

PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO EM UMA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL NO OESTE PARANAENSE

Andrielly Arenhart¹
Lincoln Firmino²
Douglas Demenech³

Área de conhecimento: Administração.
Eixo Temático: Outros.

RESUMO

A inexistência de adequação de projetos devido à implantação dos mesmos sem estarem relacionados com os objetivos estratégicos da organização pode vir a ocasionar impactos negativos à mesma, como perda de recursos financeiros, atrasos, baixo desempenho e competitividade. Algumas organizações não sabem quais projetos executar primeiro, quais tem maior relevância no momento e principalmente quais estão relacionados com o planejamento estratégico da mesma, o que torna o gerenciamento de portfólio necessário. O objetivo do presente trabalho é a elaboração de uma proposta de plano de gerenciamento de portfólio de projetos seguindo as melhores práticas através do *The Standard for Portfolio Management – Second Edition 2008*, manual elaborado pelo PMI, para ser apresentada e possivelmente aplicada em uma Cooperativa Agroindustrial localizada na região oeste do Paraná, mais especificamente em sua Unidade Industrial de Abate de Aves. A escolha se justifica devido recentemente ter sido implantado um escritório de projetos e da necessidade de implantar a cultura do gerenciamento de projetos e conseqüentemente do seu portfólio de maneira padronizada. O Plano de Gerenciamento de Portfólio elaborado é de fácil interpretação, no entanto é necessário que a equipe de projetos e os gerentes responsáveis pela autorização dos projetos conheçam os procedimentos que devem ser seguidos e os objetivos estratégicos da Cooperativa.

Palavras-chave: Gerenciamento de Portfólio. Cooperativa. Escritório de Projetos.

1 INTRODUÇÃO

A inexistência de adequação de projetos devido à implantação dos mesmos sem estarem relacionados com os objetivos estratégicos da organização pode vir a ocasionar impactos negativos à mesma, como a perda de recursos financeiros, atrasos, uso de recursos humanos sem necessidade, baixo desempenho, o que acarreta em uma baixa competitividade no mercado.

Nesse sentido, Fernandes, Silva e Turrioni (2010) relatam que realizar uma avaliação dos projetos para verificar se esses atendem aos objetivos estratégicos da organização para fazer parte do portfólio da mesma parece fazer sentido, uma vez

¹ Mestranda em Gestão e Desenvolvimento Regional pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Campus Francisco Beltrão. dri_625@hotmail.com

² PMP. lincoln@ets.com.br

³ Mestrando em Engenharia de Sistemas Dinâmicos e Energéticos pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Campus Foz do Iguaçu. doug_e_mc2@hotmail.com



que favorece a distribuição dos recursos para os projetos que devem ser executados.

Castro e Carvalho (2010) afirmam que o gerenciamento de portfólio ainda é pouco explorado e presente nas organizações, sendo que os primeiros estudos foram realizados no início dos anos 90 e se tornaram mais frequentes no momento atual, o que causa dificuldade na implementação das ações estratégicas. Antunes, Loos e Miguel (2012) complementam que grande parte do referencial teórico utilizado pelos pesquisadores no Brasil resulta de publicações internacionais. De acordo com as afirmações dos autores, percebe-se a necessidade de trabalhos na área de gerenciamento de portfólio no país, sejam de estudos de caso ou criação de novas metodologias, para que esses possam vir a contribuir com o desenvolvimento do tema nas empresas e na academia.

Algumas organizações não sabem como lidar com seus projetos, ou seja, não sabem quais executar primeiro, quais tem maior relevância no momento e principalmente quais estão relacionados com o planejamento estratégico da mesma, podendo deixar de implantar um projeto simples mas que traria alto rendimento ao dar prioridade a projetos com menos importância por falta de um modelo para gerenciar seu portfólio.

Segundo o PMI – *Project Management Institute* (2008 a) uma pesquisa revelou que as organizações que implementaram o gerenciamento de portfólio obtiveram de 10% a 25% de redução de custos e aumento entre 5% e 40% no retorno de investimentos no portfólio ao financiar projetos de alto valor e cancelar projetos de alto custo e baixo retorno.

