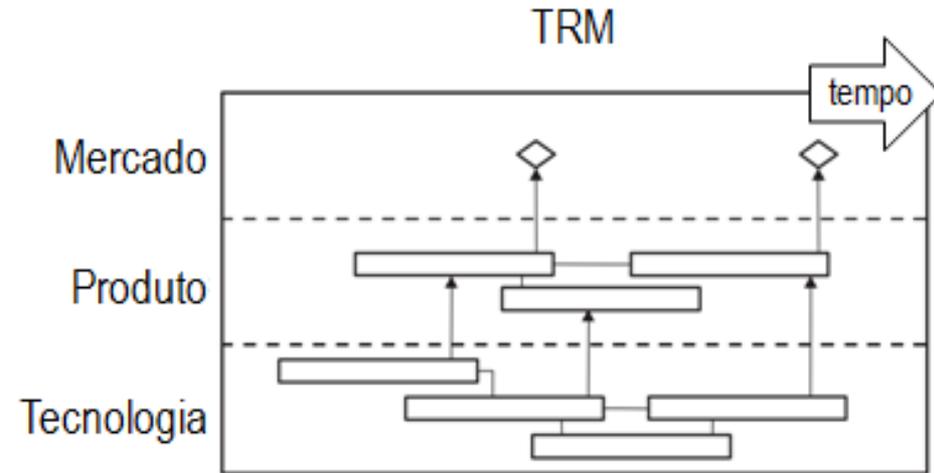
(Rozenfeld et al., 2006)



Gestão Tecnológica e Gestão de Ideias



Gestão Tecnológica



(Phaal et al., 2004)

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

A partir das informações externas:

Dados do SAC

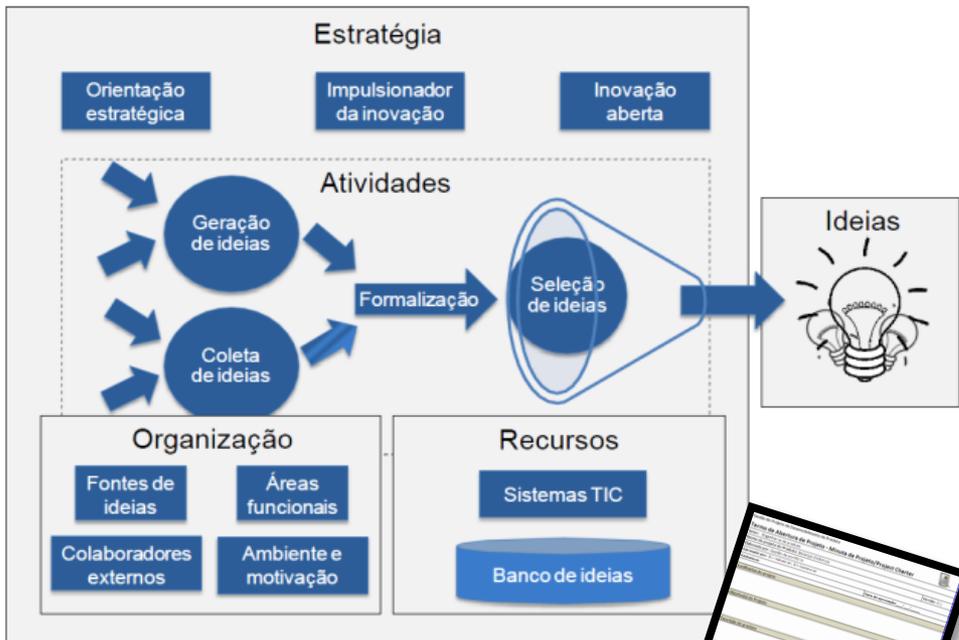
Reclamações de clientes

Pesquisa de Mercado

Analisar os produtos frente aos concorrentes



Gestão de Ideias



(Cunha, 2011)

Ideias na formatação de um *Project Charter*, *Product Innovation Charter* ou *Minuta de projeto*, contendo:

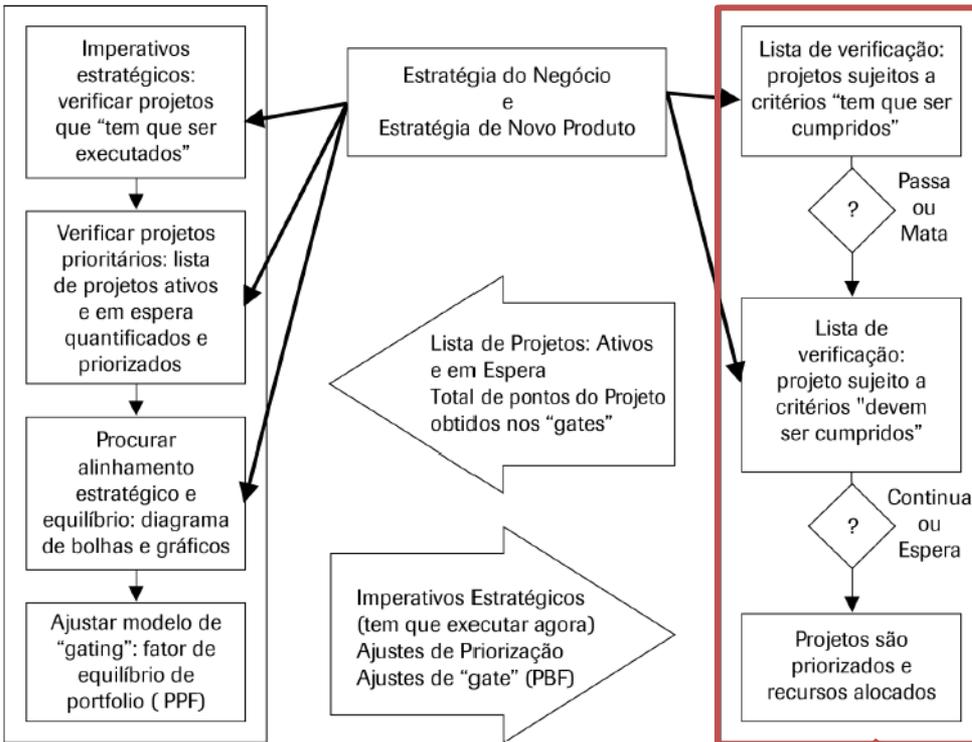
Cliente, Nome do projeto, Elaborado por, Data, Aprovado por, Justificativa do projeto, Objetivo, Descrição do produto do projeto, Premissas, Restrições, Gerente do projeto, Stakeholders e Observações.



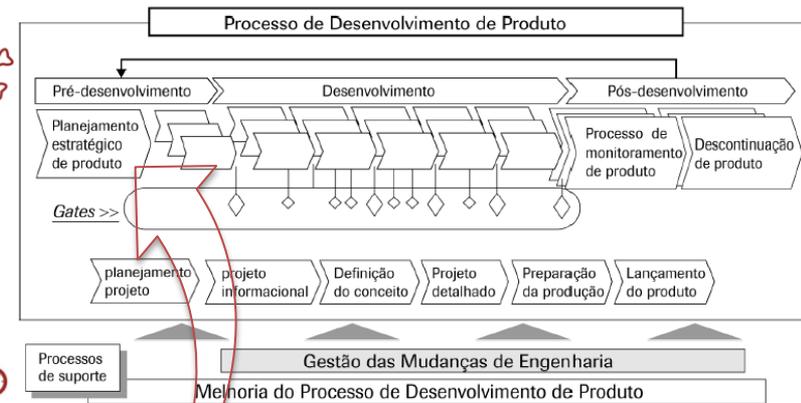
Gestão de Portfólio

X

PDP



(Cooper et al., 1998)



(Rozenfeld et al., 2006)



Portfólio de Produtos (Atual)

