

Gestão inteligente de Portfólio – Abordagem integrativa entre finanças, estratégia e planejamento/implantação

Bruno Tadeu | Luiz Paulo

Gerente Sênior | Sócio na Deloitte

Agenda

- Estratégia e Priorização de Portfólio: Como alinhar com os objetivos corporativos
- Gestão de Riscos em nível de Portfólio: Antecipando impactos sistêmicos
- PMO e Governança do Portfólio: Otimizando processos de decisão
- Tecnologia e Dados em gestão de Portfólio
- Benefícios e Valor entregue: Avaliando o real sucesso do Portfólio
- *Key Take-aways*: Principais *insights* e considerações

Estratégia e Priorização de Portfólio: Como alinhar com os objetivos corporativos

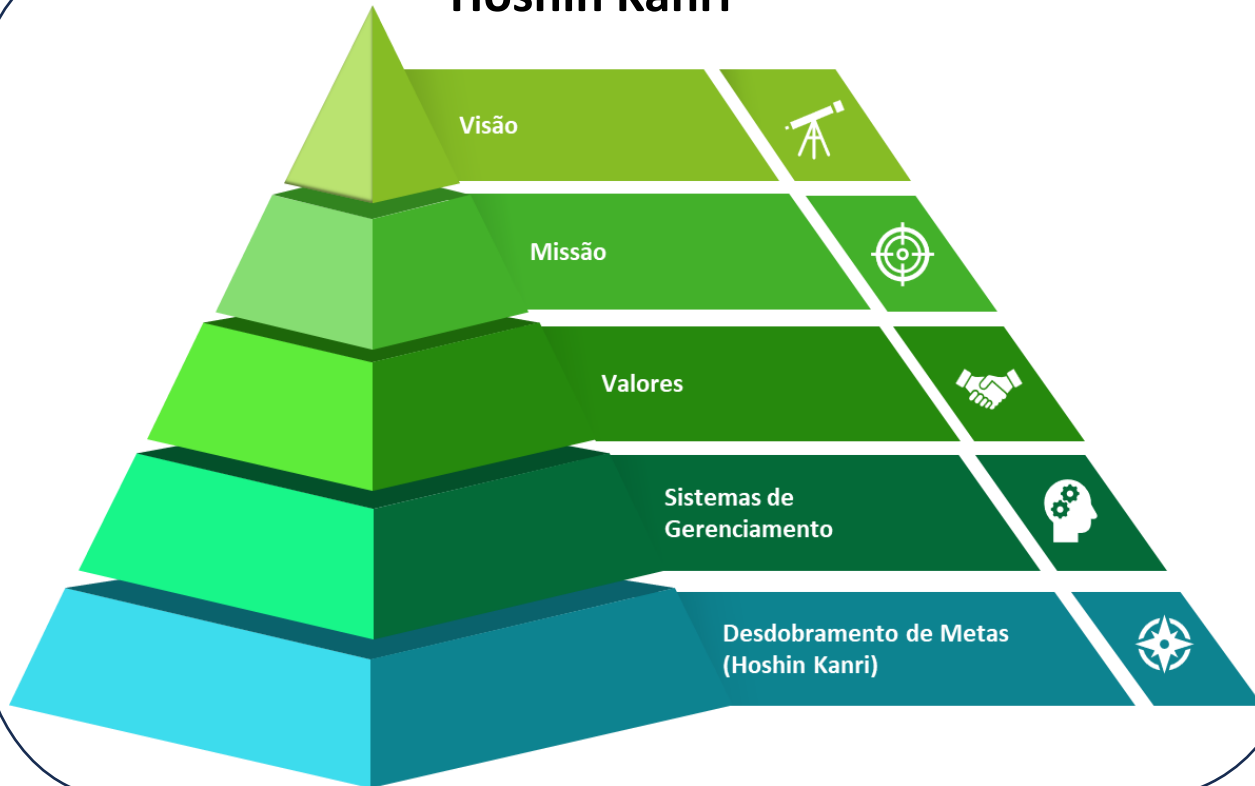
Desafios analíticos e organizacionais no ciclo de vida do orçamento de capital

O que dizem nossos clientes

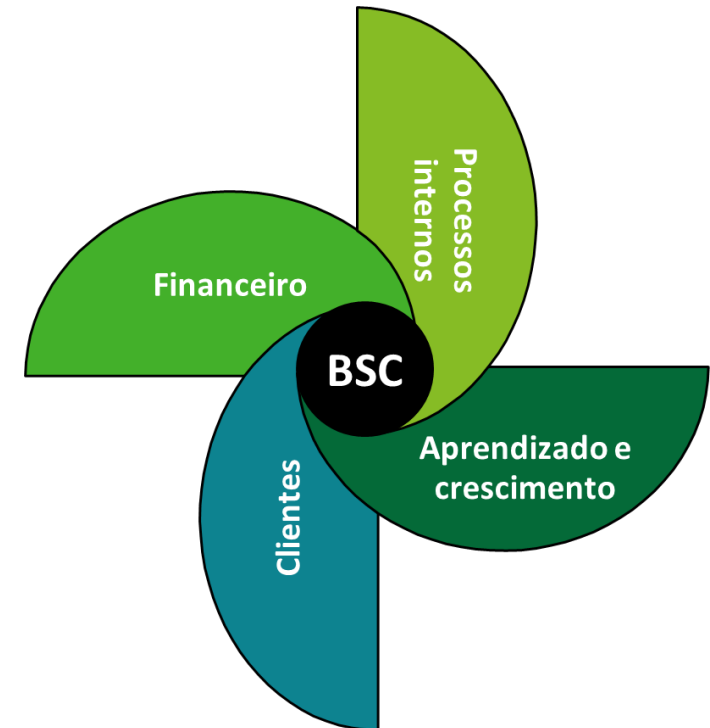


Modelos avançados de alinhamento estratégico

Hoshin Kanri



Balanced Scorecard (BSC)



