

GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PRODUTOS: UM ESTUDO APLICADO EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Mariana Marques Kawamoto – marianakawamoto@hotmail.com

Martinelle Sônia Caires Ramos – cairesmartinelle@gmail.com

Natália Sassoon – sassoon.natalia@gmail.com

Veridiana Rotondaro Pereira (Orientadora) – veridiana.pereira@mackenzie.br

RESUMO

O presente trabalho tem como tema a gestão de portfólio de produtos em instituições financeiras e teve como objetivo apresentar e analisar os critérios de priorização adotados na gestão de portfólio de produtos em instituições financeiras, a fim de propor um conjunto de critérios que seja mais adequado para o contexto das organizações em análise. O estudo foi aplicado em duas instituições financeiras que enfrentam ambientes extremamente competitivos e em constante transformação, no momento de executar a gestão de seu portfólio de produtos. As análises identificaram que alguns critérios abordados na literatura como fundamentais para a gestão de portfólio de produtos, não estavam presentes nas organizações estudadas, como o critério de aumento de escala. Além disso, critérios que eram utilizados para gerir o portfólio muitas vezes não estavam alinhados à estratégia organizacional das instituições, por exemplo, retorno sobre investimento e análise da urgência da demanda. Por fim, foi proposto um conjunto de critérios que contempla viabilidade tecnológica, análise de riscos, custo estimado total, vantagem competitiva do produto, obrigação legal, percepção do desejo do cliente e retorno sobre investimento (ROI) para ser aplicado nas instituições financeiras em análise.

Palavras-chave: Gestão de Portfólio de Produtos. Instituição Financeira. Critérios de Priorização.

PRODUCT PORTFOLIO MANAGEMENT: A STUDY APPLIED IN FINANCIAL INSTITUTIONS

ABSTRACT

The theme of the present work is product portfolio management in financial institutions. The main objective of this survey is to present and analyze the prioritization criteria adopted in the product portfolio management of two financial institutions, in order to propose a set of criteria that is more appropriate for the context of the organizations under analysis. The chosen theme emerged from the analysis of the challenges faced by companies, in extremely competitive environments and in constant transformation, when executing the management of their product portfolio. The methodology used was the study applied in two different financial institutions. After applying a questionnaire prepared by the authors, it was found that several criteria that are considered fundamental in the literature, during product portfolio management, were not present in the organizations studied, as occurred with the scale increase criteria. Furthermore, criteria that were used to manage the portfolio were often not aligned with the institution's organizational strategy, as return on investment and analysis of the urgency of demand. Through the comparison between the criteria addressed in the literature and those questioned in the two companies in the financial market, a model was proposed to be used in product portfolio management that covers fundamental criteria as technological viability, risk analysis, total estimated cost, the competitive advantage of the product, the legal obligation, the perception of the customer's desire and the return over investment (ROI) to be applied in the financial institutions under analysis.

Key Words: Product Portfolio Management. Financial institution. Prioritization Criteria.

1 INTRODUÇÃO

Uma organização é constituída por um conjunto de projetos e produtos que integram uma carteira, intitulado portfólio. Com a intenção de gerenciar estes variados projetos e produtos de maneira integrada e potencializar o retorno sobre o investimento de uma empresa, surgiu a gestão de portfólios, prática que se difundiu em gerenciamento de portfólio no âmbito da gestão de projetos e de produtos.

No que tange portfólio de projetos, essa gestão exerce a administração de forma estruturada bem como a priorização destes em uma lista de tarefas e/ou funcionalidades a serem desenvolvidas de um produto, denominada *backlog*, fazendo uso correto dos recursos disponíveis, gerindo de modo estruturado os diversos projetos que a organização possui, além de verificar se estão cumprindo com a sua obrigação e se são vantajosos ao negócio (DELGADO, 2016).

A respeito da gestão de portfólio de produtos, Rozenfeld et al. (2006) suscitam a organização dos produtos que serão projetados, os que estão em progresso e aqueles que já estão disponíveis no mercado. Esta gestão do portfólio define o conglomerado de projetos de produtos da empresa, toma as diretrizes a respeito da aplicação de recursos e de investimentos entre os diferentes projetos e, também, realiza a seleção e priorização dos projetos de desenvolvimento de novos produtos.

Assim, a linha atual de produtos de uma empresa somada aos seus projetos de produtos futuros, pode garantir a concretização da estratégia planejada para o negócio (MIGUEL, 2008).

Cabe à gestão de portfólio de produtos, a tomada de decisão e o acompanhamento de produtos a serem desenvolvidos, mantidos e retirados do mercado. Os principais temas relacionados à gestão de portfólio de produtos, identificados na literatura revisada são: segmentação dos clientes (Peixoto, 2018), alinhamento com a estratégia da organização (Cooper et. al. 2001), viabilidade técnica (Cooper, 1998), grau de inovação para o mercado (Pereira, 2002), benefícios e fatores críticos de sucesso (Thiry, 2003), retorno sobre investimento – ROI (Vargas, 2010), velocidade de lançamento do produto no mercado (Machado, 2012), grau de risco (Almeida e Neto, 2015), entre outros.

As organizações que possuem em sua carteira atividades de desenvolvimento de novos produtos, comumente, enfrentam o desafio de gerenciar o portfólio de produtos (OLIVEIRA e CHENG, 2007). Na literatura pesquisada neste trabalho foram identificadas algumas dificuldades com as quais as empresas se deparam para cumprirem os objetivos e o bom desempenho da gestão do portfólio de seus produtos.