Lista de ideias

Planejamento Estratégico de Produtos

Propor mudanças no portfólio de produtos

Portfólio de Produtos

Minuta de Projeto

Relação com outras atividades

Verificar a viabilidade do portfólio de produtos

Identificar produtos a serem descontinuados

Identificar projetos a serem abandonados e congelados

Identificar os novos projetos que deverão ser iniciados

Preparar as minutas para cada um dos novos projetos

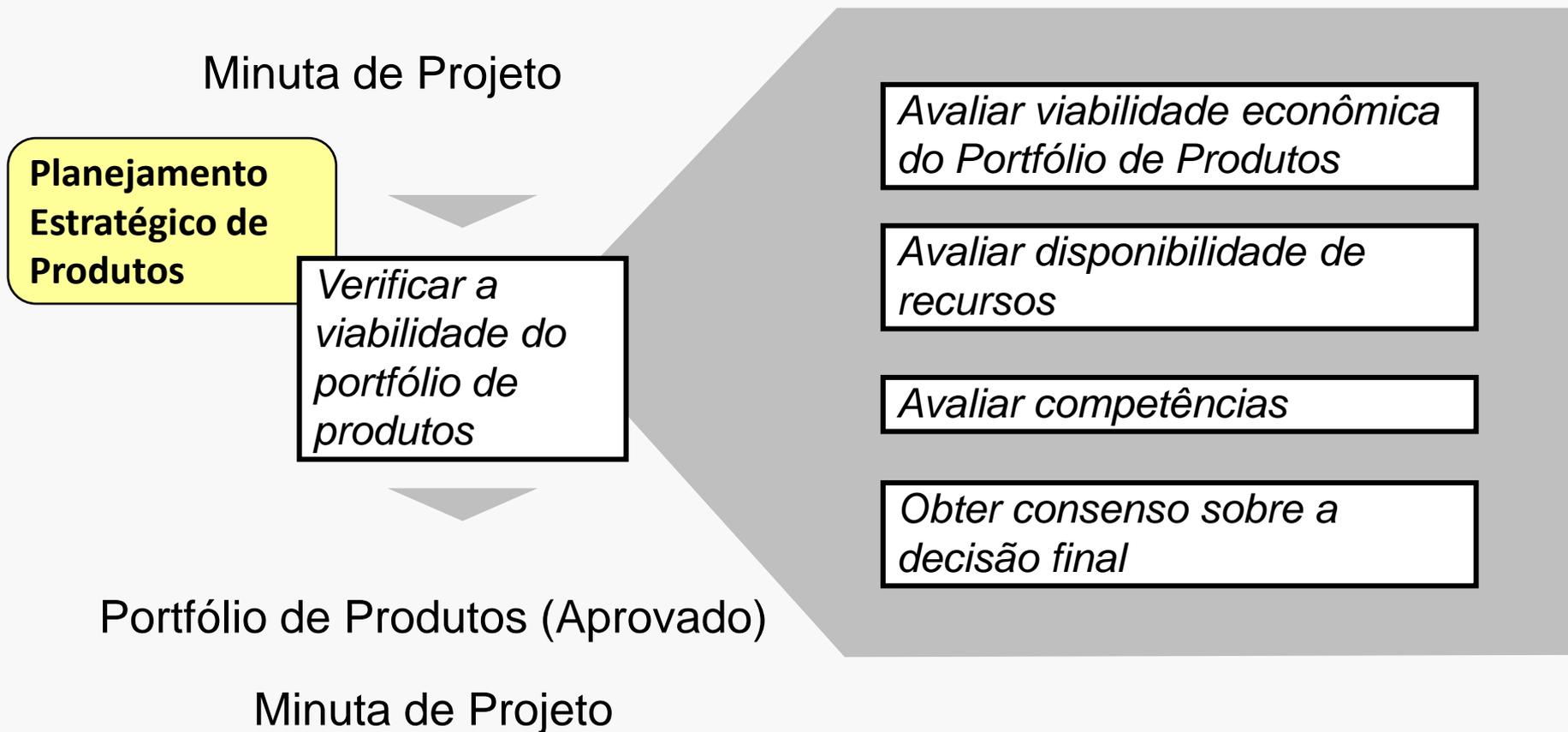
Consolidar o novo portfólio de produtos

Métodos, ferramentas, documentos de apoio

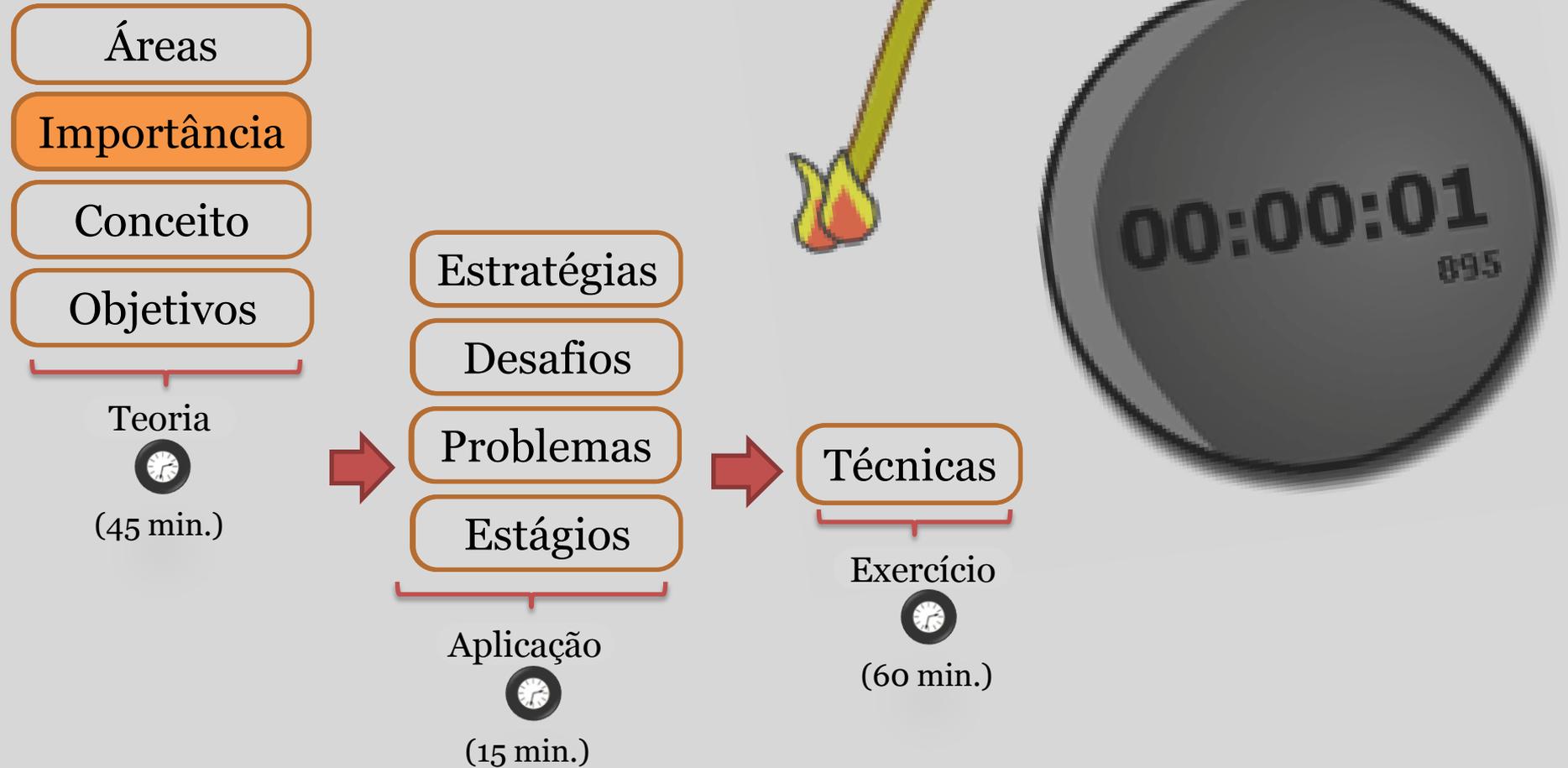
Técnicas de Gestão de Portfólio
Técnicas de Gestão de Projetos



Portfólio de Produtos (Aprovado)