O objetivo do presente trabalho é a elaboração de uma proposta de metodologia de gerenciamento de portfólio de projetos seguindo as melhores práticas do através do *The Standard for Portfolio Management – Second Edition*, manual elaborado pelo PMI para ser apresentada e possivelmente aplicada em uma cooperativa agroindustrial localizada na região oeste do Paraná, mais especificamente em sua UIA- Unidade Industrial de Abate de Aves.

A escolha pela UIA se justifica pelo fato de recentemente ter sido implantado um escritório de projetos – PMO – *Project Management Office* e da necessidade de implantar a cultura do gerenciamento de projetos e consequentemente do seu



portfólio de maneira padronizada, visto que a partir de um estudo foi constatado que é possível reduzir 6% o valor dos projetos com o uso do gerenciamento.

O gerenciamento de portfólio pode ser considerado um desafio para as organizações e cabe a cada uma definir quais são os critérios que serão utilizados para gerenciar seu portfólio de acordo com suas ações estratégicas. Importante destacar que o trabalho trata somente do conceito gerenciamento de portfólio de projetos e não considerando gerenciamento de portfólio de programas ou produtos.

Este estudo encontra-se dividido em cinco seções considerando a introdução. Na seção seguinte é abordado o referencial teórico que proporciona o embasamento para a discussão do assunto. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do trabalho. Na quarta seção é apresentada a proposta do plano de gerenciamento de portfólio como resultado do presente artigo e por fim as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Segundo o PMI (p. 11, 2008, a) “projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza indica um início e um término definidos”.

Os projetos trazem consigo inúmeros riscos muitas vezes não conhecidos, sendo necessário o gerenciamento dos mesmos para que não venham a fracassar, nesse contexto, é necessário o gerenciamento desses projetos, que de acordo com o PMI (2008, a) consiste na utilização de conhecimentos, aptidões, ferramentas e técnicas nas atividades do projeto para atender seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos 42 processos agrupados abrangendo os cinco grupos de processos (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento).

Kerzner (2009) define que o gerenciamento de projetos de sucesso é aquele que tem os objetivos do projeto alcançados como não extrapolar o valor inicial de investimento, ficar dentro do prazo, que apresente como resultado o que foi



proposto, que utilize os recursos de forma eficaz e eficientemente e que seja aceito pelo cliente.

Quando há muitos projetos em uma organização, independente de seu porte é necessário gerenciar esses projetos e criar um portfólio dos mesmos para que atendam aos objetivos estratégicos da organização.

2.2 GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS

Conforme Rubinstein (2002) o conceito de portfólio surgiu no início da década de 50 quando foi abordado no trabalho *Portfolio Selection* (MARKOWITZ, 1952) ao considerar a diversificação da carteira de investimentos, sendo que a mesma poderia reduzir o risco de perda financeira.

O gerenciamento de portfólio de projetos deve representar para a organização maior importância que o gerenciamento de projetos individuais, pois o mesmo gerenciado de maneira adequada apresenta como objetivos maximizar os objetivos estratégicos da organização, balancear os projetos e direcioná-los de maneira estratégica (COOPER et.al 1998). Nesse sentido, o PMI (2008) afirma que enquanto o gerenciamento de projetos e programas foca em fazer o trabalho de maneira correta o gerenciamento de portfólio se concentra em fazer o trabalho certo.

O PMI – *Standard Portfolio Management* (2006) conceitua portfólio de projetos como a gerência de todos os projetos e programas presentes na organização que venham a garantir o alinhamento com o plano estratégico da organização.

Segundo Miguel (2008) gerenciamento de portfólio é o gerenciamento dos vários projetos que visam os objetivos estratégicos da organização de forma compatível com os recursos disponíveis. Cooper (1998) define gerenciamento de portfólio como uma lista de projetos que é periodicamente atualizada e revisada e seus projetos são avaliados, selecionados e priorizados.

Na revisão de literatura encontram-se modelos diferentes de gerenciamento de portfólio, como Castro e Carvalho (2010) que sugerem cinco processos: definição dos critérios de decisão; definição dos recursos disponíveis; classificação dos projetos (subdividida em avaliação, seleção e priorização de projetos); alocação dos recursos; e controle do portfólio. Segundo Margazão e Carvalho (2012) as práticas



mais frequentes na literatura para o gerenciamento de portfólio são: o estabelecimento dos critérios de decisão, a definição da alocação de recursos, a categorização dos projetos, avaliação e seleção de projetos e controle do portfólio.