Uma pesquisa realizada em 2012 pela consultora de negócios *PricewaterhouseCoopers* (PwC.), em trinta e oito países com mil quinhentos e vinte e quatro entrevistados em trinta e quatro setores, identificou algumas práticas comuns de gestão de portfólio nas organizações. Dentre as tendências identificadas, destacam-se que cerca de oitenta por cento dos entrevistados acreditam haver uma forte correlação entre estratégia e portfólio de projetos em sua organização; o uso do gerenciamento de portfólio leva a um aumento nos cinco principais indicadores de desempenho de qualidade, escopo, orçamento, cronograma e benefícios para o negócio; e na implantação da gestão de portfólio identificou-se três principais fórmulas de sucesso: alinhar o portfólio à estratégia da organização, usar um PMO (*Project Management Office* ou escritório de projetos corporativo) para gerenciar o portfólio e realizar avaliações mensais. As organizações que empregam essas abordagens ampliam a probabilidade de seus portfólios cumprirem o cronograma, o escopo, os padrões de qualidade, o orçamento, o prazo e os benefícios para os negócios.

Diante da análise dos resultados da pesquisa da PwC e levando-se em consideração um cenário econômico desfavorável, como o atual, as empresas enfrentam continuamente os desafios de ambientes extremamente competitivos e em constante transformação. A alta administração lida com a árdua tarefa de analisar e propor melhorias para que a organização tenha a capacidade de se inovar,

sobreviver e crescer em um panorama incerto e competitivo, para tal, as empresas estão com o foco voltado para a gestão de projetos, como parte de sua estratégia de busca de vantagem competitiva.

Também há a dificuldade em selecionar e priorizar os produtos do portfólio (CHAO e KAVADIAS, 2008). Cooper et al. (2000) apontam que além dos problemas mencionados anteriormente, há o fato de que as instituições são propícias a gerir os diversos produtos simultaneamente, acarretando um excessivo gasto de energia gerencial com questões corriqueiras que, por consequência, provocam uma má dedicação na gestão do portfólio de produtos.

Dadas as múltiplas alternativas para os produtos que compõem o portfólio de uma instituição, elege qual será selecionado, bem como a organização de suas prioridades é um tema complexo de multicritérios de tomada de decisão, do qual a solução exige uma definição de critérios objetivos para a seleção e priorização dos tomadores de decisão (PADOVANI et al., 2008).

Quando tange as instituições financeiras, os desafios da gestão de portfólio de produtos variam desde internacionalização financeira, globalização de mercados, proliferação de novos concorrentes e dos respectivos produtos e serviços e a onda de novas tecnologias (CAIADO e CAIADO, 2018).

Em face a este contexto, a gestão de portfólio de produtos foi o tema escolhido para o desenvolvimento deste trabalho, o qual se propõe a revisar, discutir e analisar o gerenciamento de portfólio de produtos de duas empresas do segmento financeiro se propondo a responder a seguinte pergunta: Quais critérios devem ser levados em consideração na gestão de portfólio de produtos de uma instituição financeira para uma administração mais assertiva e eficiente?

Com esse questionamento em vista, este trabalho tem como objetivo apresentar e analisar os critérios de priorização adotados na gestão de portfólio de produtos de duas instituições financeiras, a fim de propor um conjunto de critérios que seja mais adequado para o contexto das organizações em análise.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A fundamentação teórica deste trabalho está estruturada em três temas principais: gestão de portfólio de projetos e produtos, produtos financeiros e demandas inerentes e critérios de priorização.

2.1 GESTÃO DO PORTFÓLIO: PROJETOS E PRODUTOS

Segundo o PMBoK (PMI, 2017, p.11) portfólio de projetos define-se como: “Projetos, programas, portfólios subsidiários e operações gerenciadas em grupo para alcançar objetivos estratégicos”.

Segundo Rozenfeld et al. (2006), a contribuição proporcionada aos dirigentes das empresas através da gestão do portfólio de projetos, se deve à aplicação de recursos financeiros, humanos e tecnológicos limitados aos projetos que confirmam maior competitividade, de acordo com a estratégia adotada pela organização.

A escolha de se fazer um investimento na parte financeira de um projeto acontece após o estudo de aspectos qualitativos e quantitativos. Há diversas práticas para seleção de projetos, compiladas nas seguintes categorias: técnicas de medição de benefícios; modelos econômicos; métodos de gestão de portfólio e disponibilidade de pessoas e instalações (COOPER et al., 2001).

De um modo geral, os projetos são estruturados como uma sistemática integrada, seguindo a estratégia do negócio, iniciando com a identificação ou proposta de novos projetos, categorizando-os, avaliando-os através de critérios, selecionando e priorizando de acordo com o objetivo da empresa, compondo um portfólio que é otimizado através do balanceamento de pesos e critérios para a tomada de decisão (COOPER, EDGET, KLEINSCHMIDT, 2001).

No que tange ao portfólio de produtos, é importante dizer que o portfólio de produtos de uma empresa é a linha atual de produtos somada aos projetos de produtos futuros (ROZENFELD et al. 2006).

O gerenciamento da carteira de produtos engloba fatores como a separação, a priorização e a aplicação de recursos no decorrer do desenvolvimento dos projetos deste portfólio. A respeito deste gerenciamento é vital que se obedeça a três objetivos básicos durante o processo de desenvolvimento de produtos (PDP), sendo eles: a conformidade entre a estratégia de negócio e o portfólio de produtos, balanceamento e a maximização de valor (KESTER et al., 2011).

Como manifestado por Oh e Lee (2012) e adaptado para produtos, o gerenciamento de portfólio e priorização dos produtos envolve a tomada de decisão e alocação dos recursos limitados nos projetos certos. Visto que esta gestão determina os produtos e mercados futuros da empresa, é vital que haja um rápido sistema de tomada de decisão, assim como, agilidade e eficiência no compartilhamento das informações, comprovando a importância dos métodos para a seleção de produtos do portfólio.