Fluxograma do Conteúdo de Aula



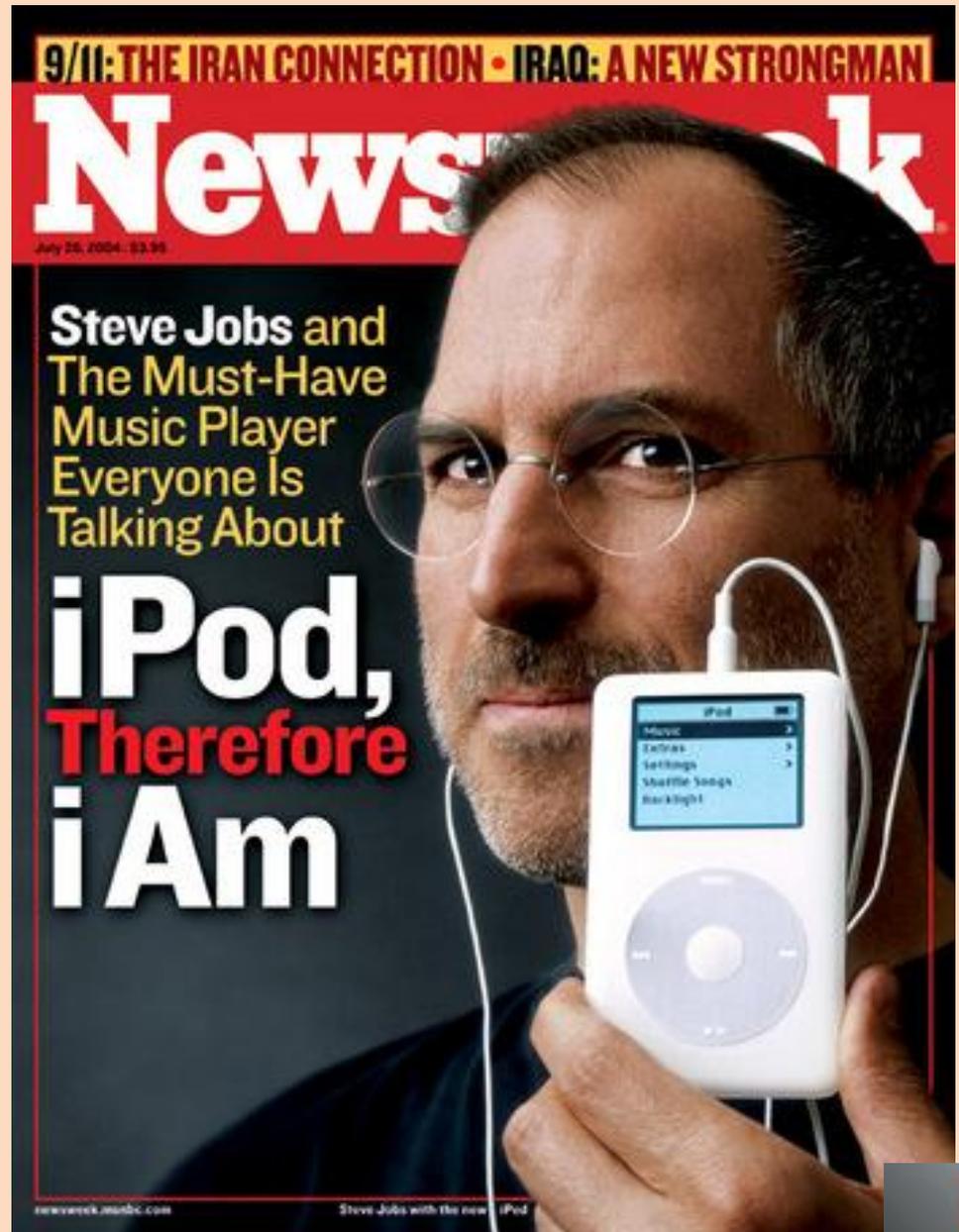
Importância

...pressão do mercado para a introdução de novos produtos;

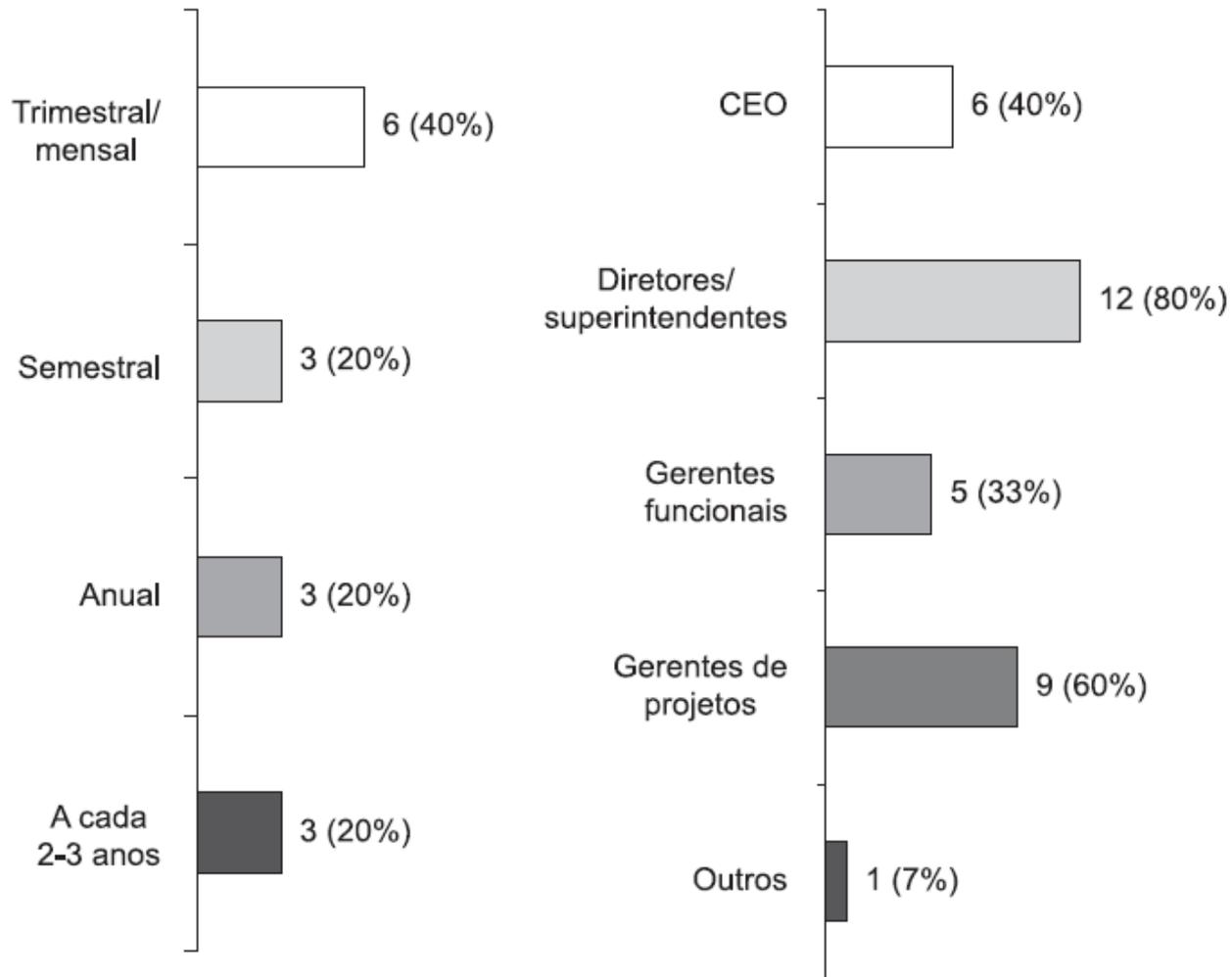
... tempo de introdução no mercado (*time-to-market*) cada vez mais curto;

...Obter vantagem competitiva;

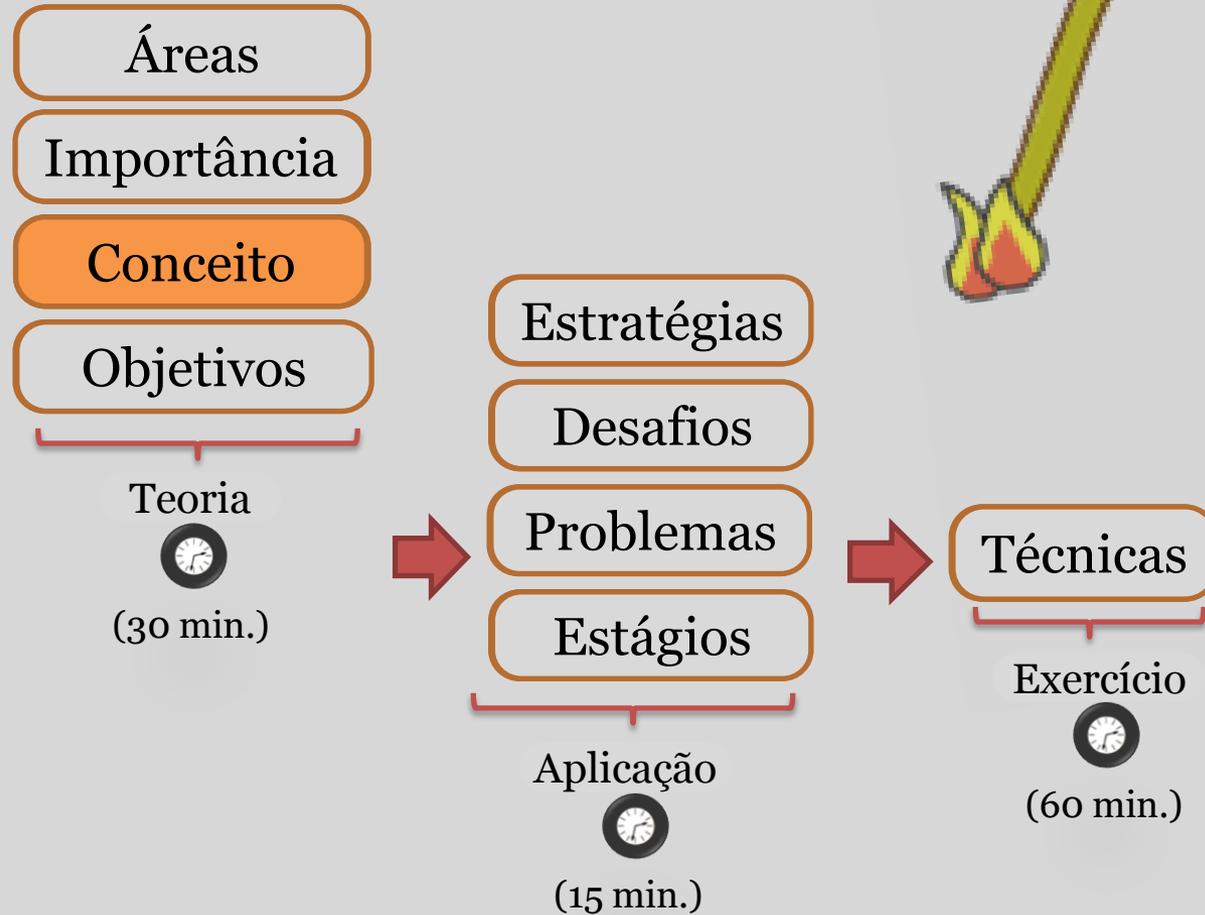
(CORDERO, 1991; CARVALHO & LAURINDO, 2003).



