

ESTEFÂNIA ESBAILE

PROPOSTA DE GERENCIAMENTO DO PORTFÓLIO DE PARCERIAS EM UM
COMÉRCIO ELETRÔNICO DE PRODUTOS DE BELEZA

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do Diploma de
Engenheira de Produção.

São Paulo

2018

ESTEFÂNIA ESBAILE

PROPOSTA DE GERENCIAMENTO DO PORTFÓLIO DE PARCERIAS EM UM
COMÉRCIO ELETRÔNICO DE PRODUTOS DE BELEZA

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do Diploma de
Engenheira de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Tobal
Berssaneti

São Paulo

2018

Catálogo-na-publicação

Aos meus pais e à minha irmã, Elena.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é o resultado de um esforço coletivo ao longo de muitos anos, dentro e fora da Universidade de São Paulo. Tenho muitas pessoas a agradecer, por auxílios dos mais diversos tipos e nas horas mais improváveis. Estou aqui devido a essa equipe e serei, para sempre, grata!

Em especial, agradeço:

Aos meus pais, minhas eternas fontes de sabedoria e apoio incondicional.

À Elena, por ser meu maior exemplo e minha companhia para todos os momentos.

À minha família como um todo, por tanto amor e confiança.

Ao Marcelo, o grande companheiro que tive durante a maior parte deste trabalho. Sempre dando seu máximo para me ajudar e fazer sorrir, mesmo nas horas mais difíceis. Muito obrigada por tanta paciência.

Ao Prof. Dr. Fernando Berssaneti, pela orientação ao longo desta caminhada conjunta, também, pela paciência e dedicação. E ao Prof. Dr. Mario Salerno, pela suporte e direcionamento em um momento de decisão tão importante.

À Taynah, por anos de “filosofias”, amizade e orientação em momentos de desespero, sempre me fazendo lembrar do que realmente importa na vida.

Ao Alex, André, Vitor, José, Rodrigo, Giuliana, Lulus, Fabrizzio e todo o time de tênis da POLI, muito obrigada por serem amigos insubstituíveis e tornarem esses anos tão especiais.

À Cris, Osni, Mari e Rosana, obrigada por tanto suporte ao longo dos anos.

À BELEZA, pelos dados e entrevistas cedidos.

E, finalmente, agradeço a Deus, por sempre me dar forças para superar as adversidades ao longo desta jornada e por chegar até aqui com tantas pessoas incríveis para agradecer.

"O homem bravo é consciente de seus deveres e da justiça. Sabe bater-se pelas ideias fazendo dos obstáculos não uma perspectiva de derrota, mas sim um fator de estímulo. ”

(Ginshin Funakoshi)

RESUMO

A otimização dos recursos é uma questão essencial para as organizações inseridas no atual contexto de competitividade extrema e incessante. Esta otimização pode ser obtida através da sistematização de processos. A gestão de portfólio de projetos busca determinar a melhor combinação de projetos de um portfólio, através de processos definidos e avaliados continuamente por métodos e critérios alinhados à estratégia organizacional, resultando no nível ótimo de retorno versus utilização de recursos. Ou seja, alinhando processos, estratégia e capacidade operacional.

O presente trabalho propõe o gerenciamento do portfólio de projetos de parcerias de um comércio eletrônico de produtos de beleza, organização em que ocorre o estágio acadêmico da autora. Busca-se criar processos em uma área que, até então, forma parcerias de maneira pontual e particularizada. Para isso, realizam-se pesquisas teóricas e a campo, propõe-se uma estrutura e detalha-se cada estágio da mesma, além da definição de responsabilidades e prazos de execução com base na literatura pertinente ao tema. Dentre os métodos adotados estão o mapeamento de processos, o Método de Análise Hierárquica (AHP) e a programação linear.

Conclui-se que as iniciativas, apesar de limitadas, devido ao seu caráter pioneiro, representam ganhos para a organização ao tornarem os processos mais definidos e padronizados, o que culmina na liberação de recursos para a execução de outras atividades. Tornando a organização, em última instância, mais eficiente e lucrativa. Principalmente, este trabalho contribui para a disseminação de uma cultura de gerenciamento de portfólios, iniciando o caminho necessário para tornar o processo cada vez mais preciso e documentado e os portfólios cada vez mais otimizados. Além de evidenciar, para as demais áreas da empresa e do setor, a importância do gerenciamento de portfólio de projetos para a maximização de sucesso em seus negócios.

Palavras-chave: Gerenciamento de Portfólio de Projetos. Estratégia Organizacional. Comércio Eletrônico. Parcerias.

ABSTRACT

Resource optimization is an essential problem to companies trying to operate in the incessantly fast growing competitive global scenario. This optimization can be achieved through the systematization of processes. Project portfolio management is a tool to determine the best combination of projects in a portfolio, through a series of defined steps that are continuously reevaluated by methods and criteria aligned to the organizational strategy, resulting in the optimum level of return versus resource consumption. This can be achieved by focusing on process alignment, strategy and operational capacity.

This work proposes the management of the partnership project portfolio of an *e-commerce*, focused on beauty products, in which the author has done her internship. The objective is to create processes in an area in which partnerships are made in a very punctual and particularized manner.

In order to achieve this purpose, theoretical and field researches are conducted and, a structure is proposed. Its stages are thoroughly detailed during this work. Then, it is crucial to define deadlines and distribute responsibilities, using the literature relevant to the subject. Some of the methods used include Process Mapping, AHP (Analytic Hierarchy Process) and Linear Programming.

Therefore it can be concluded that, even though the results of this work are limited, because of its groundbreaking characteristics, the initiatives will lead to profits to the organization as the processes becomes more defined and standardized, which, in turn, will make it possible to reallocate some resources so they can be better put to use in other activities. This will, ultimately make the entire organization more efficient and profitable. Above all, this work contributes to the dissemination of a portfolio management culture, paving the way to making the process more precise and well documented, as well as increasingly optimizing the portfolios. More than that, it shows to other areas of the organizations, as well as other sectors, the importance of the project portfolio management for the maximization of business prosperity.

Keywords: Project Portfolio Management. Organizational Strategy. *E-Commerce*. Partnerships.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da BELEZA	2
Figura 2 - Resumo da estrutura do trabalho	9
Figura 3 - Grupos de processos para gerenciamento de portfólio	17
Figura 4 - Seleção de projetos (Archer e Ghasemzadeh)	20
Figura 5 - A boa gestão de portfólios de projetos.....	22
Figura 6 - Planejamento estratégico, gestão de portfólio e governança organizacional.....	23
Figura 7 - Exemplo de diagrama de bolhas	26
Figura 8 - Divisão em macroprocessos.....	32
Figura 9 - Agrupamento em grupos afins: entradas e saídas.....	33
Figura 10 - Avaliação comparativa: entradas e saídas	36
Figura 11 - Seleção: entradas e saídas	36
Figura 12 - Ponto de Decisão 1: entradas e saídas	37
Figura 13 - Sistema de programação linear para simulação de portfólio de projetos	38
Figura 14 - Priorização: entradas e saídas	38
Figura 15 - Balanceamento: entradas e saídas.....	39
Figura 16: Revisão Final: entradas e saídas.....	40
Figura 17 - Ponto de Decisão 2: entradas e saídas	41
Figura 18 - Autorização de componentes: entradas e saídas	42
Figura 19 - Monitoramento e Controle: entradas e saídas.....	43
Figura 20 - Revisão: entradas e saídas.....	44
Figura 21 - Gráfico de Bolhas: Faturamento, utilização de recursos	55
Figura 22: Resultados de simulação que não respeita as restrições	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Comparação paritária de critérios.....	25
Tabela 2 - Modelo de negócio das propostas	49
Tabela 3 - Pesos dos critérios	50
Tabela 4 - Proporção entre faturamentos.....	50
Tabela 5 - <i>Ranking</i> dos projetos	53
Tabela 6 - Disponibilidade em horas/mês	54
Tabela 7: Resultados ótimos.....	54
Tabela 8 - Exemplo de demanda acima dos recursos disponíveis.....	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Efeitos da ausência de portfólio	14
Quadro 2 - Escala de valores para comparações	25
Quadro 3 - Passos da sequência metodológica adotada	28
Quadro 4 - Análise de compatibilidade: Critérios iniciais	34
Quadro 5 - Resumo de tarefas e respectivos prazos	46
Quadro 6 - Quadro resumo da estrutura proposta.....	48
Quadro 7 - componentes da complexidade.....	51
Quadro 8 - Componentes dos riscos	53

LISTA DE ABREVIACÕES

AHP	<i>Método de Análise Hierárquica (Analytic Hierarchy Process)</i>
B2B	<i>Empresa para Empresa (Business to business)</i>
B2C	<i>Empresa para Consumidor (Business to Consumer)</i>
BI	<i>Inteligência de Negócios (Business Intelligence)</i>
CEO	<i>Presidente da Companhia (Chief Executive Officer)</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>
KPI	<i>Indicador-chave de Sucesso (Key Performance Indicator)</i>
RH	<i>Recursos Humanos</i>
SAC	<i>Serviço de Atendimento ao Cliente</i>
SKU	<i>Unidade de Manutenção de Estoque (Stock Keeping Unit)</i>
TF	<i>Trabalho de Formatura</i>
TI	<i>Tecnologia da Informação</i>
TIR	<i>Taxa Interna de Retorno</i>
VPL	<i>Valor Presente Líquido</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	1
1.1	A EMPRESA.....	1
1.1.1	História	1
1.1.2	Estrutura organizacional e espaço físico	2
1.2	PARCERIAS	5
1.2.1	Contextualização	5
1.2.2	Modelos de faturamento e negócios	5
1.3	IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA A SER RESOLVIDO	7
1.4	MOTIVAÇÕES	8
1.5	OBJETIVOS	8
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO	9
2	REVISÃO DA LITERATURA	11
2.1	GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO	11
2.1.1	Conceitos importantes	11
2.1.2	Relevância	13
2.1.3	Etapas.....	14
2.1.4	Fatores a se atentar	21
2.2	GESTÃO DE PORTFÓLIO E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	22
2.3	GESTÃO DE PORTFÓLIO, RESPONSABILIDADES E PRAZOS	23
2.4	FERRAMENTAS	24
2.4.1	Método de Análise Hierárquica ou Analytic Hierarchy Process (AHP)	24
2.4.2	Gráfico de Bolhas	25
3	METODOLOGIA.....	27
4	DESENVOLVIMENTO.....	31
4.1	MAPEAMENTO DE PROCESSOS	32
4.1.1	Seleção de projetos de parcerias.....	32
4.1.2	Ponto de Decisão 1	37
4.1.3	Priorização	37
4.1.4	Balanceamento.....	39
4.1.5	Revisão Final	39
4.1.6	Ponto de Decisão 2	40
4.1.7	Autorização dos Componentes	41
4.1.8	Monitoramento e Controle.....	42
4.1.9	Revisão	43
4.2	DEFINIÇÃO DE RESPONSABILIDADES	45
4.3	QUANDO REALIZAR CADA ETAPA.....	46
4.4	SÍNTESE	47
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	57
5.1	ANÁLISE GERAL.....	57
5.2	ANÁLISE CRÍTICA DO MODELO TEÓRICO E PRÓXIMOS PASSOS	58
5.3	ANÁLISE DOS RESULTADOS DOS TESTES	59

5.4	RESUMO	61
6	CONCLUSÃO	63
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	65
	APÊNDICE A – CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO DO MODELO A.....	69
	APÊNDICE B – CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO DO MODELO B	73
	APÊNDICE C – CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO DO MODELO C	77
	APÊNDICE D – CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO DO MODELO D	81
	APÊNDICE E – FLUXOGRAMA DO MACROPROCESSO PROPOSTO	85
	APÊNDICE F – CRITÉRIOS DE SELEÇÃO	87

1 INTRODUÇÃO

O presente capítulo é uma introdução ao trabalho de formatura realizado em um comércio eletrônico, do inglês, *e-commerce*, de produtos de beleza brasileiro, no qual a autora realiza estágio acadêmico no departamento de Parcerias.

Neste primeiro momento, são introduzidas a empresa e as relações de parcerias e identificados o problema a ser resolvido, assim como as motivações que levaram à escolha do mesmo, os objetivos do trabalho e a maneira como este foi dividido.

1.1 A EMPRESA

1.1.1 História

A organização em que o trabalho é desenvolvido é um varejo *online* de cosméticos voltado ao público brasileiro. Por questões de confidencialidade, o nome real da organização, bem como informações sobre ela e seus parceiros, estão maquiados e adota-se a denominação fantasia “BELEZA” para se referir a mesma.

Fundado em 2008, o negócio inicia-se como um *e-commerce* no setor de varejo de produtos para cabelos com a participação de um sócio com experiência prévia no mercado físico de produtos de beleza e um funcionário. A BELEZA nasce com o intuito de transportar marcas nacionais e internacionais, consolidadas no mercado físico para a *internet* e, uma vez que, naquele momento, as grandes companhias da indústria focavam seus negócios em salões de beleza, investir fortemente em linhas de produtos profissionais de marcas que, até então, não eram encontradas facilmente no varejo nacional e preencher essa lacuna. A ideia se mostra favorável e a empresa cresce tanto em variedade de produtos quanto em porte.

Em 2011, um dos maiores fundos de investimento mundial e uma gestora de capitais focada em companhias tecnológicas de alto impacto na América Latina passam a investir na BELEZA. No ano de 2014, a empresa atinge seu Ponto de Equilíbrio financeiro (*Break Even Point*) e cria uma plataforma para celulares. No ano seguinte, consolida-se como líder do mercado *online* de cosméticos. (ENDEAVOR, 2017)

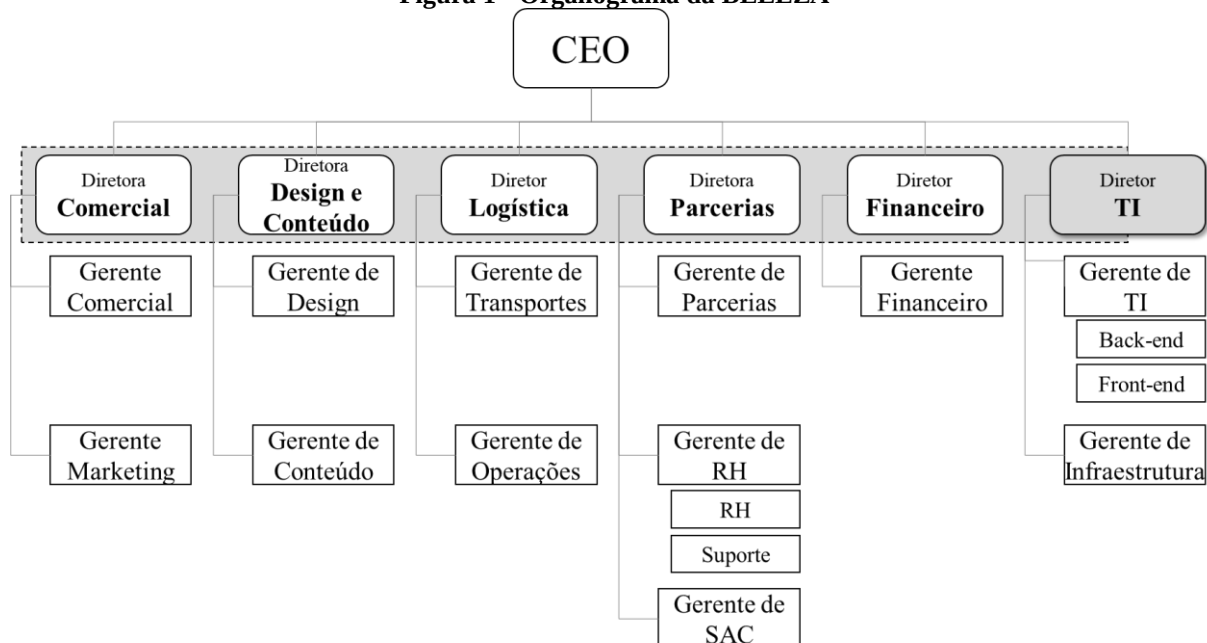
Hodiernamente, é líder absoluta em vendas com distribuição seletiva pela *internet*, com cerca de 15 mil produtos em seu portfólio – constituído por cinco categorias: Cabelos, Perfumes, Maquiagem, Cuidados para Pele e Corpo e Banho, englobando 280 marcas distintas, provenientes de 120 fornecedores –, realiza quatro mil vendas diárias, seu endereço eletrônico, do inglês, *site*, recebe 20 milhões de visitantes anuais e sua página no *Facebook* reúne mais de dois milhões de fãs.

1.1.2 Estrutura organizacional e espaço físico

A organização emprega 200 funcionários distribuídos entre 12 departamentos, a saber: Comercial, Conteúdo, *Design*, Financeiro, Infraestrutura, *Marketing*, Operações, Parcerias, Recursos Humanos (RH), Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), Tecnologia da Informação (TI) e Transportes que coexistem no endereço adotado em 2015. A planta da empresa apresenta dois andares: piso superior, com área administrativa e SAC, e piso inferior, com recepção, estúdio fotográfico e centro de distribuição.

Cada departamento é constituído por um ou mais times e departamentos distintos podem ser chefiados por um mesmo diretor, de acordo com o organograma apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Organograma da BELEZA



Fonte: Elaborado pela autora

As atribuições de cada departamento são descritas sucintamente neste capítulo como forma de apresentá-los; na sequência do relatório, apresentam-se descrições detalhadas de atividades de algumas equipes centrais ao tema, aqui, tratado.

- **Comercial:** O departamento é encarregado do planejamento de demanda, definindo pedidos, reposição e cobertura total do portfólio de produtos. Sua rotina inclui negociações com fornecedores, precificação e cadastro de Unidades de Manutenção de Estoque (SKUs) no servidor da empresa.
- **Marketing:** Trabalha com aquisição e retenção de clientes. Para tanto, coleta, gerencia e distribui dados do mercado via pesquisas, monitoramento da concorrência e disparo de correios eletrônicos (*e-mails*). Podendo contribuir com o Comercial nas negociações com os fornecedores, na precificação e na inteligência de negócio, do inglês, *Business Intelligence (BI)*.
- **Design:** Responsável pelo conteúdo visual do *site* e *e-mails* publicitários ou transacionais. Podendo englobar atividades que vão desde fotografar modelos e produtos no estúdio da empresa, até tratar imagens e as disponibilizar no servidor.
- **Conteúdo:** Encarregado das informações textuais do *site*, de seu *blog* e de *e-mails* transacionais, busca engajar o consumidor com temáticas de moda e beleza, descrição dos produtos, instruções de uso e resultados.
- **Transportes:** Incumbido da expedição de pedidos para os clientes. Uma vez que o serviço de entregas é terceirizado, via Correios ou transportadoras privadas, o departamento é o negociador de preços e prazos de entregas e mediador de entregas malsucedidas (logística reversa).
- **Operações:** Atua em duas etapas: recebimento de mercadorias dos fornecedores – com conferência, cadastro e estocagem dos produtos físicos – e despacho dos pedidos para a transportadora – iniciado com a coleta dos produtos, verificação de Nota Fiscal emitida, preparação e fechamento da caixa, pesagem e registro no sistema de romaneio.
- **Parcerias:** O setor é o ponto de contato entre “parceiro”, conceito discutido na próxima seção, e BELEZA. Responsável direto pela implantação e operação de uma parceria, através do acompanhamento de reuniões e calendário de atividades, acompanhamento dos Indicadores-chave de Sucesso (*KPIs*), monitoramento diário das páginas *online* e da coordenação de Parcerias e SAC.

- RH: Trabalha com a seleção, contratação, organização, manutenção, desenvolvimento, retenção, recompensa e desligamento de funcionários de cada departamento e, também, de funcionários com atividades de suporte como limpeza, manutenção e recepção; responde, ainda, pela organização e divulgação de eventos, confraternizações e anúncios gerais.
- SAC: Responsável pelo suporte direto ao consumidor via *e-mail* e telefone e pela operação de televendas de produtos da loja BELEZA.
- Financeiro: Encarregado da saúde financeira da empresa; do monitoramento do fluxo de pagamento, da implementação e do controle do processo de antifraude entre marcas, clientes e BELEZA; da formulação e manutenção de contratos.
- TI: O departamento desenvolve, testa, valida e mantém plataformas, painéis de controle, interfaces de pagamento, mecanismos de buscas e relatórios em nuvem através de programação tanto de linguagens (*Back*) quanto de interfaces de *websites* (*Front-end*). Criando um ferramental e uma base de dados cruciais para BI.
- Infraestrutura: Trabalha com investimentos em infraestrutura, telefones, *hardwares* e com o monitoramento contínuo do sistema para garantir o bom desempenho da organização como um todo.

A empresa segue, primariamente, uma estrutura funcional, que possui, segundo Clark e Wheelwright (1993), a área de conhecimento como critério fundamental para se realizar uma atividade, fortalecendo a especialização do conhecimento dentro de cada departamento.