2.2 PRODUTOS FINANCEIROS E DEMANDAS INERENTES

Em uma instituição financeira a parte central do negócio, que atua em função da estratégia da empresa como um todo (*core business*), são os produtos financeiros. Desse modo, os processos de definição da estratégia competitiva e de negócio e os critérios de priorização adotados pelas empresas são fundamentais para garantir que, na gestão de seu portfólio, os produtos financeiros sejam prioridade em relação aos outros. Vale ressaltar que um método eficaz de priorização de produtos deve considerar a visão, missão, análise de ambiente, objetivos e estratégias da organização (SAMPAIO, HERSZON, 2012; ALMEIDA, 2011).

As estratégias no nível de negócio envolvem ações que as empresas realizam com foco em competir em uma parcela do mercado definida e adquirir proveito e diferenciação nessa competição (ROTHAERMEL, 2014).

A questão básica é “determinar o que a empresa deve fazer para que os clientes prefiram os seus produtos. A solução dessa questão exige a identificação do *core business*, ou seja, do negócio essencial da empresa” (SANTOS, 2009, p. 40).

Rothaermel (2014) afirma que as competências imprescindíveis permitem que as empresas diferenciem serviços e produtos dos concorrentes, criando alto valor observado pelos consumidores. Em vista disso, as instituições financeiras devem planejar e executar com exímia maestria sua estratégia corporativa (missão, valor e visão) para que as estratégias competitivas (vantagens em face à concorrência) e de negócio (alto valor agregado aos produtos) sejam alinhadas a esses princípios, o que garantirá uma melhor eficiência e eficácia na gestão de portfólio, sobretudo no que tange à priorização de produtos financeiros.

Adaptado de Wirick (2009) apud Carneiro (2012), no cenário da gestão de produtos há fatores a serem considerados como, operar em ambiente com muitos confrontos de objetivos e atingimento, envolver *stakeholders* com interesses variados, fazer adesão a interesses políticos, estar sujeito a restrições legais e não ter flexibilidade para alocação de recursos.

Dessa forma, para uma boa gestão do portfólio e um alinhamento estratégico com os critérios e valores das instituições, é imprescindível que as demandas legais sejam tratadas com prioridade máxima, conforme destacam Kendall e Rollins (2003) e Schlick e Longman (2005), os projetos que contemplam os objetivos estratégicos precisam ser prioritários para receber investimento de recursos financeiros.

Para que haja alinhamento entre a priorização das demandas na área de produtos e os interesses da organização, a concepção de gerenciar o portfólio serve para assegurar que o conjunto de projetos escolhidos ou mantidos no portfólio atenda os objetivos da organização, como expõe Kendall e Rollins (2003). É um processo de decisão dinâmica, que necessita de constante atualização e revisão da lista de negócios do produto lançado (COOPER et al., 2001).

As demandas oriundas do ambiente externo, como clientes, fornecedores e parceiros comerciais, têm extrema relevância no portfólio de produtos de uma empresa, dado que os produtos que são desenvolvidos baseados nas percepções do consumidor têm maiores chances de serem bem-sucedidos (BECKER, et al., 2008).

Com relação à satisfação dos clientes, existem pontos que Hamilton (2002) sugere ser considerado como de extrema importância como: a flexibilidade do produto, o atendimento às especificações técnicas para garantir a segurança do consumidor, com preços competitivos, valor agregado e experiência de uma fácil instalação e funcionamento. Dessa forma, com relação ao desenvolvimento de um conjunto de produtos, os itens que devem ser observados são o mercado, os concorrentes, e aspectos como aceitabilidade e uma estética agradável para o produto.

É imprescindível para o sucesso de uma empresa no longo prazo ter capacidade de responder com rapidez às necessidades dinâmicas dos clientes, ao aumento da complexidade do projeto de produtos, às tecnologias em constante evolução e à seleção correta do conjunto de desenvolvimento de novos produtos (CHEN et al., 2008).

2.3 CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO

Em decorrência do nível de complexidade, vários métodos para tomada de decisão são sugeridos para ajudar as empresas na realização destas atividades, de acordo com suas demandas. O gerenciamento do portfólio de produtos pode acontecer mediante a aplicação de técnicas para análise de dados quantitativos e qualitativos. Os principais métodos para a gestão de portfólio de produtos são: financeiros, pontuação e ranqueamento, mapas de portfólio, gráficos e diagramas, que visam, fundamentalmente, propiciar subsídios para a tomada de decisão relacionada à seleção e à priorização de produtos dentro do portfólio (CASTRO e CARVALHO, 2010).

A definição dos critérios que serão utilizados pela empresa afeta e influencia diretamente o método de priorização a ser utilizado.

Os critérios estabelecidos pela empresa podem variar dependendo de diversos fatores, como: ramo de atuação da empresa, tipo de produto, mercado que atua, tipo de negócio, tendências reveladas em pesquisas, entre outros. Recomenda-se a formação de equipes multifuncionais para a definição dos critérios de avaliação do produto. (MIGUEL, 2008).

Para Rozenfeld et. al. (2006) os critérios para a definição de um portfólio de Produtos, precisam evitar a sobreposição, ser claramente mensuráveis, compreensíveis e aplicáveis e principalmente associados à estratégia do negócio.

Dentre os critérios mais utilizados por organizações, Cooper et. al. (2001) apresentou: alinhamento estratégico, vantagem competitiva do produto, atividade do mercado, viabilidade tecnológica, alinhamento com competências e análise de riscos.

Peixoto (2018) propôs um modelo de gestão de portfólio de produtos que utilizava como fator determinante no momento de priorização, a segmentação dos clientes e classificação dos produtos.

Em relação à segmentação dos clientes, o autor utilizou dois critérios relacionados a variáveis de período e temporais. O primeiro, estava relacionado à quão recente o cliente realizara sua última compra (podendo ser inferior a um mês, entre um e seis meses, e mais de seis meses). O segundo, referente a frequência de compra de cada cliente, era dividido em mais de quarenta e oito compras no período, entre vinte e quatro e quarenta e oito compras, e menos de vinte e quatro compras, considerando um período de análise pré-determinado.