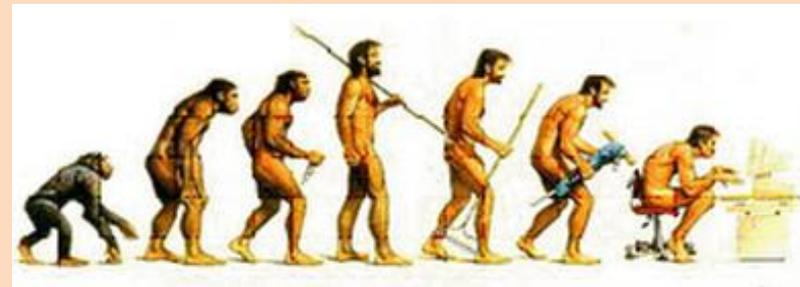
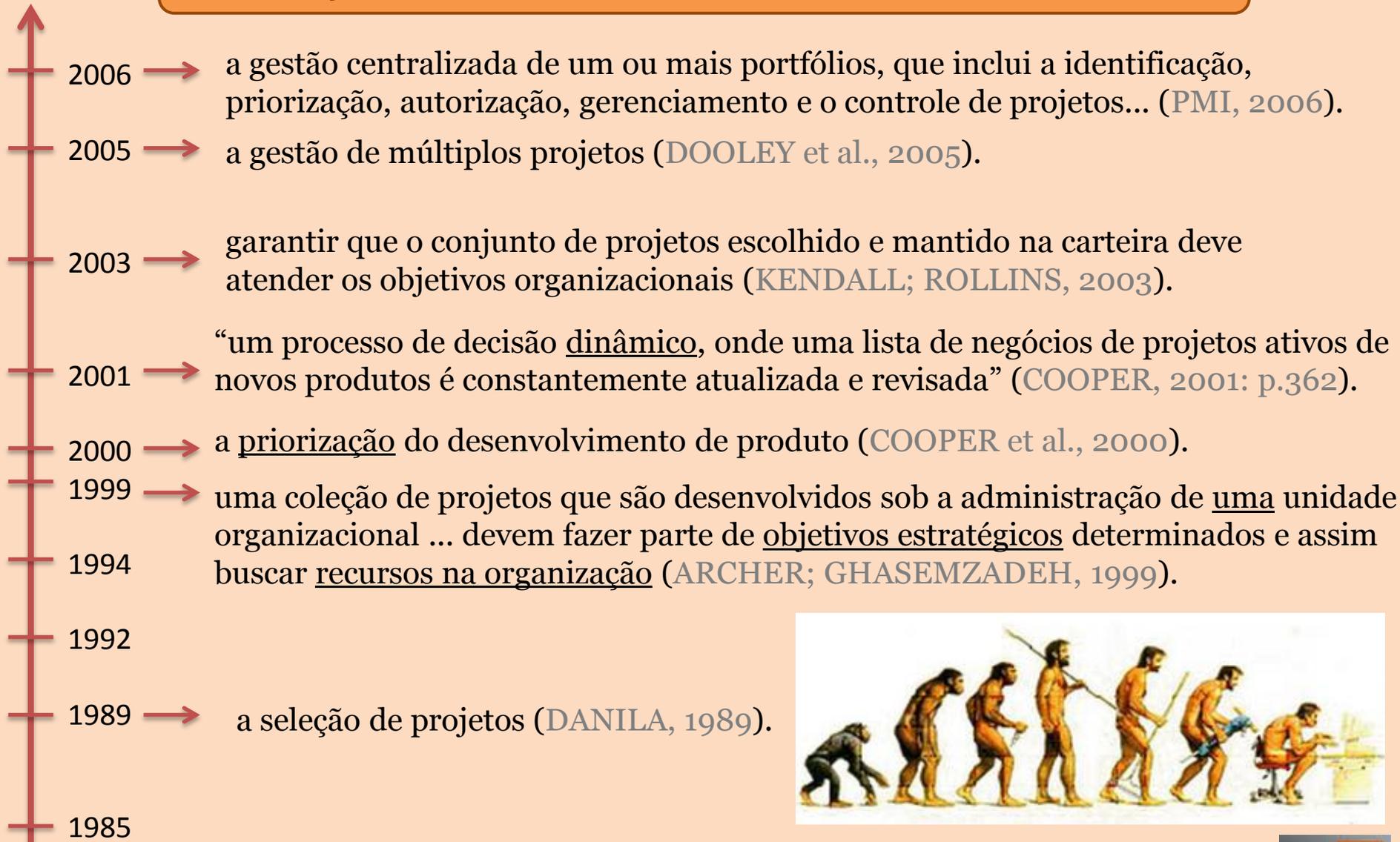
Quando e para quem é importante?



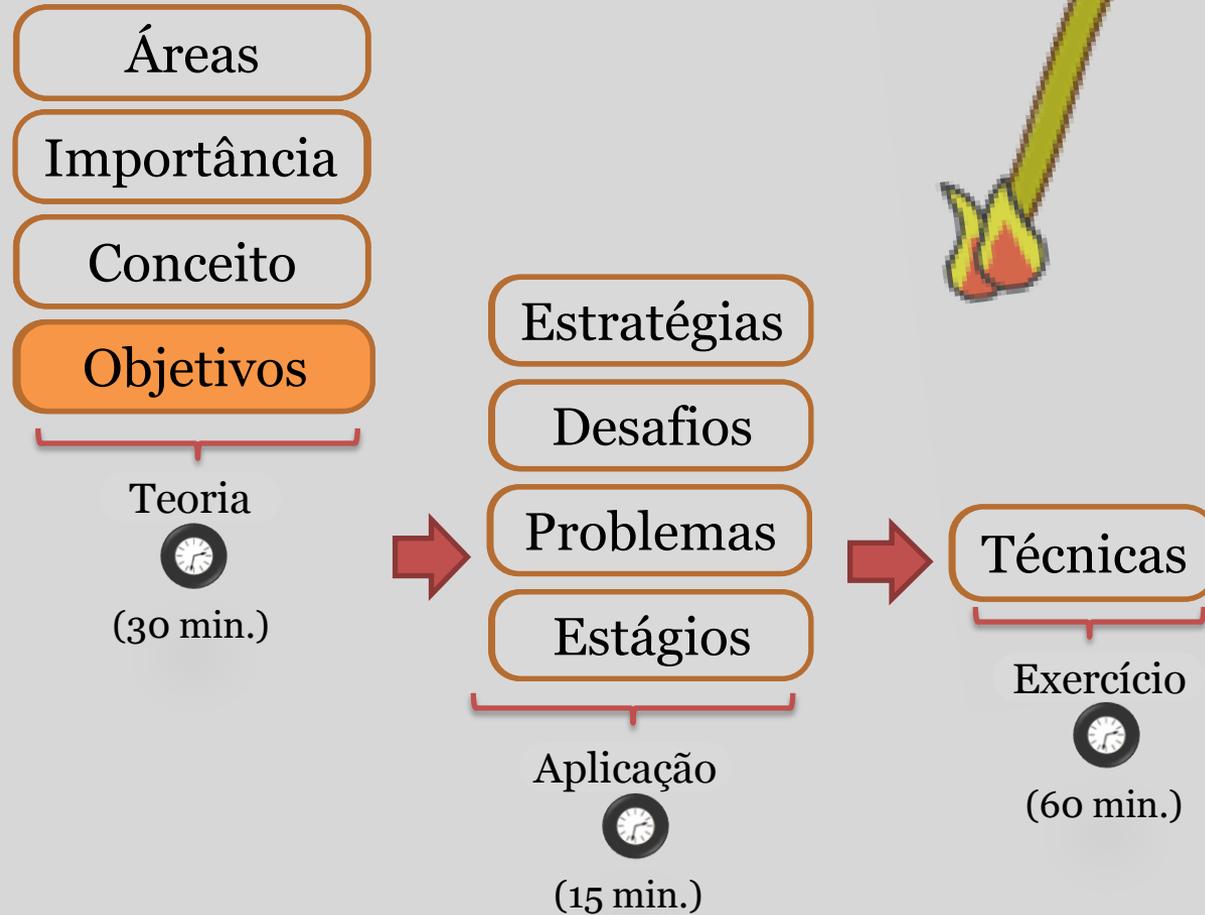
Fluxograma do Conteúdo de Aula



Evolução do Conceito: Gestão de Portfólio é...



Fluxograma do Conteúdo de Aula



Objetivos

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. Balaceamento 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).



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 critérios (dados) que preciso ter para atingir os 3 objetivos da gestão de portfólio?



O que são critérios?

