

## A IMPORTÂNCIA DAS REVISÕES DO PORTFÓLIO DE PROJETOS DE INOVAÇÃO PARA AS ORGANIZAÇÕES

### *THE IMPORTANCE OF INNOVATION PROJECTS PORTFOLIO REVIEW FOR ORGANIZATIONS*

**Charles Anderson Prada**

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), E-mail: charles.prada@gmail.com

**Aline França de Abreu**

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), E-mail: aline@deps.ufsc.br

**Pedro Felipe de Abreu**

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), E-mail: pedro@deps.ufsc.br

**Dorzeli Trzeciak**

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), E-mail: dorzeli@deps.ufsc.br

**Resumo:** No mundo globalizado, a inovação de produtos e serviços é essencial para a competitividade das organizações. Os fatores intangíveis que cercam os projetos inovadores tornam os riscos ainda maiores e difíceis de serem gerenciados, principalmente quando ocorrem mudanças externa e interna dos cenários que prejudicam os objetivos organizacionais. Portanto, o portfólio de projetos necessita ser periodicamente revisado para garantir que os projetos que o compõe tragam os resultados traçados pela organização. Este artigo apresenta uma abordagem de revisão de portfólio de projetos voltados para a inovação de produtos, serviços e processos, baseando-se em conceitos e teorias da inovação, projetos e gestão de portfólio. Para tanto, o presente estudo expõe-se descritivamente a importância da revisão constante do portfólio de projetos de inovação que influenciam diretamente em tomadas de decisão, gerando mudanças que podem melhorar o desempenho da organização.

**Palavras-chave:** Inovação, Portfólio de projetos, Revisão do portfólio de projetos.

**Abstract:** In a global world, innovation of products and services is essential for the competitiveness of organizations. The intangible factors surrounding the innovative projects make the risk even bigger and difficult to manage, especially when changes in external and internal scenarios affect the organizational objectives. Therefore, the project portfolio needs to be periodically reviewed to ensure that the projects that form it bring the desired results for the organization. This paper presents a review approach to projects portfolio directed toward products, services and processes innovation, based

upon innovation concepts and theories, projects and portfolio management. Thus, the present study describes descriptively the importance of constantly reviewing the portfolio of innovative projects that directly influence the decision making process, generating changes that could improve organization performance.

**Keywords:** Innovation, Project portfolio, Project portfolio review.

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos as organizações estão competindo tanto em mercados domésticos como em mercados globais, gerando a necessidade de produzir melhores produtos, com menores preços e maior valor agregado, fatores estes importantes para a sobrevivência no cenário atual.

Diante disso, a inovação de produtos e serviços é um fator crucial. As organizações que estão direcionadas a trabalhar com projetos inovadores, visando o desenvolvimento de novos produtos ou a melhoria dos já existentes, precisam mudar antes de seus concorrentes e adaptar os novos produtos, alinhando-os com a estratégia organizacional, buscando evitar os riscos inerentes ao processo de inovação (LE, 2004).

Uma das características mais relevantes das empresas altamente competitivas é a capacidade de inovar (CANONGIA et al., 2004), seja a inovação radical ou incremental (HARKEMA, 2003). McDermott e O'Connor (2002) explicam que a inovação incremental é tipicamente uma extensão de um produto ou serviço já introduzido no mercado. Segundo os autores, a inovação radical envolve o desenvolvimento ou aplicação significativa de novas tecnologias ou idéias dentro de novos ou já conhecidos mercados que exigem grandes mudanças de comportamento por parte da organização.

Segundo Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2001), cada vez mais as organizações precisam desenvolver produtos com maior rapidez e competitividade. Com isso, a importância da inovação para o futuro e a competitividade da organização passa pela eficiência no gerenciamento do portfólio de novos produtos.

Assim, para que o processo de inovação obtenha ganhos nos níveis de qualidade, é relevante que exista um alinhamento estratégico entre a organização e a gestão do portfólio, a fim de selecionar os projetos certos e alocar os recursos adequadamente, oportunizando um portfólio equilibrado, rentável e eficiente.

Por outro lado, as organizações que não obtiverem êxito em seu gerenciamento de portfólio de projetos estão fadadas a supressão ou serão ultrapassadas por empresas que oferecem melhores produtos e serviços.

Desta forma, o desempenho da organização, em termos de inovação de produtos, está ligado diretamente à sofisticação utilizada no gerenciamento de projetos como um

todo, sendo que o sucesso do comando dos projetos está parcialmente relacionado em trabalhar com as melhores práticas e também ao planejamento estratégico na seleção dos projetos (RAD; LEVIN, 2006).