No entanto, para a implantação de quase todos os projetos de melhoria e de novos negócios, os recursos e as competências da empresa são alocados em torno dos mesmos, formando-se estruturas, descritas por Mendez (2003), como equipes autônomas (ou puras) de projeto, em que o gerente de projeto (GP), normalmente, um gerente de departamento da empresa, possui muita independência e autoridade para tomadas de decisões.

Os indivíduos de TI acabam, então, ligados, tanto por meio de suas áreas funcionais, quanto por meio de um ou mais projetos. É importante salientar, ainda, que, apesar da orientação dada pelas estruturas acima, estas não são modelos perfeitos e, na prática, por se tratar de uma companhia tecnológica, todos os departamentos da organização contam com TI para a realização de suas rotinas diárias, incluindo o próprio setor de TI.

1.2 PARCERIAS

Em paralelo ao site da BELEZA, algumas marcas, além de fornecedoras, criam o vínculo de parceria com a empresa, o que pode refletir, em termos práticos, em cocriação e/ou comanutenção de endereços eletrônicos, estoque, entrega e atendimento aos clientes de produtos “parceiros”.

1.2.1 Contextualização

O serviço de parceria teve início em 2013 com a criação de um *site* para uma marca de um grande grupo internacional de produtos de beleza. A página *online* e a operação tiveram como principal objetivo ajudar uma empresa já vinculada à BELEZA – no papel de fornecedora – a ter seu próprio comércio eletrônico de maneira simples, eficiente e barata.

Ainda em 2013, iniciaram-se as negociações com outro forte grupo do setor para lançar o *site* de uma de suas marcas de cosméticos no Brasil e para operar o *site* de outra, que já estava em operação, administrado por uma empresa terceirizada. Ambos os *sites* foram ao ar em 2014, seguidos por mais um em 2015, três em 2016 e três em 2017. Para o ano de 2018, há 11 novas operações no funil de vendas, *pipeline*, incluindo *sites* com lançamento garantido para o primeiro e segundo semestres.

1.2.2 Modelos de faturamento e negócios

Desde o início, adota-se o modelo de faturamento de margem de operação, calculado com base nos preços de venda de produtos; contrariando a maioria dos concorrentes, os quais adotam taxas de serviço. A BELEZA acredita que esse modelo reflete a sua meta como empresa e seu objetivo com esse tipo de operação, que são estar totalmente comprometida com o nível de serviço entregue ao parceiro e ao cliente final para que ambos se tornem clientes recorrentes. Portanto, só recebe o valor relacionado ao serviço que entrega após a venda ao cliente final.

Em relação aos modelos de negócios, diferentes propostas foram montadas para atender às necessidades do mercado:

1. Melhoria da Plataforma do Parceiro + Serviços (A)

Este modelo leva em consideração restrições impostas por equipes globais, que muitas vezes, não permitem o uso de plataformas locais. Para atender a essa demanda, desenvolve-se a integração para pedidos de clientes, a interface de pagamento, do inglês, *gateway*, e o gerenciamento de estoque com o sistema parceiro.

A empresa parceira é responsável por gerenciar todo o processo e atividades relacionadas ao *site* - registro de produtos, comunicações de *merchandising* e *marketing online* - e a BELEZA se responsabiliza por todos os processos e atividades de pós-vendas, tais como armazenamento, entrada, coleta (*picking*), embalagem, saída, expedição, atendimento ao cliente, bem como a gestão financeira e comercial de inventário e planejamento de demanda.

O parceiro tem acesso ao sistema *online* de gerenciamento de relatórios e indicadores de desempenho, denominado *Backoffice*, no qual pode obter todas as informações necessárias para gerenciar e controlar a operação (pedidos vendidos e faturados hora a hora, inventário por SKU, detalhes do pedido, dentre outros).

2. Plataforma Espelho + Serviços

Este caso é o que agrega maior valor ao *website* dos parceiros, atualmente, pois herda todos os recursos desenvolvidos para o próprio *site* da BELEZA e novos recursos desenvolvidos e aprimorados estão disponíveis para os sites de parcerias no mesmo momento em que são lançados para a BELEZA.

O parceiro conta com acesso ao *Backoffice*, através do qual gerencia os produtos (descrições, preços) e campanhas (comunicação / *banners*, promoções), atualizados em tempo real, além de ter acesso aos relatórios e indicadores de desempenho das operações.

Hoje, existem dois tipos de operações para este modelo: sites de marca e de multímarcas.

a. Sites de marca (B)

Embora a plataforma da BELEZA seja utilizada, o parceiro tem uma gestão completa sobre o conteúdo, produtos e preços de produtos a disponibilizar no *site*.

b. Sites de várias marcas (multímarcas) (C)

O modelo de negócios torna os produtos vendidos na página da BELEZA disponíveis para os outros endereços eletrônicos, com restrições para marcas não vendidas pelo parceiro. Ao

acessar o *Backoffice*, o parceiro pode decidir se utiliza as informações do produto (descrições e preços) e a comunicação e campanhas já criados ou desenvolve suas próprias.

Em ambos, a BELEZA, também, responsabiliza-se por todos os processos e atividades de pós-vendas.

3. Plataforma + Serviço (D)

Um terceiro modelo que vigorará, a partir de 2018, baseia-se no desenvolvimento e manutenção de todos os recursos para o *site* do parceiro por parte da BELEZA de acordo com *layout*, portfólio, preços e campanhas acordados previamente e estabelecidos pelo parceiro. Isto é, os parceiros continuam colaborando para a criação de seus *sites*, contudo, deixam de participar da comanutenção destes.

A BELEZA se encarrega do gerenciamento dos produtos (descrições, preços), de campanhas (comunicação / *banners*, promoções) e de todo o processo e atividades relacionadas ao *site* - registro de produtos, comunicações de *merchandising* e *marketing online*, somados aos processos e atividades de pós-vendas e geração de relatórios. O Parceiro, prontifica-se a enviar as diretrizes para sua página e conta com o acesso aos relatórios e indicadores de desempenho das operações.

1.3 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA A SER RESOLVIDO

Diante de tudo que foi exposto, até aqui, pode-se perceber que a formação de parcerias na empresa ocorre de forma pontual e particularizada – com o intuito de ajudar uma empresa já vinculada à BELEZA; de se tornar parceira estratégica para um grande grupo do setor de beleza; ou de, até mesmo, ajudar empresas menores, sem experiência prévia em comércio eletrônico, a entender como ele opera e suas particularidades.

Não há processos ou uma estrutura para firmá-los. E, sem organização e com o aumento contínuo de portfólio de parceiros, e da carga de trabalho, a empresa e seus recursos finitos passam a operar em condições de estresse e falta de visibilidade de longo prazo.

1.4 MOTIVAÇÕES

Em quatro anos, o número de parceiros da BELEZA foi de zero para dez. Em 2018, 11 novas operações já estão no *pipeline*. Há uma demanda crescente pelo serviço. E, uma vez que as organizações objetivam crescer, mudanças coordenadas com a estratégia da empresa se tornam elementares. No contexto deste trabalho, parcerias são as responsáveis por mudanças.

Adaptando Lee *et al.* (2008) a este cenário, um portfólio de projetos de parcerias é um conjunto de projetos de parcerias a ser implantado a partir de uma coordenação central. E, parafraseando Dettbarn, IBBS, e Murphree (2005), o gerenciamento do portfólio de projetos de parceiros objetiva garantir que o melhor conjunto de parcerias seja formado, alocando-se os recursos necessários e disponíveis aos mesmos, sendo esta alocação revista continuamente com o intuito de minimizar riscos e custos e otimizar a execução dos mesmos. Além de tornar o foco a longo prazo mais claro para a empresa e liberar recursos para execução de outras atividades. Tornando a empresa mais eficiente e lucrativa.

Outro ponto a se atentar é o fato de que, devido à insuficiência de documentação de processos e de funcionários em uma mesma função, executando processos de formas distintas, há perdas de eficiência.

Além disso, existe, ainda, uma lacuna no mercado brasileiro de comércio eletrônico para esse tipo de serviço, o qual, em muitos casos, é fornecido com baixa qualidade e pouco ou nenhum suporte à marca e ao consumidor final. Estabelecer-se aí, transforma a BELEZA em parceira estratégica de grandes grupos do setor, cujos sites, conseqüentemente, tornam-se vitrines para aumentar o fluxo de parceiros que buscam lançar seus sites de marca. Podendo agregar ao mercado brasileiro de *e-commerce* de beleza como um todo, pois cada site ajuda o mercado brasileiro de beleza a crescer, atraindo cada vez mais clientes brasileiros para fazer compras e se envolver com esse mundo *online*.

1.5 OBJETIVOS

O presente documento, embasado na literatura pertinente ao tema, objetiva propor processo, métricas e critérios para a gestão do portfólio de projetos de parcerias da empresa. Além de realizar uma análise crítica da estrutura criada, com propostas de possíveis melhorias e

próximos passos. O sistema em questão tem início com a segmentação de potências parceiros em grupos com base no modelo de negócio que mais se aproxima do de cada projeto.

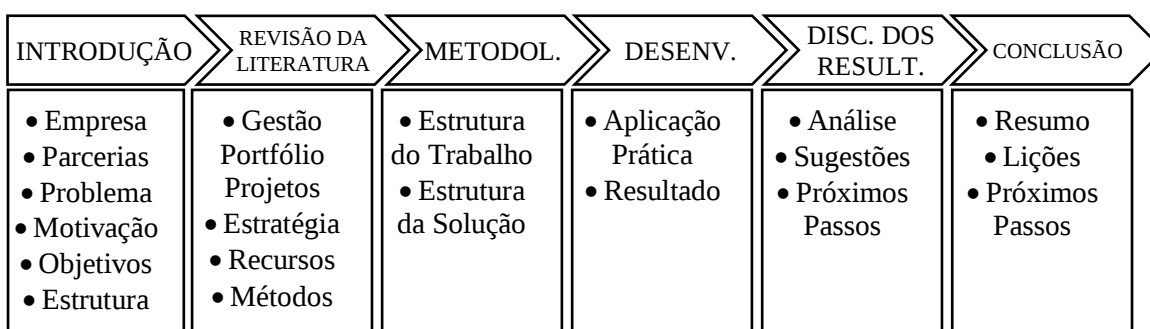
A partir daí, adotam-se critérios de decisão e priorização e comunicação eficaz com o parceiro, estabelecem-se prazos e realiza-se o mapeamento de processos, com o intuito de levar a organização a um gerenciamento de parceiros e do portfólio bastante eficiente e racional e trazer ganhos de escala e redução de riscos.

O trabalho intenta, também, manter a premissa da empresa de fornecer operações com total transparência em termos de informações sobre *site* e processos; relatórios disponíveis em tempo real e alto nível de serviço através da experiência adquirida com a operação do *site* da própria BELEZA. Adicionando, portanto, qualidade e usabilidade aos *sites* e serviços fornecidos, via estrutura operacional e experiência.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em sete blocos, resumidos na Figura 2 e explicados na sequência, em conformidade com as diretrizes para dissertações e teses (DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA ESCOLA POLITÉCNICA DA USP, 2018):

Figura 2 - Resumo da estrutura do trabalho



Fonte: Elaborado pela autora

Introdução: Neste primeiro momento, são introduzidos: a empresa, as parcerias, as motivações e os objetivos do estudo.

Revisão da Literatura: Aqui, é realizada a análise de publicações relevantes à temática abordada: referentes a projetos, portfólios e gerenciamento de portfólio de projetos e aos métodos e ferramentas que possibilitam a estruturação do problema.

Metodologia: Este bloco explica os procedimentos teóricos e práticos adotados para a execução do trabalho, expõe as fontes e o tratamento de dados, além de descrever a estrutura da análise e da proposta de melhoria.

Desenvolvimento: Nesta fase, tem-se a construção efetiva dos processos, através do uso de ferramentas gráficas e análises matemáticas, com base na teoria apresentada anteriormente. Apresentam-se as propostas tanto de estruturação de processos quanto de uso de recursos.

Discussão dos Resultados: Esta quinta etapa analisa criticamente a estrutura proposta e os possíveis impactos do plano de melhoria no contexto atual da empresa, apresenta as lições aprendidas, além de sugerir próximos passos.

Conclusão: O capítulo retoma toda a discussão. Nele, constam sumarização, finalização e lições aprendidas para continuidade e para trabalhos futuros.

Referências Bibliográficas: Este momento final compila todas as obras consultadas para a viabilização da confecção deste trabalho.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Esse capítulo compila as principais referências consultadas para o desenvolvimento do tema de base deste estudo. A pesquisa tem início com a literatura pertinente a gestão de portfólio de projetos, abrange projetos, portfólio e gestão, bem como as etapas a serem construídas ou trabalhadas para a estruturação do sistema; passa pela importância do alinhamento do gerenciamento de projetos com a estratégia organizacional e com a definição de responsabilidades e prazos e termina com a explicação de algumas das ferramentas adotadas para o trabalho, para a melhor compreensão dos passos conduzidos e das conclusões geradas.

2.1 GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO

2.1.1 Conceitos importantes

O Project Management Institute (PMI, 2008) define gerenciamento de portfólio como a gestão central de um ou mais portfólios. Esta função inclui identificar, priorizar, autorizar, gerenciar e controlar qualquer projeto, com o intuito de atingir os objetivos estratégicos da organização em questão.

2.1.1.1 Projeto

Sendo, um projeto, a combinação de recursos da organização, com o intuito de criar algo inexistente que realize as estratégias organizacionais. Ou, ainda, um trabalho único com a clara demarcação de início, meio e fim. (LEWIS, 2005)

Os projetos podem ser desenvolvidos em todo e qualquer nível de uma organização e ter várias dimensões, requerendo muitas ou poucos recursos e horas de trabalho; um único departamento ou extrapolar as fronteiras de uma empresa, como fazem as parcerias, sendo, com muita frequência, componentes-chave da estratégia de negócios. (PMI, 2000)

2.1.1.2 Gerenciamento de Projetos

Segundo o PMI (2000), gerenciamento de projetos é a aplicação de habilidades, conhecimentos, técnicas e ferramentas às atividades de um projeto para atender seus requisitos. Compreendendo a identificação das necessidades, o estabelecimento de objetivos claros e alcançáveis, o balanceamento de demandas que conflitem em qualidade, escopo, custo e tempo e a adaptação de planos, especificações ou abordagens para garantir o equilíbrio na satisfação das expectativas das partes interessadas. À reunião de projetos para facilitar o gerenciamento eficaz deste trabalho, atendendo aos objetivos estratégicos, designa-se portfólio.

2.1.1.3 Portfólio

Young *et al* (2013) consideram que um portfólio é um investimento total, por parte de uma organização, voltado a mudanças internas, buscando atingir objetivos estratégicos, através da execução de programas e projetos. Todavia, o portfólio é uma entidade além de seus constituintes e as escolhas em relação ao mesmo não devem se basear em análises individualizadas de projetos.

Já Kaplan (2005) apodera-se de conceitos da matemática para desenvolver o conceito, afirmando se tratar de um conjunto de investimentos que guardam características muito parecidas, sendo necessária a classificação dos mesmos através de critérios distintos, segundo características comuns.

2.1.1.4 Gerenciamento de portfólio

Para Archer e Ghasemzadeh (2000), o gerenciamento de portfólio de projetos é uma temática extrema, tanto em importância, por contribuir para o estabelecimento da posição estratégica de uma organização dentro da indústria a que pertence, quanto em complexidade. Devendo considerar a interdependência entre os projetos como um fator elementar para a análise e seleção do portfólio.

De acordo com Elonen e Artto (2003), o gerenciamento de portfólios de projetos é a ferramenta para auxílio na seleção de projetos que mais se adequem à realidade de uma companhia, relacionando projetos e estratégia da empresa. Copper *et al.* (2001) introduz: maximizar valor, balancear portfólio e relacionar-se com a estratégia da organização, como três metas e objetivos para a gestão de portfólio.

Aherne e Pereira (2008) propõem o uso do gerenciamento de portfólio de projetos para o aprendizado e para a geração de inovações dentro de uma empresa. E Wang e Thiele (2017), afirmam que uma condição vital para a sobrevivência das empresas a longo prazo é o sucesso na gestão de portfólio de projetos.

Em suma, a gestão de portfólio possui como proposta a seleção e priorização de projetos, com foco estratégico, ênfase de médio e longo prazo no planejamento e responsabilidades a cargo de executivos *seniores*.

2.1.2 Relevância

Fernandes *et al* (2010) reúne alguns dos efeitos a curto e longo prazo da ausência da prática, partindo da análise do desenvolvimento de projetos. Um projeto cujo produto final chega ao mercado, inicia-se com a concepção de uma ideia, que, passa por várias etapas de estruturação e alinhamento, culminando no lançamento do mesmo para o mercado.

O atraso em qualquer uma das etapas representa um impacto considerável na organização, seja financeiro, devido à perda ou postergação de receitas, seja estratégico, devido à perda de posicionamento no mercado em questão.

Há, portanto, uma necessidade natural por parte das organizações de que as etapas, e o processo como um todo, sejam cada vez mais organizados e sistematizados, respeitando restrições como custos, prazos e qualidade que venham a existir. E uma vez que o gerenciamento de um portfólio de projetos nada mais é do que organizar e otimizar um conjunto de projetos, sua ausência representa perdas para a empresa, como resume o Quadro 1.

AUSÊNCIA DE PORTFÓLIO	EFEITOS A CURTO PRAZO	RESULTADO FINAL
Ausência de critérios estratégicos para seleção de projetos	Desalinhamento entre projetos e negócio	Produto final não alinhado à estratégia organizacional
Dificuldade de finalizar projetos	Projetos excedentes e esforços dispersos	Aumento de taxas de falhas e do tempo entre a análise de um produto e sua disponibilização para venda
Adição de novos projetos sem foco definido		
Processo decisório indefinido	Projetos sem valor	Redução de produtos finais vencedores e aumento de lançamentos sem valor
Embasamento político ou emotivo para seleção	Seleção de projetos errados	Muitas falhas

Quadro 1 - Efeitos da ausência de portfólio
Fonte: Adaptado de Fernandes *et al.* (2010)

2.1.3 Etapas

O processo de gerenciamento de portfólio de projetos envolve a interação de muitos critérios, recursos e atividades. Para melhorar seu entendimento e facilitar sua aplicação, muitos autores sugerem a segmentação do mesmo e o estabelecimento de etapas. Esta seção introduz algumas dessas propostas de divisão e criação de fases.

Pode-se notar que as metodologias alternam entre modelos muito simples e muito detalhados, que demandam poucas informações ou que, ao contrário, exigem um certo esforço por parte de seus adeptos para o processo de levantamento dos inúmeros dados requeridos para a seleção.

Este trabalho é uma colcha de retalhos, utilizando-se de partes de cada uma delas para a elaboração de uma estrutura de gestão de projetos de parcerias sob medida para um comércio eletrônico de produtos de beleza.

Archer e Ghasemzadeh (2000), afirmam que considerar a gestão de portfólio como uma avaliação e atribuição de pontuações aos projetos é uma ação incompleta. E sugerem que o gerenciamento de portfólios deve ser entendido, também, como um processo formado por algumas etapas sequenciais. Rodrigues (2013) propõe três etapas para que a seleção de projetos para um portfólio:

- Definir os critérios de seleção;
- Elaborar a ordenação, ou *ranking*, de projetos;
- Balancear recursos.

A primeira etapa consiste em eleger critérios, tais quais alinhamento estratégico, risco, complexidade ou conhecimento técnico, que avaliem os projetos, atribuindo notas aos mesmos, para que, na etapa seguinte, possam ser ranqueados e, os melhores, eleitos. Não há critérios melhores ou piores, mas, sim, mais ou menos alinhados com a estratégia da empresa.

Para finalizar, realiza-se uma conciliação financeira, ou balanceamento, e se escolhe a combinação de projetos que melhor se relacionem com as restrições de recursos da organização.

Nielsen e Pedersen (2014) destacam quatro etapas principais do gerenciamento de portfólios de projetos:

- Identificar os projetos;
- Realizar a priorização de projetos;
- Alocar os recursos;
- Realizar o portfólio.

Sendo que este último item se refere às atividades de monitoramento da execução dos projetos.

Similarmente, Kerzner (2004), propõe outras quatro possíveis etapas:

- Identificação de projetos;
- Avaliação preliminar;
- Seleção estratégica dos processos;
- Programação estratégica.

A primeira etapa se constitui de uma investigação das necessidades de negócio da organização no presente momento e da criação de uma listagem das mesmas. A avaliação preliminar possui duas tarefas, a saber: Verificação da viabilidade do projeto, isto é, checagem da capacidade tanto estrutural quanto de custeio da empresa e, caso seja viável realizá-lo, avaliar a sua relação de custo/benefício.