Nesse sentido, Archer e Ghasemzadeh (1999) afirmam que o que existe é a falta de um *framework* (quadro conceitual) que consiga gerenciar os processos existentes de maneira a gerenciar de forma efetiva o gerenciamento de portfólio.

Devido à inexistência de uma padronização para o gerenciamento de portfólio, o PMI publicou o *The Standard for Portfolio Management*, sobre o qual o próximo tópico irá tratar.

2.3 THE STANDARD FOR PORTFOLIO MANAGEMENT

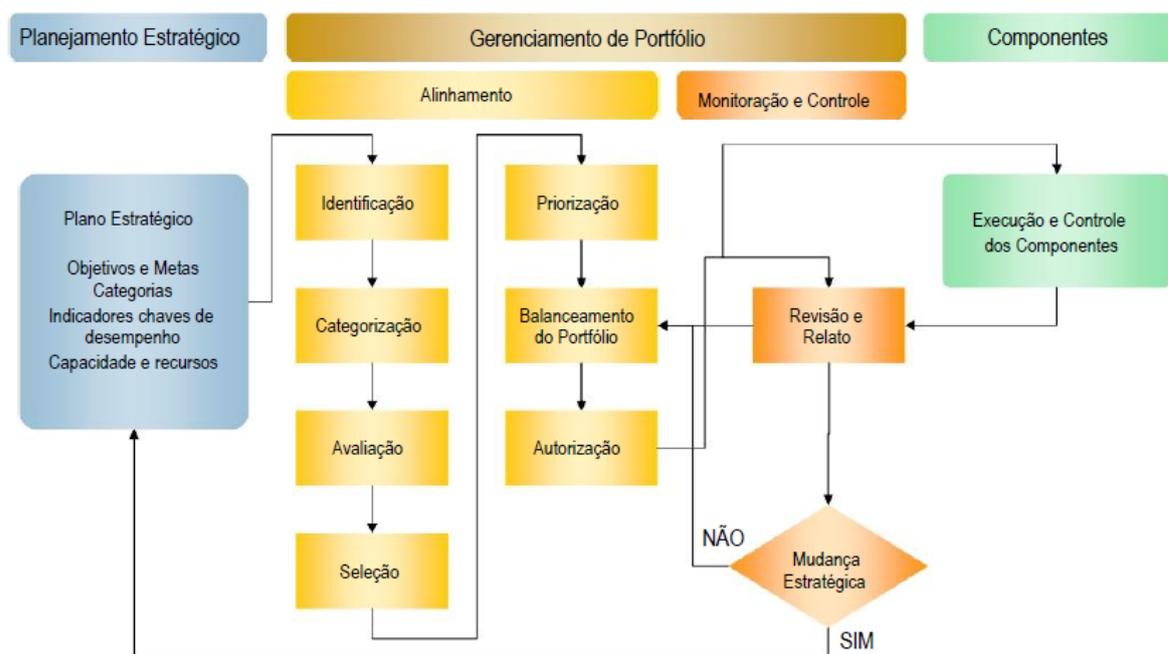
Em 2006, o PMI publicou o *The Standard for Portfolio Management*, em 2008 publicou a segunda edição e em 2013 foi publicada a terceira edição, e consiste em uma proposta para o gerenciamento de portfólio baseado nas melhores práticas do gerenciamento de projetos.

Segundo o PMI (2008 b) o gerenciamento de portfólio é composto por dois grupos de processos: alinhamento (sete processos) que estabelece como os componentes do portfólio serão categorizados, avaliados, priorizados e selecionados e o monitoramento e controle (dois processos) que avaliam regularmente o progresso do portfólio através de indicadores de performance que visam o alinhamento com os objetivos estratégicos.

O grupo de processos alinhamento é composto pelos seguintes processos: identificação, categorização, avaliação, seleção, priorização, balanceamento e autorização do portfólio e o processo de monitoramento e controle é composto por: revisão e relato de portfólio e mudanças estratégicas. Abaixo na figura 1 segue o ciclo de processos do gerenciamento de portfólio.