A classificação dos produtos foi feita utilizando um critério que avaliava o quanto de faturamento o cliente trouxe para a empresa em compras de produtos, variando de noventa e seis mil até vinte e quatro mil reais.

Segundo Pereira (2002) existem muitos modelos e métodos de priorização que acabam por não considerar critérios importantes para o gerenciamento do portfólio de produtos, tais como sinergia com produtos já existentes na empresa, aspirações estratégicas e capacidades tecnológicas disponíveis para execução. Além disso Cooper (1998) argumenta que um portfólio composto por produtos que foram priorizados de acordo com a maximização de determinados critérios, pode deixar de selecionar produtos de maior risco, maior duração e que sejam destinados à mercados diferentes dos usualmente atacados pela empresa. Desta forma a escolha de critérios deve ser analisada minuciosamente antes de ser aplicada na gestão do portfólio de produtos de uma empresa.

Os critérios usualmente utilizados durante a seleção de produtos são de ordem financeira, tais como retorno sobre investimento, entretanto a análise também deve levar em consideração a percepção do que o cliente deseja. (SCOTT, 2000).

De acordo com Cooper (1998) o projeto de desenvolvimento de um novo produto deve considerar critérios como alinhamento estratégico, tamanho mínimo de mercado, viabilidade técnica e probabilidade de obtenção de vantagem sobre a concorrência no momento de verificar se este será aprovado ou não.

O Quadro 1 apresenta a tabela de critérios proposta por Pereira (2002) para ser utilizada como forma de “*check-list*” com o objetivo de maximizar o valor percebido do produto.

Quadro 1 - Critérios de Avaliação para Maximização de Valor do Produto

Critérios	
Geral	Detalhamento
Geração de Valor para os Clientes	Aumento de Faturamento
	Aumento da Força de Mercado
	Resolução do Problema Declarado
	Grau de Inovação para o Mercado
Capacidade de Fornecimento de Valor para o Parceiro	Disponibilidade de Recurso no Prazo Necessário
	Investimento Necessário
Captação de Valor para a Organização	Nível de Captação de Valor
	Grau de Inovação para a Organização
	Aprendizado com o Produto
	Contribuição para Balanceamento do Portfólio

2.3.1 Critérios de priorização das demandas para produtos financeiros

Os critérios de priorização dentro da gestão de portfólio podem englobar produtos e projetos nos aspectos financeiros, estratégicos, de complexidade, mão de obra, dentre outros; por intermédio de métodos financeiros e de pontuação e ranqueamento.

No Quadro 2, que se segue, são apresentados critérios de priorização referentes à produtos financeiros com a utilização e adaptação das literaturas propostas por Thiry (2003), Vargas (2010), Machado (2012) e Almeida e Neto (2015).

Quadro 2 - Critérios de priorização para portfólio de produtos financeiros

		Autores			
		Thiry (2003)	Vargas (2010)	Machado (2012)	Almeida e Neto (2015)
Categorias	Financeiro	Custo estimado total	Valor Presente Líquido (VPL)		
		Atraso do retorno esperado/benefícios	Retorno do Investimento (ROI)		
		Custo do ciclo de vida (se a organização está comprometida com a operação do produto)	Lucro (moeda) Valor	Pay Back – Período de retorno	
	Estratégicas	Alinhamento estratégico			
		Aceitabilidade do cronograma		Atendimento a nichos de mercado	Grau de contribuição dos projetos nas estratégias de negócio
		Familiaridade com o tipo de trabalho / inovação		Ganho de escala	Obrigação legal
	Riscos	Benefícios e fatores críticos de sucesso	Nível de risco que a organização corre ao realizar a demanda.		Grau de risco
	Complexidade	Clareza dos objetivos	Nível de urgência da demanda (demandas urgentes requerem ação e decisão imediata e têm maior prioridade do que demandas não urgentes)	Inovação tecnológica	
		Clareza do escopo		Velocidade de lançamento do produto no mercado	
				Melhoria da infraestrutura	
				Aumento de escala.	
	Prioridades		Quanto mais alto é o comprometimento com a demanda, mais prioritário ela será		A diretoria e/ou um comitê define a seleção e priorização

Na comparação entre as indicações dos autores nota-se a concordância sobre a relevância de determinados critérios, como valor presente líquido (VPL), retorno sobre o investimento (ROI), grau de risco, inovação e tecnologia, aderência à estratégia da empresa e grau de urgência/obrigações legais, pois são observados em mais de uma literatura.

3 METODOLOGIA

O objetivo deste trabalho é apresentar e analisar os critérios de priorização adotados na gestão de portfólio de produtos de duas instituições financeiras, a fim de propor um conjunto de critérios que seja mais adequado para o contexto das organizações em análise.

Para tanto, adotou-se uma metodologia de estudo aplicado, buscando compreensão extensiva através de uma pesquisa descritiva, de caráter qualitativo, pois os critérios utilizados na gestão de portfólio de produtos foram descritos e justificados por profissionais da alta administração das organizações em análise. Por meio das informações coletadas, realizou-se uma comparação afim de analisar o nível de proximidade entre os critérios utilizados por duas instituições financeiras, na gestão de seu portfólio de produtos e os critérios identificados na literatura pesquisada. O Quadro 3 exibe uma síntese da metodologia utilizada no presente estudo.