As constantes revisões realizadas após a seleção dos projetos para acompanhar a execução do portfólio de projetos de inovação são tão importantes quanto a alocação de recursos, priorização e ordenação (RAD; LEVIN, 2006). Muitas vezes não há alterações no portfólio, mas são nos processos de revisão que podem ser percebidas falhas em projetos que direcionam a organização para um caminho não almejado.

Conforme Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2001), muitas organizações fazem pouca ou nenhuma alteração no portfólio dentro do processo de revisão, limitando-se a verificações de determinados pontos do projeto e correção de alguns. Quando o portfólio é elaborado com critérios definidos e efetivamente aplicados, as revisões não devem resultar em grandes ajustes, mas neste processo podem ser tomadas determinadas decisões que afetam diretamente o futuro do portfólio de projetos de inovação, principalmente na alocação de recursos.

Neste artigo, pretende-se apresentar a importância das revisões do portfólio de projetos de inovação para a organização que coloca em foco na sua estratégia a inovação de produtos, serviços e processos, visando alcançar maior rentabilidade com menores riscos e custos. A seção 2 mostra a importância da inovação de produtos e serviços para a organização, assim como uma visão geral do processo de desenvolvimento de produtos, desde a idéia até o produto final. Já a seção 3 é relacionada ao gerenciamento de portfólio, objetivos, benefícios e barreiras. Na seção 4 descreve-se o processo de revisão do portfólio de projetos de inovação. E por fim, na seção 5, são apresentadas as considerações finais.

## 2 INOVAÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS

O sucesso da inovação de produtos, serviços e processos nos dias atuais não é somente o desenvolvimento de boas e novas idéias, mas também a transferência dos conceitos criados aos novos produtos, para que a empresa possa aumentar sua rentabilidade. Inovação é uma das instâncias que ajudam a organização a alcançar menores custos, melhor desempenho e novos produtos e serviços (THAMHAIM, 2003). Sobrepondo o corte de custo, a inovação de produtos agora é o foco das atenções, seja na criação de novos produtos ou melhorias dos já comercializados.

Gemuenden (2007) define inovação como um processo, podendo inovar múltiplas atividades desempenhadas por diversos atores de uma ou muitas organizações, combinando resultados parciais e/ou finais, para novas criações e/ou adaptações de produtos e serviços. Assim, a inovação está relacionada à mudança no desenvolvimento de novos produtos ou serviços, procurando seguir um processo que em muitos casos está inserido em um modelo de inovação utilizado pela organização, para formalizar um mecanismo de controle dos processos utilizados no desenvolvimento dos projetos inovadores (HARKEMA, 2003).

O início de um projeto de inovação é usualmente determinado por uma idéia surgida na maioria das vezes dos indivíduos na área de pesquisa e desenvolvimento (P&D), produção, comercial ou dos clientes. Esta idéia é prosseguida e inserida dentro de uma estrutura formalizada da organização, sendo desenvolvida até gerar resultados comerciais para a organização (HARKEMA, 2003).

De fato, o grande desafio das organizações vai além da geração de idéias. Segundo Thamhaim (2003) o desafio não está voltado à geração de idéias inovadoras, mas sim na efetiva transferência dos resultados obtidos (tecnologia) para o mercado/produto. Porém, isto requer uma sistemática de gerenciamento eficiente capaz de administrar todo este processo multidisciplinar em que fatores como estratégia, rentabilidade e equilíbrio devem ser considerados (PINHEIRO et al., 2006).

Desde a década de 1990, as empresas possuem um maior entendimento sobre a importância do gerenciamento da inovação para a competitividade. Entretanto, a inadequada utilização de ferramentas e mecanismos relativos às estratégias e processos para trabalhar, tanto em nível tático como operacional, faz levantar questões primordiais. Estas, por sua vez, estão ligadas à alocação de recursos, à incerteza, à viabilidade tecnológica e comercial, ao tempo para desenvolvimento, ao alinhamento estratégico, às competências organizacionais e à rentabilidade (CANONGIA et al., 2004).

A inovação é o processo organizacional central para renovar e otimizar a geração e entrega de resultados. Alguns autores afirmam ainda que a inovação é a recombinação de idéias e que está voltada para a introdução de novos produtos no mercado ou processos que rompem e contribuem para alavancar novas competências.

Alves et al., (2007) dividem os processos de inovação em três grandes estágios:

- a) uma visualização da interface com o consumidor/usuário;
- b) desenvolvimento do novo produto;
- c) comercialização.

A figura 1 apresenta o processo de inovação na organização.