Figura 1 – Ciclo de Processos de Gerenciamento de Portfólio



Fonte: PMI, 2008, b

A seguir descreve-se uma lista com os objetivos cada um dos processos de alinhamento e monitoramento e controle (PMI 2008, b):

Identificação: cria-se uma lista atualizada com os dados mensuráveis com os principais componentes (em curso ou novos) para que se faça a escolha dos componentes para o portfólio.

Categorização: agrupa os componentes identificados de acordo com a relevância para o negócio.

Avaliação: pretende levantar dados mensuráveis sobre os componentes para fazer sua avaliação, utilizando modelos de decisão.

Seleção: produzir uma lista reduzida de componentes, baseada na avaliação e nas recomendações dos critérios de seleção.

Priorização: classificar os componentes de acordo com as categorias estratégicas.

Balanceamento: visa obter um conjunto de componentes de portfólio com maior potencial para atingir os objetivos estratégicos.

Autorização: objetiva alocar formalmente os recursos humanos e financeiros para o início da execução dos projetos e comunicar formalmente a decisão de autorizar ou não um componente.



Revisão e Relato de Portfólio: obter os resultados de desempenho e promover o relato desses resultados.

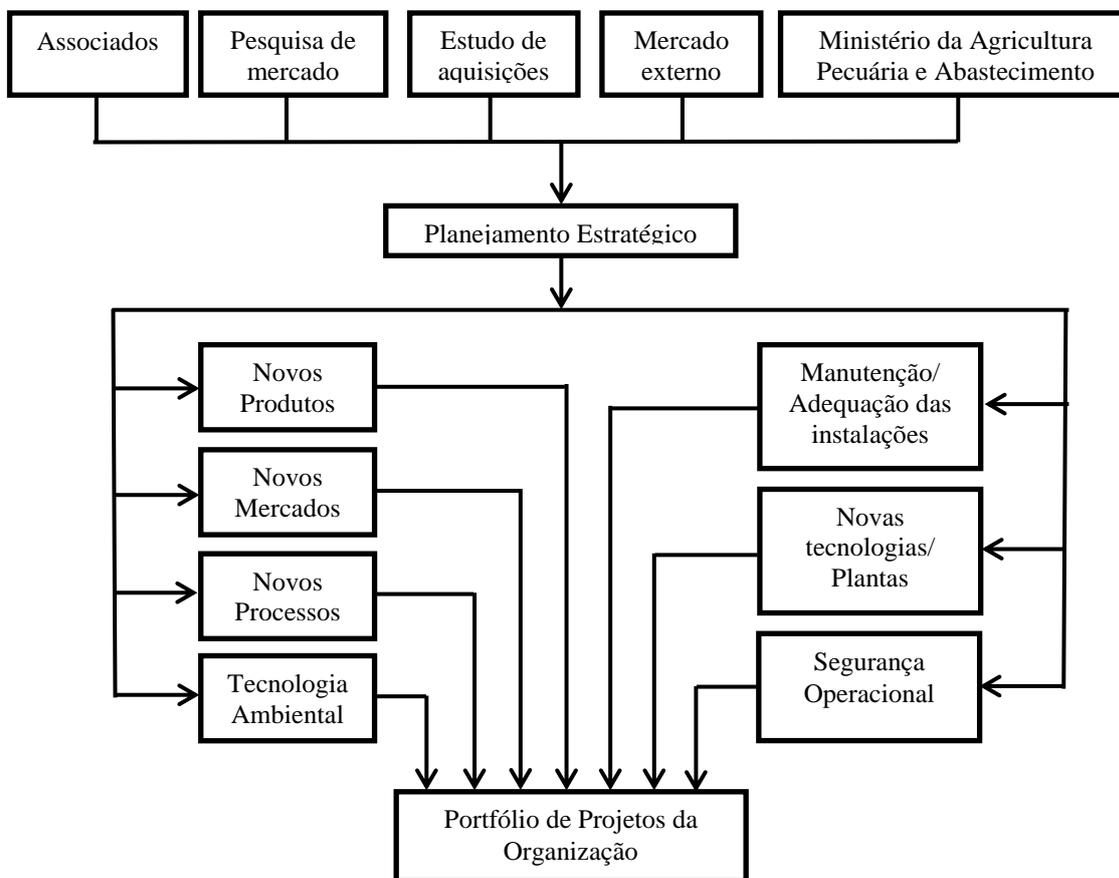
Mudança Estratégica: permite que o processo de gerenciamento de portfólio responda as mudanças na estratégia.