A seleção estratégica dos processos averigua o alinhamento entre projeto e estratégia organizacional e, também, a priorização dele com relação a ela. O último passo, programação

estratégica, executa o planejamento de alocações de recursos, ajusta o nível de riscos do portfólio e altera cronogramas.

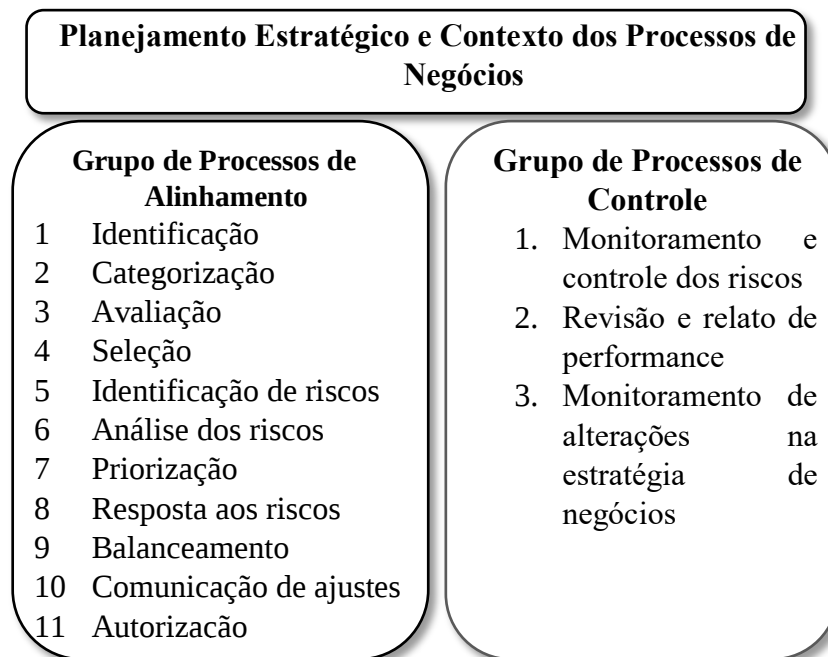
Pode-se perceber que, é o mesmo processo, com etapas com nomes distintos e mais ou menos detalhadas, no entanto, possuem funcionamentos muito similares.

O PMI (2008) sugere um processo com um maior número de etapas e detalhes, segmentando a temática em muitos subtemas contemplando a seleção do portfólio e seu monitoramento, sob diferentes ângulos e a partir do pressuposto de que a organização possui plano, metas e objetivos estratégicos, acompanhados de declarações de visão e missão.

E, para implementar os processos de portfólio apresentados na Figura 3, assume que:

- A organização como um todo apoia o gerenciamento de portfólio;
- As propostas de projetos precisam ser avaliadas;
- Há funcionários qualificados para gerenciar o portfólio;
- Existem processos de gerenciamento de projetos;
- As funções e responsabilidades organizacionais estão definidas;
- Existem mecanismos de comunicação para comunicar decisões de negócios em toda a organização.

Figura 3 - Grupos de processos para gerenciamento de portfólio



Fonte: Adaptado de PMI (2008)

O grupo de processos de alinhamento determinam como projetos são categorizados, avaliados, selecionados e geridos no portfólio. E o grupo de processos de monitoramento e controle revisam o desempenho dos indicadores periodicamente, garantindo alinhamento com os objetivos estratégicos e verificando os benefícios que tal portfólio gera para a organização.

Resumidamente, para o grupo de processos de alinhamento, a “identificação” tem como propósito criar uma lista atualizada com informações suficientes acerca dos atuais e dos novos componentes de um portfólio, que é gerida através da gestão do portfólio. A “categorização” direciona componentes identificados para categorias relevantes de negócios – definidas a partir do planejamento estratégico da empresa – usando um conjunto comum de filtros de decisão e critérios para avaliação, seleção, priorização e balanceamento subsequentes. Esta etapa permite que a organização equilibre investimentos e riscos entre todas as categorias e objetivos estratégicos. O processo de “avaliação” consiste em reunir todas as informações pertinentes para a avaliação dos componentes com o propósito de compará-los, facilitando o processo de “seleção”, que produz uma lista com os componentes e informações relevantes para o processo de priorização.

A “identificação de riscos” determina quais são os riscos que podem afetar o portfólio e documenta as características dos mesmos. A “análise de riscos” inclui o uso de métodos de

priorização e identificação de riscos para ações futuras, identificando a probabilidade de ocorrência e impacto dos mesmos, considerando, ainda, a tolerância da empresa e de seus membros a riscos.

O propósito do processo de “priorização” é ranquear os componentes de acordo com seu desempenho em relação a critérios pré-estabelecidos, gerando uma lista que vai fundamentar futuras análises necessárias para validar e balancear o portfólio. A “resposta aos riscos”, como indica seu nome, é o processo de desenvolver opções e ações frente a riscos, melhorando oportunidades e reduzindo ameaças.

O processo de “balanceamento” objetiva desenvolver o mix de componentes do portfólio com maior potencial de suporte às iniciativas estratégicas da organização. Na etapa de “comunicação de ajustes”, a equipe de gerenciamento de portfólio comunica as alterações do portfólio as partes interessadas, (*stakeholders*), para alinhar expectativas e fornecer uma compreensão clara do impacto das mudanças.

Com base neste *feedback*, a organização pode avaliar o impacto das mudanças nas metas de desempenho do portfólio e as estratégias de negócios maiores. O propósito de comunicar ajustes de portfólio é satisfazer as necessidades dos *stakeholders*, resolver problemas e garantir que o portfólio rume para atingir suas metas.

Finalmente, o processo de “autorização” é uma comunicação formal dos requerimentos de alocações de recursos e das decisões de balanceamento para a execução de cada componente do portfólio de projetos.

Para o grupo de processos de controle, o processo de “monitoramento e controle” aplica técnicas, como análises de variância, sobre os dados coletados durante a execução de cada projeto, determinando se tudo o que foi assumido até então é válido ainda, se houve alterações nos riscos e se estes estão sendo administrados. A “revisão e relato de controle” reúne indicadores de desempenho e os transmite, para a revisão com frequência pré-determinada do portfólio. Garantindo o alinhamento com a estratégia organizacional e melhor uso dos recursos. Por fim, o “monitoramento de alterações na estratégia de negócios”, permite que o portfólio se adapte conforme mudanças de estratégia de negócios.

Archer e Ghasemzadeh (2000) combinam várias metodologias para propor seus processos, na tentativa de oferecer etapas didáticas e com muita flexibilidade de usos. Aqui, existem cinco grandes processos:

- Pré-escaneamento (ou *pré-screening*);
- Análise individualizada dos projetos;
- Escaneamento (ou *screening*);
- Seleção ótima do portfólio;
- Ajuste de portfólio.

O pré-escaneamento é a etapa em que se aplicam os critérios de portfólio, conforme as diretrizes organizacionais. Projetos que não passam por esse *screening* são descartados e prossegue-se com os demais. As análises individualizadas dos projetos baseiam-se em cálculos de notas para cada projeto com base em vários parâmetros comuns a todos eles, tais quais Valor Presente Líquido (VPL), Retorno Sobre Investimento (ROI), Taxa Interna de Retorno (TIR) ou riscos do projeto.

Na etapa de escaneamento, pré-estabelecem-se valores mínimos para cada um dos parâmetros exemplificados anteriormente e se analisam todos os projetos. Aqueles que performam abaixo destes valores mínimos são excluídos e os demais continuam para as próximas fases. Durante a etapa de seleção ótima do portfólio, consideram-se, tanto os atributos dos projetos, quanto as limitações de recursos para a aplicação de cinco possíveis modelos:

- Abordagens *Ad hoc*;
- Modelos de escores (pontuação);
- Abordagens comparativas;
- Matrizes de portfólio;
- Métodos de otimização.

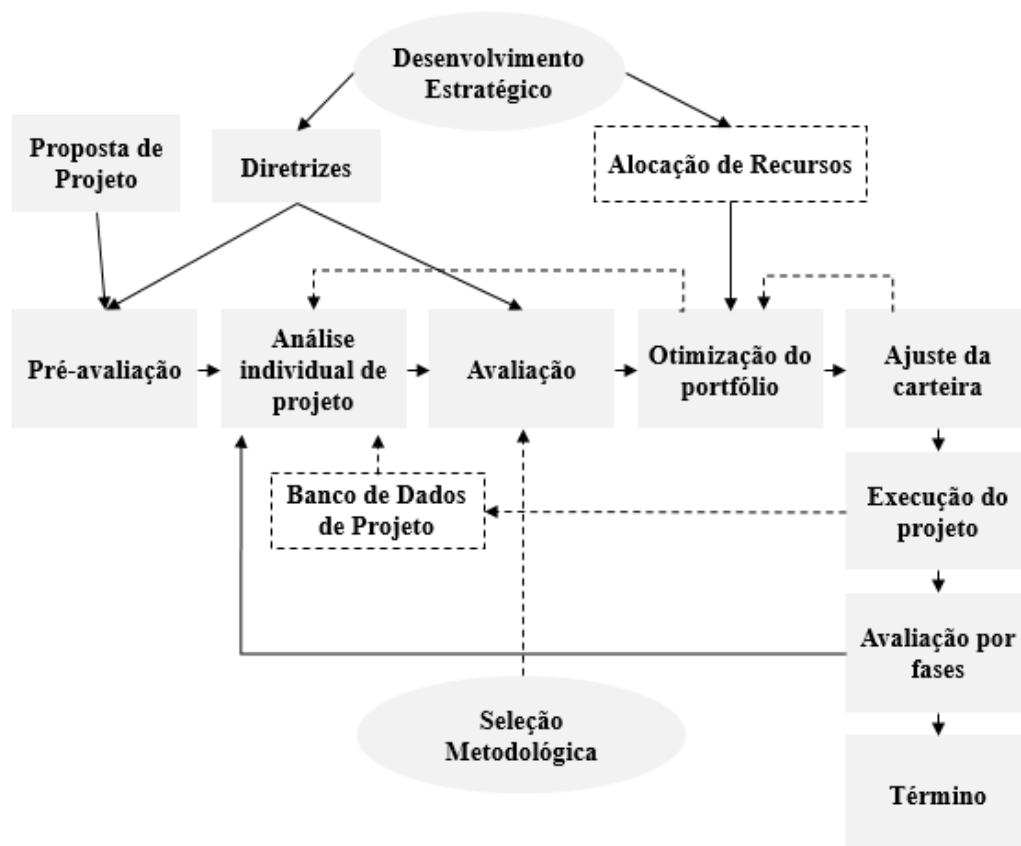
Resumidamente, abordagens *Ad hoc* são discussões em conjunto realizadas sucessivamente até que se atinja o consenso e ocorra a seleção. Modelos de pontuação se baseiam na atribuição de notas individuais a cada projeto de acordo com critérios pré-selecionados com pesos distintos, os quais contribuem no processo de tomada de decisão.

Abordagens comparativas, tais quais o Método de Análise Hierárquica (AHP), promovem a realização de comparações pareadas entre critérios e alternativas, culminando na atribuição de pesos e notas. Matrizes de portfólio possuem duas fases: uma de análise individual de cada um

dos projetos e outra de análise do portfólio como um todo. E métodos de otimização se utilizam da matemática para minimizar ou maximizar funções.

A última etapa desta metodologia é o ajuste de portfólio, na qual o portfólio ótimo é avaliado por usuários do mesmo, buscando balanceá-lo via modelos de matrizes. A Figura S, estrutura todos estes passos.

Figura 4 - Seleção de projetos (Archer e Ghasemzadeh)



Fonte: Adaptado de Archer e Ghasemzadeh (2000)

Para Ouellette & Edington (2007), é recomendável classificar projetos membros de um portfólio em grupos afins. O intuito é maximizar o valor do mesmo em termos de recursos escassos, contribuições para curto-longo prazo e de aplicação além de compor a visão estratégica organizacional.

Com este processo, é possível avaliar comparativamente os projetos, posicioná-los e obter um processo de seleção facilitado, a partir do recolhimento, organização e análise de cada componente do portfólio com base em critérios de avaliação múltiplos, tanto qualitativos

quanto quantitativos, oriundos de diversas fontes de informação internas à empresa. Esta coleta de dados é, então, iterada muitas vezes até atingir um nível de precisão adequado.

Segundo Tofighian e Naderi (2015), a decisão estratégica mais importante que uma empresa pode enfrentar é a seleção e priorização de projetos para um portfólio. No entanto, mesmo após a seleção, é fundamental a análise dos cronogramas de realização dos projetos para garantir benefícios máximos do portfólio.

Sendo, a finalidade da priorização, valorizar os componentes dentro de cada categoria analisada de acordo com os critérios já estabelecidos. A determinação dos mesmos apoia as etapas de validação e balanceamento logo em sequência. (MOECKEL e FORCELLINI, 2008)

Em relação aos critérios de seleção, de acordo com Teixeira (2013), estes podem ser tanto qualitativos como quantitativos, sendo importante definir aqueles mais relevantes para a estratégia da empresa. O mercado, normalmente, não usa mais que 12 critérios únicos.

2.1.4 Fatores a se atentar

Uma vez que a gestão de um portfólio de projetos ocorre dentro de um contexto de recursos limitados, é importante se atentar aos mesmos e à sua administração. Havendo mais projetos do que disponibilidade para os realizar, deve-se tomar decisões para a escolha do melhor portfólio de projeto. Para Archer e Ghasemzadeh (2000), duas etapas anteriores à seleção dos projetos promovem maior sucesso aos mesmos. Estas etapas são: a determinação do foco estratégico e a escolha metodológica para a seleção. O PMI (2008), prega que o sucesso de uma equipe de gestão de portfólio depende do entendimento do plano estratégico da empresa, do estabelecimento de critérios estratégicos, da consideração de todos os projetos da empresa e do desenvolvimento das atividades determinadas pela organização ou selecionados pela equipe.

Em outras palavras, o sucesso da estruturação de um portfólio de projetos depende não só da elaboração das etapas listadas acima, como, também, da atenção à estratégia da organização como um todo, da definição de prazos e responsabilidades e da metodologia adotada, como resume a Figura 5.

Figura 5 - A boa gestão de portfólios de projetos



Fonte: Elaborado pela autora

2.2 GESTÃO DE PORTFÓLIO E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

A estratégia é capaz de mudar o lado para o qual tende o sucesso. Isso é verdade para a história militar, vide Aníbal Barca e a Batalha de Zama (202 a.C.), e, também, para o mundo dos negócios (CARVALHO e LAURINDO, 2012). Em essência, desenvolver uma estratégia competitiva é formular de maneira ampla o modo como a organização compete, desenvolve metas e adota políticas que executem tais metas. (PORTER, 2005)

Para Carvalho e Laurindo (2003), a técnica de gerenciamento de portfólio permite o alinhamento estratégico entre a visão de negócios da empresa e seus projetos, papel crucial na análise estratégica de uma organização. Assim, adquire-se uma ferramenta de auxílio de encaminhamento estratégico e de tomadas de decisões.

Segundo o PMI (2008), a estratégia e os objetivos de uma empresa são traçados a partir de sua visão e missão. Mas, a execução estratégica necessita de uma gestão de processos, sistemas e ferramentas para planejar e gerir operações e portfólio. Logo, as intenções estratégicas de uma organização estão em seus projetos. E o gerenciamento de portfólio autoriza o repartimento e a distribuição dos objetivos e recursos de acordo com um fluxo de controle, como ilustra a Figura 6.

Figura 6 - Planejamento estratégico, gestão de portfólio e governança organizacional



Fonte: Adaptado de PMI (2008)

Planejamento estratégico e gestão de portfólio estão intrinsecamente ligados. Sendo que a revisão de um implica a revisão do outro para se garantir um bom direcionamento organizacional. Este processo envolve ainda outro ponto importante que é a governança organizacional.

A implantação de uma cultura de gestão de portfólio de projetos dentro de uma empresa necessita de apoio visível e ativo do executivo desta. Há a possibilidade de instalação de uma área, uma equipe de revisão ou, até, um comitê, formado por executivos experientes, para visão geral da gestão do portfólio. (OUELLETTE&EDINGTON, 2007)

2.3 GESTÃO DE PORTFÓLIO, RESPONSABILIDADES E PRAZOS

A equipe ou comitê de gestão de portfólios, descritos na seção anterior, é responsável, segundo Ouellette e Edington (2007), pela clareza dos valores e da estratégia da organização, por implementar e revisar o portfólio. Esta definição somada à definição dos papéis dos demais

stakeholders e à definição dos prazos de execução das atividades do portfólio, são outros fatores para o sucesso do mesmo.

As responsabilidades, os prazos de execução e as interações entre *stakeholders* devem, portanto, estar definidas com nitidez e formalmente documentadas para uma execução mais organizada e menos susceptível a falhas.

2.4 FERRAMENTAS

O PMI (2008), Ouellette e Edington (2007) e Archer e Ghasemzadeh (2000) recomendam o uso de gráficos, artifícios matemáticos, documentos e recomendações para apoiar os processos de gestão de portfólio de projetos. O uso de tal ferramental é necessário para a quantificação dos fatores estratégicos para a estrutura. Este trabalho utiliza algumas destas ferramentas, sendo que, apenas, as mais complexas, cujo não entendimento poderia dificultar a adoção dos passos propostos estão, aqui, explicadas.

2.4.1 Método de Análise Hierárquica ou Analytic Hierarchy Process (AHP)

De acordo com Shimizu (2001), o Método de Análise Hierárquica surge na década de 1970, apresentado por Thomas Lorie Saaty, um matemático estado-unidense. Ele consiste de comparações paritárias de critérios que estão dispostos na forma de uma árvore (a árvore de critérios). Inicia-se o método com a definição dos objetivos globais, seguida pela dos sub-objetivos, criando a árvore, cuja raiz corresponde ao objetivo global, enquanto as folhas, extremidades, remetem aos critérios da avaliação.

Em seguida, gera-se uma matriz para a comparação entre os critérios de mesmo nível dentro desta. A matriz deve apoiar a determinação do nível de relevância entre um critério da linha “i” com outro da coluna “j” em relação ao objetivo estabelecido previamente, como mostra a Tabela 1. Para isso, utiliza-se a escala de valores do Quadro 2. Sendo todo $C_{ji} = 1/C_{ij}$, o que permite a comparação racional e consistente de elementos, muitas vezes, incomensuráveis.

Critérios	C1	C2	C3
C1	1	C_{12}	C_{13}
C2	C_{21}	1	C_{23}
C3	C_{31}	C_{32}	1

Tabela 1 - Comparação paritária de critérios

Fonte: Adaptado de Shimizu (2001)

Valor	Escala
1	Igualmente preferível
2	Igualmente para moderadamente preferível
3	Moderadamente preferível
4	Moderadamente para fortemente preferível
5	Fortemente preferível
6	Fortemente para muito fortemente preferível
7	Muito fortemente preferível
8	Muito para extremamente preferível
9	Extremamente preferível

Quadro 2 - Escala de valores para comparações

Fonte: Adaptado de Shimizu (2001)

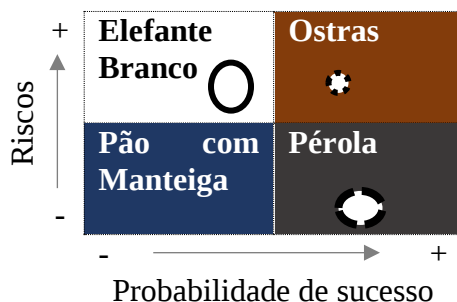
Resumidamente:

- Realiza-se a ponderação dos critérios, constrói-se a tabela para comparação dos critérios;
- Normalizam-se os pesos, divide-se o termo de uma coluna pela soma dos termos desta, calcula-se a média dos valores das linhas, obtendo-se os pesos de cada critério.

2.4.2 Gráfico de Bolhas

Segundo Cooper *et al* (2000), esta ferramenta permite uma análise visual, neste caso, dos elementos constituintes de um portfólio de projetos. Os eixos X e Y correspondem a variáveis importantes para a tomada de decisão, como alinhamento estratégico, riscos e probabilidade de sucesso dos projetos. O gráfico conta com quatro quadrantes, como o do exemplo da Figura 7.

Figura 7 - Exemplo de diagrama de bolhas



Fonte: Elaborado pela autora

O quadrante de “Pérolas” é aquele em que estão os projetos de altas probabilidades de sucesso e menores riscos. O quadrante com altas probabilidades de sucesso e muitos riscos contém os projetos definidos como “Ostras”. Os “Pão com manteiga” são projetos com menor risco e baixa probabilidade de sucesso. O último quadrante, no qual os projetos são referidos por “Elefantes brancos” é aquele com baixa probabilidade de sucesso e altos riscos.

Assim sendo, os projetos “Pérola” podem ser eleitos como prioritários, devido a seu maior custo-benefício; os projetos “Ostras” e “Pão com Manteiga” merecem uma análise mais cuidadosa e “Elefantes Brancos” tendem a ser evitados. Pode-se, ainda, introduzir uma terceira variável via diâmetro das circunferências. Por exemplo, circunferências com raios maiores simbolizando maiores retornos financeiros.