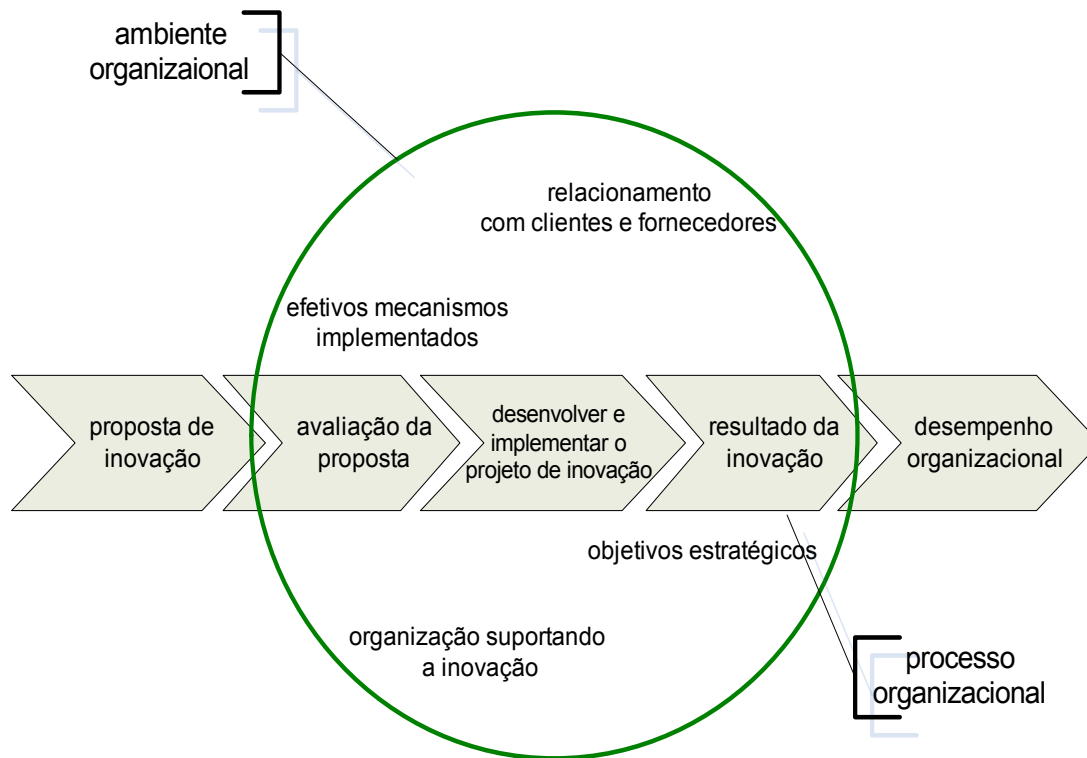


Figura 1: Processo de inovação e o ambiente organizacional  
Fonte: Adaptado de Mudrak, van Wagenberg e Wubben (2005)

Conforme a figura 1, o processo de inovação inicia com uma proposta ou idéia, que é analisada e avaliada, utilizando critérios estabelecidos e definidos pela organização. Após a fase de avaliação, elabora-se um projeto e implementa-o, sendo esta fase complexa, porque necessita de mecanismos efetivos para o gerenciamento do projeto. Após a conclusão do projeto, resultados serão gerados, alavancando o desempenho organizacional. O ambiente organizacional, por sua vez, deve ser propício à inovação, tendo fatores que contribuam ao adequado desempenho, tais como o bom relacionamento com clientes e fornecedores, mecanismos de gerenciamento de projetos efetivos, objetivos estratégicos claros e a organização como um todo auxiliando nos projetos de inovação.

Para Mudrak, Van Wagenberg e Wubben (2005), o sucesso de um projeto de inovação depende das rotinas e atividades desempenhadas pela organização, e do ambiente organizacional interno, criado para disponibilizar esses procedimentos. Conforme Cozijnsen, Vrakking e van Ijzerloo (2000), a fase de implementação é a principal causadora das falhas de muitos projetos de inovação, porque não é trabalhada corretamente. Ainda segundo os autores os projetos inovadores necessitam esforços sistemáticos e profissionais para alcançar os resultados esperados.

Além disso, há necessidade de processos formais de gerenciamento de portfólio, assegurando que o conjunto de projetos selecionados está totalmente alinhado com as

estratégias organizacionais, garantindo a alocação de recursos para todos os projetos (RAD; LEVIN, 2005).

Portanto, o ciclo que envolve a inovação, desde uma idéia renovadora até a geração de um novo produto, necessita ter processos formalizados para serem gerenciados. Na próxima seção apresenta-se o gerenciamento de portfólio de projetos.

### 3 GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS

Segundo o PMI (2006), portfólio é uma coleção de projetos, que são temporários na criação de novos produtos, serviços, resultados e/ou programas e outros trabalhos que são agrupados para facilitar o efetivo gerenciamento dos projetos, alinhando-os à estratégia da organização. Um projeto pode ser elaborado tanto para criar um novo produto, como para a melhoria de produtos já existentes, visando sempre alcançar as metas e os objetivos traçados na estratégia organizacional.