2.4 COOPERATIVA ESTUDADA

A Cooperativa está presente no sul e centro-oeste do Brasil, além do leste do Paraguai; a UIA, objeto de estudo do artigo, mais precisamente está localizada no município de Matelândia na região oeste do Paraná, sendo a marca conhecida em mais de 40 países. A cooperativa se caracteriza por ser composta de pequenos produtores rurais. (UBABEF, 2013).

A seguir, na figura 2 segue a origem dos projetos do portfólio da Cooperativa, em que através das demandas é elaborado o Planejamento Estratégico, se originam os projetos da cooperativa e seu portfólio de projetos.

Figura 2 – Origem dos projetos do portfólio da Cooperativa



Fonte: Os autores



3 METODOLOGIA

Para a concretização do estudo foi realizada um levantamento bibliográfico e documental a fim de obter os conceitos necessários para o desenvolvimento do trabalho.

Foi realizada uma pesquisa e levantado os dados necessários para a realização do trabalho com o coordenador de projetos da UIA da Cooperativa em questão acerca de como era o processo de gerenciamento de portfólio no escritório de projetos que foi recentemente implantado, visto que desejam implantar o gerenciamento de portfólio no mesmo, foi sugerido que através do trabalho seria desenvolvido uma proposta de Plano de Gerenciamento de Portfólio.

A proposta do Plano de Gerenciamento de Portfólio foi elaborada segundo o *The Standard for Portfolio Management*, PMI (2008 b). Após finalizada, será apresentada ao escritório de projetos da Cooperativa.

Para a elaboração do Plano de Gerenciamento de Portfólio foram levantadas informações necessárias sobre a Cooperativa, como a origem de seus projetos e as classificações dos projetos, para que assim fosse possível conhecer as classificações de projetos e seus objetivos para poder elaborar um modelo de acordo com a necessidade e realidade da Cooperativa.

A pesquisa apresentou limitações, como o uso da segunda edição do *The Standard for Portfolio Management* e da quarta edição do PMBOK – *Project Management Body of Knowledge*, visto que o PMI já publicou a terceira e quinta edição respectivamente, aos quais os autores não possuem acesso por não serem filiados ao PMI.

4 RESULTADOS

4.1 PROPOSTA DE PLANO DE GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO

O plano consiste em seguir os nove processos do Gerenciamento de Portfólio: identificar, categorizar, avaliar, selecionar, priorizar, balancear e autorizar, sendo estes pertencentes ao processo de alinhamento e revisão e relato de portfólio e mudança estratégica pertencentes ao processo de monitoramento e controle.



1. Identificar:

A identificação consiste em listar todos dos projetos novos e em andamento, contendo as informações necessárias dos mesmos, os envolvidos no projeto, o status de desenvolvimento do projeto, os recursos aplicados.

O processo de identificação será realizado pela equipe de projetos (coordenador de projeto, gerentes e assistentes de projeto).

2. Categorizar:

A categorização é fundamental para avaliar quem fará parte da equipe de projetos, melhorar o gerenciamento dos *stakeholders*, definir o escopo, avaliar os riscos, identificar as interferências sobre as áreas, identificar possíveis patrocinadores e fontes de recursos.