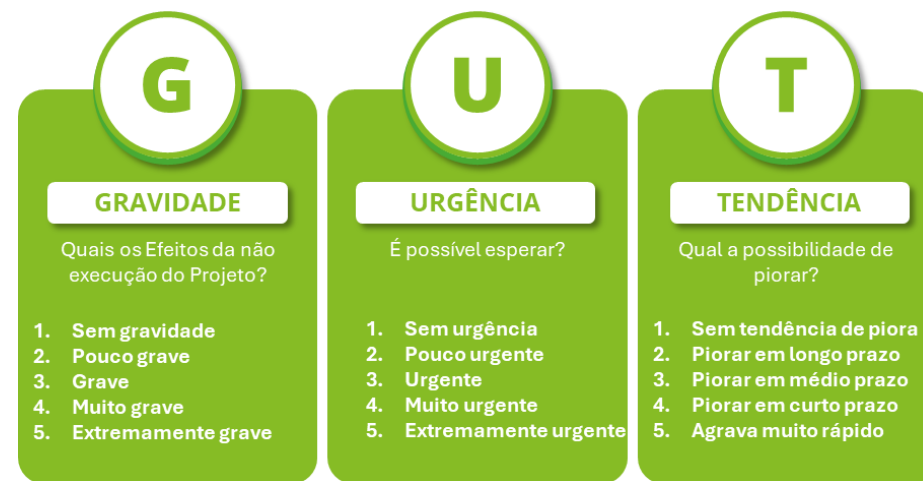
Para garantir que o portfólio de projetos impulse o crescimento organizacional, é fundamental adotar uma abordagem estruturada que conecte os projetos aos objetivos estratégicos da empresa. Segundo Kaplan e Norton (1996), criadores do Balanced Scorecard, alinhar iniciativas estratégicas com projetos operacionais é vital para o sucesso organizacional.

Priorização baseada em valor de negócio, risco e capacidade

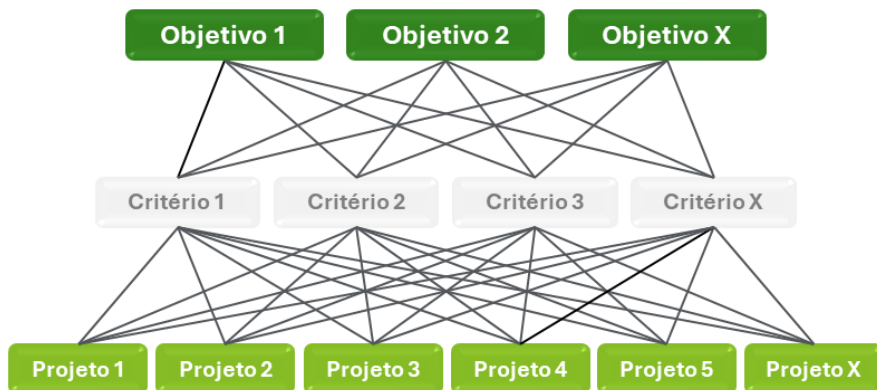
Matriz de Eisenhower



Matriz de Gravidade-Urgência-Tendência

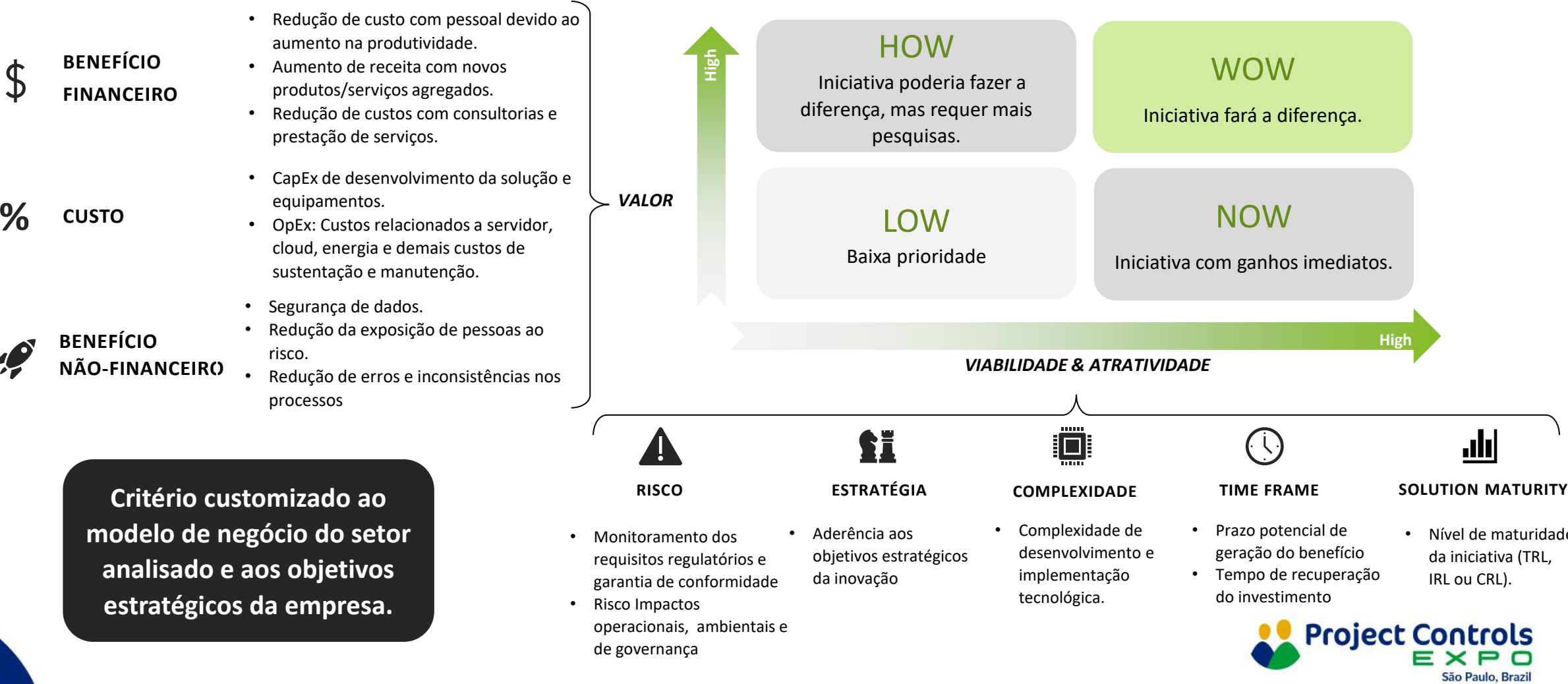


Analytic Hierarchy Process (AHP)