3 METODOLOGIA

Esta seção descreve, em uma sequência cronológica, o desenvolvimento do trabalho, com as atividades e métodos adotados para a sua execução, bem como a estrutura da análise e da proposta de melhoria empregue.

A metodologia aplicada ao trabalho pode ser resumida por:

- Reunião de dados sobre o tema “parcerias”;
- Mapeamento dos processos e divisão em macroprocessos;
- Seleção de métodos, ferramentas e critérios para estruturação das etapas prioritárias dos processos;
- Definição de responsabilidades e prazos de entregas;
- Teste do modelo;
- Análise da proposta de estruturação embasada na literatura sobre o tema e sugestão de próximos passos;
- Fechamento da discussão.

O Quadro 3 apresenta os passos seguidos pela autora, com seus respectivos objetivos e ações tomadas para efetivá-los. Em seguida, descrevem-se os passos seguidos.

PASSOS	OBJETIVOS	AÇÕES
1 - Preparação	○ Desenvolver a questão de pesquisa	○ Entrevistas com funcionários da empresa ○ Análises de relatórios ○ Revisão da bibliografia pertinente ao tema para levantamento de construtos
2 - Mapeamento de processos	○ Entender o contexto ○ Delimitar atuação ○ Otimizar esforços	○ Elaboração de fluxograma para o macroprocesso de gestão de portfólio ○ Confecção de cronogramas de implementação para os processos de cada modelo de negócio de parcerias ○ Estabelecimento de responsabilidades e prazos
3 - Estruturação	○ Verificar situação atual e posicionamento estratégico ○ Estruturar as etapas dos processos mapeados	○ Seleção e aplicação de métodos, critérios e ferramentas oportunos ao tema ○ Formalização de responsabilidades e prazos
4 - Análise	○ Discutir resultados ○ Propor próximos passos	○ Análise crítica da estrutura criada
5 - Fechamento	○ Concluir o trabalho	○ Reiteração da discussão e aprendizados

Quadro 3 - Passos da sequência metodológica adotada
Fonte: Elaborado pela autora

Para ter uma visão mais completa sobre a questão de pesquisa, inicia-se o trabalho com a realização de entrevistas, primeiro com a diretora de Parcerias, para ambientação acerca da história e dos modelos de parcerias. Em seguida, entrevista-se, pelo menos, um membro de cada departamento da empresa.

Pede-se para o entrevistado relatar tudo o que sabe sobre o tema “parcerias”, sobre as atividades que o seu departamento desempenha para a criação e manutenção dos parceiros, sobre impressões acerca do presente e expectativas acerca do futuro das mesmas dentro e fora da empresa.

Essas diversas conversas são realizadas a fim de se obter uma ideia mais clara da empresa, da sua visão e valores, da formação de vínculos com outras organizações via parcerias, da

relevância de tais vínculos, de como eles impactam cada departamento e quais as expectativas para o futuro, auxiliando o entendimento do posicionamento estratégico da organização e o desenho do fluxo de atividades e a demanda de recursos. Além de ajudar a identificar potenciais gargalos e pontos de melhoria.

Após os levantamentos, desenvolve-se uma revisão bibliográfica que auxilie a autora na análise do cenário atual da organização, no mapeamento de atividades e na elaboração de um modelo de escolha e implantação de parcerias que englobe soluções capazes de minimizar os problemas levantados no passo anterior.

Para o mapeamento, estabelece-se uma sequência com macroprocessos, em que as informações levantadas no passo de preparação são utilizadas para identificar entradas e saídas do processo, isto é, identificar todos os elementos que são modificados ao longo do processo com a finalidade de agregar valor à cadeia produtiva e, também, as entregas que ocorrem ao final de cada processo, além de definir os objetivos de cada um deles.

Para estabelecer os limites visuais destes processos, utilizam-se cronogramas de implementação e fluxogramas, espécies de representação estas descritas por Tague (2005), apresentando o sequenciamento lógico em que as etapas do processo são desencadeadas.

Em seguida, o mapa construído é analisado, organizado e testado, a partir do ferramental descrito na seção 2. Prossegue-se, na seção 5, com uma análise crítica dos processos, métodos e critérios adotados pela autora para a estruturação proposta, com a descrição de possíveis consequências da adoção da mesma, de fatores a se atentar (internos e externos às mudanças realizadas) e de novos temas a serem estudados partindo-se deste. Por fim, conclui-se o estudo, na seção 6, com a retomada dos pontos tratados e lições aprendidas.

4 DESENVOLVIMENTO

Este capítulo é constituído de duas etapas: elaboração da estrutura e testes da mesma. A primeira etapa objetiva ajudar a organização não só em termos concretos, como melhorar processos, mas, também, em termos mais abstratos, tais quais criar uma cultura de processo, num ambiente marcado pelo fazer sem processo algum.

A ideia é criar algo simples o suficiente que incite sua adoção e, ao mesmo tempo, que promova o interesse pelo tema e a sua difusão tanto em parcerias como em diversos outros tópicos que precisam desta estruturação, funcionando, assim, como um verdadeiro roteiro para que qualquer pessoa dentro da empresa possa adotar a ideia, sem depender de uma preparação prévia.

A segunda etapa objetiva verificar o funcionamento de cada estágio do modelo, comparando-o com informações reais coletadas ao longo do trabalho. Esta etapa valida o funcionamento do modelo. Contudo, não deixa de ser necessário, ao final deste trabalho, apresentar o que foi feito para a diretoria da empresa, para que esta o avalie. E, então, em conjunto com a mesma, refinam-se informações e resultados.

ETAPA 01: ELABORAÇÃO DA ESTRUTURA

A partir das entrevistas conduzidas com os funcionários e de todas as observações realizadas na etapa de preparação, é possível entender e detalhar as atividades e procedimentos necessários para a criação de uma estrutura de gestão de portfólio de projetos de parcerias, desde a seleção de projetos à entrega dos resultados ao cliente final. E, ao envio de informações para monitoramento, revisão e controle do portfólio, com o detalhamento de atividades dentro de cada um dos modelos de projeto, bem como a divisão de responsabilidades e a estimativa e estipulação de prazos de execução.

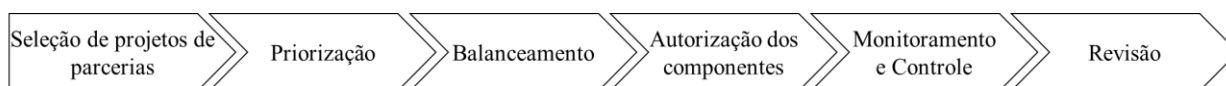
O passo seguinte para a construção de um portfólio de projetos de parceria é mapear os processos através da identificação de suas principais etapas e da forma com que elas estão encadeadas.

4.1 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

A adoção do mapeamento de processos reflete diretamente nos resultados da empresa, pois permite a redução de desperdícios, custos e retrabalhos e, conseqüentemente, o aumento do volume de trabalho entregue em tempos menores e da qualidade satisfazendo, assim, o cliente e otimizando papéis dentro do processo (SEBRAE, 2014)

Uma vez que a empresa não conta com processos definidos para projetos de parcerias, propõe-se uma estrutura inicial, seguindo a sequência de macroprocessos da Figura 8, de acordo com as etapas identificadas pela autora durante as entrevistas e coleta de dados. Estes macroprocessos, ou estágios, são analisados e segmentados ao longo deste capítulo e, ao final, apresenta-se o fluxograma da estrutura articulada.

Figura 8 - Divisão em macroprocessos



Fonte: Elaborado pela autora

4.1.1 Seleção de projetos de parcerias

O estágio de seleção de projetos de parcerias, pode ser dividido em três tarefas: Classificação dos projetos em grupos afins, seguida pela Avaliação comparativa dos projetos com base em critérios originados da estratégia organizacional e posterior Seleção dos projetos que são encaminhados para o primeiro ponto de decisão.

Uma vez que há um número crescente de propostas de parcerias e nem todas são convenientes ou viáveis, este estágio consiste em uma pré-seleção de projetos de parcerias de interesse. Em outras palavras, consiste em peneirar projetos entrantes, com o intuito de selecionar os mais alinhados à BELEZA. Adota-se para filtro inicial, o alinhamento do projeto/empresa com a estratégia organizacional da empresa, como indicado na literatura.

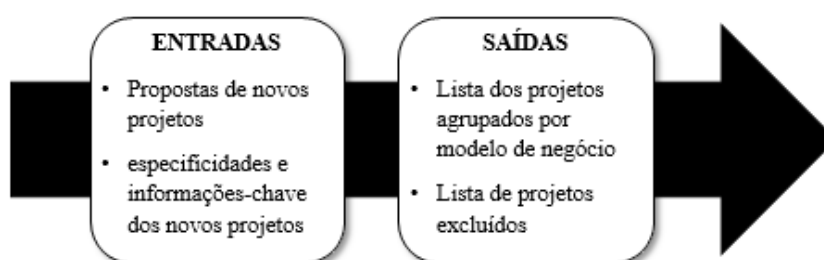
4.1.1.1 Classificação em grupos afins

A classificação de projetos em grupos afins é aconselhável para a composição de um portfólio de projetos. Objetiva-se, assim, maximizar o valor do portfólio no âmbito de aplicação, contribuição para curto e longo prazo e utilização dos recursos escassos. Agregando para a estratégia da organização como um todo. (OUELLETTE e EDINGTON, 2007)

Cada sugestão de projeto de parceria proposta pelos potenciais parceiros é singular, contudo, determinadas características a aproximam mais de um determinado grupo, definido, aqui, a partir do modelo de negócio do projeto. Esta etapa nada mais é do que entender as especificidades do projeto e alocar o candidato em um grupo, que corresponde a um dos quatro modelos de negócio apresentados na seção 1.2.2, modelos A, B, C ou D. Caso um projeto não se alinhe a nenhum dos grupos, é eliminado.

Facilitam-se, assim, as previsões comportamentais que compõem a etapa seguinte de Avaliação de cada projeto frente à critérios pré-estabelecidos. Produz-se, ao final desta tarefa, uma lista preparatória que segue para avaliações mais precisas na sequência. As entradas e saídas desta tarefa estão resumidas na Figura 9.

Figura 9 - Agrupamento em grupos afins: entradas e saídas



Fonte: Adaptado de PMI (2008)

4.1.1.2 Avaliação Comparativa (Posicionamento)

Para esta etapa, utilizam-se critérios pré-estabelecidos para a avaliação de cada projeto. A criação de uma estrutura de gestão de portfólio de projetos alinhada à estratégia da empresa depende da adoção de critérios que reflitam tal estratégia. O primeiro passo, aqui, é conhecer a

estratégia da empresa e, então, elaborar critérios, segundo os quais cada projeto candidato possa ser avaliado e selecionado, se for o caso.

A BELEZA está apoiada em seis pilares estratégicos:

- 1 – Entregar um alto nível de serviço ao cliente, seja este um parceiro ou um cliente final, tornando-o recorrente;
- 2 – Difundir o comércio eletrônico de beleza de forma simples, eficiente e barata;
- 3 – Difundir o acesso a marcas de beleza consolidadas;
- 4 – Fazer mais com menos;
- 5 – Zelar pela transparência em termos de *sites* e processos;
- 6 – Crescer à frente da concorrência.

Estas seis premissas podem ser traduzidas em três critérios básicos, descritos no Quadro 4.

CRITÉRIO	PARÂMETRO	POSSÍVEIS INDICADORES
Benefícios	Análise financeira	○ Valor presente líquido do projeto (VPL) ○ Taxa interna de retorno (TIR) ○ Prazo de recuperação do investimento (<i>payback</i>) ○ Relação custo/benefício
Complexidade	Imperativos de negócio	○ Tempo de utilização de cada recurso da organização ○ Duração prevista do projeto ○ Tempo de atraso/duração ideal ○ Compatibilidade com <i>softwares</i> e linguagens de <i>front</i> e <i>back-end</i>, necessidade de <i>upgrades</i>
Riscos	Sujeição a eventos incertos	○ Ocupação extra de recursos ○ Fragilidade em relação a mudanças na legislação ○ Dependência de participantes externos

Quadro 4 - Análise de compatibilidade: Critérios iniciais

Fonte: Elaborado pela autora

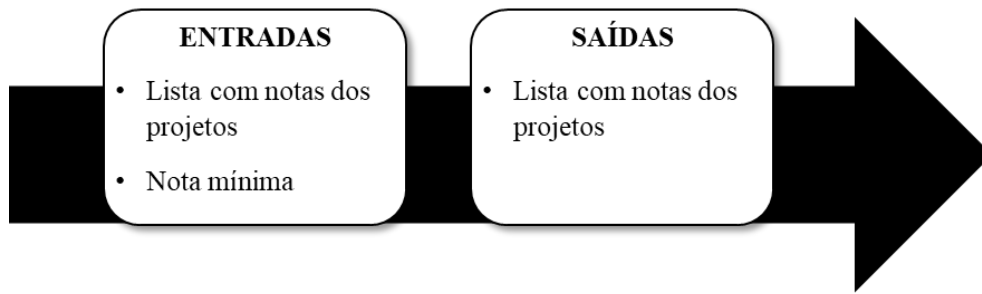
Todos os três critérios contêm, direta ou indiretamente, as seis premissas da estratégia da BELEZA. Os benefícios (critério 1) englobam, primariamente, as ideias de crescer à frente do mercado e dos concorrentes, com o mercado em posições rentáveis e atrativas; maximizar o fluxo de caixa, desenvolver marcas distintas, crescer estrategicamente entre consumidores finais e parceiros; entregar o melhor em serviços, causar impacto aos clientes; construir marcas com consumidores e melhorar continuamente. Fatores que podem ser expressos, de uma maneira mais tangível, a partir da utilização de indicadores financeiros, os quais já estão presentes nos relatórios do *Backoffice* da empresa, pois são analisados e aplicados em outras atividades da mesma.

A complexidade (critério 2) remete, principalmente, a fazer mais com menos e se difundir de maneira simples, eficiente e barata. Uma vez que a empresa tem experiência com projetos de parcerias, apesar da falta de estruturação, é relativamente fácil para as equipes, munidas com o agrupamento inicial, dimensionarem projetos entrantes, através da previsão da duração, da demanda por recursos (humanos, tecnológicos, financeiros, espaciais), dentre outros possíveis indicadores.

E os riscos (critério 3) abrangem, em grande parte, o zelo pela transparência em termos de sites e processos e, assim sendo, indicadores como ocupação extra de recursos, comportamento do projeto perante alterações em leis e dependência em relação a participantes externos, como, por exemplo, a necessidade de contatar a TI da empresa parceira para a liberação de acessos ou para a geração de certificados, inicialmente, não previstos, são parâmetros estratégicos para esta validação.

Selecionados os critérios, torna-se necessária a atribuição de pesos aos mesmos, uma vez que a autora pode observar que a igualdade em relevância, raramente, ocorre em aplicações de caráter prático. Utiliza-se, para tal atribuição, o AHP, método fundamentado em comparações paritárias de critérios, descrito na seção 2.4.1. Com critérios e respectivos pesos estabelecidos, parte-se para a mesma comparação, agora, entre projetos entrantes, avaliados no contexto de cada critério.

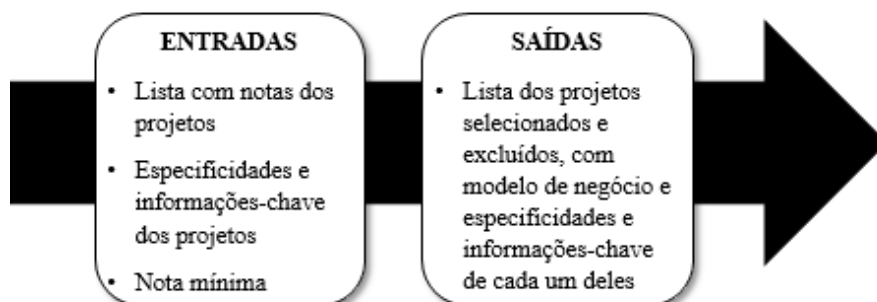
Por fim, multiplica-se a pontuação pelo peso do item, somam-se os totais de cada critério e obtém-se a pontuação total do projeto. A etapa resulta na elaboração de uma lista de todos os projetos e respectivas notas, exposta na Figura 11.

Figura 10 - Avaliação comparativa: entradas e saídas

Fonte: Adaptado de PMI (2008)

4.1.1.3 Seleção

Neste momento, compara-se a nota de cada projeto da lista, elaborada na etapa anterior, com uma nota mínima de aceite pré-estabelecida, cuja estipulação é discutida a frente, e esta avaliação termina com a eliminação de projetos que estão fora do foco estratégico (aqueles que pontuam abaixo da nota mínima estabelecida) e encaminhamento dos demais para o ponto de decisão para avaliação do estágio de Seleção. As entradas e saídas desta tarefa estão retratadas na Figura 12.

Figura 11 - Seleção: entradas e saídas

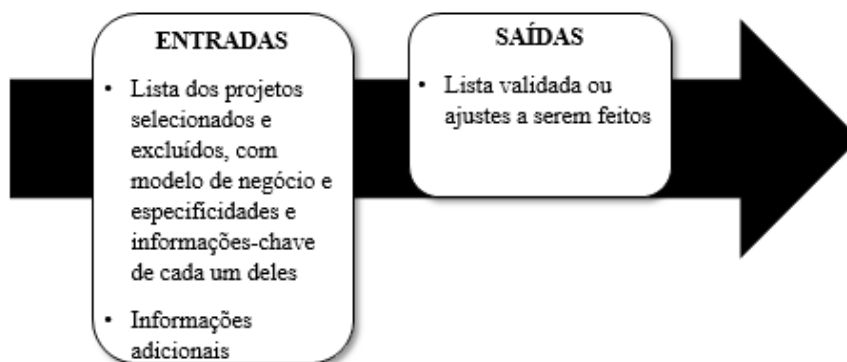
Fonte: Adaptado de PMI (2008)

4.1.2 Ponto de Decisão 1

Esta é a hora oportuna, conforme Ouellette e Edington (2007), para contatar os possíveis patrocinadores do portfólio, *stakeholders*-chave e gerentes executivos para a validação dos passos 4.1.1.1 ao 4.1.1.3 que compõem o estágio de seleção de projetos de parcerias e, se necessário, efetuar ajustes. Sendo que os responsáveis por este estágio podem estar envolvidos com o portfólio de maneira ativa ou serem afetados por seu gerenciamento.

Esta decisão possui um caráter mais qualitativo, pois compreende, além dos fatores avaliados, outros menos racionais, como termos políticos, sociais e econômicos para a eleição de possíveis projetos. Avaliam-se tanto as listas de projetos rejeitados como as de projetos selecionados e se decide entre prosseguir com elas ou realizar ajustes, gerando um conjunto a ser priorizado no estágio seguinte, conforme ilustra a Figura 13.

Figura 12 - Ponto de Decisão 1: entradas e saídas



Fonte: Adaptado de PMI (2008)

4.1.3 Priorização

Após a seleção inicial de alinhamento entre projetos e estratégia organizacional, é necessário realizar uma nova seleção, considerando-se capacidade, interesses e gestão. Ou seja, uma vez que se trabalha com recursos finitos e interesses políticos, econômicos e sociais, é preciso encontrar os projetos que maximizem benefícios, considerando fatores restritivos. Pode-se considerar, neste ponto, a maximização de benefícios como maximização financeira, representada, por exemplo, pelo VPL dos projetos.

Segundo Winston (2004), em problemas de programação matemática, deseja-se escolher variáveis de decisão que maximizem ou minimizem uma função-objetivo, satisfazendo-se certas restrições. Esta fase, utiliza-se, então, da programação linear, com uma função-objetivo que maximize o benefício dos projetos, limitada pela disponibilidade total dos recursos humanos e orçamentária no momento da análise.

A Figura 14 ilustra o sistema em que “Critério(n)” é o valor que se quer maximizar, como, por exemplo, VPL; “Restrição(n)” é a restrição referente a custos de projetos e quantidade de recurso “i” para projeto “n”; e Y, a variável binária de decisão (0,1), com $n = 1,2,3,4...$ relacionada ao número de projetos.