Como decido o que fazer nas próximas férias em família ?



Quem é o mais bonito ?



Cr terios Retorno Financeiro:

- VPL
- ROI
- Payback
- TIR



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



Cr terios Comerciais:

- Custos de Comercializa o
- Probabilidade de Sucesso Comercial
- Atratividade
- Vulnerabilidade/ Riscos de mercado
- Alinhamento Estratégico
- Melhoria da Imagem da Empresa
- Participa o de Mercado/ Posi o Competitiva
- Crescimento de mercado
- Barreira a entrada/ Concorrência
- Fase do ciclo de vida
- Capacidade de financiamento
- Sinergia entre as áreas
- Sensibilidade a pre o
- Reputa o 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	
Demanda técnica para certificação de produtos.	X	

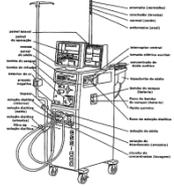
Técnicos-especialistas dos Hospitais (consenso do grupo) identificaram os 5 equipamento mais críticos através do critério:

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	 Ultrassom	 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					
	Demanda reprimida (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).

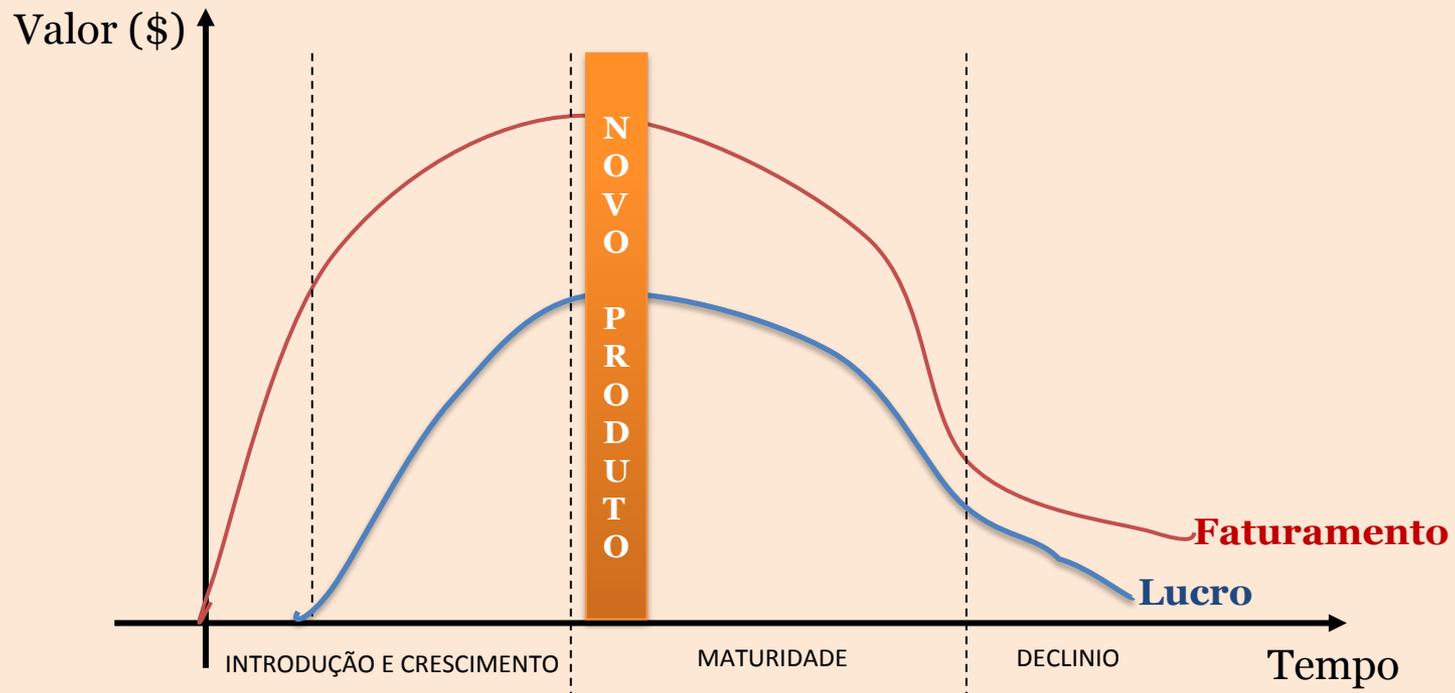


Fluxograma do Conteúdo de Aula



Estratégias

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



Servitização do Portfólio

Combinação de produtos e serviços

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.

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

Produto/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
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Resultados

(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

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.	Análise 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 Ghasemzadh (1999)	X		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2000)	X		X				X		X					X
Schaaf e de Puy (2001)		X			X				X	X	X	X		

Barros (2010)



Diferenciais

1. Proliferação de Produtos;



Honda

2. Valor do Dinheiro Pago;



Toyota

3. Design;



Harley Davidson

4. Inovação;



3M

5. Atendimento;



OTIS Elevadores

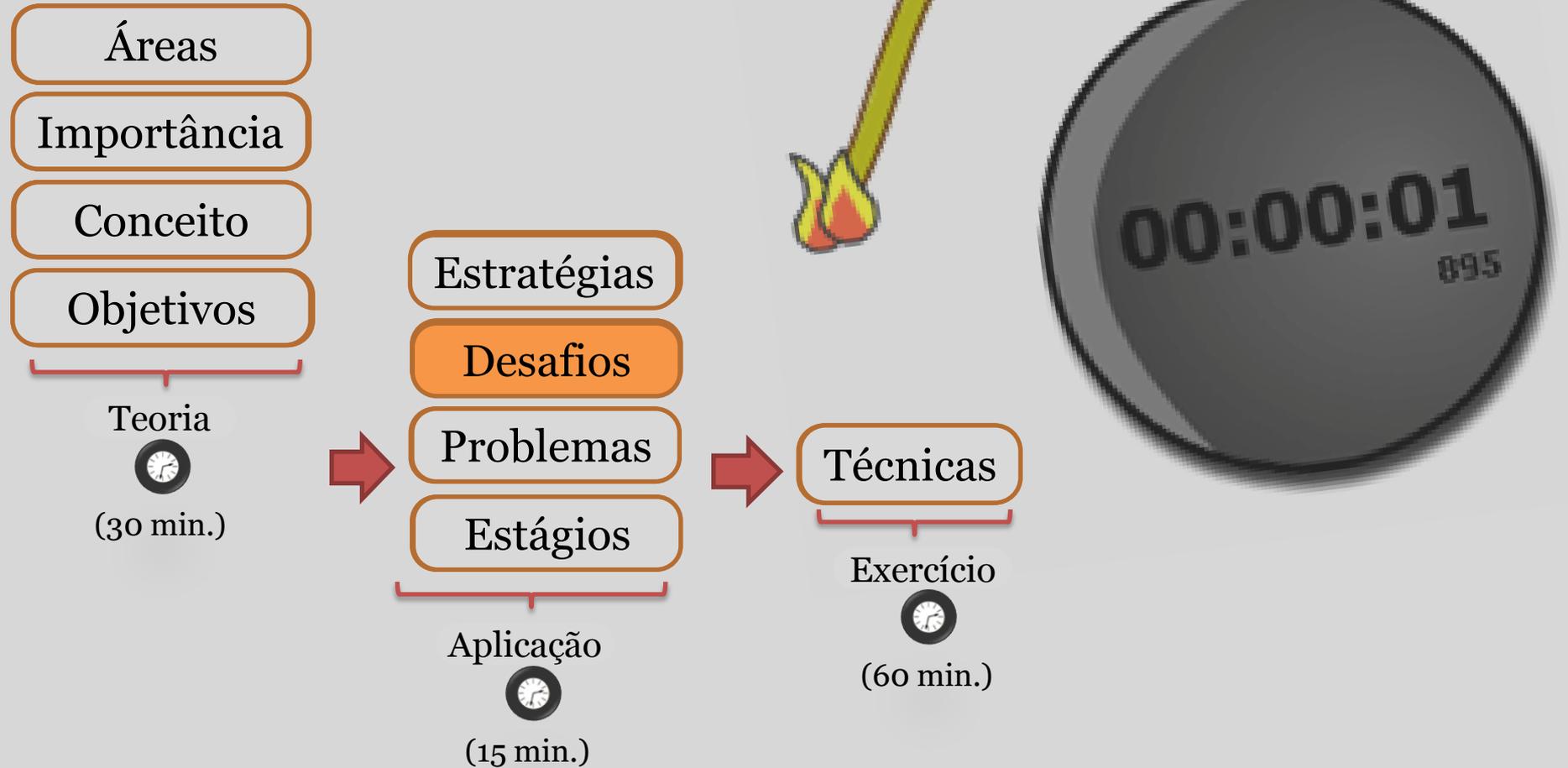
6. Velocidade.