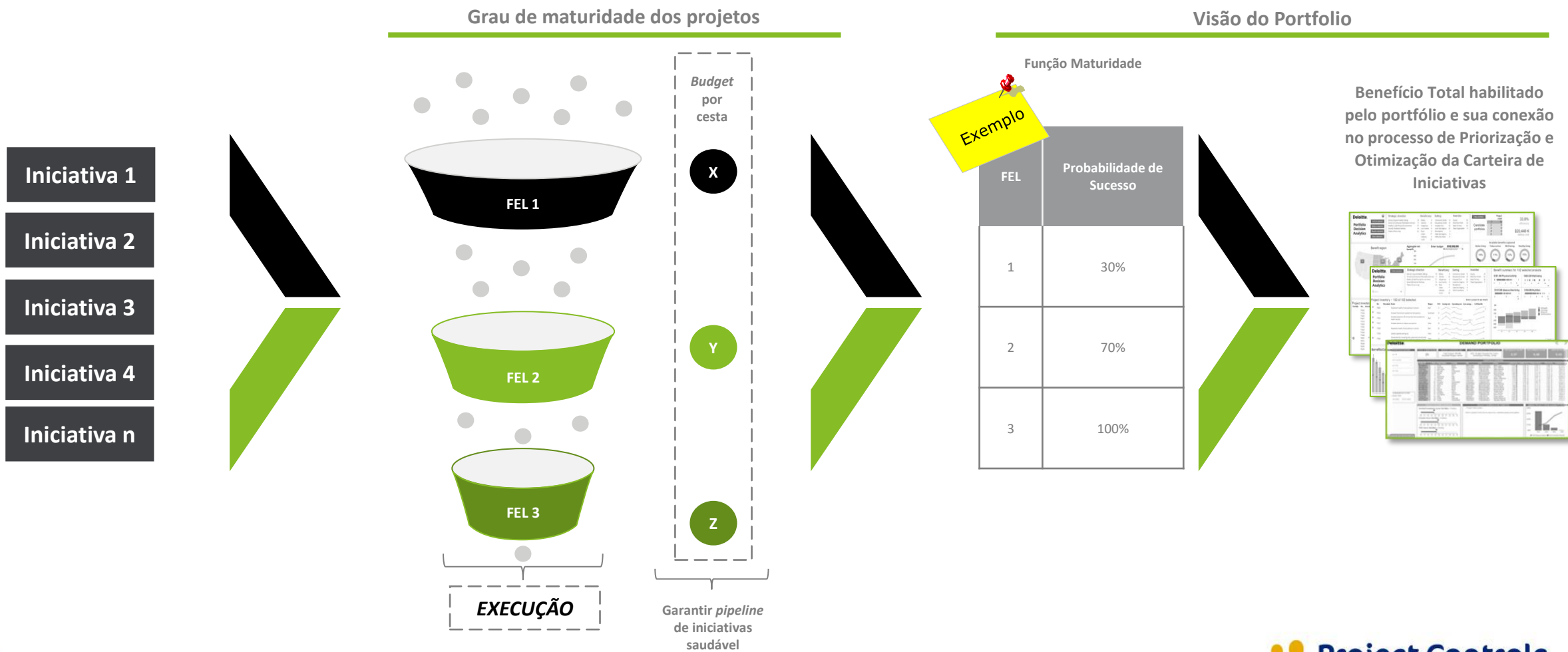


Toda empresa precisa de projetos que garantam sua continuidade operacional, aumento de eficiência, aumento da capacidade produtiva e assim por diante. Por isso, é fundamental priorizar adequadamente esses projetos, com foco em sempre maximizar os retornos dos investimentos e auxiliar no atingimento dos objetivos estratégicos.

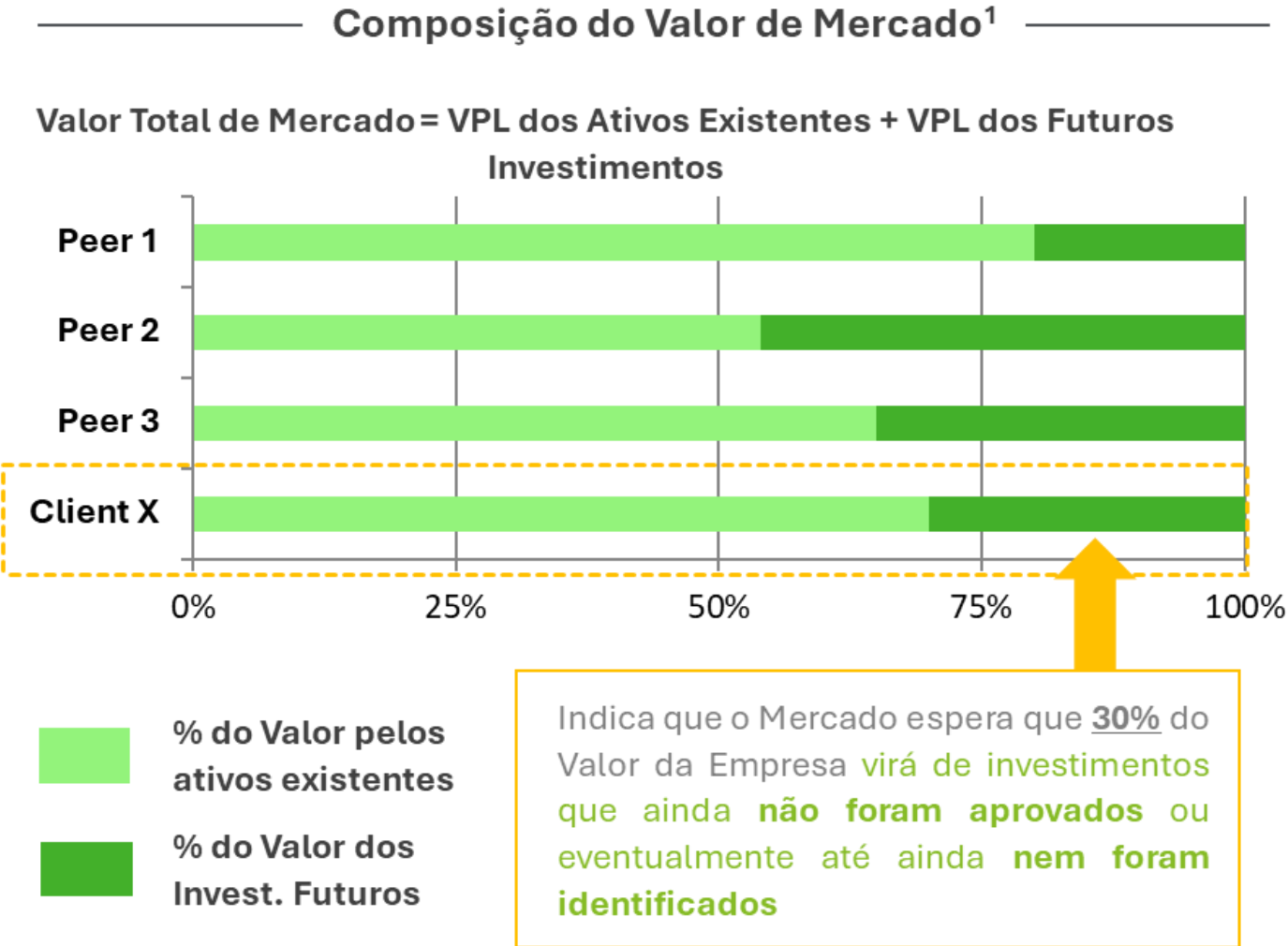
Priorização usando a geração de valor, a viabilidade e atratividade como critério de seleção e eficácia da alocação de capital