O processo de classificação será realizado pela equipe de projetos (coordenador de projeto, gerentes e assistentes de projeto), que classificarão a área de atuação do projeto e local de aplicação, conforme a tabela 1:

Tabela 1 – Categorização dos projetos

Classificação	Descrição	Local de Aplicação
Projeto de Manutenção	Investimentos que visam a substituição de um material/equipamento por tempo excessivo de uso, que visam a redução de custos, modernização do processo com novas tecnologias automatizando equipamentos e visando aumento de qualidade e produtividade.	Instalação Industrial
Projeto de Pesquisa e Desenvolvimento	Investimentos no desenvolvimento de novos produtos e melhoria na qualidade dos produtos atuais.	Laboratório de P&D Controle de Qualidade
Projeto de atendimento aos Requisitos Legais	Investimentos em projetos que visam o atendimento aos requisitos legais exigidos pelo SIF – Serviço de Inspeção Federal e MAPA – Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento	Instalação Industrial
Projeto de	Investimentos que visam o aumento da	Instalação Industrial



Engenharia	capacidade de produção diária, instalação de novos processos, alteração de processos para novos produtos. Estudo da viabilidade do novos produtos/ processos.	
Projetos de Segurança	Investimentos em ações que visam garantir a segurança operacional e ambiental e resguardar o patrimônio instalado.	Instalação Industrial
Projetos Comerciais	Investimentos em ações para encontrar novos mercados consumidores, oportunidades de novos produtos, negócios.	Administrativo/ Comercial

Fonte: Os autores

3. Avaliação:

A equipe de projetos realizará a avaliação dos projetos de acordo com os seguintes critérios: segurança operacional, alimentar e ambiental, demanda de mercado, redução de custos, valor agregado ao produto, criticidade do projeto, complexidade do projeto, nível de investimento e prazo de conclusão.

O processo de categorização será realizado pela equipe de projetos (coordenador de projeto, gerentes e assistentes de projeto)

Segurança operacional – Projetos que visam a diminuição do risco de acidentes de trabalho e doenças ocupacionais. O projeto contribuirá para garantir e aumentar a segurança operacional? Quanto mais relacionada estiver com o critério maior deve ser a nota.

Segurança alimentar – Projetos que visam a criação de normas de produção, transporte e estocagem dos produtos para que que atendam aos requisitos legais quando ocorrer mudanças. O projeto contribuirá para garantir e aumentar a segurança alimentar? Quanto mais relacionada estiver com o critério maior deve ser a nota.

Segurança ambiental – Projetos que visam o atendimento aos requisitos de proteção ambiental. O projeto contribuirá para garantir e aumentar a segurança ambiental? Quanto mais relacionada estiver com o critério maior deve ser a nota.



Demanda de mercado – Projetos que atendam as exigências de mercado, tanto internas quanto externas. O projeto contribuirá para garantir que sejam atendidas as demandas de mercado? Quanto mais contribuir, maior deve ser a nota.

Redução de custos – Projetos que visam a redução de custos nos processos de produção, na área de manutenção, no desenvolvimento de novos produtos. O projeto contribuirá para que ocorra redução de custos? Quanto mais contribuir, maior deve ser a nota.

Valor agregado ao produto – Projeto que visa aumentar o valor do produto no mercado. Quanto o produto valorizará com a implantação do projeto?

Criticidade do projeto – O projeto apresenta uma solução urgente para algum problema? Caso apresente a nota deve ser alta, caso não apresente a nota será menor.

Nível de complexidade do projeto – Verificar o projeto de acordo com seu nível de complexidade, se existem várias áreas envolvidas, o valor de investimento, se haverá facilidade para a execução da solução do projeto. Caso a solução do projeto seja de fácil execução a nota será alta. Caso contrário será baixa.

Nível de investimentos – O projeto envolve um alto ou baixo investimento? Caso o investimento seja alto a nota deve ser baixa e se o investimento for baixo a nota deve ser alta.

Prazo de conclusão – Qual o prazo de conclusão do projeto, é um projeto de curto, médio ou longa duração? Se for de curta duração a nota deve ser alta, caso seja de longa duração a nota é baixa.

A equipe de projetos atribuirá uma nota para cada critério conforme a tabela 2 com valores de 2, 5 e 8 para cada critério de acordo com suas condições. As notas serão somadas para chegar ao resultado final e avaliar os projetos.