Quadro 3 – Resumo da metodologia aplicada no estudo

Metodologia	Descrição
Abordagem	Qualitativa
Natureza	Aplicada
Método	Estudo Aplicado
Tipo	Pesquisa Exploratória
Empresa em Análise	Dois instituições do mercado financeiro
Instrumento de coleta de dados	Entrevista com gestores e análise de documentação
Entrevistados	Dois entrevistados (diretores da área de produtos <i>core</i>)

Fonte: elaborado pelas autoras (2020)

Para a pesquisa de campo foram selecionadas duas instituições financeiras que possuem alta relevância no mercado brasileiro. Para este trabalho as empresas serão denominadas A e B.

A empresa A atua no mercado nacional e internacional há mais de cinquenta anos, com capital aberto. Líder de mercado no segmento em que atua, com aproximadamente cinquenta e dois por cento do *market share* nacional e tem parceria com grandes instituições como bancos, adquirentes e varejistas ao redor do mundo. Com o objetivo de oferecer produtos competitivos, inovadores e que sigam as principais tendências globais, a gestão de portfólio de produtos da empresa A sofre mudanças constantes e reestruturações conforme as mudanças do mercado.

A empresa B é uma das principais organizações de estruturação para o mercado financeiro, com sociedade de capital aberto, possui posição global de destaque no setor de finanças e mantém relações comerciais com os principais *players* deste segmento. Dada a sua relevância organizacional, preocupação em gerir seus serviços e assegurar que suas atividades e produtos ofertados ao mercado acompanhem a sua reputação, a instituição possui um modelo de gestão de portfólio com seus respectivos critérios de priorização.

Para levantamento dos dados foram feitas duas reuniões presenciais com os entrevistados, cada reunião com aproximadamente uma hora de duração. O perfil dos entrevistados está detalhado no Quadro 4:

Quadro 4 – Perfil dos entrevistados para o estudo de caso

Requisitos	Entrevistado Empresa A	Entrevistado Empresa B
Cargo	Diretor de Produtos	Diretor de Produtos
Formação Acadêmica	Economia	Administração
Pós-Graduação	Liderança Organizacional	<i>Master of Business Administration</i>
Experiência no mercado financeiro	Mais de 20 anos	Mais de 20 anos

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020)

As reuniões na empresa A foram conduzidas por duas das três autoras deste trabalho, as reuniões da empresa B foi conduzida pela terceira autora deste trabalho, realizando três perguntas: Pergunta 1- A empresa possui um modelo estruturado de gestão de portfólio? Se sim, quais são os critérios utilizados para priorização no momento da gestão do portfólio de produtos?; Pergunta 2 - Qual a razão pela qual os critérios foram escolhidos?; e Pergunta 3 - No seu ponto de vista, quão alinhados com a estratégia da empresa esses critérios estão?

Para a elaboração deste trabalho seguiu-se as seguintes etapas:

- 1) Identificação na literatura de critérios de priorização para a gestão de portfólio de produtos;
- 2) Comparação dos critérios de priorização existentes em duas instituições financeiras com os identificados na revisão bibliográfica e, por fim
- 3) Proposta de um conjunto de critérios para priorização da gestão do portfólio de produtos, que atendessem à demanda das organizações em análise.

4 RESULTADOS

Com a finalidade de auxiliar os gestores e a alta administração das empresas pesquisadas, este trabalho apresenta e analisa os critérios de priorização adotados na gestão de portfólio de produtos de duas instituições financeiras, a fim de propor um conjunto de critérios que seja mais adequado para o contexto das organizações em análise.

No Quadro 5 é feita uma análise dos critérios com base na gestão de portfólio das empresas A e B e com o alinhamento das estratégias corporativas, respectivas.

Quadro 5 – Comparação dos critérios utilizados pelas empresas A e B e critérios abordados na literatura

Critérios	Base teórica	Empresa A		Empresa B	
		Gestão de Portfólio	Estratégia Corporativa	Gestão de Portfólio	Estratégia da Corporativa
Estratégia Corporativa (*)	Almeida e Neto (2015), Machado (2012), Cooper et. al. (2001) e Vargas (2010).	Não Presente.	Alinhado.	Presente.	Alinhado.
Vantagem Competitiva do Produto	Cooper et. al. (2001)	Presente.	Alinhado.	Não Presente.	Alinhado.
Viabilidade Tecnológica (*)	Cooper et. al. (2001), Machado (2012) e Pereira (2002).	Não Presente.	Alinhado.	Não Presente.	Alinhado.
Análise de Riscos (*)	Cooper et. al. (2001), Vargas (2010) e Almeida e Neto (2015).	Não Presente.	Não Alinhado.	Não Presente.	Não alinhado.
Segmentação dos Clientes	Peixoto (2018)	Não Presente.	Não Alinhado.	Presente.	Alinhado.
Classificação dos Produtos	Peixoto (2018)	Não Presente.	Alinhado.	Presente.	Alinhado.
Percepção do Desejo do Cliente	Scott (2000)	Presente.	Alinhado.	Não Presente.	Não alinhado.
Obrigação Legal (*)	Almeida e Neto (2015)	Não Presente.	Alinhado.	Presente.	Alinhado.
Retorno sobre Investimento (*)	Vargas (2010) e Almeida e Neto (2015)	Presente.	Não Alinhado.	Não Presente.	Não alinhado.
Aumento de Escala (*)	Machado (2012)	Não Presente.	Não Alinhado.	Não Presente.	Não alinhado.
Nível de Urgência da Demanda (*)	Vargas (2010)	Presente.	Não Alinhado.	Presente.	Não alinhado.

Atendimento a nichos de Mercado	Machado (2012)	Não Presente.	Alinhado.	Não Presente.	Alinhado.
Custo do Ciclo de Vida (*)	Thiry (2003)	Presente.	Alinhado.	Não Presente.	Alinhado.
Custo Estimado Total (*)	Thiry (2003)	Presente.	Não Alinhado.	Não Presente.	Alinhado.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020)

*Critérios inerentes à produtos financeiros.

5 DISCUSSÃO

Nesta seção será feita uma análise dos critérios de priorização adotados na gestão de portfólio de produtos das duas instituições financeiras.