Evolução dos Celulares



Fluxograma do Conteúdo de Aula



Desafios

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.**



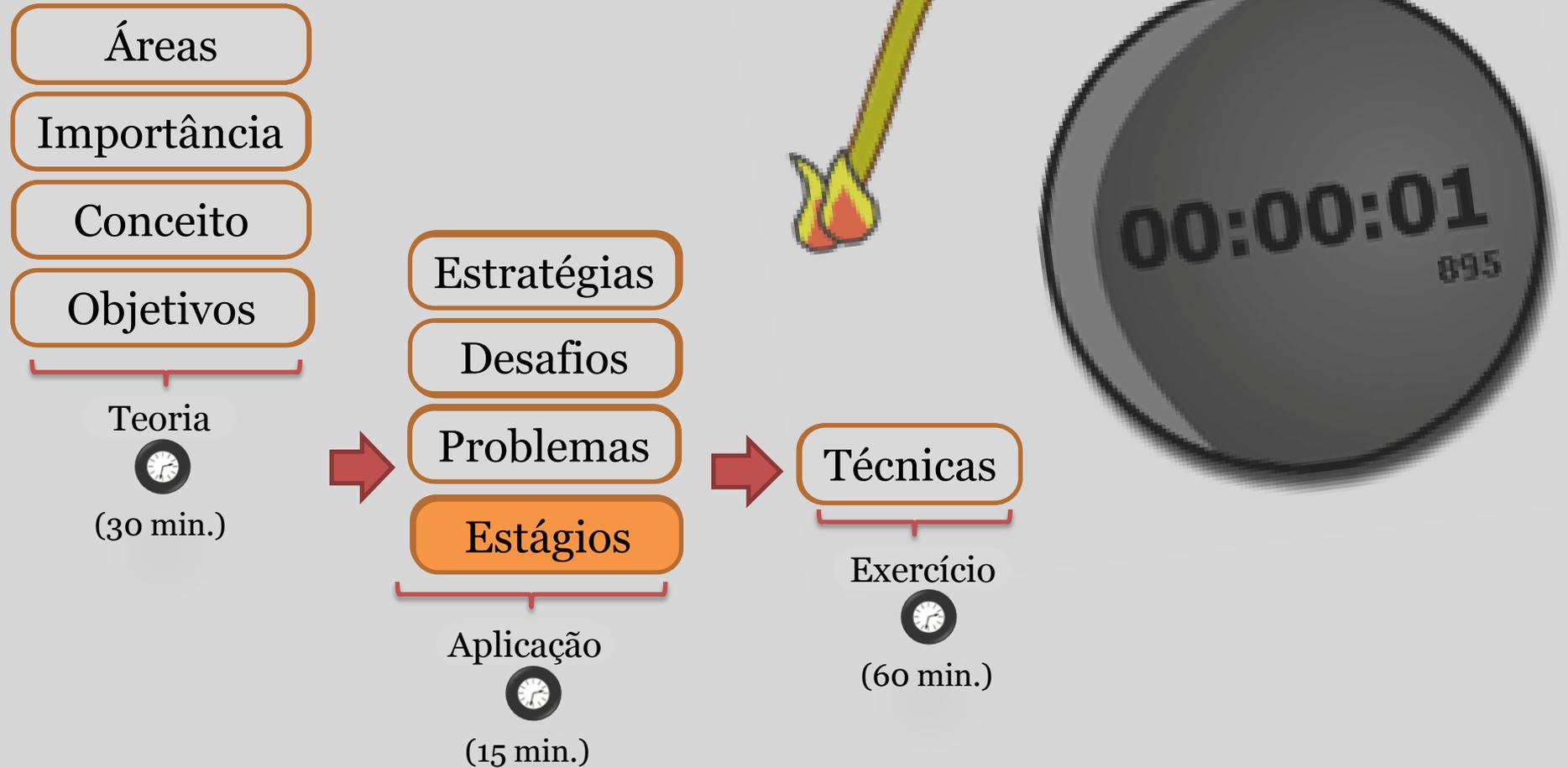
Fluxograma do Conteúdo de Aula



Problemas

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.

Fluxograma do Conteúdo de Aula



Estágios

1) Inventário de portfolio

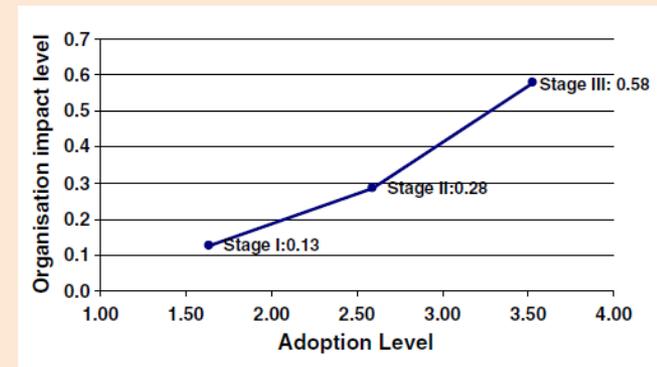
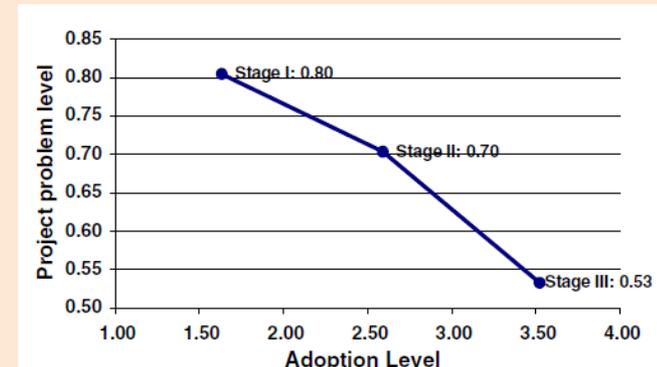
Administração de projetos centralizada;
procedimentos de avaliação de riscos;
Incorporação explícita de restrições de recursos;
Aumento da responsabilidade dos líderes pelos resultados de projetos.

2) Administração de portfolio

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

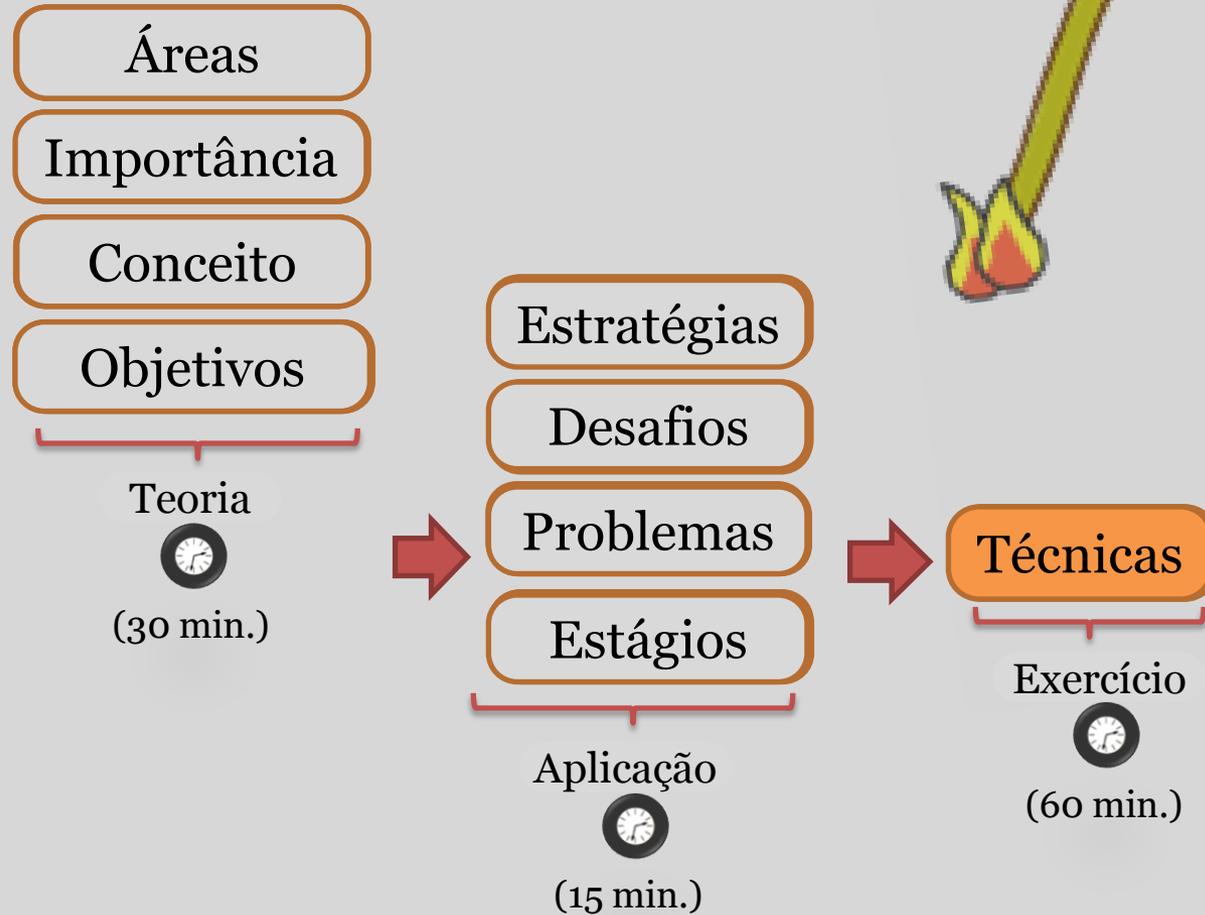
3) Otimização de portfolio

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



(REYCK et al., 2005)