Priorização e Otimização do Portfólio

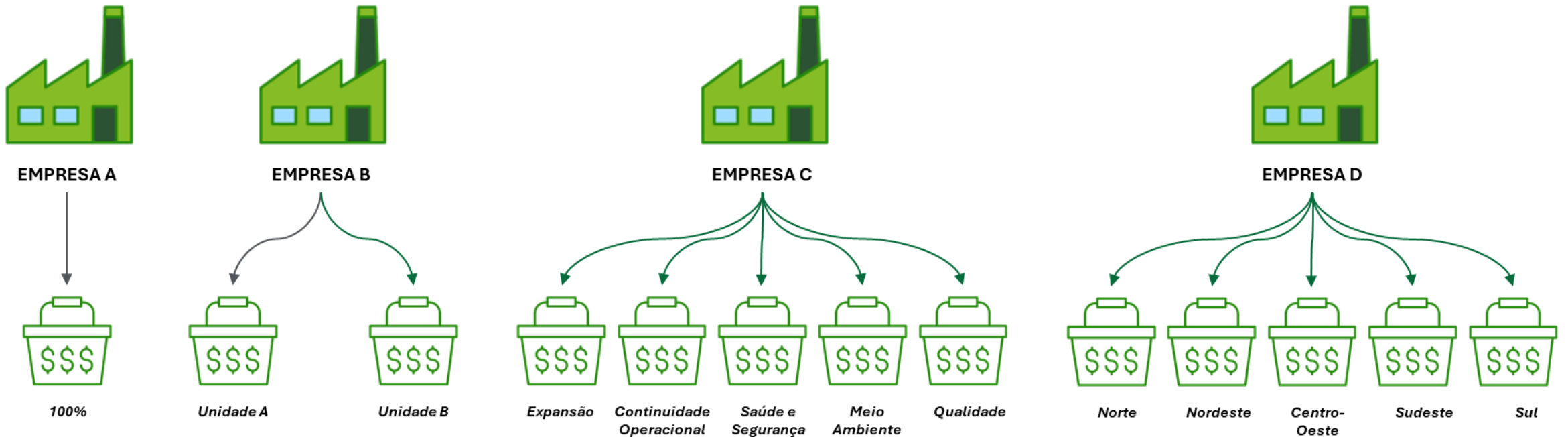


Como alinhar as decisões de portfólio com o orçamento corporativo e prever impactos financeiros a longo prazo



Note 1: Chart created using AFG's proprietary economic margin model based on stock price and other financial performance indicators

Como alinhar as decisões de portfólio com o orçamento corporativo e prever impactos financeiros a longo prazo

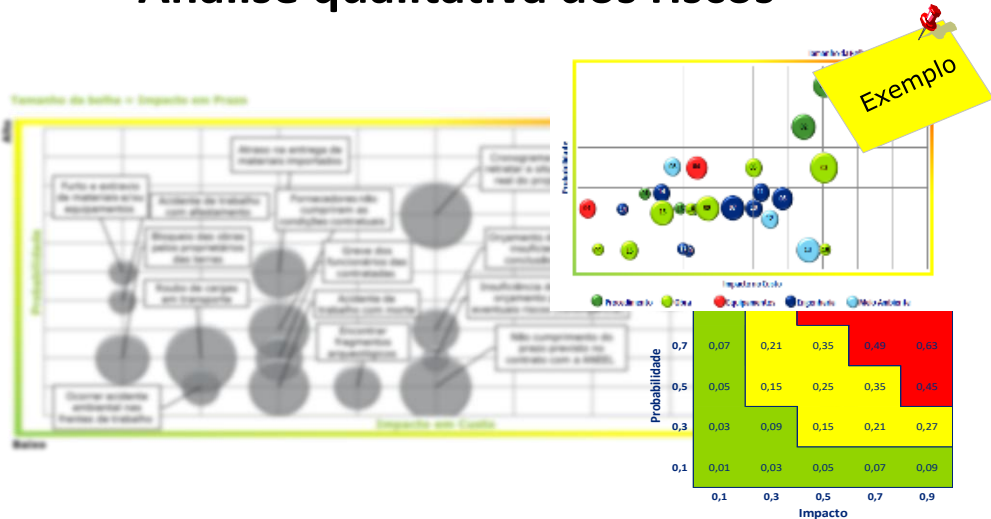


A priorização do portfólio de projetos não deve ser encarada com uma “receita de bolo”, ou seja, não existe uma forma única de ser realizada e, portanto, ela deve ser elaborada e executada seguindo as diretrizes estratégicas de cada companhia, porém ser perder de vista as melhores práticas de mercado.