Figura 13 - Sistema de programação linear para simulação de portfólio de projetos

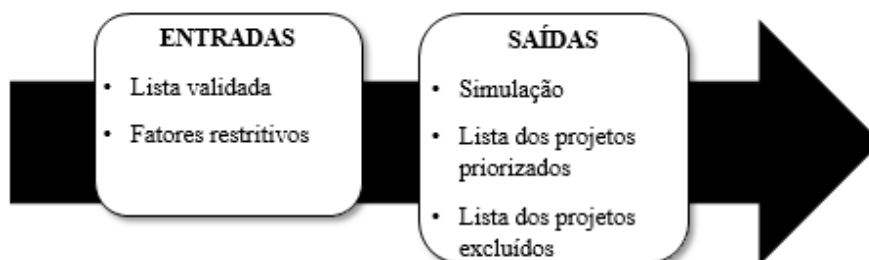
$$\left\{ \begin{array}{l} \text{Função-Objetivo: Máx. } Z = S \text{ Critério}(1) \times Y(1) + \text{Critério}(2) \times Y(2) + \text{Critério}(3) \times Y(3) + \text{Critério}(n) \times Y(n).... \\ \text{Restrições: Restrição}(1) \times Y(1) + \text{Restrição}2 \times Y(2) + \text{Restrição}(3) \times Y(3) + \text{Restrição}(n) \times Y(n).... \leq \text{Disponibilidade} \\ \text{total} \\ \text{no momento} \end{array} \right.$$

Fonte: Elaborado pela autora

Gera-se a simulação que mostra o valor da variável de decisão relacionada aos projetos. Essa variável é binária, e corresponde a aceitar ou não um projeto. Logo Y(n) igual a 1 indica que o projeto deve ser incluído no portfólio e Y(n) igual a zero indica o contrário. Tem-se, assim, a produção de uma nova lista com projetos selecionados e projetos eliminados.

O resumo deste estágio está colocado na Figura 15.

Figura 14 - Priorização: entradas e saídas



Fonte: Adaptado de PMI (2008)

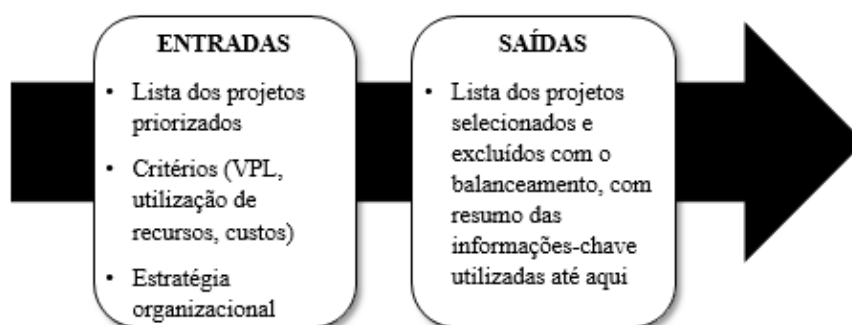
4.1.4 Balanceamento

Os projetos que passaram pela segunda filtragem seguem, em uma nova peneira, realizada com o auxílio do Gráfico de Bolhas, método detalhado por Cooper *et al* (2001) e adaptado para a realidade da empresa. Através desta ferramenta visual, é possível posicionar os projetos de acordo com critérios como VPL, recursos disponíveis, riscos, custos, probabilidade de sucesso introduzidos anteriormente.

O diagrama permite avaliar o posicionamento de cada projeto nos quadrantes e, por mais que os atuais projetos já são resultados de todo um processo de seleção prévia e que os mais onerosos e com menor retorno já foram vetados no estágio de priorização, pode-se refinar, ainda mais, a seleção do portfólio.

Priorizam-se projetos “Pérola”, isto é, de alto benefícios e menor uso de recursos ou menores riscos, balanceando-os com projetos “Ostras” e “Pão com manteiga”, conforme direcionamento estratégico somado a análises da conjuntura e eliminando-se projetos “Elefantes brancos”, para obtenção de maior custo-benefício. As entradas e saídas deste estágio estão dispostas na Figura 17.

Figura 15 - Balanceamento: entradas e saídas



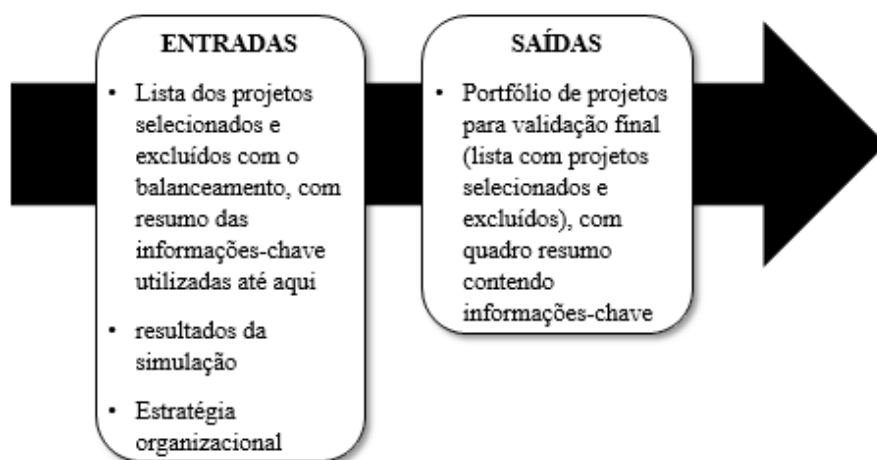
Fonte: Adaptado de PMI (2008)

4.1.5 Revisão Final

Neste momento, munindo-se do portfólio com informações refinadas, pode-se elaborar uma tabela em *Excel*, *Microsoft Excel®*, em que se coloquem todos os projetos, as restrições e

benefícios, sendo permitida a alteração dos projetos que compõem a tabela, isto é, o portfólio. E, para cada opção de montagem de portfólio, comparam-se valores totais de benefícios aos valores ótimos gerados pela simulação, indicando, também, quando determinada montagem infringe as restrições do sistema, demonstrando, portanto, que a composição de projetos escolhida não pode ser mantida com os recursos disponíveis no momento. A partir desta tabela, monta-se o portfólio. A Figura 18 resume entradas e saídas deste estágio.

Figura 16: Revisão Final: entradas e saídas

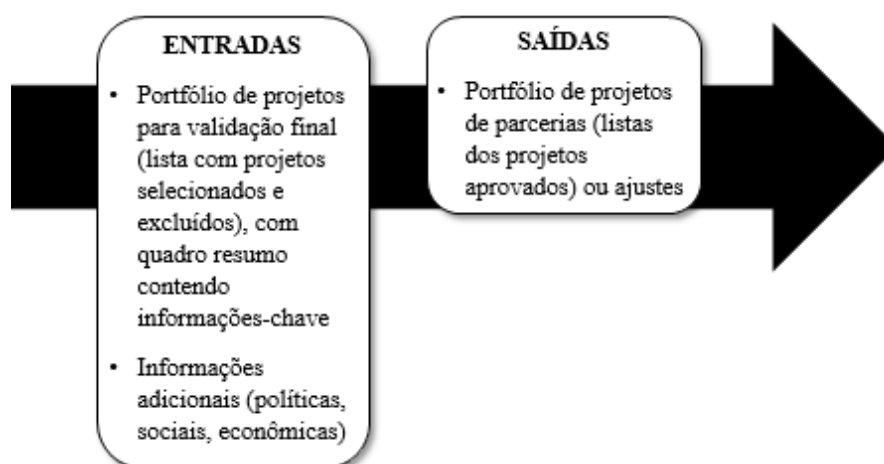


Fonte: Adaptado de PMI (2008)

4.1.6 Ponto de Decisão 2

Neste estágio, ocorre a validação do portfólio construído. Esta, novamente, é uma decisão de caráter mais qualitativo, pois, além de todo o trabalho realizado até este momento, há de se considerar termos políticos, sociais e econômicos, para a eleição do portfólio. Decide-se, aqui, o prosseguimento ou a realização de ajustes, elegendo-se, por fim, os projetos a compor o portfólio final. As entradas e saídas podem ser analisadas na Figura 19.

Figura 17 - Ponto de Decisão 2: entradas e saídas



Fonte: Adaptado de PMI (2008)

4.1.7 Autorização dos Componentes

A finalidade desta etapa é elaborar cronogramas que exponham, formalmente, a alocação de recursos requeridos para desenvolver os projetos do portfólio recém-criado. Uma vez que há quatro grupos de projetos de parcerias – segundo os modelos de negócio A, B, C ou D –, são necessários cronogramas para cada um deles. Durante seu estágio acadêmico, a autora ajudou a implantar projetos dos quatro modelos e, partindo da análise dos mesmos e das entrevistas realizadas, pode criar os cronogramas dispostos nos Apêndices A, B, C e D.

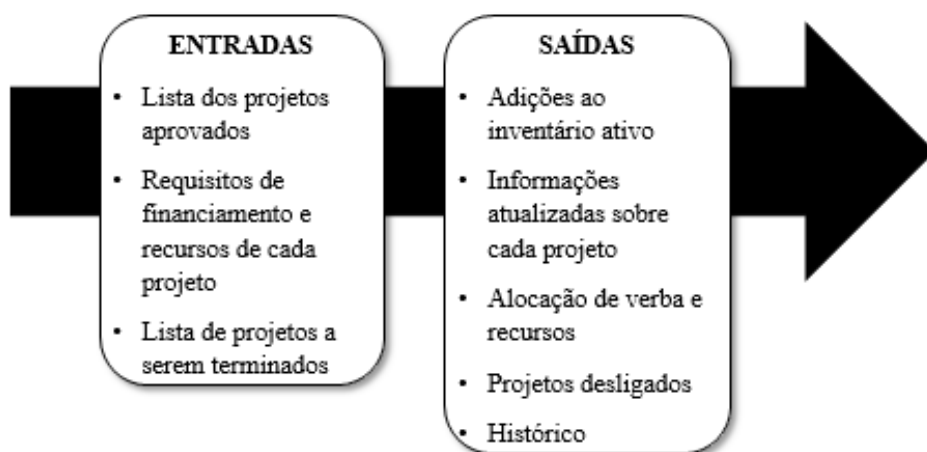
Resumidamente, é importante notar que, para todos os modelos, as decisões finais estão concentradas no departamento de parcerias, mais especificamente na figura de sua diretora guiada pelas metas estratégicas. A execução de um projeto enquadrado no modelo A, aciona alguns departamentos da organização, conta com a contribuição da empresa parceira em momentos-chave e possui a segunda maior duração.

Para o grupo B, também há a participação de alguns dos departamentos da empresa, a empresa parceira aparece em menos momentos e os projetos são mais simples de serem executados do que os que seguem os modelos A e D. O modelo C é o que menos ocupa recursos, demanda a menor participação externa e o menor tempo para ser concluído. Em projetos do grupo D, a organização como um todo é intensamente demandada, há bastante comunicação e participação da empresa parceira e a duração do projeto é a maior dentre todos os casos.

Este detalhamento de atividades por modelo de negócio corrobora a necessidade de atenção para o balanceamento dos quatro tipos de projetos, uma vez que a combinação entre projetos mais e menos demandantes pode levar a uma melhor utilização de recursos.

É interessante notar, também, que, na primeira iteração, não há projetos a serem “desligados”. No entanto, a partir da próxima iteração, esta etapa conta com a lista de projetos a comporem o portfólio de parcerias que pode ou não ter itens da lista anterior como informação de entrada. E projetos desligados e um histórico como saídas, conforme explica a Figura 20.

Figura 18 - Autorização de componentes: entradas e saídas



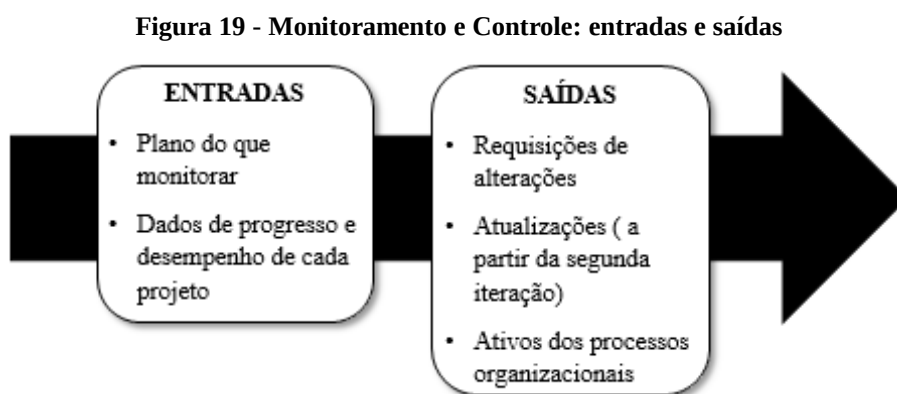
Fonte: Adaptado de PMI (2008)

4.1.8 Monitoramento e Controle

Estruturado o processo de seleção de projetos de parceiros, surge uma nova urgência: Verificar e garantir seu bom funcionamento ou, simplesmente, comprovar sua real contribuição para a organização como um todo. O desempenho geral do portfólio deve ser orientado para atingir as métricas estabelecidas pela organização previamente. O estágio de Monitoramento e Controle é criado, então, para verificar, periodicamente, indicadores de desempenho e seus frutos, assegurando o alinhamento dos componentes e do próprio portfólio com os objetivos estratégicos da empresa e identificando qualquer flutuação.

Métricas como Taxa de Retorno de Investimento (TIR), Valor Presente Líquido (VPL) ou qualquer um dos demais critérios adotados para medirem-se benefícios, seção 4.1.1.2, podem

ser monitorados, tanto por projeto, quanto para o portfólio como um todo. Esta fase, tem como entrada dados extraídos de relatórios do *Backoffice* da BELEZA, gerados durante a execução de cada projeto, além do plano do que monitorar. E apresenta como saídas, análises destes dados, que irão compor um novo relatório a ser utilizado no próximo estágio, como mostra a Figura 21.



Fonte: Adaptado de PMI (2008)

4.1.9 Revisão

A última fase proposta pretende revisar tudo o que foi feito, até aqui, com o objetivo de corrigir erros ou realinhar o sistema devido a alterações na estratégia da empresa ou, até, em sua configuração – através da criação ou eliminação de departamentos e contratação ou demissão de funcionários, por exemplo – e orientar o portfólio para uma composição próxima da ótima e, ainda, acumular análises e procedimentos para a confecção de um manual ou modelo de boas práticas a ser replicado por outras áreas da empresa em seus portfólios de projetos. Encerra-se, portanto, o último estágio do ciclo, permitindo o início de uma nova iteração onde projetos são adicionados, repriorizados ou excluídos, com base em novos entrantes, nos relatórios gerados durante o Monitoramento e Controle e nas mudanças estratégicas e/ou estruturais da organização.

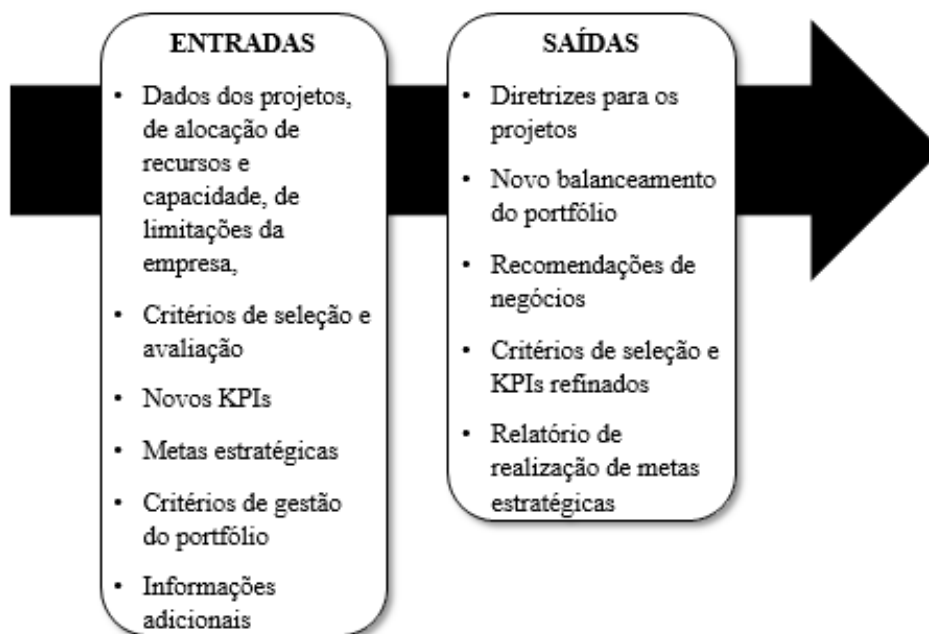
Revisões podem ser realizadas de maneira cíclica, com focos e profundidades distintos dependendo de seus propósitos, os quais, de acordo com o PMI (2008), devem estar alinhados à estratégia organizacional e ao desempenho para tornar o portfólio eficiente.

Elegem-se quatro atividades para serem realizadas neste estágio:

- Revisar projeto: desempenho, riscos, prioridade, dependências e retorno esperado, mediante os critérios de valor e investimento da BELEZA. E, a partir destas análises, prosseguir com continuação, cancelamento ou realinhando do portfólio;
- Revisar critérios: os critérios utilizados ao longo do processo, devem ser revistos para manutenção de seu alinhamento com a estratégia organizacional, que se altera ao longo da vida da empresa, e, também, devem ser continuados, cancelados ou realinhados conforme a revisão;
- Fazer recomendações formais para o balanceamento, gerando um histórico documentado;
- Realizar direcionamentos formais para o gerenciamento dos projetos, tornando-o, assim, cada vez mais padronizado.

A Figura 22 detalha as entradas e saídas deste último estágio.

Figura 20 - Revisão: entradas e saídas



Fonte: Adaptado de PMI (2008)

4.2 DEFINIÇÃO DE RESPONSABILIDADES

Para o bom desempenho de um processo, é interessante que os indivíduos envolvidos tenham consciência de suas responsabilidades, evitando, assim, desentendimentos entre as partes, gargalos e o não cumprimento de prazos. De acordo com o PMI (2008), a governança organizacional é responsável pelo estabelecimento de metas estratégicas, transmitidas à equipe de gestão de portfólio. Os gerentes de portfólio têm como responsabilidade a governança de alto nível de um conjunto de projetos e os comitês de análise de portfólios são formados por executivos da empresa, tal qual um painel de seleção de projetos.

No caso da BELEZA, o atual departamento de Parcerias já responde pelo macroprocesso, aqui, formalizado. Trata-se de uma equipe enxuta, composta por dois estagiários, uma gerente e uma diretora. Adota-se aqui, a divisão que a empresa utiliza hoje: todos os estágios do processo com atividades mais técnicas são realizados pelos estagiários, supervisionados diretamente pela gerente de parcerias.

A gerente se responsabiliza pelas fases mais estratégicas de “Seleção”, “Revisão Final” e “Monitoramento e Controle”, em que prepara e revisa informações e encaminha os trabalhos para os “Pontos de Decisões” e de “Revisão”, nos quais, a palavra final é da diretora de Parcerias, embasada nas metas estratégicas da organização. Essas metas são traçadas previamente, em conjunto com os demais departamentos e com o CEO da empresa.

Os departamentos responsáveis pelas atividades do estágio de “Autorização dos componentes”, isto é, pelo desenvolvimento das atividades dentro de cada modelo de projeto, estão compilados nos Apêndices A, B, C e D e, seguem a mesma lógica de divisão interna do departamento de parcerias: Atividades mais técnicas são realizadas por estagiários ou analistas e as atividades mais estratégicas e de supervisão são de responsabilidade do gerente do departamento, sendo a decisão final do diretor do mesmo, apoiado na estratégia organizacional definida pela diretoria da empresa.

Cabe, ainda, mencionar que todos os critérios, tal qual a nota mínima estabelecida para a Seleção, seção 4.1.1.3, são definidos pela Diretora de Parcerias, com base nas metas estabelecidas pela diretoria e nos relatórios do *Backoffice* e estão sujeitos a alterações e revisões mediante qualquer mudança de fatores internos ou externos à empresa.

4.3 QUANDO REALIZAR CADA ETAPA

Definidas a sequência lógica na qual as etapas do macroprocesso são desencadeadas e as responsabilidades, há a necessidade de definição de prazos para que as atividades ocorram. É possível estabelecer tanto prazos, quanto a frequência com a qual um processo deve ser realizado dentro da organização.

Embasada em sua rotina normal de trabalho, a autora elabora a proposta resumida no Quadro 5, em que estágios com prazos e frequências similares ocupam uma mesma linha.

TAREFA	PRAZO	FREQUÊNCIA
Classificação em grupos afins	1 dia	○ Sempre que houver uma nova proposta de projeto de parceria ○ Sempre que houver revisões
Seleção, Autorização* e Pontos de Decisão	2 dias	○ Sempre que houver uma nova proposta de projeto de parceria ○ Sempre que houver revisões
Balanceamento e Revisão Final	3 dias	○ Sempre que houver uma nova proposta de projeto de parceria ○ Sempre que houver revisões
Priorização	5 dias	○ Sempre que houver uma nova proposta de projeto de parceria ○ Sempre que houver revisões
Avaliação Comparativa	7 dias	○ Sempre que houver uma nova proposta de projeto de parceria ○ Sempre que houver revisões
Monitoramento e Controle e Revisão de projetos	Atividades Contínuas	
Revisão de Critérios	7 dias	○ Anualmente

Quadro 5 - Resumo de tarefas e respectivos prazos
Fonte: Elaborado pela autora

4.4 SÍNTESE

Uma vez que se introduzem muitos conceitos, critérios e atividades, elabora-se o Quadro 6, compilando aquilo que foi exposto. A macroestrutura descrita é apresentada, também, no fluxograma que compõe o Apêndice E, para que a sequência e seus detalhes possam ser expostos de uma maneira visualmente mais simples e rápida aos *steakholders* da BELEZA.