PMI (2006) considera ainda que a gestão do portfólio é o gerenciamento centralizado de um ou mais projetos, que inclui identificar, priorizar, autorizar, gerenciar e controlar projetos, programas e outros trabalhos relacionados, para atingir objetivos específicos da estratégia de negócio. A administração do portfólio auxilia a organização na obtenção dos objetivos estratégicos, assegurando de forma padronizada e clara a seleção, classificação e a priorização dos projetos.

O gerenciamento de portfólio de projetos tem a intenção de torná-lo gerenciável à medida que os projetos estão sendo selecionados e priorizados para a execução, tornando-os alinhados aos objetivos da organização. Para isto, necessitam de uma sistemática para a tomada de decisão, onde se definem quais projetos serão suspensos e quais serão desenvolvidos. Nestas decisões vários critérios são incluídos pela organização, colocando em foco os seus objetivos estratégicos (ARCHER; GHASEMZADEH, 1998).

Portanto, de acordo com Lawson e Finkelstein (2002) o gerenciamento de portfólio se faz necessário para:

- a) alinhar estrategicamente os projetos com os objetivos organizacionais;
- b) demonstrar o retorno previsto do investimento dentro dos riscos estipulados;
- c) balancear os projetos diversificando os riscos.

Para a tomada de decisão, o gerenciamento de portfólio necessita seguir uma sistemática de revisão de projetos para que nenhum dos objetivos organizacionais deixe de ser considerado ao longo do desenvolvimento do projeto. Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2001) definem que o alinhamento estratégico, a maximização do valor do portfólio e o correto equilíbrio do portfólio devem ser os principais objetivos do gerenciamento de portfólio para a organização, mesmo que seja inevitável no processo de gerenciamento a ocorrência de conflitos entre estes três alvos, principalmente, quando a escolha de um método naturalmente afetará outro objetivo.

Com isso, o portfólio de projetos deve ajudar a organização no alcance dos seus principais objetivos, mesmo que ocorram mudanças nos requerimentos mais importantes dos projetos alocados no portfólio (RAD; LEVIN, 2006). Também pode-se fazer uma comparação com os objetivos descritos na missão e visão da organização e verificar se estes estão sendo cobertos pelos projetos do portfólio. Desta forma, os gestores terão certeza que os objetivos estão enquadrados no portfólio que foi construído pela organização.

Existem vários benefícios do gerenciamento de portfólio de projetos, sendo um deles a seleção daqueles projetos onde somente os certos serão selecionados e/ou continuados. Adotar critérios para sistematizar a seleção de projetos pode parecer burocrático e tornar complexo o gerenciamento de portfólio, mas isto é necessário para que os projetos não sejam conduzidos como uma ilha no negócio da empresa. Às vezes, gasta-se muito esforço para formalizar um processo decisório em que a necessidade de mudanças no ambiente organizacional, atrelada a cultura envolvida, expõe a necessidade de treinamentos para o esclarecimento dos colaboradores, contribuindo para a construção dos procedimentos e das ferramentas eficazes para o gerenciamento do portfólio (RAD; LEVIN, 2006).

Hackos (2007) destaca vários benefícios do gerenciamento de portfólio, tais como:

- a) otimiza os recursos, alocando-os em projetos prioritários e minimiza os riscos em gastar os recursos com atividades pouco benéficas à organização;
- b) melhora a habilidade de planejar o cronograma organizacional, onde todos trabalham eficientemente sem pular de projeto em projeto;
- c) reduz o número de projetos sem muito valor, sendo eles facilmente eliminados;
- d) ajuda a certificar que as equipes estão focadas em gerar valor para a corporação e para o cliente;
- e) disponibiliza o melhor alinhamento com os objetivos organizacionais e melhora o nível de comunicação profissional com colegas e com o resto da organização.

Portanto, o gerenciamento de portfólio de projetos permite que toda a organização possa compartilhar os benefícios, fazendo que todos tenham as mesmas ferramentas, procedimentos, critérios e recursos.

Apesar dos claros benefícios mencionados anteriormente, existem barreiras que precisam ser superadas dentro da organização, pois muitos projetos são mais interessantes para algumas pessoas que propriamente para a empresa, surgindo internamente o conflito de interesses.