Tabela 2 – Notas dos critérios dos projetos

Critério	2	5	8
Segurança operacional	O projeto não implica em nenhum risco de acidente de trabalho	O projeto apresenta risco de acidente de trabalho moderado	Existem sérios riscos de acidentes de trabalho
Segurança alimentar	O projeto não implica em nenhum risco de segurança alimentar (BPF)	O projeto apresenta risco de problemas relacionados à segurança alimentar (BPF) moderado	Existem sérios riscos de problemas relacionados à segurança alimentar (BPF)
Segurança ambiental	O projeto não implica em nenhum risco de segurança ambiental	O projeto apresenta risco de acidente ambiental moderado	Existem sérios riscos de acidente ambiental.
Demanda de mercado	O projeto não atende as necessidades do mercado interno e/ou externo	O projeto atende em partes as necessidades do mercado interno e/ou externo	O projeto atende as necessidades do mercado interno e/ou externo
Redução de custos	O projeto não contribuirá para a redução de custos	O projeto contribuirá para reduzir o custo em até...	O projeto contribuirá para reduzir o custo em até...
Valor agregado ao produto	O produto valorizará até 5% com o projeto	O produto valorizará de 5% até 10% com o projeto	O produto valorizará acima de 10% com o projeto
Criticidade do projeto	Não há pressa para realizar o projeto.	Realizar o projeto mais cedo possível.	É necessária ação imediata para realização do projeto.
Nível de complexidade	O projeto apresenta muitos desafios para ser implantado.	Existe alguma dificuldade para implantar o projeto.	O projeto não apresenta dificuldades para ser implantado.
Nível de investimentos	É necessário muito dinheiro para o projeto (Acima de R\$ 500.000,00)	É necessário um médio valor em dinheiro para o projeto. (R\$ 100.000,00 a R\$ 500.000,00)	É necessário baixo investimento no projeto. (Até R\$ 100.000,00)
Prazo de conclusão	O projeto terá uma duração longa (acima de 1 ano)	O projeto terá uma duração média (entre 3 meses e 1 ano)	O projeto terá uma duração curta (3 meses)

Fonte: Os autores

4. Seleção

Os projetos serão ordenados em uma lista de acordo com a avaliação atribuída no processo anterior, em ordem decrescente (maior nota para a menor), os dez projetos que apresentarem maiores valores serão selecionados para passarem ao próximo processo.



5. Priorização

Os projetos selecionados pela equipe de projetos serão priorizados pelos gerentes de produção e de suporte que primeiramente deverão verificar se o mesmo está alinhado com o plano estratégico também levando em consideração o investimento, riscos e urgência e irão definir quais serão implantados.

6. Balanceamento

Nesse processo deve ser feito um balanceamento dos projetos que foram priorizados e verificar quais apresentam maior potencial de contribuição para que sejam alcançados os objetivos estratégicos, levando em consideração as restrições de recursos financeiros e humanos. O coordenador de projeto deve distribuir de forma harmônica e balanceada os recursos da cooperativa, potencializando a aplicação destes recursos e permitindo o bom progresso dos projetos do portfólio, alcançando os objetivos estratégicos da organização.

7. Autorização

Após a priorização do projeto pelos gerentes, os mesmos irão autorizar formalmente a implantação do projeto com assinatura no termo de aceite e solicitar ao financeiro alocar os recursos necessários (financeiros e humanos) para a implantação conforme definido no balanceamento.

8. Revisão e Relato de Portfólio

Este processo consiste em obter os resultados de desempenho dos projetos em andamento, promovendo a transmissão desses resultados e a reavaliação da atualidade e valor do portfólio para o atendimento dos objetivos estratégicos da empresa.

O coordenador de projeto em posse dos indicadores de desempenho, distribui estes valores ou caso considere necessário revisa os indicadores do portfólio assegurando efetividade da medição.



9. Mudança Estratégica

A mudança estratégica se faz necessária quando ocorre mudanças no objetivo estratégico da empresa. Este processo tem como objetivo permitir que o portfólio seja capaz de responder a estas mudanças.

É responsabilidade do coordenador de projetos verificar se as mudanças dos objetivos estratégicos impactam o portfólio. Quando estas mudanças não são significativas, nenhuma mudança é necessária no portfólio, porém quando as mesmas possuem grande impacto cabe ao coordenador reequilibrar o portfólio, permitindo o mesmo estar alinhado com os objetivos estratégicos da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O gerenciamento de inúmeros projetos em uma organização, como a cooperativa considerada nesse trabalho, necessita de um modelo que possa ser seguido para que possam gerenciar seu portfólio de projetos e alocar da melhor maneira seus recursos financeiros e humanos e priorizar os projetos que estão alinhados com os objetivos estratégicos da mesma.