MACRO PROCESSO	ENTRADAS	SAÍDAS	FERRAMENTAS	CRITÉRIOS	RESP. / PRAZO
Seleção de projetos de parcerias	Especificidades e informações-chave do projeto, plano estratégico, inventário dos projetos já existentes e proposta de novos projetos	Lista dos projetos selecionados, lista dos projetos excluídos e descrições-chave de cada projeto	Listas AHP, matrizes	Estratégia organizacional, modelo de negócio, informações adicionais	Parcerias 12 DIAS
Priorização	Lista validada e fatores restritivos	Simulação, Lista dos projetos selecionados e lista dos projetos excluídos	Listas e programação linear	Fatores restritivos	Estagiário 5 DIAS
Balanceamento	Lista dos projetos priorizados, critérios (VPL, utilização de recursos, custo) e estratégia organizacional	Lista dos projetos selecionados e excluídos com o balanceamento, com resumo das informações-chave utilizadas até aqui	Listas e gráfico de bolhas	Estratégia organizacional e custo-benefício	Estagiário 3 DIAS
Revisão Final	Lista dos projetos selecionados e excluídos com o balanceamento, com resumo das informações-chave utilizadas até aqui e resultados da simulação	Portfólio de projetos para validação final (lista com projetos selecionados e excluídos), com quadro resumo contendo informações-chave	Listas, Excel e programação linear	Estratégia organizacional e capacidade de recursos	Gerente de parcerias 5 DIAS
Autorização dos components	Lista dos projetos aprovados, requisitos de financiamento e recursos de cada projeto e lista de projetos a serem terminados	Adições ao inventário ativo, informações atualizadas sobre cada projeto, alocação de verba e recursos, projetos desligados e histórico	Listas	Dados anteriores	Estagiário 2 DIAS
Monitoramento e Controle	Plano do que monitorar, dados de progresso e desempenho de cada projeto	Requisições de alterações, atualizações (a partir da segunda iteração) e ativos dos processos organizacionais	Relatórios do backoffice	Estratégia organizacional	Gerente de parcerias Contínuo

MACRO PROCESSO	ENTRADAS	SAÍDAS	FERRAMENTAS	CRITÉRIOS	RESP./ PRAZO
Revisão	Dados dos projetos, de alocação de recursos e capacidade, limitações, critérios de seleção e avaliação, atualizações nos KPIs, metas estratégicas e critérios de gestão do portfólio	Diretivas para os projetos, rebalanceamento do portfólio, recomendações de negócios, critérios de seleção e KPIs refinados e relatório de realização de metas estratégicas	Relatórios do backoffice	Dados anteriores e estratégia organizacional	Diretora de Parcerias Contínuo/Anual

Quadro 6 - Quadro resumo da estrutura proposta

Fonte: Elaborado pela autora

ETAPA 02: TESTAR A ESTRUTURA PROPOTA

Para a etapa de testes da estrutura, supõe-se que os atuais parceiros da BELEZA são propostas de projetos de parceiros, que acabaram de chegar no departamento de parcerias. Há dois motivos para esta escolha:

Primeiramente, novas propostas de parcerias são recebidas pela diretoria da organização. Como estagiária, a autora tem acesso ao número de novas propostas de projetos de parceiros, contudo não possui informações adicionais que possibilitem validar o trabalho. Em segundo lugar, uma vez que os atuais parceiros já foram desenvolvidos, há dados de desempenho que viabilizam a comparação entre a seleção realizada pelo modelo e a realidade de cada parceiro.

A análise tem início com a lista com as propostas de projetos de parcerias. Estas propostas são estudadas e selecionam-se os projetos que se aproximam de um dos quatro modelos de negócio. E, caso exista uma proposta estranha aos modelos, como criar *sites* de produtos alimentícios, esta é eliminada. Os dez atuais parceiros, ou seja, as dez propostas, são agrupados de acordo com a divisão mostrada na Tabela 2.

PROPOSTA	MODELO
Projeto 1	A
Projeto 2	A
Projeto 3	A
Projeto 4	A
Projeto 5	A
Projeto 6	B
Projeto 7	C
Projeto 8	B
Projeto 9	C
Projeto 10	B

Tabela 2 - Modelo de negócio das propostas
Fonte: Elaborado pela autora

A partir desta divisão e das informações acerca de cada projeto, segue-se para a análise dos projetos em relação aos três critérios de seleção: benefícios, complexidade e riscos. Primeiramente, é necessário estabelecer pesos para cada um dos critérios. Adota-se o método AHP para esta etapa, além das três premissas a seguir:

- A organização objetiva maximizar seus lucros;
- A estrutura tecnológica é o maior diferencial da empresa, pois todos os sistemas são desenvolvidos internamente, possibilitando a customização completa de soluções, a implementação de melhorias e ajustes numa velocidade e eficiência acima da média do mercado, o qual tende a terceirizar esse tipo de solução;
- Organizações tecnológicas, voltadas à inovação são menos avessas a riscos do que empresas tradicionais.

O resultado, vide Tabela 3, é a prioridade relativa, ou peso, de cada critério. Em seguida, comparam-se os projetos em termos de cada critério e, por fim, calculam-se as notas gerais de cada projeto, classificando-os. A íntegra dos cálculos realizados para a avaliação dos projetos em relação aos critérios de seleção está no Apêndice F, nesta seção, apresentam-se, apenas, os resultados e as premissas que levaram até eles.

VALORES ABSOLUTOS			
CRITÉRIOS	1	2	3
1	1,00	8,00	7,00
2	0,13	1,00	0,25
3	0,14	4,00	1,00

→

VALORES RELATIVOS			
	1	2	3
1	0,79	0,62	0,85
2	0,10	0,08	0,03
3	0,11	0,31	0,12

↙

PRIORIDADE RELATIVA	
CRITÉRIO	MÉDIA
1	75,09%
2	6,86%
3	18,05%

Tabela 3 - Pesos dos critérios

Fonte: Elaborado pela autora

Para realizar a comparação de benefícios, tem-se como base o faturamento médio de cada um dos parceiros. Há faturamentos muito superiores a outros. Então, adota-se a nota 1 (da escala de valores para comparações) para faturamentos iguais entre projetos e nota 9 para projetos com faturamentos, pelo menos, nove vezes maiores do que daqueles projetos com os quais são comparados.

A Tabela 4 mostra a relação entre os faturamentos dos dez parceiros. E pode ser lida como, quantas vezes o faturamento do projeto da linha “i” é superior ao faturamento do projeto da coluna “j”.

Projeto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1	41	33	10	0	41	4.196	1.311	1.679	523
2	0	1	1	0	0	1	103	32	41	13
3	0	1	1	0	0	1	127	40	51	16
4	0	4	3	1	0	4	435	136	174	54
5	5	212	172	50	1	215	21.939	6.856	8.776	2.735
6	0	1	1	0	0	1	102	32	41	13
7	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
8	0	0	0	0	0	0	3	1	1	0
9	0	0	0	0	0	0	3	1	1	0
10	0	0	0	0	0	0	8	3	3	1

Tabela 4 - Proporção entre faturamentos

Fonte: Elaborado pela autora

Já as notas dos critérios 2 e 3 são analisados em termos do modelo de negócio segundo o qual os projetos foram agrupados.

O critério 2, complexidade, possui três componentes, resumidos no Quadro 7:

- Tempo total de execução do projeto (informação retirada dos apêndices A, B, C, D);
- Compatibilidade do projeto com o sistema operacional da BELEZA: Projetos do modelo A interagem com a página já existente de uma empresa e criam uma interface para transações financeiras, logo, há chances de problemas de compatibilidade. Modelos espelhos, como B e C, não apresentam esse tipo de problema e modelos D dependem de muitas permissões e acessos da organização parceira, o que, também, leva a atenção para o ponto de compatibilidade;
- Tempo de ocupação de cada recurso – sendo que para este último, considera-se o tempo de ocupação de TI: TI é o recurso limitante neste contexto, é a área que é mais impactada pela mudança de modelo de negócio, e, em uma empresa de tecnologia, é, também, o recurso-chave, sendo o tempo que gasta com qualquer atividade muito importante para a empresa como um todo.

CONSIDERAÇÕES PARA CRITÉRIO 2

Modelo	Prazo (dias)	Compatibilidade	Recursos
A	226	Atenção	↑ TI
B	194	Ok	OK
C	188	Ok	OK
D	265	Atenção	↓ TI

Quadro 7 - componentes da complexidade

Fonte: Elaborado pela autora

E o último critério, riscos, também, é avaliado segundo três componentes, resumidos no Quadro 8:

- Dependência - Há dois tipos de dependência:
 - Necessidade que a empresa parceira tem em relação a BELEZA para a construção do projeto. Isto é, projetos que operam segundo o modelo A já possuem seus *sites*, precisam da BELEZA para a parte de pagamento, ou seja, não dependem tanto da BELEZA e podem abandoná-la ou substituí-la mais

facilmente do que empresas com projetos espelho (B e C) e projetos D. É mais fácil encontrar esse tipo de serviço no mercado do que o oferecido a B, C e D.

- O outro tipo de dependência está relacionado com saber sobre a operação e funcionando do sistema que foi gerado. Empresas do tipo A têm total controle sobre seu site e sobre relatórios. Empresas dos tipos B e C podem, ou não, usar as informações do site da beleza em seus próprios, sendo assim, sabem operar o *Backoffice*. Portanto, caso, desliguem-se da beleza, conseguem reproduzir suas preferências e expectativas com uma certa precisão para seu novo parceiro. Agora, para empresas que trabalham com projetos com o modelo D, toda a operação é uma caixa preta. Estas empresas passam diretrizes para a beleza, mas não têm controle sobre a rotina do que é feito para que aquilo que idealizaram se concretize. Mudar de empresa é arriscar-se a trabalhar com uma situação totalmente nova.
- Envolvimento externo: Em trabalhos com os modelos B e C o envolvimento externo é muito menor do que, por exemplo, em A e em D. Em A, trabalha-se na “casa” do parceiro, logo, há muita dependência da BELEZA em relação a ele, pois necessita-se de mais informação es. O mesmo é verdade para D, mas porque, neste cenário, a BELEZA está construindo a casa do parceiro “do jeito dele”. Ou seja, o site é o reflexo do desejo do parceiro, logo, etapas de validação e de recebimento de diretrizes são frequentes.
- Risco de ocupação extra de recursos: Novamente, modelos “espelho”, como B e C, utilizam praticamente tudo que já existe para o *site* da BELEZA com poucas alterações. É menos provável haver imprevistos nestes contextos do que no caso de modelos A, em que incompatibilidades e restrições (desconhecidas a princípio) não são incomuns e D, que exigem começar do zero algo que depende de informações, aprovações e validação externas, praticamente, todo o tempo.

CONSIDERAÇÕES PARA CRITÉRIO 3

Modelo	Envolvimento		Risco Recursos
	Dependência	Externo	Extras
A	↓	↑	↑
B	↑	↓	↓
C	↑	↓	↓
D	↑↑	↑	↑↑

↑ é melhor

↓ é melhor

↓ é melhor

Quadro 8 - Componentes dos riscos

Fonte: Elaborado pela autora

A partir destas análises individuais e, considerando-se o peso de cada critério, chega-se aos resultados da Tabela 5.

PROJETO	Avaliação	Posição
5	0,26	1
1	0,18	2
6	0,10	3
4	0,09	4
3	0,07	5
2	0,07	6
10	0,06	7
9	0,05	8
7	0,05	9
8	0,05	10

Tabela 5 - Ranking dos projetos

Fonte: Elaborado pela autora

Neste estágio, há a adoção de uma nota de corte para se seguir para a próxima fase de análise. Esta nota deve ser atribuída pela diretoria da BELEZA. Mas, para este teste, adota-se seis como a nota mínima de corte e avança-se. Passa-se, neste momento, pelo Ponto de Decisão 1, em que, projetos excluídos pelas análises acima podem ser retomados mediante outros critérios, considerados relevantes pela Diretora de Parcerias. Para continuar testando o modelo, mantém-se, apenas, os projetos que pontuaram acima da nota mínima. E, prossegue-se para o estágio de priorização com os projetos selecionados: projetos 1, 2, 3, 4, 5, 6, e 10.

A priorização é feita com o auxílio de programação linear. Objetiva-se maximizar o faturamento dos projetos, tendo a disponibilidade total de horas/mês dos departamentos como

limitante. A Tabela 6, apresenta a disponibilidade total de cada departamento e o tempo demandado pelos quatro modelos de projetos.

ALOCAÇÃO POR MODELO					
Equipe	Recursos Disp.	A	B	C	D
Parcerias	320	56	57	57	57
TI	1120	144	79	79	259
Infra	320	18	18	18	18
Design	960	48	32	32	80
Conteúdo	1280	48	32	32	80
Comercial	960	2	2	2	4

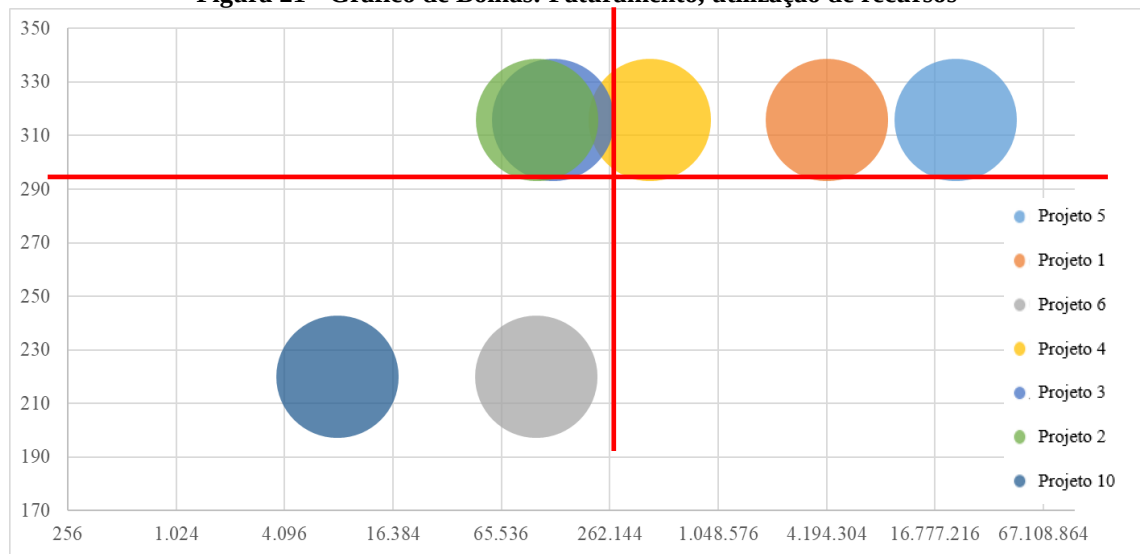
Tabela 6 - Disponibilidade em horas/mês
Fonte: Elaborado pela autora

Esta análise, resulta na Tabela 7. Nela constam os sete projetos selecionados na etapa anterior, com respectivos modelos, faturamento médio mensal, em reais, e o quanto ocupam de cada recurso. Há, também, uma coluna com o resultado do binário “fazer?”, “sim” ou “não”. Os projetos com “sim” formam a solução ótima dada pela simulação e seguem para a próxima etapa. Os projetos negados vão para a lista de projetos excluídos.

Projeto	Modelo	Fazer?	Faturamento	Parcerias	TI	Infra	Design	Conteúdo	Comercial
5	A	SIM	21.939.352	56	144	18	48	48	2
1	A	SIM	4.196.424	56	144	18	48	48	2
6	B	NÃO	102.000	57	79	18	32	32	2
4	A	SIM	434.849	56	144	18	48	48	2
3	A	SIM	127.455	56	144	18	48	48	2
2	A	SIM	103.474	56	144	18	48	48	2
10	B	NÃO	8.022	57	79	18	32	32	2

Tabela 7: Resultados ótimos
Fonte: Elaborado pela autora

Para o estágio de balanceamento, utiliza-se o Gráfico de Bolhas da Figura 21. Nele, tem-se todos os projetos da etapa anterior, inclusive os excluídos para uma melhor ideia do posicionamento de cada projeto e do posicionamento relativo entre eles. O eixo “x” representa faturamento e o eixo “y”, as horas totais demandadas.

Figura 21 - Gráfico de Bolhas: Faturamento, utilização de recursos

Fonte: Elaborado pela autora

O último estágio que se pode testar é a Revisão Final. Neste momento, munindo-se do portfólio com informações refinadas, elabora-se uma tabela em Excel, Microsoft Excel®, na qual tem-se os projetos, as restrições e benefícios, sendo permitida a alteração dos projetos que compõem a tabela, para poder-se testar cenários com montagens distintas do portfólio. E, para cada opção de montagem, comparam-se valores totais de benefícios aos valores ótimos gerados pela simulação, indicando, também, quando determinada montagem infringe as restrições do sistema, como no caso do exemplo da Tabela 8 e da Figura 22, em que se demanda mais recursos do que parcerias consegue fornecer. A partir desta tabela, monta-se o portfólio.

Projeto	Modelo	Fazer?
5	A	SIM
1	A	SIM
6	B	SIM
4	A	SIM
3	A	SIM
2	A	SIM
10	B	NÃO
9	C	NÃO
7	C	NÃO
8	B	NÃO

Tabela 8 - Exemplo de demanda acima dos recursos disponíveis

Fonte: Elaborado pela autora

Figura 22: Resultados de simulação que não respeita as restrições

Faturamento	R\$ 26.903.553,22	
Parcerias	-17	-5%
TI	321	29%
Infra	212	66%
Design	688	72%
Conteúdo	1008	79%
Comercial	948	99%

Fonte: Elaborado pela autora

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 ANÁLISE GERAL

Reiteremos os objetivos deste trabalho: embasar-se na literatura pertinente ao tema, para propor processo, métricas e critérios para a gestão do portfólio de projetos de parcerias de um *e-commerce* de produtos de beleza. Além de realizar uma análise crítica da estrutura criada, com propostas de possíveis melhorias e próximos passos. Levando a organização a um gerenciamento de parceiros e do portfólio bastante eficiente e racional e trazendo ganhos de escala e redução de riscos. Mantendo a premissa da empresa de fornecer operações com total transparência.

Qualquer ordenação, por menor que seja, ao ser aplicada a um sistema desorganizado, traz melhorias. Este trabalho estudou tanto os passos, propostos por especialistas no assunto, para o gerenciamento de portfólio de produtos quanto o sistema real, ao qual a teoria é aplicada para se conseguir montar um sistema funcional que atenda as verdadeiras necessidades da empresa.

Por esse lado, pode-se afirmar que o trabalho foi bem-sucedido. Tem-se, nas seções anteriores, todo um roteiro de implantação de um sistema de gestão de projetos de parcerias, com processos bem definidos em termos de propósito, definições de entradas e saídas, *inputs* e *outputs*, critérios de seleção e agrupamentos, escolha de métodos e ferramentas, divisões de tarefas e prazos máximos para a execução das mesmas. Sendo este mapeamento de processos executado de uma forma racional e didática, adotando a premissa da empresa de fornecer operações com total transparência.

O sistema em questão é um processo cíclico que, por ser pioneiro, inicia-se com a divisão de potências parceiros em grupos com base no modelo de negócio que mais se aproxima do de cada projeto de parceria e, a partir daí, mantém o *looping* de adoção de critérios, de medidas e alterações, visando alinhamento estratégico contínuo e uso mais eficiente de recursos.

É interessante pontuar, que a análise cada vez mais precisa e assertiva com o passar do tempo e acúmulo e melhoria da qualidade de informações provenientes, é fruto destas repetições atreladas aos processos de monitoramento, controle e revisão.

5.2 ANÁLISE CRÍTICA DO MODELO TEÓRICO E PRÓXIMOS PASSOS

Todavia, dado que, no momento de execução deste trabalho, a organização não conta com qualquer sistemática de processos, sendo estes realizados conforme demandas e especificidades que as situações possam exigir e tendo em vista que gerenciar um portfólio de projetos é uma atividade árdua devido à complexidade do tema, propôs-se uma estrutura simplificada, com poucos critérios, apoiando-se em métodos e ferramentas de fácil assimilação e aplicação, com o intuito de motivar a implantação desta proposta e sanar o que é mais imediato para a área.

Além disso, a autora estabeleceu processos baseados em suas entrevistas, análises e conhecimentos prévios. Os critérios e respectivos pesos, assim como os cronogramas, aqui, adotados, são reflexos desse trabalho.