Neste sentido, Hackos (2007) relata os prováveis desafios na implantação do gerenciamento de portfólio:

- a) a primeira barreira, implica em tirar o poder decisório de algumas pessoas e movê-lo para a sistemática decisória da organização, fazendo com que as decisões sejam tomadas com base nos critérios do processo de gerenciamento de portfólio ao invés da influência das pessoas;
- b) não é fácil e simples obter as informações necessárias para a tomada de decisão eficiente, pois muitas informações não estão explicitamente disponíveis e armazenadas devidamente, para se ter um histórico das decisões tomadas no passado;
- c) o gerenciamento de portfólio é todo desenvolvido com base em decisões penosas que irão afetar principalmente as pessoas.

Quando decisões afetam principalmente as pessoas, a organização deve mostrar claramente os critérios e procedimentos que estão sendo utilizados. Quando um projeto está sendo desenvolvido, o sentimento afetivo que as pessoas envolvidas sentem, pode ser comparado, evidentemente em menores proporções, como um sentimento de “pai” para “filho”, onde os projetos são vistos como uma obra que o profissional está construindo e se no meio do percurso uma decisão para a interrupção do projeto é tomada, pode provocar a frustração e desmotivação do profissional.

A seleção e as avaliações periódicas dos projetos devem ser feitas objetivando a estratégia e o negócio organizacional. As avaliações são conduzidas regularmente e são baseadas em procedimentos padronizados, para contribuir com o sucesso completo do portfólio de projetos. Portanto, a inclusão de mecanismos, procedimentos e critérios iguais facilitam a revisão de portfólio contribuindo para o efetivo gerenciamento do grupo de projetos (RAD; LEVIN, 2006).

Na próxima seção apresenta-se a revisão de portfólio de projetos, tão importante quanto as etapas de priorização e seleção de projetos.

#### **4 REVISÕES DO PORTFÓLIO DE PROJETOS DE INOVAÇÃO**

Os projetos de inovação são conduzidos regularmente para avaliações e devem ser baseados em procedimentos padrões e utilizados em qualquer projeto independente do nível ao qual pertença, para que o processo seja claro e tenha as mesmas condições para todos, pois estes fazem parte do portfólio e devem ser gerenciados como um conjunto e não isoladamente. Desta forma, a ênfase está em assegurar que cada projeto contribua para o sucesso completo da organização.

Assim, o gerenciamento de portfólio enfatiza o monitoramento regular de cada projeto para avaliar sua contribuição em relação aos objetivos estratégicos da organização. Esta monitoração ativa, que pode ser chamada também de revisões contínuas ou revisões de fases, pretende agir com ações corretivas se for detectado algum indício de que o projeto não está contribuindo com as necessidades da organização, como originalmente



planejado. Caso as ações corretivas não surtam os efeitos desejados, então o projeto pode ser desalocado do portfólio, ou seja, descontinuado. As revisões dos projetos se fazem necessárias e essenciais, pois elas devem ser guiadas pelas mudanças no direcionamento estratégico da corporação (RAD e LEVIN, 2006).

Portanto, o objetivo das revisões do portfólio de projetos de inovação é de controlar o processo de desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos desde a idéia até o seu lançamento, conforme mostra a figura 2.