Fluxograma do Conteúdo de Aula



Técnicas

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

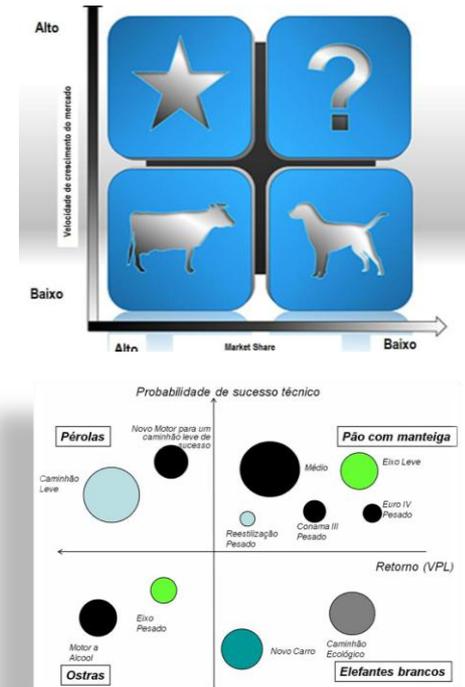
Q-sort;
AHP (Processo de Hierarquia Analítica);
Comparação pareada;
Modelos normativos;
Interações em grupo;

Modelos de pontuação (scoring models)

Check list
Modelo Multiatributo (MAUT)



Eficaz para Alinhamento Estratégico



	Nicho de Mercado	Custo Operacional	Flexibilidade de Expansão	Peso
Nicho de Mercado		1	2	3
Custo de Operação	1		0	1
Flexibilidade de Expansão	0	2		2

Ranking de Projetos de Novos Produtos	
Familia LCGB	4,10
Familia 45/w	3,67
Familia Gama/89	3,34
Familia Alfa 3	3,23
Familia Gama/67	2,98
Familia Gearbox	2,64
Familia Beta G	1,78



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

Técnicas de decisão em grupo

Delphi



**Eficaz para
Maximizar o Valor**



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

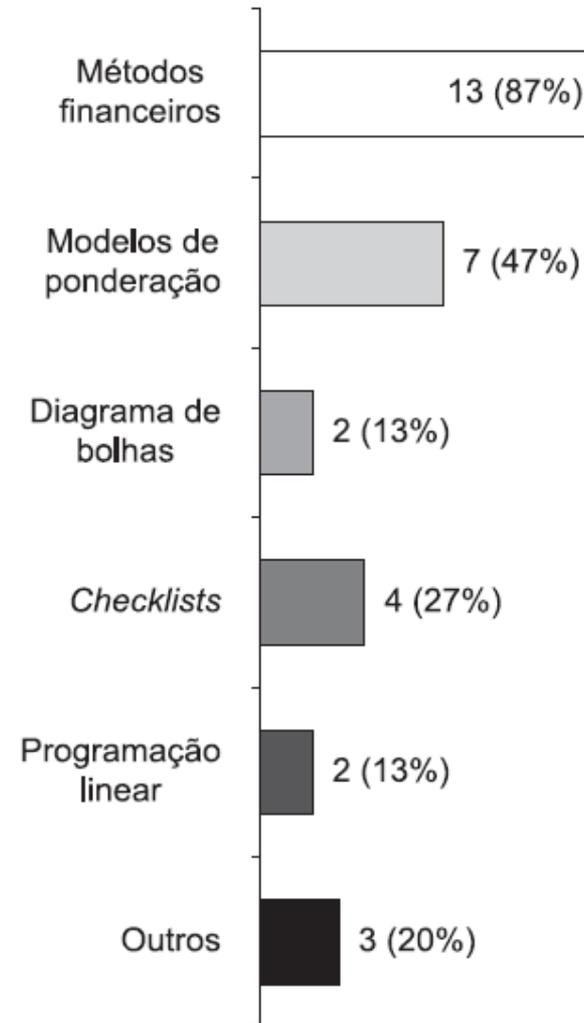
6) Modelos heurísticos;
Programação de projetos;

7) Métodos *Ad Hoc*.
Metodologias *top down*
Recompensa genial
Abordagens de sistemas
Modelos de Baldes Estratégicos



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).



Exercício



Exercícios

Imagine que você é o gestor de uma empresa de brinquedos e possui em suas mãos 4 minutas de projetos de novos produtos (Carrinho, Boneca, Jogo de Tabuleiro e Mordedor).



Você possui dados que sua equipe de desenvolvimento elaborou para os quatro produtos. Aplique as técnicas de Gestão de Portfólio (Modelos Financeiros, Gráficos e de Pontuação) usando os dados para apoiar a sua decisão.

A equipe espera uma decisão final com **um único produto prioritário para início imediato do desenvolvimento e um único produto que irá ser eliminado do portfólio** da empresa neste próximo ano.

Quais serão esses produtos? Bom trabalho!



Exercícios

Dados Estimados por meio de Simulação, Pesquisa de Mercado, Dados Históricos e Entrevista com Especialistas

Análise do tempo de até	6 períodos	Risco	50%
Taxa Mínima de Atratividade (TMA)(i)	10%	Prazo	15%
Pontuação do Critério Atratividade	40%	Alinhamento com Metas	35%
Pontuação do Critério Facilidade	60%		

					
	Carrinho	Boneca	Jogo de Tabuleiro	Mordedor	
Capital de Investimento Mês 0	-R\$ 3.400	-R\$ 10.000	-R\$ 20.000	-R\$ 3.600	(P&D + CL)
Receita Mês 1	-R\$ 1.700	R\$ 1.000	R\$ 10.000	R\$ 1.000	
Receita Mês 2	R\$ 1.700	R\$ 2.000	R\$ 6.000	R\$ 2.500	
Receita Mês 3	R\$ 1.700	R\$ 4.000	R\$ 5.000	-R\$ 2.000	
Receita Mês 4	R\$ 1.700	R\$ 2.000	R\$ 3.000	R\$ 1.100	
Receita Mês 5	R\$ 2.800	R\$ 1.000	R\$ 2.000	R\$ 900	
Lucro Líquido no período 6	R\$ 7.900	R\$ 9.000	R\$ 16.000	R\$ 2.500	(fluxo de caixa - uso de recursos)
Probab. de Sucesso Técnico (Pst)	50%	80%	45%	98%	
Probab. de Sucesso Comercial (Psc)	40%	80%	85%	95%	
Ranking de Importância Estratégica (IE)	1	2	3	4	(1-4) 4 mais importante
Atratividade -> Intenção de Compra	4	8	5	10	(1-10, 10 é mais atrativo)
Velocidade de Crescimento no Mercado (VCM)					
Atratividade -> Vantagem do Produto	5	6	7	8	(1-10, 10 é mais atrativo)
Market Share (MS)					
Atratividade -> Escopo Internacional	8	9	5	3	(1-10, 10 é mais atrativo)
Facilidade -> Força tecnológica da empresa	5	8	9	10	(1-10, 10 é mais fácil)
Facilidade -> Sem problemas de desenvolv.	7	7	6	9	(1-10, 10 é mais fácil)
Facilidade -> Produção	4	5	6	8	(1-10, 10 é mais fácil)
Risco	Péssimo	Bom	Regular	Excelente	
Prazo	Bom	Fraco	Fraco	Bom	
Alinhamento com Metas	Regular	Regular	Bom	Excelente	