No Quadro 5 foram identificadas discrepâncias entre os critérios, alguns critérios apesar de fazerem parte da gestão de portfólio não estavam alinhados com a estratégia corporativa das empresas ou então estavam alinhados à estratégia empresarial, porém não faziam parte da gestão de portfólio. Assim, a seguir foram analisados os diferentes tipos de contraposições.

Critérios não presentes na gestão de portfólio, mas alinhados à estratégia corporativa

O critério de *viabilidade tecnológica* não está presente na gestão de portfólio de produtos de nenhuma das empresas em análise, conforme o Quadro 5, porém está alinhado com a estratégia de ambas as empresas. Conforme apontado por Cooper et. al (2001) a análise da viabilidade tecnológica de um produto é fundamental para qualquer organização que deseja obter destaque e relevância no mercado em que atua. Desta forma a inexistência deste critério na gestão de portfólio de produtos de uma empresa, pode representar uma grande perda competitiva, uma vez que a aquisição por produtos cada vez mais inovadores e tecnológicos é uma tendência de mercado. Ao considerar que este critério está alinhado à estratégia de ambas as companhias é possível sugerir que existe uma intenção de se posicionar como empresas inovadoras, porém isto não se reflete no produto final.

O critério *atendimento a nichos de mercado* também está ausente na gestão de portfólio das duas empresas, porém alinhado com as estratégias corporativas das empresas A e B. Machado (2012) considera que para uma eficiente gestão de portfólio um dos critérios relacionados a estratégia é possibilitar que o produto da empresa atenda diversos setores e grupos para propagar em maior escala seu produto e suas vendas. Assim, para que as instituições estudadas neste trabalho consigam obter sobre os seus produtos vantagem competitiva, liderança e *market share* em diversos segmentos do mercado é necessário que incluam em suas gestões de portfólio e mantenham na estratégia corporativa o critério atendimento a nichos de mercado.

Critérios não presentes na gestão de portfólio e não alinhados à estratégia corporativa

A *análise de riscos* é um critério que não está presente na gestão de portfólio de produtos de nenhuma das empresas analisadas e que também não está alinhado com a estratégia de nenhuma das empresas, conforme o Quadro 5. De acordo com Almeida e Neto (2015) toda organização possui riscos inerentes e é fundamental que seja feita uma análise para identificar quais são e assim proteger a empresa de eventuais transtornos e prejuízos. No momento da gestão de portfólio, isto se torna ainda mais importante, uma vez que pode ser determinante no momento de avaliar se um produto será lançado no mercado ou se irá ser descontinuado. A criação de planos de ação para prevenir e proteger a companhia e seus produtos de possíveis danos faz parte da análise de riscos e pode ser um fator determinante para diminuir a probabilidade de ameaças e falhas. Desta forma é possível sugerir que as empresas A e B podem sofrer danos mais sensíveis pela falta de uma análise de riscos financeiros, legais, fiscais, regulatórios, estratégicos e operacionais.

O critério *aumento de escala* também não está presente na gestão de portfólio e não está alinhado à estratégia de ambas empresas. De acordo com Machado (2012), aumento de escala é um critério necessário para manter todos os projetos e produtos de uma empresa sob a mesma perspectiva estratégica, que uma vez traçada, prioriza o ganho de escala e por meio do cascadeio para todos os departamentos, os mantém alinhados em termos de direcionamento, informações e recursos. A ausência deste critério na gestão de portfólio e no alinhamento estratégico, pode ser uma das causas da falta de nivelamento de informações em um contexto dinâmico que organizações de grande porte, como as entrevistadas neste trabalho, enfrentam.

Critérios presentes na gestão de portfólio e não alinhado à estratégia corporativa

O critério de *nível de urgência da demanda* está presente na gestão de portfólio de ambas as empresas, mas não está alinhado com nenhuma estratégia corporativa. Vargas (2010) aponta que o nível de urgência da demanda é um critério primordial para decidir quais produtos devem ser priorizados em detrimento de outros, isto é, demandas urgentes requerem ação e decisão imediata e têm maior prioridade do que demandas não urgentes. O estudo de Vargas (2010) aborda a importância deste critério tanto no que tange a gestão de portfólio quanto no alinhamento com a estratégia corporativa. E também ao considerar o histórico de demandas que ambas empresas possuem, é recomendável que alinhem o critério de nível de urgência de demanda às suas estratégias organizacionais para que mantenham a notoriedade, a prioridade e o valor de seus produtos.

Critérios adotados de maneira distinta entre as empresas

O critério *custo estimado total*, está presente na gestão de portfólio da empresa A, mas não está alinhado com a sua estratégia corporativa. Na empresa B, ele não está presente na gestão de portfólio, mas está alinhado a estratégia da empresa. Sobre o custo estimado total, Thiry (2003) explica que para que um conjunto de produtos seja posicionado com sucesso no mercado, os recursos disponíveis devem ser maiores ou iguais aos recursos necessários, isto é, o orçamento total disponível deve ser

maior ou igual ao custo estimado total do produto. Este critério é fundamental na estratégia da empresa e na gestão de portfólio, para que a organização controle e balanceie seus investimentos e gastos em um determinado produto e analise a sua viabilidade financeira. Dessa forma, a empresa A deveria acrescentar este critério na estratégia corporativa e a empresa B deveria incluí-lo na gestão de portfólio.

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise sobre os critérios de priorização utilizados em duas instituições do setor financeiro e, uma comparação entre estes e os critérios abordados na literatura. Por meio da discussão destes tópicos, foi proposto no Quadro 6, um conjunto de critérios e suas principais aplicações, para serem considerados na gestão de portfólio de produtos em instituições financeiras.