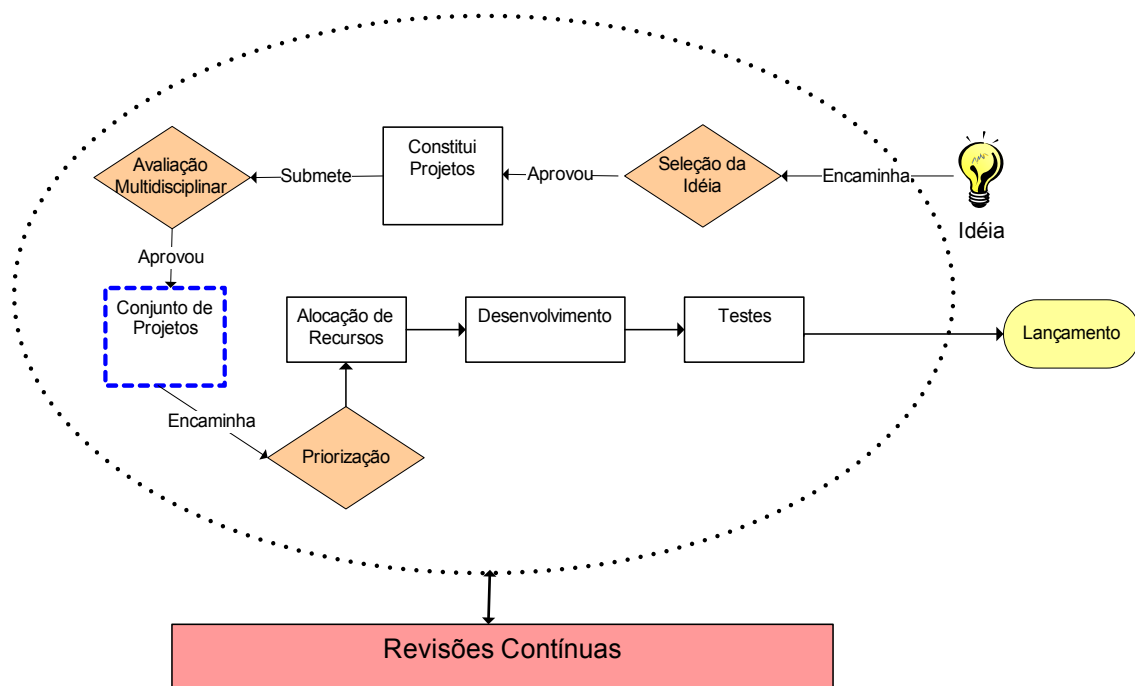


Figura 2: Revisões contínuas no processo de gerenciamento do portfólio de projetos de inovação.

A revisão contínua do portfólio de projetos de inovação é a plataforma para todas as fases do desenvolvimento do projeto, onde são verificados requisitos como o alinhamento estratégico, a maximização e o equilíbrio do portfólio, como também verificam-se os cenários interno e externo da organização. O projeto pode retornar ao conjunto para ajustes necessários e só depois ser encaminhado novamente para a priorização e alocação de recursos, analisando as alterações efetuadas.

Segundo Valeri (2000), as revisões de portfólio de inovação possuem estruturas com o objetivo de revisar as atividades do projeto, desenvolver avaliações seguindo a perspectiva do negócio, manter o projeto alinhado às estratégias da empresa e decidir se o projeto continuará, se será redirecionado, adiado ou até mesmo cancelado.

Esta estrutura citada pelo autor verifica-se nos processos descritos na figura 3, na qual a revisão do portfólio de projetos de inovação está no centro entre a inovação e a gestão do portfólio, fazendo com que eles tenham processos em comum.

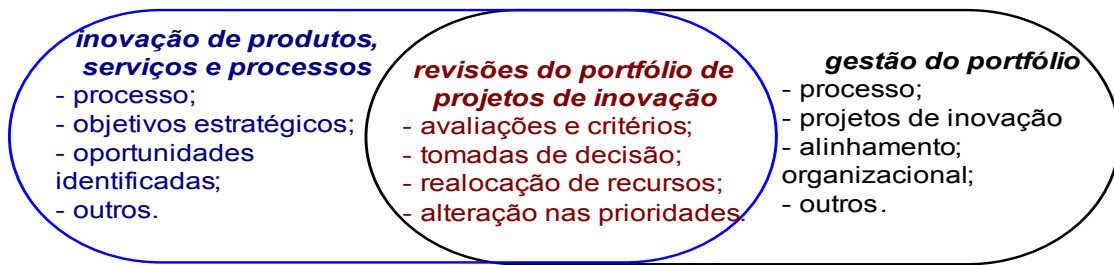


Figura 3: Processos das revisões de portfólio.

Mesmo com a estruturação do processo de revisões do portfólio de projetos, estas fases são decisivas tanto quanto a seleção original de um projeto. Se for analisado o lado emocional, a revisão pode ser considerada mais crítica, pois o projeto pode ser descontinuado por não atender mais às necessidades da organização, mas as pessoas já podem estar afetivamente, ou por outras razões, ligadas ao projeto e isto pode ser uma barreira para a tomada de decisão (RAD; LEVIN, 2006).

Outro bom motivo citado pelo autor para fazer a revisão do portfólio é a possibilidade de testar os projetos, verificar se o cronograma está dentro do prazo, se está alinhado estrategicamente aos objetivos da organização e se os recursos estão sendo utilizados conforme planejado e alocado.

Como a revisão do portfólio é um processo contínuo, Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2001) destacam que os projetos devem ser analisados de acordo com três objetivos do gerenciamento do portfólio: alinhamento estratégico, rentabilidade e equilíbrio. A periodicidade das revisões varia de organização para organização, podendo ser anual, semestral, mensal e, em alguns casos, pode ocorrer quando for solicitada, pois pode ter ocorrido algo relevante, que poderá afetar os objetivos da organização e conseqüentemente o portfólio.

Na figura 4 apresenta-se o ciclo de revisões de portfólio de projetos de inovação.