É de suma importância que, antes de ser implantado, todo o sistema seja revisto, avaliado e validado por parte da BELEZA. Este alinhamento deve, idealmente, ocorrer juntamente a todos os diretores e, posteriormente, ser repassado com todos os colaboradores da empresa. Assim sendo, sugerem-se, em sequência, melhorias ao modelo e próximos passos para o futuro deste trabalho.

Agrupam-se novos projetos de acordo com seus modelos de negócio. Esta é uma escolha baseada no que, de fato, ocorre, hoje, na empresa. No entanto, é interessante repensar este agrupamento, estudá-lo e simular o uso de outras formas de reunir projetos, testando e elegendo o meio que traga maiores benefícios. Ideia que, aconselha-se replicar ao trabalho como um todo.

Outro ponto importante é o fato de o sistema, por ser pioneiro, condensar a estratégia organizacional em três critérios iniciais. Futuramente, após sua implantação e obtenção dos primeiros resultados, sugere-se a revisão dos mesmos, em conjunto com a direção da empresa, aferindo-se sua assertividade e, provavelmente, expandindo a lista, para melhores resultados. Aconselha-se, com base na literatura, a não utilização de mais de 12 critérios de seleção, reduzindo-se as chances de superposição de categorias e retrabalho.

Além disso, quaisquer alterações na estratégia, estrutura ou conjuntura referentes à organização, pedem por revisões de todas as atividades, tarefas e processos estruturados, mantendo-os atualizadas em relação à realidade operacional e às metas organizacionais.

As etapas de AHP e programação linear, quando realizadas com poucas variáveis não representam uma tarefa trabalhosa, podendo ser resolvidas com a função *solver*, do Excel. Mas, perante um cenário diferente deste, pode-se recorrer ao uso de *softwares* tais como o *linear interactive and discrete optimizer*, criado por Linus Schage (1986).

Por se tratar da implantação do sistema, em outras palavras, por estarmos, apenas, na primeira iteração, não há projetos a serem “desligados”. No entanto, a partir da próxima iteração, as etapas contam com a lista de projetos a comporem o portfólio de parcerias que pode ou não ter itens da lista anterior como informação de entrada.

O que leva à proposição de um próximo passo de revisar o atual grupo de parceiros da empresa, e repensar a manutenção dos que são excluídos ao longo das análises do gerenciamento do portfólio. Até hoje, nunca houve o processo de dissolução de parcerias e, uma grande causa disso é a falta de recursos para comparar projetos e ponderar contribuições versus perdas que geram.

Além disso, atualmente, todos os vínculos de parceria são impulsionados por demandas externas à organização. Com essa maior organização e controle, torna-se possível o estudo de parcerias a partir de uma demanda interna. Seja por novos parceiros, seja por ampliações nos vínculos, como a mudança de um modelo B para o D, por exemplo. Abrindo-se a oportunidade de expansão rumo a novos parceiros e aumentando a importância estratégica em relação a parcerias já consolidadas.

5.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS DOS TESTES

O modelo teórico se mostrou funcional quando avaliado em relação às atuais parcerias da BELEZA. A seleção a partir de modelos iniciais se mostrou viável, pois os resultados do processo decisório são muito condizentes com a realidade da empresa. Hoje, as empresas 5 e 1 são o carro forte das parcerias, sendo que todas as empresas que foram excluídas, seja pela nota de corte, seja pela função ótima, são empresas que realmente não dão lucro para a organização e que foram feitas mediante amizade ou interesses políticos.

Alguns pontos interessantes que os testes permitiram levantar são:

- Como a seleção pelo AHP é feita em termos relativos, buscam-se sempre melhores clientes, apurando cada vez mais o portfólio. Eventualmente, projetos que pontuam mal serão selecionados por motivos outros como, rápida ascensão da marca, exploração de novos mercados, etc;
- Para as restrições da função a ser maximizada, adotaram-se restrições em termos de horas de trabalho disponíveis, seria interessante pensar, também, em limitações relacionadas ao centro de distribuição, como espaço físico, sobre as quais não se tem informações no momento, mas seria interessante realizar um levantamento;
- Na Tabela 6, já se consegue notar que os recursos que podem representar gargalos para a operação são parcerias e TI;
- O gráfico de bolhas se mostra assertivo, pois a BELEZA hoje conta com muitos projetos que demandam bastante de sua equipe e que trazem ou não bom faturamento (Ostras e Elefantes Brancos) e projetos que demandam menos recursos mas que, também, faturam muito menos (pães com manteiga).

Questionamentos possíveis:

- Sabe-se que tanto TI quanto parcerias são departamentos vitais para projetos deste portfólio, e, se são gargalos, é importante pensar em expandir as áreas, contratar mais pessoas. Como será a situação a longo prazo?
- Há ostras e pães com manteiga, mas e as pérolas?
 - Há pérolas no mercado?
 - É interessante procurar parceiros pérola? Começar a correr atrás desse tipo de parceiro ao invés de passivamente aceitar propostas?
 - Focar mais em um só quadrante – por exemplo, ostras – aumentando especialização?
 - Expandir-se pelos quadrantes variando linha de serviços oferecidos? Aumentando a diversidade, “mix” de produtos?

5.4 RESUMO

O trabalho começa como uma tentativa de ajudar a solucionar um problema identificado na organização, realizando o que era mais imediato para a área. Percebe-se, no entanto, que essa é uma necessidade constante, não só para o departamento, quanto para a empresa e o mercado como um todo.

Propôs-se uma estrutura simplificada, para a inauguração e disseminação da cultura de gestão de portfólio de projetos dentro da empresa e dos conceitos de melhoria contínua via adoção de ferramentas de gestão para processos previamente analisados e mapeados, solucionando-se problemas. Buscando-se englobar a parcela majoritária dos ensinamentos apontadas na literatura como relevantes para uma gestão de portfólio de projetos eficiente.

O modelo é um reflexo da estratégia organizacional, uma vez que a estratégia é a base para o mesmo, mas o modelo ajuda a questionar, alterar e melhorar a estratégia. E, portanto, redirecionar a organização. Ajuda a empresa a se conhecer melhor. Planejar-se melhor. Ser mais *data driven* e menos dependente de bom senso e experiência por parte de tomadores de decisão. A empresa para de depender de “super-homens” e passa a confiar no sistema com processos e informações que possibilitem bons resultados. Deixando o processo decisório mais completo, combinando análises e bom senso.

É interessante notar que, a empresa tem poucos anos e, assim sendo, processos não despontavam como prioridade imediata em seu início. Atualmente, no entanto, departamentos, funções e prazos, estão mais definidos, tornando-se possível focar neste assunto. E, quanto mais amadurece, mais a empresa precisa estrutura para continuar.

O departamento de parcerias ilustra muito bem este ponto. Até 2017, existiam três propostas de parcerias por ano, no máximo. Logo, otimização de recursos e possíveis restrições não pareciam ser tão relevantes. Agora, em 2018, já há 11 propostas de novos parceiros. Precisa-se, então, analisa-las e escolher as melhores. As que mais complementem a organização de acordo com suas metas. E questões como variar o mix? Selecionar e especializar? Ganham um novo nível de atenção.

Em suma, este trabalho trata de um sistema simples, envolvendo poucas variáveis e utilizando ferramentas que podem ser implementadas em softwares tão simples como o *Excel*. A ideia, aqui, é criar algo fácil, que instigue a empresa a querer implantá-lo, de fato.

Procura-se elaborar um sistema com atividades que podem ser implantadas por qualquer membro da equipe de parcerias muito rapidamente. Criando processos e, principalmente, iniciando uma cultura voltada aos mesmos. Para que, com o passar do tempo, ele se aprimore e ganhe novos critérios e ferramentas que o tornem cada vez mais robusto. Podendo ser replicado para outras áreas da organização. Promovendo ganhos em larga escala.

6 CONCLUSÃO

O presente trabalho se propôs a elaborar um sistema de gerenciamento de portfólio de projetos de parcerias para a organização na qual a autora realiza estágio acadêmico. Partindo da premissa de que o gerenciamento de portfólio de projetos traz benefícios a uma organização, na medida em que: determina a combinação ótima de projetos, o melhor nível de investimentos de recursos e mantém o alinhamento contínuo entre portfólio de projetos e estratégia organizacional. E, também, baseando-se no fato de que, no presente momento, a organização em questão opera de forma particularizada e específica na seleção destes projetos, de acordo com a demanda dos parceiros e de interesses políticos, sociais ou econômicos.

Realizam-se pesquisas ao material teórico e à campo para entender quais sistemas podem embasar e guiar, de forma simples e eficiente, as especificidades deste trabalho, levando a uma proposta sob medida para a empresa.

Os principais passos no desenvolvimento dessa proposta de estruturação incluem, para cada uma das dimensões criadas – macroprocessos, processos, tarefas e atividades –, os itens: definição de entradas e saídas, métodos, parâmetros e fatores críticos de sucesso, que garantem o alinhamento da proposta aos objetivos estratégicos da organização e à disponibilidade de recursos.

Além da definição das responsabilidades, tanto internas quanto externas, incluindo departamentos, profissionais e empresa parceira e do estabelecimento de prazos de execução das atividades pelas partes envolvidas.

Este trabalho é uma simplificação e adaptação das etapas e procedimentos sugeridos pela revisão da bibliografia pertinente ao tema “gerenciamento de portfólio de projetos” à realidade da organização estudada. No âmbito de estabelecimento de processos, cumpre seu propósito, ao produzir um roteiro passível de ser implantado de maneira simples, rápida e imediata pela empresa analisada.

Todavia, exatamente por se tratar de uma proposta de fundamentação de processos, por hora, inexistentes na empresa, as soluções, aqui, geradas são limitadas e precisam ser revistas e validadas, conforme o desenvolvimento prático de cada um de seus estágios, para que estes se tornem cada vez mais assertivos em seus direcionamentos e análises para seleção, organização e controle do portfólio de projetos de parcerias.

A estrutura deve ser alterada, ainda, sempre que existirem alterações nas metas estratégicas da empresa, para que se mantenha como um direcionador seguro para tomadas de decisão e um medidor preciso da eficiência operacional.

O Trabalho de Formatura busca, ainda, facilitar a visualização dos processos e da contribuição de cada projeto para os resultados finais da organização, além, de familiarizar a mesma com a prática do gerenciamento de portfólio de projetos para, mais do que construir um sistema, contribuir para a criação de uma cultura de gerenciamento de projetos, replicável aos demais departamentos da organização.

E, suscitar, portanto, análises desta e de outras dimensões, o estabelecimento de roteiros formais de projetos e a adoção de mudanças, de maneira a otimizar a organização por completo. Procura, por fim, apresentar o tema de forma didática, para poder fornecer suporte para outros trabalhos com intuito semelhante – nesta ou em outras indústrias – ou, até, atuar como subsídio para continuações e expansões do tema.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AHERNE, M.; PEREIRA, J. L. Learning and development dimensions of a pan-Canadian primary health care capacity-building project. **Leadership in Health Service**, v. 21, n. 4, p. 229-266, 2008.

ARCHER, N. P.; GHASEMZADEH, F. Project portfolio selection through decision support. **Decision Support Systems**, v. 29, n. 1, p. 73-88, 2000.

CAMPOS, V. F. **TQC Controle da Qualidade Total** (no estilo japonês). 9ª ed. [S.I.]: INDG, 2014. 286 p.

CARVALHO, M. M. ; LAURINDO, F. J. B. **Estratégias para a competitividade**. São Paulo: Futura, 2003.

CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. **Estratégia Competitiva Dos Conceitos à Implementação**. 2ª ed. São Paulo: Atlas S.A., 2012.

CLARK, K. B.; WHEELWRIGHT, S. C. **Managing New Product and Process Development**. New York: The Free Press, 1993.

COOPER, R.; EDGETT, S.; KLEINSCHMIDT, E. New problems, new solutions: making portfolio management more effective. **Research Technology Management**, v. 43, n. 2, p. 18-34, 2000.

COOPER, R.; EDGETT, S.; KLEINSHMIDT, E. Portfolio Management for new product development: results of an industry practices study. **R&D Management**, v. 31, n. 4, p. 361-379, 2001.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica. **Trabalho de Formatura**. Disponível em: <<http://pro.poli.usp.br/graduacao/trabalho-de-formatura/>>. Acesso em: 05 de abril. 2018.

DETTBARN, J. L.; IBBS, C. W.; MURPHREE, E. L. Capital Project Portfolio Management for Federal Real Property. **Journal of Management in Engineering**, v. 21, n. 1, p. 44-53, 2005.

ELONEN, , S.; ARTTO, K. A. Problems in managing internal development projects in multi-project environments. **International Journal of Project Management**, v. 21, n. 6, p. 395-402, 2003.

ENDEAVOR. A história de Alexandre Serodio. **Endeavour Brasil**, 2017. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/historia-alexandre-serodio-beleza-na-web/>>. Acesso em: 15 de abril. 2018.

FERNANDES, M. M.; SILVA, M. B.; TURRIONI, J. B. Modelo Teórico-Conceitual para Gestão de Portfólio de Projetos Seis Sigma. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, v. 1, n. 2, p. 03-25, 2010.

ISHIKAWA, K. **Controle de qualidade total:** à maneira japonesa. Rio de Janeiro: Campos, 1993. 221 p.

KAPLAN, J. D. **Strategic IT Portfolio Management:** Governing Enterprise Transformation. [S.l.]: Pittiglio Rabin Todd & McGrath (PRTM), Inc, 2005.

KERZNER, H. **Gestão de projetos:** as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2004.

LEE, S. E. A. Applying technology road-maps in project selection and planning. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 25, n. 1, p. 39-51, 2008.

LEWIS, J. P. **Project Planning, Scheduling, and Control:** The Ultimate Hands-On Guide to Bringing Projects in On Time and On Budget, 4^a ed. New York: McGraw-Hill Education, 2005.

MENDEZ, A. The Coordination of Globalized R&D activities through Project Teams organization: an exploratory empirical study. **Journal of World Business**, v. 38, n. 2, p. 96-109, 2003.

MOECKEL, A.; FORCELLINI, F. Aplicabilidade e sugestões para o padrão de gestão de portfólio do PMI. **Mundo Project Management**, v. 4, n. 23, 2008.

NIELSEN, J. A.; PEDERSEN, J. IT portfolio decision-making in local governments: Rationality, politics, intuition and coincidences. **Government Information Quarterly**, v. 31, n. 3, p. 411-420, 2014.

OUELLETTE, B.; EDINGTON, B. Gerenciamento de Portfólio de Projetos. O Monte Everest dos Projetos. **Mundo PROJECT MANAGEMENT**, v. 3, n. 13, 2007.

PMI. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)**. Newtown Square: Project Management Institute Inc., 2000.

PMI. **The Standard for Portfólio Management**. 2^a ed. Newtown Square: Project Management Institute, Inc., 2008.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva:** Técnicas para análise de indústrias e da concorrência . 1^a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

RODRIGUES, E. Como selecionar projetos para o portfólio. **Gestão de projetos na prática**, 2013. Disponível em: <<http://www.elirodrigues.com/2013/10/22/como-selecionar-projetos-para-o-portfolio/>>. Acesso em: 01 de junho. 2018.

SEBRAE. **Organização e Mapeamento de Processos**. São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/index.php/48-noticias/planejamento/14629-organizacao-e-mapeamento-de-processos>>. Acesso em: 10 de junho. 2018.

SHIMIZU, T. **Decisão nas organizações:** introdução aos problemas de decisão encontrados nas organizações e nos sistemas de apoio à decisão. 3^a ed. São Paulo: Atlas, 2001.

TAGUE, N. R. **The Quality Toolbox, Second Edition**. [S.I.]: ASQ Quality Press, 2005. 584 p.

TEIXEIRA, D. Seleção de projetos, critérios de decisão. **Projetos e TI**. 2013. Disponível em: <<http://projetoSETI.com.br/selecao-de-projetos-criterios-de-decisao/>>. Acesso em: 20 de maio. 2018.

TOFIGHIAN, A. A.; NADERI, B. Modeling and Solving the Project: Selecting and Scheduling. **Computers & Industrial Engineering**, v. 83, p. 30-38, 2015.

WANG, S.; THIELE, A. A comparison between the robust risk-aware and risk-seeking managers in R&D portfolio management. **Computational Management Science**, v. 14, n. 2, p. 197-213, 2017.

WINSTON, W. L. **Operations Research - Applications and Algorithms**. 4^a ed. Boston: Indian University, 2004.

YOUNG, R. Is strategy being implemented through projects? Contrary evidence from a leader in New Public Management. **International Journal of Project Management**, v. 30, n. 8, p. 887-900, 2013.

APÊNDICE A – CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO DO MODELO A

#	ATIVIDADE	DURAÇÃO (dias)	PRE- REQUISITOS	RECURSO (departamento)
1	Contrato/Adendo	25		
1a	Redigir contrato/adendo	7		Empresa Parceira
1b	Validar e passar para advogados	3		Parcerias Terceiros (advogados)
1c	Revisar contrato	5		
1d	Revisar contrato e enviar para parceiro	3		Parcerias Empresa Parceira
1e	Validar contrato	3		
1f	Assinaturas internas	2		Parcerias Empresa Parceira
1g	Assinaturas externas	2		
2	Desenvolvimento TI	73		
2a	Definir <i>layout</i> do <i>gateway</i>	6		Empresa Parceira, Design e Conteúdo
2c	Definir parâmetros (ex. brindes)	5		Empresa Parceira e Parcerias
2d	validar proposta do <i>gateway</i>	7		Empresa Parceira
2f	Enviar Logos (em vetor, em imagem transparent, Favicon)	3		Empresa Parceira
2h	Levantar alterações dos <i>e-mails</i> transacionais da BELEZA	1		Parcerias
2i	Desenvolver <i>gateway</i> e <i>Backoffice</i>	8		TI
2j	Implementar logos nas Notas Fiscais	1		TI
2k	Criar nova loja no SAP	7		TI
2l	Subir ambiente de testes	1		TI
2m	Testar site (compra, estoque, <i>e-mails</i> e <i>links</i>)	7		Empresa Parceira e Parcerias
2n	Validar relatórios	2		Parcerias
2o	Testar <i>Backoffice</i>	1		Parcerias

2p	Configurar DNS (caso necessário)	10		TI Empresa Parceira e TI BELEZA
2q	Comprar e configurar certificado SSL (caso necessário)	10		TI Empresa Parceira e TI BELEZA
2r	Configurar IP do parceiro para acesso ao <i>Backoffice</i>	3		TI BELEZA
2s	Subir o <i>site</i> em produção	1		TI BELEZA
3	SAC	51		
3a	Definir <i>e-mail</i> de atendimento e <i>e-mail</i> transacional	10		Empresa Parceira e Parcerias
3b	Verificar existência de domínio	14		TI Empresa Parceira e TI BELEZA
3c	Criar <i>e-mails</i>	7		Infraestrutura
3d	Definir telefone de SAC	3		Infraestrutura
3e	Configurar <i>e-mails</i> e telefone no <i>Avaya</i>	7		Infraestrutura
3f	Definir URA	1		Parcerias
3g	gravar mensagem da URA	3		Parcerias
3h	Validar URA	1		Empresa Parceira
3i	Configurar URA no <i>Avaya</i>	3		Infraestrutura
3j	Testar telefone e <i>e-mails</i>	1	2s	Parcerias
3k	Treinar equipe do SAC	1		Empresa Parceira
4	Logística	29		
4a	Endereçar posições de estoque	7	6a	Operações
4b	Comprar caixas e colocar no estoque da empresa	9		Operações
4c	Enviar insumos (sedas e selos se necessário)	10		Empresa Parceira
4d	Treinar equipe para embalagem especial (se necessário)	1		Empresa Parceira
4e	Subir estoque de caixas para o SAP	1		Operações
4f	Comunicar equipe de Transportes sobre subida da nova loja	1		Parcerias
5	Produtos - Design e Conteúdo	10		

5a	Definir portfólio do <i>site</i>	7		Empresa Parceira
	Criar cadastros no			Design e
5i	<i>Backoffice</i>	3	2i	Conteúdo
6	Produtos - Comercial	22		
	Definir pedido de estoque			Empresa
6a	inicial (SKUs e quantidades)	11	5a	Parceira e Parcerias
6b	Enviar pedido de compra	3		Comercial
	Faturar e enviar as Notas			Empresa
6c	Fiscais	5		Parceira
6d	Agendar recebimento	1		Comercial
	Receber produtos e subir			
6e	para estoque vendável	2		Operações
7	Processos	16		
	Apresentar processos da		gateway	
7a	operação	15	funcionando	Parcerias
	Realizar treinamento de			
7b	<i>Backoffice</i>	1	2o	Parcerias