Gestão de Riscos em Nível de Portfólio: Antecipando Impactos Sistêmicos

Ferramentas para análise de risco agregado

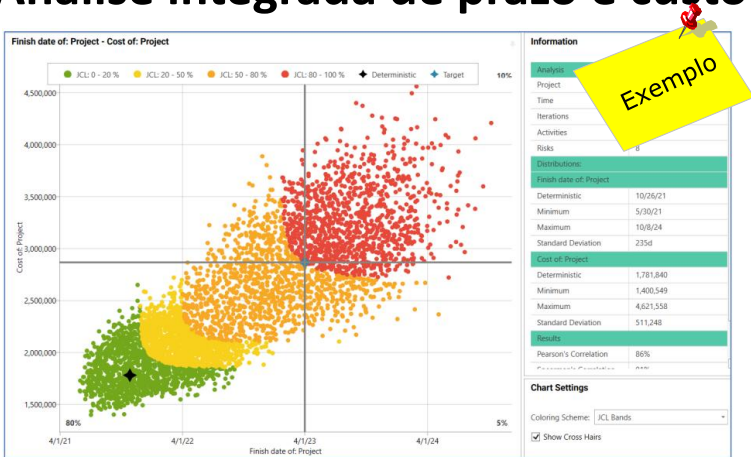
Análise qualitativa dos riscos



Análise quantitativa dos riscos



Análise integrada de prazo e custo



RP 57R-09 da AACE – Integrated Cost and Schedule Risk Analysis using risk drivers and Monte Carlo Simulation of a CPM Model

Figure 19: Identifying the Most Likely Cost and Finish Date Pair that Exhibits a JCL-80

Como identificar riscos interprojetos

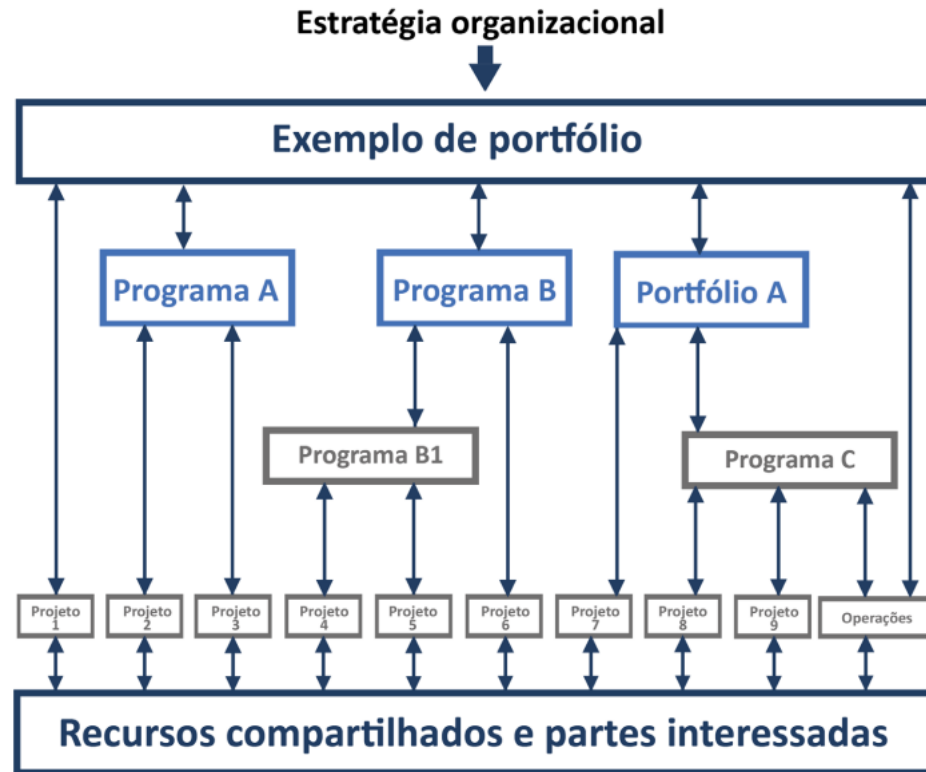


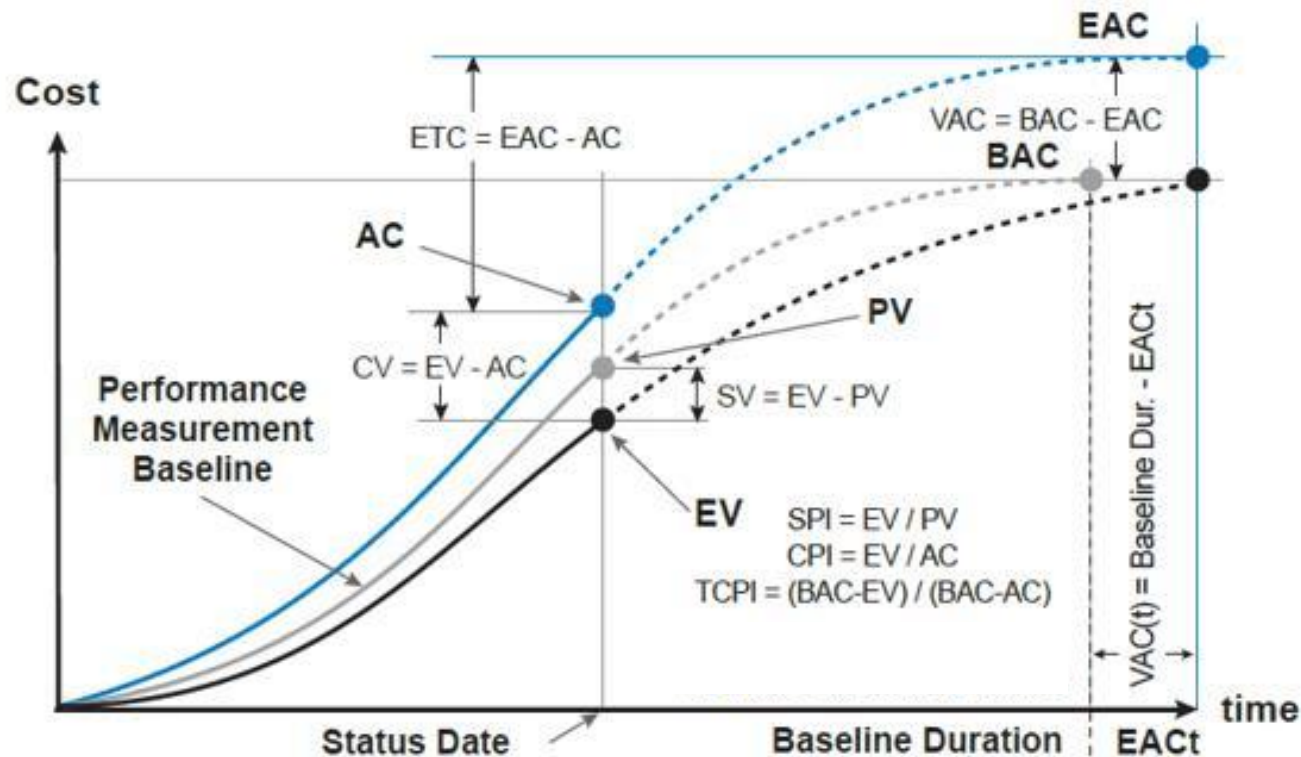
Figura 5 – Portfólio institucional de projetos