Considerando as informações obtidas no referencial teórico contido neste artigo e as necessidades apontadas pelos gestores das instituições financeiras durante as entrevistas realizadas, foi proposto o conjunto de critérios apontado no Quadro 6. Foi feito um cruzamento entre as sugestões dos diretores das instituições e as informações do referencial teórico, a fim de certificar a escolha de um modelo que abordasse os principais aspectos no que tange gerenciamento de portfólio de produtos. Desta forma, acredita-se que a aplicação do modelo proposto trará uma visão holística sobre a gestão de produtos financeiros.

Quadro 6 – Conjunto de critérios propostos e principais áreas de atuação

Critérios	Aplicação
Viabilidade Tecnológica	Desenvolvimento de produtos cada vez mais inovadores e tecnológicos.
Análise de Riscos	Identificação dos riscos, de forma a prevenir e proteger a empresa de possíveis danos.
Custo Estimado Total	Controle e análise de gastos que possuem relação direta com o lucro proveniente de um novo produto.
Vantagem Competitiva do Produto	Identificar qual a posição da empresa frente aos concorrentes, como forma de obter diferenciação.
Obrigação Legal	Produtos que estejam alinhados e em conformidade com as leis, normas e regulamentações em vigência.
Percepção do Desejo do Cliente	Análise das principais tendências de mercado e vontade dos clientes.
Retorno Sobre Investimento (ROI)	Análise para identificar o retorno financeiro (tanto futuro quanto atual) do investimento, afim de avaliar se o produto é/será rentável financeiramente para a empresa.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020)

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Visto que é intrínseco às organizações o desenvolvimento de produtos, bem como a gestão destes, a estratégia corporativa determina não somente os produtos a serem desenvolvidos, produzidos e cessados, mas, também, a alocação de recursos humanos e financeiros entre a gama de produtos ofertados, constituindo a gestão de portfólio de produtos. Assim este estudo teve como objetivo apresentar e analisar os critérios de priorização adotados na gestão de portfólio de produtos de duas instituições financeiras, a fim de propor um conjunto de critérios que seja mais adequado para o contexto das organizações em análise. Na pesquisa comparativa identificou-se que dos critérios adotados pelas instituições financeiras pesquisadas, alguns destes eram utilizados para gerir o portfólio de produtos, mas não estavam alinhados à estratégia organizacional das instituições, como o critério “nível de urgência de demanda” e a recíproca se constatou verdadeira, critérios descritos como intrínsecos à estratégia corporativa não eram aplicados na gestão de portfólio de produtos, tais exemplos são os casos dos critérios “viabilidade tecnológica” e “atendimento a nichos de mercado”.

Outra constatação é que há alguns critérios que são adotados de maneira distinta nas empresas e outros que são abordados na literatura, mas não estão presentes em nenhuma organização, são estes, respectivamente, custo estimado total e análise de risco. Como resultado desta análise, foi proposto às duas instituições estudadas um conjunto de critérios mais adequado a ser utilizado na gestão de portfólio de produtos composto por “viabilidade tecnológica”, “análise de riscos”, “custo estimado total”, “vantagem competitiva do produto”, “obrigação legal”, “percepção do desejo do cliente” e “retorno sobre investimento”.

Pretende-se que este estudo forneça subsídios que possam colaborar na tomada de decisão sobre como selecionar, priorizar e alocar recursos entre os diferentes produtos que compõe o portfólio. Importante salientar que os critérios propostos (viabilidade tecnológica, análise de riscos, custo estimado total, vantagem competitiva do produto, obrigação legal, percepção do desejo do cliente e retorno sobre investimento) são adequados às instituições financeiras analisadas e que para as demais é requerido um profundo estudo da realidade das empresas que se proponham a utilizá-los, observando seus objetivos, recursos e restrições. As principais limitações deste trabalho residem no viés dos entrevistados, diretores das organizações e dos pesquisadores e nos critérios propostos. O fato de as entrevistas terem sido feitas somente com um funcionário de cada instituição indica que a visão total da empresa não foi representada. A segunda limitação a respeito dos critérios propostos é que estes são sazonais, podem se modificar a depender do produto escolhido pelas organizações. Contudo, vale ressaltar que as entrevistas e o questionário respondido foram auferidos pelos responsáveis por gerirem os portfólios de produtos de cada empresa e que os critérios propostos são com base nas categorias e segmentos dos produtos mais relevantes e comercializados dentro de cada

instituição. Para trabalhos futuros, sugere-se ampliar esta pesquisa incluindo outros tipos de produtos financeiros.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Norberto de Oliveira. **Gerenciamento de Portfólio**: alinhando o gerenciamento de projetos à estratégia e definindo sucesso e métricas em projetos. Rio de Janeiro: Brasport, 2011.

ALMEIDA, Norberto de Oliveira; NETO, Rafael Olivieri. **Gestão Profissional do Portfólio de Projetos**: Maturidade e Indicadores. Rio de Janeiro: Brasport, 2015.

BECKER, A. C. et al. **Proposta Metodológica para a Elaboração do Projeto em nível Conceitual para a Melhoria da Qualidade**: Aplicação na Infra-estrutura do CETEC/UPF. Ambiente Construído, v. 6, n. 3, p. 35-51, 2008.

CAIADO, Anibal Campos; CAIADO, Jorge. **Gestão de Instituições Financeiras**. Lisboa: Edições Sílabo, Lda., 2018. Disponível em <http://www.silabo.pt/Conteudos/9473_PDF.pdf> Acesso em: 25 mar. 2020.

CARNEIRO, Margareth. **PMO no Setor Público**. In: Barcaui, A. PMO: Escritórios De Projetos, Programas E Portfólio Na Prática. Rio De Janeiro: Brasport, Cap.5, P. 104-13, 2012.

CASTRO, H. G. & CARVALHO, M. M. **Gerenciamento de portfólio**: Um Estudo Exploratório. Gestão e Produção, v. 17, n. 2, p. 283-296, 2010.