APÊNDICE B – CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO DO MODELO B

#	ATIVIDADE	DURAÇÃO (dias)	PRE- REQUISITOS	RECURSO (departamento)
1	Contrato/Adendo	25		
1a	Redigir contrato/adendo	7		Empresa Parceira
	Validar e passar para			
1b	advogados	3		Parcerias
				Terceiros
1c	Revisar contrato	5		(advogados)
	Revisar contrato e enviar para			
1d	parceiro	3		Parcerias
1e	Validar contrato	3		Empresa Parceira
1f	Assinaturas internas	2		Parcerias
1g	Assinaturas externas	2		Empresa Parceira
2	Desenvolvimento TI	55		
				Empresa Parceira,
2a	Definir <i>layout</i> do <i>site</i>	5		Design e Conteúdo
				Empresa Parceira e
2b	Definir URL do <i>site</i>	3		TI
	Definir parâmetros (ex.			Empresa Parceira e
2c	brindes)	5		Parcerias
2d	Validar proposta do <i>site</i>	7		Empresa Parceira
2e	Enviar <i>links</i> das redes sociais	2		Empresa Parceira
	Enviar Logos (em vetor, em			
2f	imagem transparent, Favicon)	3		Empresa Parceira
	Levantar alterações da FAQ			
2g	da BELEZA	1		Parcerias
	Levantar alterações dos <i>e-</i>			
	<i>mails</i> transacionais da			
2h	BELEZA	1		Parcerias
2i	Desenvolver <i>site</i> e <i>Backoffice</i>	5		TI
	Implementar logos nas Notas			
2j	Fiscais	1		TI
2k	Criar nova loja no SAP	7		TI
	Subir <i>site</i> para ambiente de			
2l	testes	1		TI
	Testar <i>site</i> (compra, estoque,			Empresa Parceira e
2m	<i>e-mails</i> e <i>links</i>)	7		Parcerias
2n	Validar relatórios	2		Parcerias
2o	Testar <i>Backoffice</i>	1		Parcerias

2r	Configurar IP do parceiro para acesso ao <i>Backoffice</i>	3		TI BELEZA
2s	Subir o <i>site</i> em produção	1		TI BELEZA
3	SAC	51		
3a	Definir <i>e-mail</i> de atendimento e <i>e-mail</i> transaccional	10		Empresa Parceira e Parcerias
3b	Verificar existência de domínio	14		TI Empresa Parceira e TI BELEZA
3c	Criar <i>e-mails</i>	7		Infraestrutura
3d	Definir telefone de SAC	3		Infraestrutura
3e	Configurar <i>e-mails</i> e telefone no <i>Avaya</i>	7		Infraestrutura
3f	Definir URA	1		Parcerias
3g	Gravar mensagem da URA	3		Parcerias
3h	Validar URA	1		Empresa Parceira
3i	Configurar URA no <i>Avaya</i>	3		Infraestrutura
3j	Testar telefone e <i>e-mails</i>	1	2s	Parcerias
3k	Treinar equipe do SAC	1		Empresa Parceira
4	Logística	18		
4a	Endereçar posições de estoque	7	6a	Operações
4b	Comprar caixas e colocar no estoque da empresa	9		Operações
4e	Subir estoque de caixas para o SAP	1		Operações
4f	Comunicar equipe de Transportes sobre subida da nova loja	1		Parcerias
6	Produtos - Comercial	22		
6a	Definir pedido de estoque inicial (SKUs e quantidades)	11		Empresa Parceira e Parcerias
6b	Enviar pedido de compra	3		Comercial
6c	Faturar e enviar as Notas Fiscais	5		Empresa Parceira
6d	Agendar recebimento	1		Comercial

Receber produtos e subir para 6e estoque vendável	2		Operações
7 Processos	16		
Apresentar processos da 7a operação	15	Site funcionando	Parcerias
Realizar treinamento de 7b <i>Backoffice</i>	1	2o	Parcerias

APÊNDICE C – CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO DO MODELO C

#	ATIVIDADE	DURAÇÃO (dias)	PRE- REQUISITOS	RECURSO (departamento)
1	Contrato/Adendo	25		
1a	Redigir contrato/adendo	7		Empresa Parceira
1b	Validar e passar para advogados	3		Parcerias
1c	Revisar contrato	5		Terceiros (advogados)
1d	Revisar contrato e enviar para parceiro	3		Parcerias
1e	Validar contrato	3		Empresa Parceira
1f	Assinaturas internas	2		Parcerias
1g	Assinaturas externas	2		Empresa Parceira
2	Desenvolvimento TI	49		
2a	Definir <i>layout</i> do <i>site</i>	5		Empresa Parceira, Design e Conteúdo
2b	Definir URL do <i>site</i>	3		Empresa Parceira e TI
2c	Definir parâmetros (ex. brindes)	5		Empresa Parceira e Parcerias
2d	Validar proposta do <i>site</i>	5		Empresa Parceira
2e	Enviar <i>links</i> das redes sociais	2		Empresa Parceira
2f	Enviar Logos (em vetor, em imagem transparent, Favicon)	3		Empresa Parceira
2g	Levantar alterações da FAQ da BELEZA	1		Parcerias
2h	Levantar alterações dos e- <i>mails</i> transacionais da BELEZA	1		Parcerias
2i	Desenvolver <i>site</i> e <i>Backoffice</i>	4		TI
2j	Implementar logos nas Notas Fiscais	1		TI
2k	Criar nova loja no SAP	7		TI

2l	Subir site para ambiente de testes	1		TI
2m	Testar site (compra, estoque, <i>e-mails</i> e <i>links</i>)	4		Empresa Parceira e Parcerias
2n	Validar relatórios	2		Parcerias
2o	Testar <i>Backoffice</i>	1		Parcerias
2r	Configurar IP do parceiro para acesso ao <i>Backoffice</i>	3		TI BELEZA
2s	Subir o <i>site</i> em produção	1		TI BELEZA
3	SAC	51		
3a	Definir <i>e-mail</i> de atendimento e <i>e-mail</i> transaccional	10		Empresa Parceira e Parcerias
3b	Verificar existência de domínio	14		TI Empresa Parceira e TI BELEZA
3c	Criar <i>e-mails</i>	7		Infraestrutura
3d	Definir telefone de SAC	3		Infraestrutura
3e	Configurar <i>e-mails</i> e telefone no <i>Avaya</i>	7		Infraestrutura
3f	Definir URA	1		Parcerias
3g	Gravar mensagem da URA	3		Parcerias
3h	Validar URA	1		Empresa Parceira
3i	Configurar URA no <i>Avaya</i>	3		Infraestrutura
3j	Testar telefone e <i>e-mails</i>	1	2s	Parcerias
3k	Treinar equipe do SAC	1		Empresa Parceira
4	Logística	18		
4a	Endereçar posições de estoque	7	6a	Operações
4b	Comprar caixas e colocar no estoque da empresa	9		Operações
4e	Subir estoque de caixas para o SAP	1		Operações
4f	Comunicar equipe de Transportes sobre subida da nova loja	1		Parcerias
5	Produtos - Design e Conteúdo	7		
5a	Definir portfólio do <i>site</i>	7		Empresa Parceira
6	Produtos - Comercial	22		

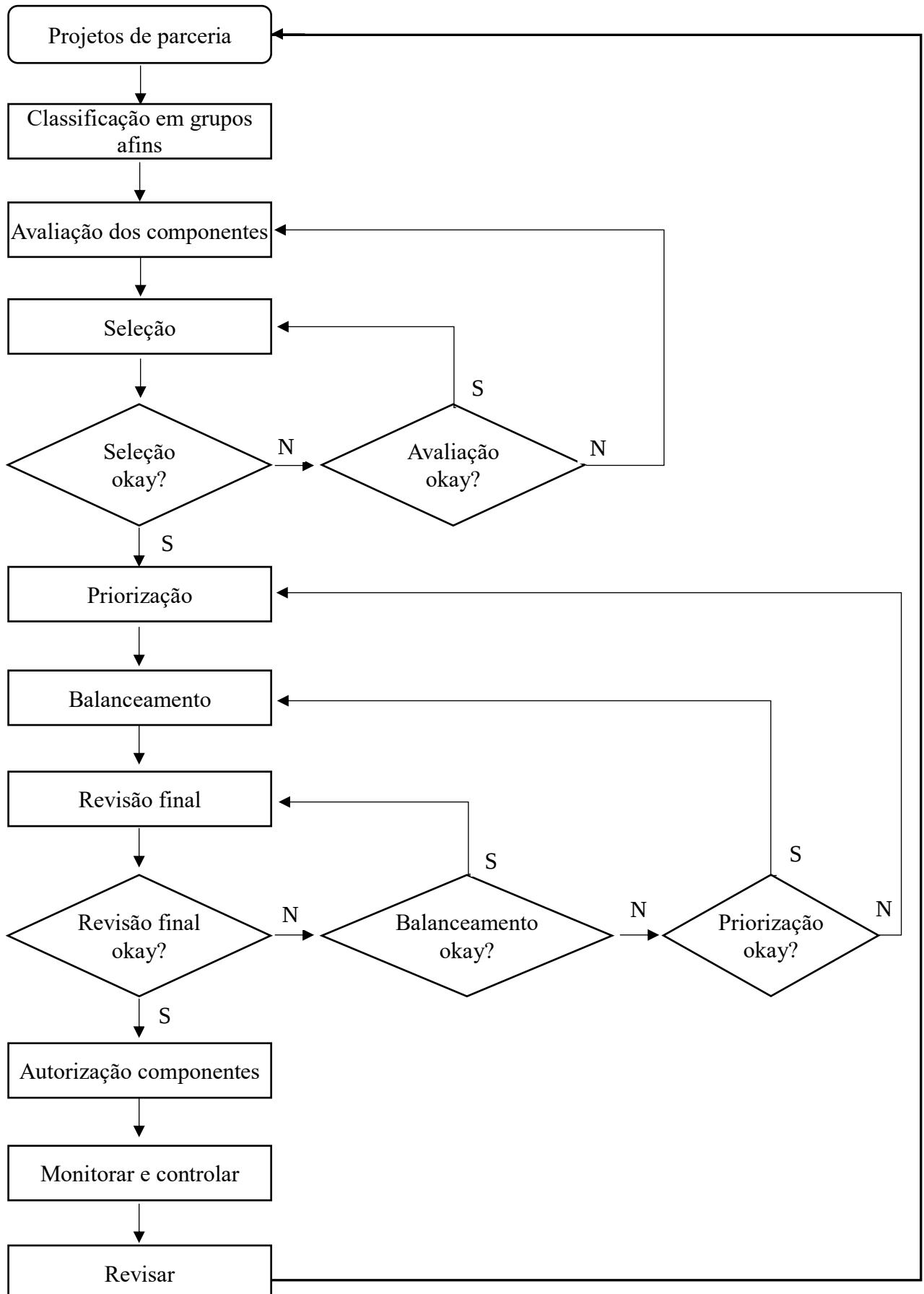
6a	Definir pedido de estoque inicial (SKUs e quantidades)	11	5a	Empresa Parceira e Parcerias
6b	Enviar pedido de compra	3		Comercial
6c	Faturar e enviar as Notas Fiscais	5		Empresa Parceira
6d	Agendar recebimento	1		Comercial
6e	Receber produtos e subir para estoque vendável	2		Operações
7	Processos	16		
7a	Apresentar processos da operação	15	Site funcionando	Parcerias
7b	Realizar treinamento de <i>Backoffice</i>	1	2o	Parcerias

APÊNDICE D – CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO DO MODELO D

#	ATIVIDADE	DURAÇÃO (dias)	PRE- REQUISITOS	RECURSO (departamento)
1	Contrato/Adendo	25		
1a	Redigir contrato/adendo	7		Empresa Parceira
1b	Validar e passar para advogados	3		Parcerias Terceiros (advogados)
1c	Revisar contrato	5		
1d	Revisar contrato e enviar para parceiro	3		Parcerias
1e	Validar contrato	3		Empresa Parceira
1f	Assinaturas internas	2		Parcerias
1g	Assinaturas externas	2		Empresa Parceira
2	Desenvolvimento TI	85		
2a	Definir <i>layout</i> do <i>site</i>	10		Empresa Parceira, Design e Conteúdo
2b	Definir URL do <i>site</i>	3		Empresa Parceira e TI
2c	Definir parâmetros (ex. brindes)	5		Empresa Parceira e Parcerias
2d	validar proposta do <i>site</i>	7		Empresa Parceira
2e	Enviar <i>links</i> das redes sociais	2		Empresa Parceira
2f	Enviar Logos (em vetor, em imagem transparent, Favicon)	3		Empresa Parceira
2g	Levantar alterações da FAQ da BELEZA	1		Parcerias
2h	Levantar alterações dos <i>e- mails</i> transacionais da BELEZA	1		Parcerias
2i	Desenvolver <i>site</i> e <i>Backoffice</i>	10		TI
2j	Implementar logos nas Notas Fiscais	1		TI
2k	Criar nova loja no SAP	7		TI

2l	Subir site para ambiente de testes	1		TI
2m	Testar site (compra, estoque, <i>e-mails e links</i>)	7		Empresa Parceira e Parcerias
2n	Validar relatórios	2		Parcerias
2o	Testar <i>Backoffice</i>	1		Parcerias
2p	Configurar DNS	10		TI Empresa Parceira e TI BELEZA
2q	Comprar e configurar certificado SSL	10		TI Empresa Parceira e TI BELEZA
2r	Configurar IP do parceiro para acesso ao <i>Backoffice</i>	3		TI BELEZA
2s	Subir o <i>site</i> em produção	1		TI BELEZA
3	SAC	51		
3a	Definir <i>e-mail</i> de atendimento e <i>e-mail</i> transaccional	10		Empresa Parceira e Parcerias
3b	Verificar existência de domínio	14		TI Empresa Parceira e TI BELEZA
3c	Criar <i>e-mails</i>	7		Infraestrutura
3d	Definir telefone de SAC	3		Infraestrutura
3e	Configurar <i>e-mails</i> e telefone no <i>Avaya</i>	7		Infraestrutura
3f	Definir URA	1		Parcerias
3g	Gravar mensagem da URA	3		Parcerias
3h	Validar URA	1		Empresa Parceira
3i	Configurar URA no <i>Avaya</i>	3		Infraestrutura
3j	Testar telefone e <i>e-mails</i>	1	2s	Parcerias
3k	Treinar equipe do SAC	1		Empresa Parceira
4	Logística	29		
4a	Endereçar posições de estoque	7	6a	Operações
4b	Comprar caixas e colocar no estoque da empresa	9		Operações
4c	Enviar insumos (sedas e selos se necessário)	10		Empresa Parceira
4d	Treinar equipe para embalagem especial (se necessário)	1		Empresa Parceira

4e	Subir estoque de caixas para o SAP	1		Operações
4f	Comunicar equipe de Transportes sobre subida da nova loja	1		Parcerias
5	Produtos - Design e Conteúdo	37		
5a	Definir portfólio do <i>site</i>	7		Empresa Parceira
5b	Enviar planilha de cadastros completa	5		Empresa Parceira
5c	Cadastrar SKUs no SAP	2		Comercial
5d	Enviar produtos para fotos	3		Empresa Parceira
5e	Fazer e tratar imagens	7		Design
5f	Enviar descrições dos produtos	5		Empresa Parceira
5h	Fazer e tratar descrições	5		Conteúdo
5i	Criar cadastros no <i>Backoffice</i>	3	2i	Design e Conteúdo
6	Produtos - Comercial	22		
6a	Definir pedido de estoque inicial (SKUs e quantidades)	11	5a	Empresa Parceira e Parcerias
6b	Enviar pedido de compra	3		Comercial
6c	Faturar e enviar as Notas Fiscais	5		Empresa Parceira
6d	Agendar recebimento	1		Comercial
6e	Receber produtos e subir para estoque vendável	2		Operações
7	Processos	16		
7a	Apresentar processos da operação	15	<i>Site</i> funcionando	Parcerias
7b	Realizar treinamento de <i>Backoffice</i>	1	2o	Parcerias

APÊNDICE E – FLUXOGRAMA DO MACROPROCESSO PROPOSTO

APÊNDICE F – CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

CRITÉRIO 1 - BENEFÍCIOS

BENEFÍCIOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1,00	9,00	9,00	9,00	0,19	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00
2	0,11	1,00	1,00	0,25	0,11	1,00	9,00	9,00	9,00	9,00
3	0,11	1,00	1,00	0,33	0,11	1,00	9,00	9,00	9,00	9,00
4	0,11	4,00	3,00	1,00	0,11	4,00	9,00	9,00	9,00	9,00
5	5,23	9,00	9,00	9,00	1,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00
6	0,11	1,00	1,00	0,25	0,11	1,00	9,00	9,00	9,00	9,00
7	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	1,00	0,33	0,50	0,13
8	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	3,00	1,00	1,00	0,50
9	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	2,00	1,00	1,00	0,33
10	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	8,00	2,00	3,00	1,00

CRITÉRIO 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	0,14	0,35	0,37	0,44	0,09	0,35	0,13	0,15	0,15	0,16
2	0,02	0,04	0,04	0,01	0,05	0,04	0,13	0,15	0,15	0,16
3	0,02	0,04	0,04	0,02	0,05	0,04	0,13	0,15	0,15	0,16
4	0,02	0,16	0,12	0,05	0,05	0,16	0,13	0,15	0,15	0,16
5	0,73	0,35	0,37	0,44	0,48	0,35	0,13	0,15	0,15	0,16
6	0,02	0,04	0,04	0,01	0,05	0,04	0,13	0,15	0,15	0,16
7	0,02	0,00	0,00	0,01	0,05	0,00	0,01	0,01	0,01	0,00
8	0,02	0,00	0,00	0,01	0,05	0,00	0,04	0,02	0,02	0,01
9	0,02	0,00	0,00	0,01	0,05	0,00	0,03	0,02	0,02	0,01
10	0,02	0,00	0,00	0,01	0,05	0,00	0,12	0,03	0,05	0,02

CRITÉRIO 1	0,75	Ranking
1	0,24	2
2	0,08	5
3	0,08	4
4	0,12	3
5	0,33	1
6	0,08	6
7	0,01	10
8	0,02	8
9	0,02	9
10	0,03	7

CRITÉRIO 2 – COMPLEXIDADE

Cálculo do CRITÉRIO 2 para cada Modelo

CRITÉRIO 2	A	B	C	D
A	1	0	0	5
B	5	1	1	9
C	6	2	1	9
D	0	0	0	1

Considerações para Critério 2

Modelo	Prazo (dias)	Compatibilidade	Recursos
A	226	ATENÇÃO	↑ TI
B	194	OK	OK
C	188	OK	OK
D	265	ATENÇÃO	↓ TI

COMPLEXIDADE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,20	0,17	0,20	0,17	0,20
2	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,20	0,17	0,20	0,17	0,20
3	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,20	0,17	0,20	0,17	0,20
4	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,20	0,17	0,20	0,17	0,20
5	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,20	0,17	0,20	0,17	0,20
6	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	1,00	0,50	1,00	0,50	1,00
7	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00
8	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	1,00	0,50	1,00	0,50	1,00
9	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00
10	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	1,00	1,00	1,00	0,50	1,00

CRITÉRIO 2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,04	0,03
2	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,04	0,03
3	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,04	0,03
4	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,04	0,03
5	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,04	0,03
6	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16	0,13	0,10	0,13	0,12	0,13
7	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,25	0,21	0,25	0,23	0,25
8	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16	0,13	0,10	0,13	0,12	0,13
9	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,25	0,21	0,25	0,23	0,25
10	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16	0,13	0,21	0,13	0,12	0,13

CRITÉRIO 2	0,07	Ranking
1	0,03	5
2	0,03	5
3	0,03	5
4	0,03	5
5	0,03	5
6	0,14	4
7	0,21	1
8	0,14	4
9	0,21	1
10	0,15	3

CRITÉRIO 3 – RISCOS

Cálculo do C3 para cada Modelo				
CRITÉRIO 3	A	B	C	D
A	1,00	0,14	0,14	4,00
B	7,00	1,00	1,00	9,00
C	7,00	1,00	1,00	9,00
D	0,25	0,11	0,11	1,00

Considerações para Critério 3			
Modelo	Dependência	Envolvimento	Risco Recursos
		Externo	Extras
A	↓	↑	↑
B	↑	↓	↓
C	↑	↓	↓
D	↑↑	↑	↑↑

RISCOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14
2	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14
3	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14
4	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14
5	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14
6	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
7	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
8	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
9	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
10	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

CRITÉRIO 3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
2	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
3	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
4	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
5	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
6	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18
7	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18
8	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18
9	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18
10	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18

CRITÉRIO 3	0,18 Ranking		PROJETO	Avaliação	Posição
1	0,03	5	5	0,26	1
2	0,03	5	1	0,18	2
3	0,03	5	6	0,10	3
4	0,03	5	4	0,09	4
5	0,03	5	3	0,07	5
6	0,18	1	2	0,07	6
7	0,18	1	10	0,06	7
8	0,18	1	9	0,06	8
9	0,18	1	7	0,06	9
10	0,18	1	8	0,05	10