Fonte: ENAP – Escola Nacional de Administração Pública

Realizar uma análise de riscos **combinada** na **visão de programa** é fundamental para garantir que **todos os pontos de ameaça ou oportunidades** foram mapeados e **endereçados de forma adequada**, pois um risco **não identificado e materializado** em um projeto, **mesmo que pequeno**, dentro de um programa, poderá **comprometer a entrega como um todo**

Como conectar a análise de riscos com o planejamento financeiro e a estratégia corporativa, garantindo resiliência em momentos de incerteza

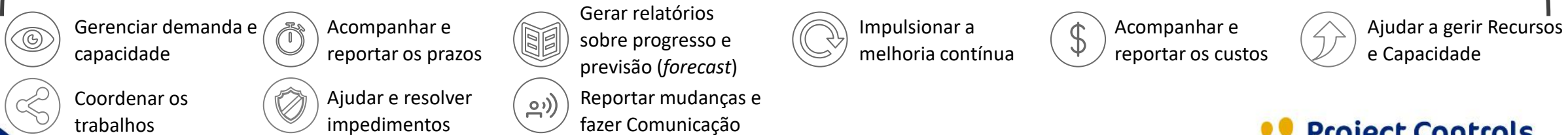
EVM – Earn Value Management



- Valor Realizado (EV)
- Custo Real (AC)
- Desvio de Cronograma (SV)
- Desvio de Custos (CV)
- Estimativa para Concluir (ETC)
- Estimativa de Conclusão (EAC)
- Desvio na Conclusão (VAC)
- Orçamento na Conclusão (BAC)
- Índice de Desempenho de Cronograma (SPI)
- Índice de Desempenho de Custo (CPI)
- Índice de Desempenho para Término (TCPI)

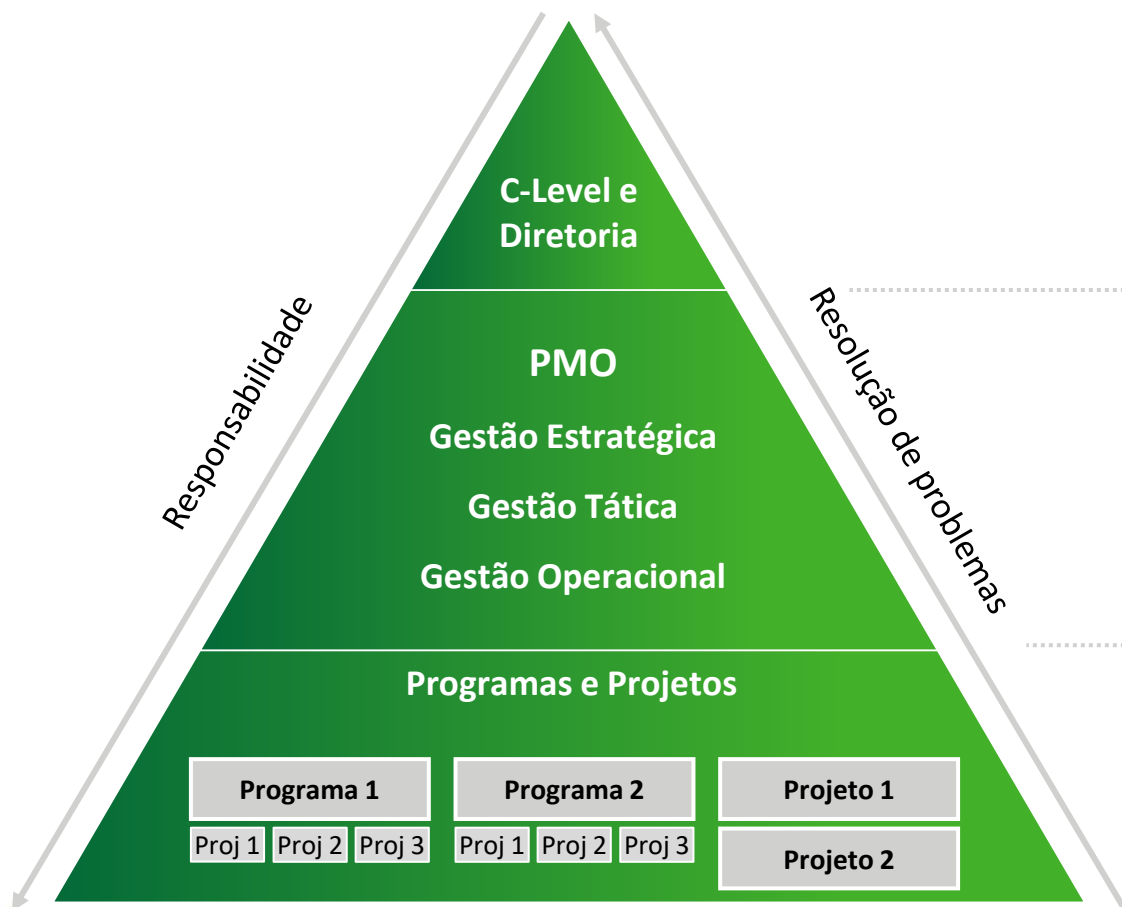
PMO e Governança do Portfólio: Otimizando Processos de Decisão