CHAO, R. O. & KAVADIAS, S.. **A Theoretical framework for managing the NPD portfolio**: When and How to Use Strategic Bucket. Management Science, 54 (5), 907-921, 2008.

CHEN, H. H., Kang, H. Y., Xing, X., Lee, A. H. I., & Tong, Y. **Developing New Products with Knowledge Management Methods and Process Development Management in a Network** (2008). Available in: <[http:// dx.doi.org/10.1016/j.compind](http://dx.doi.org/10.1016/j.compind)> Access in: oct. 02. 2019.

COOPER, R. G.; EDGETT, S. J.; KLEINSCHMIDT, E, J. **Portfolio management for new products**. Perseus books: New York, 1998.

COOPER, R. G.; EDGETT, S. J.; KLEINSCHMIDT, E. J **New problems, new solutions**: Making Portfolio Management More Effective. Research Technology Management, v. 43, p.18-33, 2000.

COOPER, R. G.; EDGETT, S. J.; KLEINSCHMIDT, E. J. **Portfolio Management For New Product Development: Results of an Industry Practices Study.** R & D Management, 2001.

DELGADO, Ubiratan M. **Metodologia de Gerenciamento de Portfólio e Projetos.** Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região, Paraíba, 2016.

HAMILTON, A. **Considering value during early project development:** a product case study. International Journal of Project Management, v. 20, n. 2, p. 131-136, 2002.

KENDALL, G. I., ROLLINS, S. C. **Advanced Project Portfolio Management and the PMO: Multiplying Roi at Warp Speed.** Boca Raton: J.Ross Publishing, 2003.

KESTER, L.; GRIFFIN, A. HULTINK, E. J. LAUCHE, K. **Exploring portfolio decision-making process.** Journal of Product Innovation Management, vol.1, 1-21, 2011 p. 1-21, 2011

MACHADO, Maurício Abe. **Priorização de Portfólio de Projetos de Tecnologia Social com Base em um Método Multicritério.** Dissertação (Mestrado). Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação da Universidade Católica de Brasília. Brasília, 2012.

MIGUEL, P. A. C. **Implementação da gestão de portfólio de novos produtos: Um Estudo de Caso.** Revista Produção, v. 18, n. 2, p. 388-404, 2008.

OH, J.; YANG, J.; LEE, S. **Managing Uncertainty to Improve Decision-making in NDP Portfolio Management with a Fuzzy Expert System.** Journal Expert Systems with Applications, v. 39, p. 9868-9885, 2012.

OLIVEIRA, G. N.; CHENG, L. C. **Construindo um sistema de desenvolvimento de produto em empresa têxtil por intermédio de gestão de portfólio.** 6º Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produtos (GBGDP), Belo Horizonte, MG, 2007.

PADOVANI, M., MUSCAT, A. R., CAMANHO, R; CARVALHO, M. M. **Looking for the Right Criteria to Define Projects Portfolio: Multiple Case Study Analysis.** Product: Management & Development, 2008.

PEIXOTO, JAYME DIEGO SILVA. **Gestão de Portfólio de Produtos**: Proposição de um Método Financeiro para Revisão do Portfólio de Produtos. 2018. 146 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos, São Leopoldo, 2018.

PEREIRA, ANDRÉ RIBAS. **Modelo de Gestão de Portfólio para Alinhar os Projetos de Novos Produtos às Estratégias Corporativas**. 2002. 112 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina - Ufsc, Florianópolis, 2002.

PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK) 6. Ed. 2017.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. **Ideias e tendências: Práticas atuais de gestão de projetos, portfólios e programas**. 2012. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/consultoria-negocios/insights-and-trends-12.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2020.

ROTHAERMEL, Frank T. **Strategic Management: Concepts**. 2. Ed. New York: Mcgraw-Hill/Irwin, 2014.

ROZENFELD, H.; FORCELLINI, F.A.; AMARAL, D.C; TOLEDO, J.C.; SILVA, S.L; ALLIPRANDINI, D.H.; SCALICE, R.K. **GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS**: Uma Referência para a Melhoria do Processo. São Paulo: Saraiva, 2006.

SAMPAIO, Mario; HERSZON, Leon. **Gerência de Portfólio**. In Barcaui, André Baptista. **PMO: Escritório de Projetos, Programas e Portfólio na Prática**. Rio de Janeiro: Brasport, p. 593-617, 2012.

SANTOS, Ivantuil Antunes Dos. **Estratégias Competitivas das Cooperativas de Crédito e sua Influência no Desempenho**: Um Estudo de Multicaso. Dissertação (Mestrado). Curso de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal do Paraná. Curitiba, UFPR, 2009.

SCHLICK, J.; LONGMAN, A. From Overload to Productivity via Systematic Decision Making In: Levine, H. A. **Project Portfolio Management: A Practical Guide to Selecting Projects, Managing Portfolios, and Maximizing Benefits**. San Francisco: John Wiley & Sons, cap. 10, p. 482-491, 2005.

SCOTT, G. **Critical technology management issues of new product development in high-tech companies**. Journal of Product Innovation Management, v. 17, 2000.

THIRY, M. **Select and Prioritize Project with The Mesa** (Matrix for the Evaluation of Strategic Alternatives) Paper Presented at PMI® Global Congress North America, Baltimore, Md. Newtown Square, Pa: Project Management Institute, 2003.

VARGAS, Ricardo V. **Utilizando a Programação Multicritério (Analytic Hierarchy Process – AHP) Para Selecionar e Priorizar Projetos na Gestão de Portfólio.** PMI Global Congress. Washington-DC, 2010.

WIRICK, David W. **Public-Sector Project Management: Meeting The Challenges And Achieving Results.** New Jersey: John Wiley & Sons, 2009.