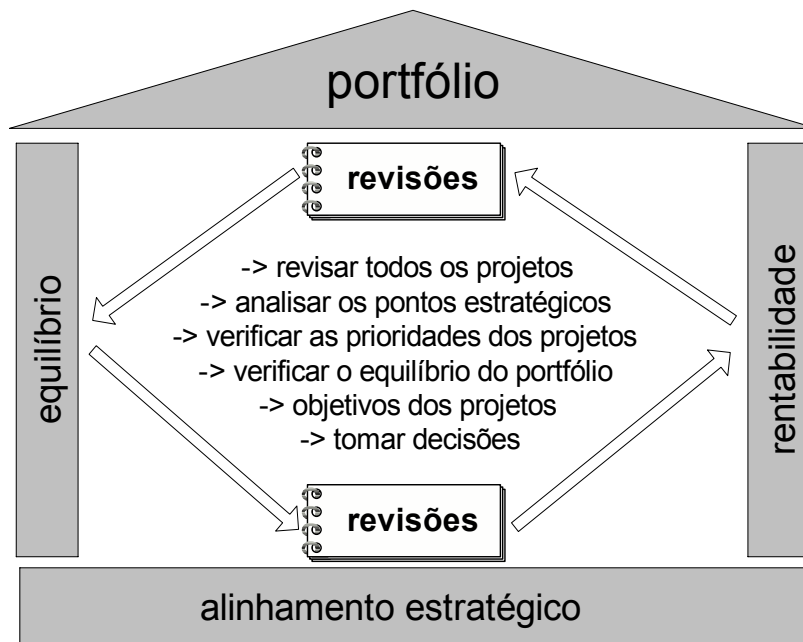


Figura 4: Ciclo de revisões do portfólio de projetos de inovação

Na figura 4, observa-se o alinhamento estratégico como sendo o “chão”, e os outros dois objetivos (equilíbrio e rentabilidade) como as “pilastras” de uma construção, e, por fim, o portfólio torna-se o telhado ou a cobertura de uma construção. Como o processo de revisão é contínuo, os projetos são confrontados com os três objetivos propostos por Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2001), onde o seu funcionamento trabalha como um mecanismo central para o gerenciamento de portfólio de projetos de inovação, possuindo itens chaves para serem analisados. Caso um dos objetivos for inexistente ou desenvolvido incorretamente, possivelmente o processo de revisão não será eficiente, por consequência afetará o portfólio de projetos.

No processo de revisão do portfólio de inovação, todos os projetos são colocados para considerações dos membros gestores, como também são colocados uns contra os outros, resultando em projetos priorizados ou repriorizados. Pode ocorrer deslocação de projetos do portfólio e adoção de outras decisões para ajustar os projetos, como realocação de recursos, mas geralmente ocorrem pequenos ajustes nos projetos.

Conforme Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2001) a revisão do portfólio possui basicamente as seguintes funções:

- a) verificar se os projetos estão dentro do cronograma estabelecido;
- b) verificar a qualidade das entregas;
- c) verificar se os projetos estão de acordo com o orçamento estabelecido;

- d) verificar se o projeto ainda é um bom investimento para a organização;
- e) verificar o equilíbrio do portfólio;
- f) verificar o alinhamento estratégico do portfólio.

Conforme Valeri (2000) a grande incerteza associada à inovação traz a necessidade de possíveis correções durante o processo de desenvolvimento dos projetos de inovação, para isto a organização necessita utilizar critérios apropriados para avaliar a situação do portfólio. Desta forma, resolve-se possíveis diferenças entre os projetos e os requisitos, tratando de reprogramações e redefinindo tarefas, como também resolver os problemas inesperados que podem gerar atrasos não somente em um projeto, mas também em outros que estejam inter-relacionados.

Portanto, a revisão do portfólio possui uma natureza holística e possibilita aos gestores voltar aos projetos e considerar todos juntos. Nas etapas de revisão será possível efetuar alocações e realocações de recursos, validando o equilíbrio do portfólio e o seu alinhamento com a estratégia da organização, bem como analisar a sua rentabilidade para a organização, verificar o risco/retorno, analisar o ambiente tecnológico, político e mercadológico na qual a organização está inserida e o propósito dos projetos. Por isso, a revisão do portfólio constitui-se como relevante processo para a gestão de portfólio de projetos de inovação, onde os ajustes necessários serão devidamente efetuados.