Estruturação da Governança de Portfólio



Comitês de Governança e Tomada de Decisão

Estrutura de Governança



Detalhes



- **Equipe de liderança sênior** como comitê de decisão e definição da estratégia da companhia
- **Ponto de escalada final** para resolução e definição das aprovações de mudanças



- **PMO** para elaborar e fazer a gestão do portfólio, fornecendo à Equipe de Liderança Sênior as informações corretas para decidir
- **As camadas Tática e Operacional** dão suporte direto aos gerentes de projetos na execução de seus programas/projetos



- **Líderes de Programas e Projetos** executam suas entregas de acordo com as melhores práticas fornecidas pelo **PMO** e reportam seus avanços, sendo suportados e pedindo auxílio sempre que necessário

Gestão de Mudanças e Reavaliação Contínua



O **principal benefício** deste processo é permitir que as **mudanças necessárias** no portfólio ocorram em alinhamento às **mudanças de cenários de mercado e/ou mudanças estratégicas da companhia**, independentemente do projeto estar sendo executado dentro dos parâmetros estabelecidos (prazo, custo e qualidade).

AFINAL...



“Não há nada tão inútil quanto fazer eficientemente o que não deveria ser feito.”

Peter Drucker



Tecnologia e Dados em Gestão de Portfólio

O uso de Inteligência Artificial para análise preditiva de portfólio

Análises Preditivas: Utilizar modelos de Inteligência Artificial para simular cenários e prever o desempenho futuro das unidades produtivas com base em dados históricos e projetos priorizados. Também é possível prever fatores que podem influenciar o portfólio futuro.

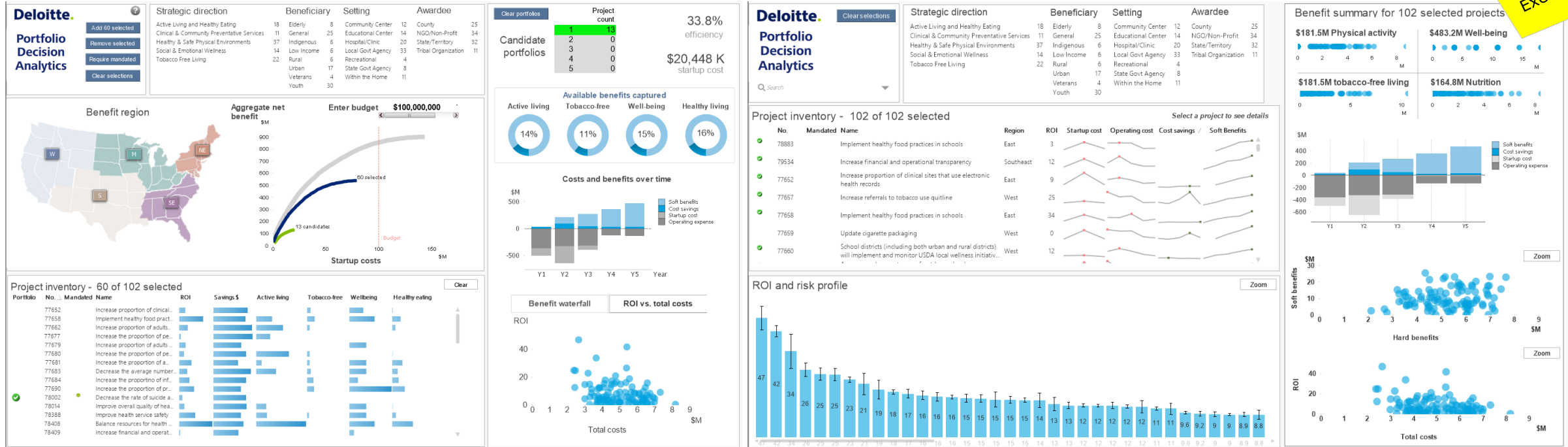
Automatização das Tarefas: Automatizar a coleta de dados reduzindo o esforço necessário para essas atividades. Da mesma forma é possível automatizar relatórios e *dashboards* permitindo a personalização das informações de acordo com as necessidades dos *stakeholders*.

Análise de Riscos: Aplicar algoritmos de Inteligência Artificial para identificar, avaliar, qualificar e quantificar riscos antecipando as tratativas necessárias, bem como auxiliar na sugestões de planos de ação baseados em situações similares de sucesso.

Análise do Modelo de Priorização: Desenvolver sistemas de IA que sugiram projetos que devam receber recursos através do alinhamento estratégico frente as mudanças de cenários.



Plataforma de tomada de decisão e controle



Exemplo

Percepções mais profundas sobre os fatores de valor e risco em nível de projeto e portfólio.

Visualização intuitiva e dinâmica que oferece flexibilidade para se adaptar às condições em constante mudança.

Maior transparência nos dados e na abordagem e estratégia de alocação de capital.

Comunicação eficaz com os acionistas sobre as métricas mais importantes para eles.

Benefícios e Valor Entregue: Avaliando o Real Sucesso do Portfólio

Mudança de foco de “entrega de projetos” para “entrega de valor”

O retorno não vem da entrega dos **novos projetos**, mas sim da capacidade desses projetos em **entregarem os resultados planejados**, ou seja, os **benefícios esperados**.

O valor de uma empresa **não é apenas derivado de suas operações atuais**, mas também de sua habilidade em **otimizar a qualidade de seus produtos, preservar o meio ambiente, garantir a segurança dos colaboradores, capturar oportunidades estratégicas**, entre outros. Esta abordagem deve guiar a priorização de projetos de investimento de capital e a gestão do portfólio da companhia.

Por que isso importa?

- **Indicador do Valor de CapEx** – Quanto maior for o valor percebido da empresa pela expectativa futura de novos investimentos, **mais essas empresas devem buscar eficácia na aplicação do Capex.**
- **Expectativas** – Entender as expectativas dos analistas sobre futuros investimentos fornece uma referência externa para comparação com as expectativas internas de investimento.
- **Implicações nos Preços das Ações** – A falha na criação do valor esperado pelo mercado vai levar a uma **redução na avaliação do valor da companhia.**
- **Inteligência Competitiva** – Entender as expectativas do mercado sobre a concorrência é crucial para tomar as decisões estratégicas de Capex, **em um esforço para permanecer competitivo no mercado global.**
- **Operabilidade dos Ativos** – Decidir pela alocação correta do Capex é importante, **mas não suficiente.** Os ativos **precisam atingir a performance planejada.** Novas operações com rendimento muito abaixo do esperado, por problemas da fase de projeto, prejudicam gravemente a rentabilidade da companhia no longo prazo.