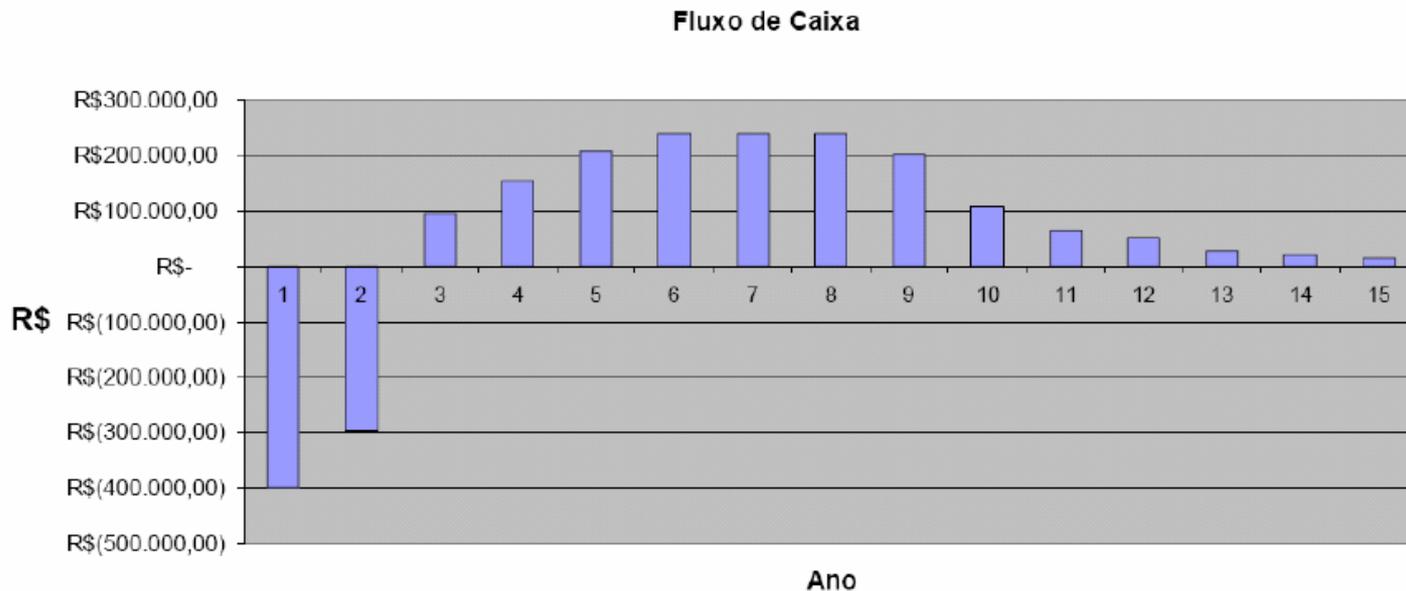
Fluxo de Caixa

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.

$$Payback = \sum_{t=0}^{t=n} Receitas_t - \sum_{t=0}^{t=n} Despesas_t$$

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.
I₀ = 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 %).

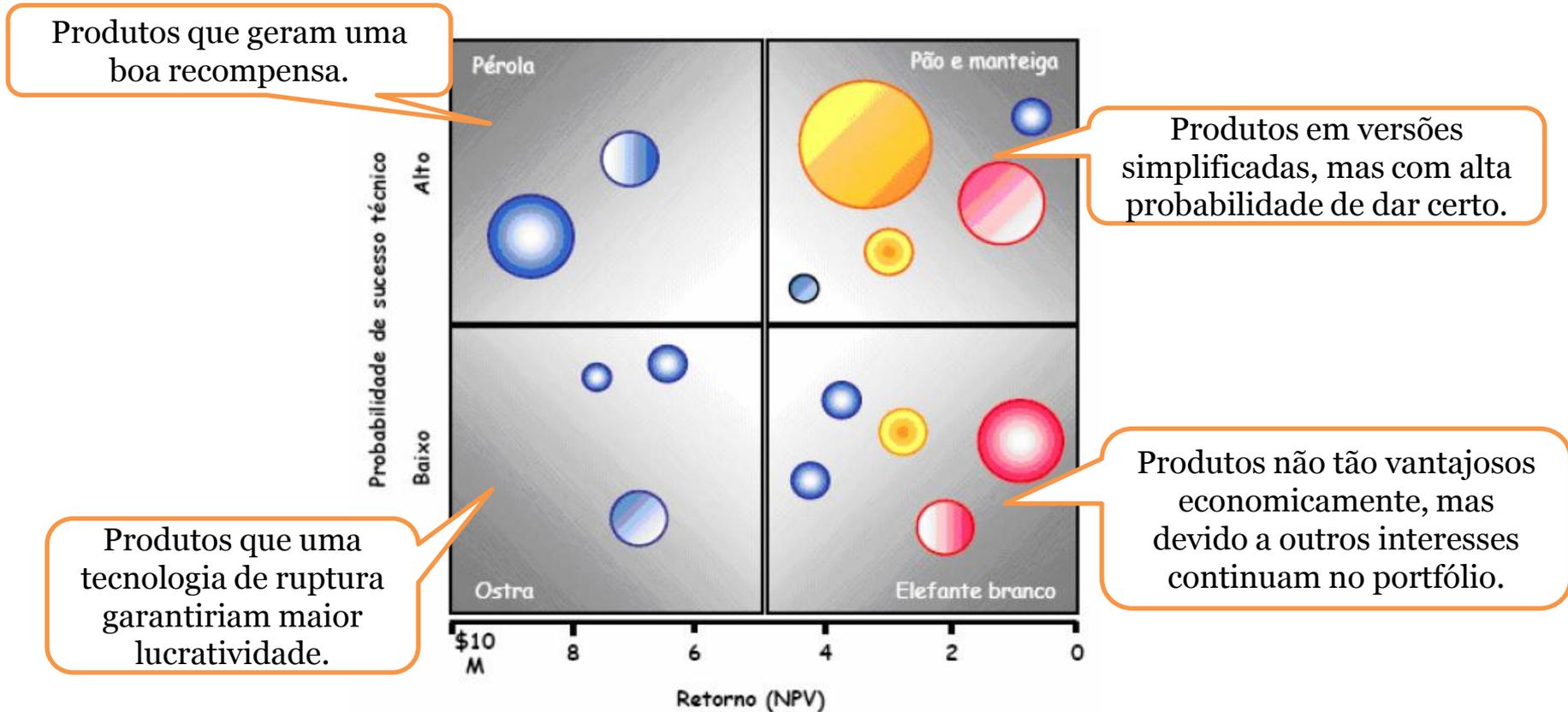
Vantagem: simplicidade e facilidade para gerar indicadores e comparações.

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

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



Gráfico (Diagrama) de Bolhas (VPL, Pst, Inv) e (Pst, Psc, IE)



Produtos que geram uma boa recompensa.

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

Produtos que uma tecnologia de ruptura garantiriam maior lucratividade.

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



Matriz BCG (VelocCres, MktShare, Inv)

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

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 GE/Mc Kinsey

Matriz BCG

Modelo de Notas Multiatributo (MAUT – Multiattribute Utility Theory) Atratividade e Facilidade e Risco, Prazo e Alinhamento

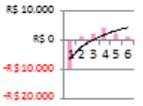
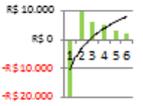
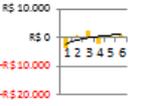
MODELO DE NOTAS		Avaliação			Nota	Total	
Lista de critérios	Peso	Baixo	Médio	Alto			
Critério 1	20%	0	5	10	10	2	Indicador Y
Critério 2	20%	0	5	10	10	2	
Critério 3	10%	0	5	10	5	0,5	
Critério 4	15%	0	5	10	10	1,5	
Critério 5	5%	0	5	10	5	0,25	
Critério 6	5%	0	5	10	0	0	Indicador X
Critério 7	5%	0	5	10	10	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 "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)	$(z\% * \text{Média}(\text{Notas } x1, x2, x3))$
		x2	(1-10)	
		x3	(1-10)	
y	n%	y1	(1-10)	$(n\% * \text{Média}(\text{Notas } y1, y2, y3))$
		y2	(1-10)	
		y3	(1-10)	
				Soma(Pontuação Grupos)

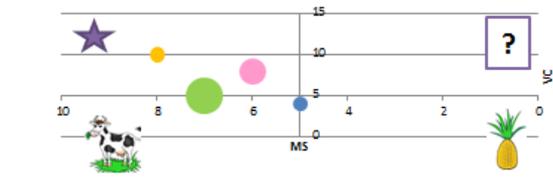
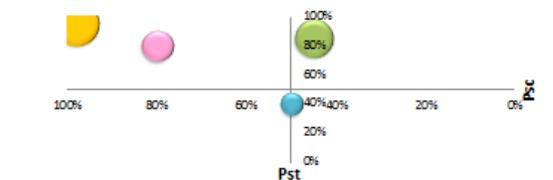
Resultados

			
Carrinho	Boneca	Jogo de Tabuleiro	Mordedor

Modelos Financeiros

				PRIORIZA	ELIMINA
Gráfico do Fluxo de Caixa					
Payback (meses)	Mês 4	Mês 5	Mês 3	Não recupera	Jogo de Tabuleiro
VPL	R\$ 636,44	-R\$ 2.445,81	R\$ 1.097,04	-R\$ 817,28	Jogo de Tabuleiro
TIR	14,18%	0,00%	12,83%	-1,09%	Carrinho
ROI	232%	90%	80%	69%	Carrinho

Modelos Gráficos

BCG (VC, MS, Invest.)		Mordedor	Carrinho
Gráfico de Probabilidades (Pst, Psc, IE)		Mordedor	Carrinho
Gráfico de Bolha (VPL, Pst, Invest.) TRADICIONAL		Carrinho	Boneca

Modelos de Pontuação

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
Risco	1	4	3	5		
Prazo	4	2	2	4		
Alinhamento com Metas	3	3	4	5		
MAUT (Risco, Prazo e Alinham.)	2,15	3,35	3,20	4,85	Mordedor	Carrinho

Conclusões ??

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 indicador importante, sugiro o desenvolvimento do **JOGO DE TABULEIRO** (indicado por VPL). 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).



Obrigada.

Patrícia Magnago
patriciafm@producao.ufrgs.br