Nesse contexto, para auxiliar a Cooperativa em estudo, foi elaborado uma proposta de modelo de Plano de Gerenciamento de Portfólio a ser apresentado para o coordenador de projetos do então escritório de projetos que foi recentemente implantado, visto que o mesmo afirmou necessitarem de uma metodologia para ranquear e priorizar os projetos.

Para a elaboração do Plano de Gerenciamento de Portfólio foram levantadas informações necessárias sobre a Cooperativa, como a origem de seus projetos, as classificações dos projetos, para que assim fosse possível conhecer as classificações de projetos e seus objetivos para poder elaborar um modelo de acordo com a necessidade e realidade da Cooperativa.

No entanto, embora o Plano elaborado seja de fácil interpretação é necessário que a equipe de projetos e os gerentes responsáveis pela autorização dos projetos saibam quais são os procedimentos que devem ser seguidos e conheçam os objetivos estratégicos da Cooperativa, pois o principal objetivo do



gerenciamento de portfólio de projetos é que os projetos estejam alinhadas com a estratégia da organização, para não ocorrer de investir um valor alto em um projeto que não esteja alinhado com a mesma, o que significará que o dinheiro não foi alocado de maneira correta.

Embora o gerenciamento de portfólio venha sendo aplicado com mais frequência nas organizações brasileiras a partir da década de 90, mesmo que de maneira tímida, sendo mais frequente sua utilização em organizações e na literatura internacional é necessário saber que o sucesso do gerenciamento de portfólio depende da escolha dos critérios para a seleção dos projetos e do conhecimento sobre a estratégia da organização.

REFERÊNCIAS

Antunes, P.H.; Loos, M. J.; Miguel, P.A.C. (2012). Portfólio no desenvolvimento de novos produtos: uma análise das publicações em periódicos nacionais. *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, São Paulo, v. 3, n. 1, p 50-71, jan./abr. DOI: 10.5585/gep.v3i1.49

Archer, N. P.; Ghasemzadeh, F. (1999). An integrated framework for project portfolio selection. *International Journal of Project Management*. v. 17, n. 4, p. 207-216.

Castro, H. G.; Carvalho, M. M. (2010). Gerenciamento do *portfolio* de projetos: um estudo exploratório. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 17, n. 2, p. 283-296

Cooper, R. Edgett, S. J.; Kleinschmidt, E. J. (1998). *Portfolio Management for New Products*. Addison-Wesley Publishing: Reading. P. 1-39.

Fernandes, M.M. Silva, M.B. Turrioni, J. B. (2010). Modelo teórico-conceitual para gestão de portfólio de projetos seis sigma. *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, São Paulo, v. 1, n. 2, p 03-25, jul./dez. DOI: <http://dx.doi.org/10.5585/gep.v1i2.13>

Kerzner, H. *Project Management*.(2009). *A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* 10ª ed. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Markowitz, H. (1952). *Portfolio Selection*. *The Journal of Finance* , Vol. 7, No. 1. (Mar., 1952), pp. 77-91

Margazão, D. S. L.; Carvalho, M. M. (2013). Disfunções na implementação da gestão de portfólio de projetos: um estudo quantitativo. *Prod.*

Miguel, P.A.C. (2008). Implementação da gestão de *portfolio* de novos produtos: um estudo de caso. *Produção*, v. 18, n. 2, maio/ago. p. 388-404



PMI (a) – *Project Management Institute*. (2008). *Project Management Body of Knowledge (Guia PMBOK) - Quarta Edição*. Newton Square, PA, USA: Project Management Institute.

PMI (b) - *Project Management Institute* (2008). *The Standard for Portfolio Management*. 2 ed. USA: Project Management Institute,

PMI - *Project Management Institute*.(2006). *The Standard for Portfolio Management*. 1ed. USA: Project Management Institute.

Rubinstein, M. Markowitz's. (2002). "*Portfolio Selection*": A Fifty-Year Retrospective. *The Journal of Finance*, vol. LVII.

UBABEF. União Brasileira de Avicultura. 2013. Acesso em: 06/12/13.