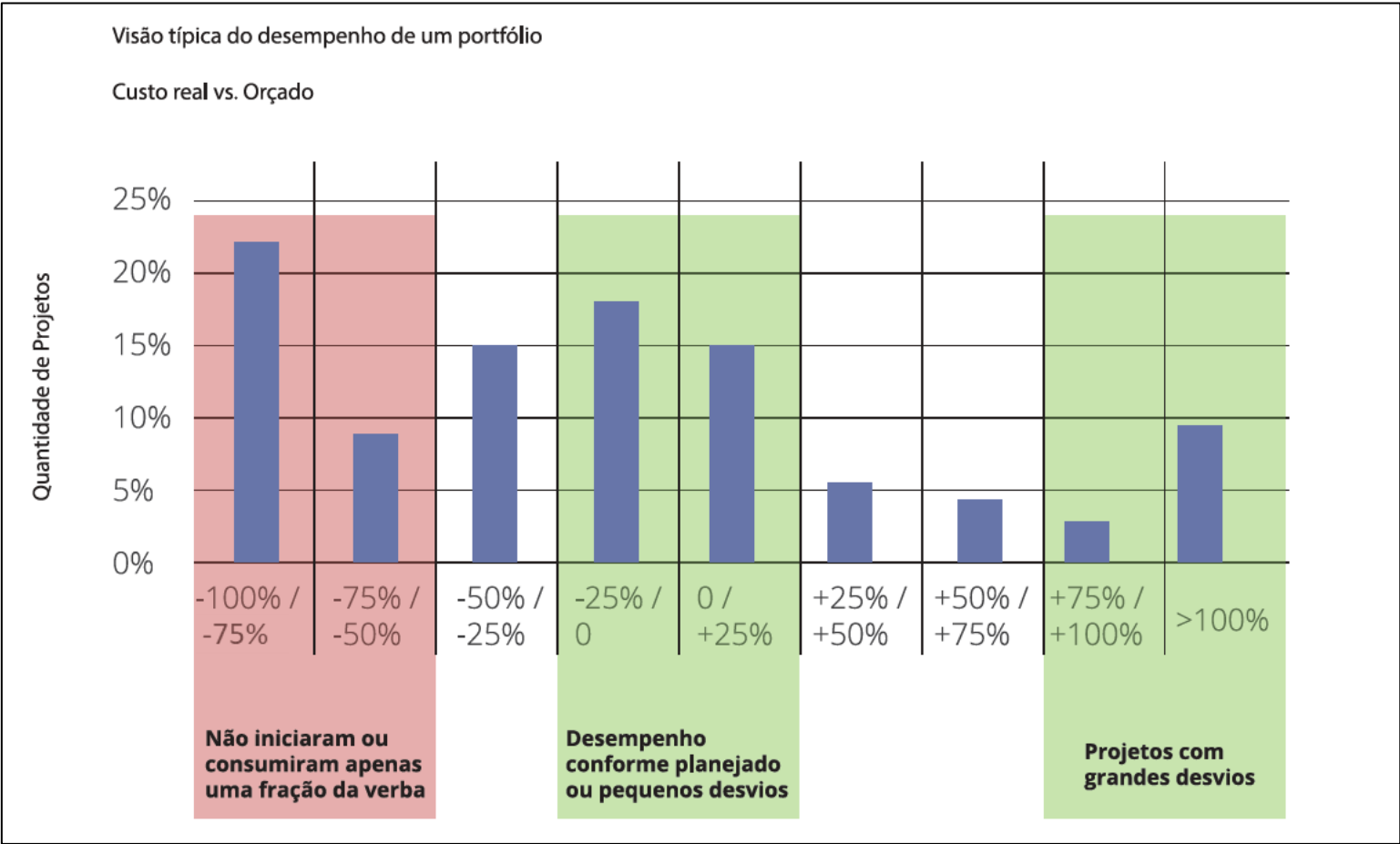
Gestão estratégica do portfólio



Revisão de indicadores de acordo com as metas estratégicas e de capital

Visão de *Carry Over*

A falta de maturidade dos projetos que são executados ano a ano nas empresas, culmina em um fenômeno conhecido como *Carry Over* (“sobra” e/ou “falta” de dinheiro), o que para companhia representa **perdas de valor, competitividade, não execução de projetos estratégicos e assim por diante**



Fonte: PoV Deloitte - Impactos do *carry over* na gestão de portfólio: como otimizar os investimentos da empresa

Key Take-aways:
Principais *insights* e
considerações

Key Take-aways: Principais *insights* e considerações

A principal função do time de Gestão do Portfólio é **garantir que todos os projetos** que estão sendo ou que serão executados, estejam **alinhados com a estratégia da companhia**, priorizando e selecionando os projetos **mais maduros** e que **maximizam o retorno do investimento (ROI)**...

Ter uma estrutura de **Governança** adequada é fundamental para não criar “**burocracias**”, mas ela deve **garantir** que o processo da gestão do Portfólio **seja executado** de forma **eficiente e eficaz**

...entretanto, a carteira de projetos não deve ser composta **apenas** de soluções que terão **ROI**, pois existem diversos projetos que **estão alinhados à estratégia da companhia** e que **maximizam** a geração **eficiente do capital**, porém o seu retorno não será **puramente financeiro**

O uso das tecnologias deve ser **intensificado**, visando uma **otimização de prazos e custos** na gestão do Portfólio, bem como um **aumento na eficiência** e na **entrega de valor** à companhia

Os riscos do Portfólio devem ser analisados e endereçados de forma **holística e abrangente**, levando em consideração **todas as interdependências** existentes, analisando os possíveis **impactos em toda carteira de projetos**

A entrega de valor à companhia vai **muito além de finalizar os projetos no prazo, custo e qualidade planejados**. A entrega de valor vem da **capacidade de executar de forma coordenada** os projetos e programas, à luz dos **benefícios “prometidos” e acordados** com a alta administração



Bruno Tadeu

Gerente Sênior de Infrastructure &
Capital Projects



Luiz Paulo

Sócio de Valuation & Modeling

Obrigado