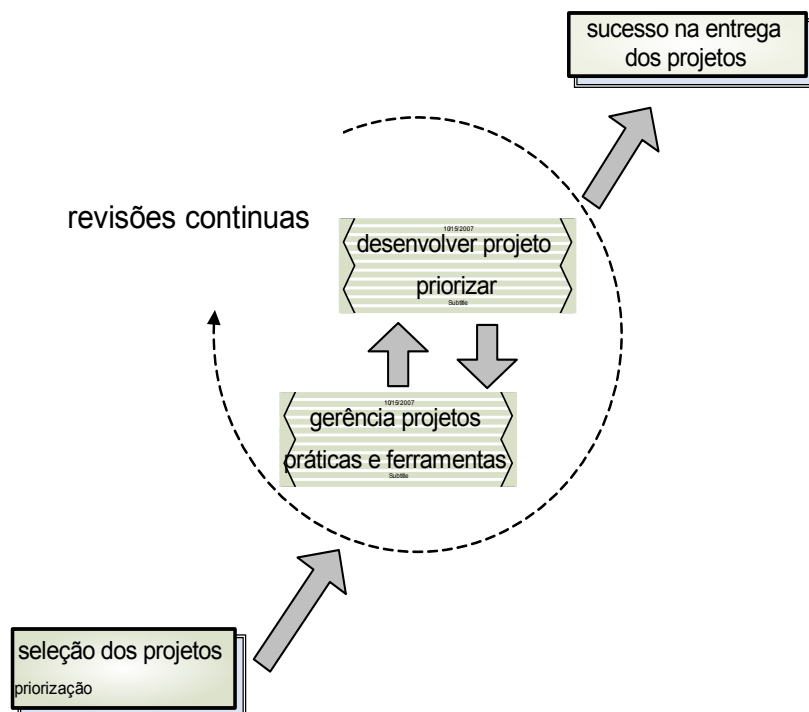


Figura 5: Ciclo do gerenciamento de portfólio de projetos  
Fonte: Adaptado de Rad e Levin (2006)

Verifica-se na figura 5, que o gerenciamento de portfólio de projetos de inovação é um ciclo repetível, onde novos projetos são periodicamente adicionados e outros projetos são removidos do portfólio. Além disso, os projetos já adicionados são revisados constantemente. Conforme Rad e Leving (2006) os projetos podem ser removidos por duas situações bem distintas, a primeira quando o projeto foi entregue com sucesso e assim formalmente finalizado e a segunda quando algo no projeto não funciona como esperado, perdendo sua importância organizacional e, portanto é retirado do portfólio de projetos.

## 5 CONCLUSÃO

A importância da constante inovação de produtos e serviços, assim como todos os riscos e incertezas que o processo inovador gera para o futuro da organização, traz a necessidade de obter procedimentos formais para que uma idéia ou proposta gere resultados concretos, aumentando o desempenho organizacional. Nesse contexto está inserido o portfólio de projetos de inovação, tendo como uma das principais etapas as revisões periódicas dos projetos de inovação que compõe o portfólio.

Para a melhor execução das propostas e idéias no desenvolvimento de produtos e serviços, as organizações constituem estas iniciativas em projetos, e com a quantidade de propostas inovadoras que surgem monta-se o portfólio de projetos. Mas somente a elaboração deste não garante que a organização atinja os seus objetivos, para tanto são necessárias as revisões periódicas e contínuas do portfólio de projetos de inovação.

Além da quantidade de projetos, os conflitos internos de interesses podem prejudicar o gerenciamento do portfólio, especialmente se a organização não possuir processos definidos no gerenciamento do portfólio de projetos, sofrendo perdas de recursos financeiros, competitividade e tempo. Portanto, os projetos devem ser priorizados e incluídos no portfólio, seguindo os objetivos estratégicos da organização, buscando a rentabilidade e o equilíbrio com outros projetos.

A ênfase na revisão do portfólio proposta no artigo, mostra que o gerenciamento de portfólio não é somente seleção e priorização de projetos de inovação, mas sim uma constante revisão para o aprimoramento dos mesmos. Obter um portfólio de projetos para novos produtos e serviços somente constituindo um comitê de gestores, obtendo uma lista de projetos, fazendo a priorização e alocando recursos, não garante que os projetos serão bem sucedidos e reflitam em rentabilidade para a organização. Com as constantes revisões do portfólio, certamente a probabilidade de insucesso será minimizada.

Com a dinâmica tecnológica, comercial e a quantidade de informações que são disponibilizadas, os cenários mudam rapidamente. Portanto um projeto que seria pioneiro e rentável hoje, pode não ser amanhã, como também um projeto despriorizado há algum tempo por falta de tecnologia, por exemplo, pode receber mais recursos e ser acelerado

para finalizar o seu desenvolvimento. Esses fatores reforçam a necessidade da contínua revisão do portfólio de projetos de inovação, promovendo aqueles que possam favorecer a organização no esforço de atingir os objetivos estratégicos traçados.

## REFERÊNCIAS

ALVES, J. et al. Creativity and innovation through multidisciplinary and multisectorial cooperation. **Creativity and Innovation Management**, [s.l.], v. 16, n. 1, p. 27-34, 2007.

ARCHER, N.; GHASEMZADEH, F. A decision support system for project portfolio selection. **International Journal of Technology Management**, [s.l.], v. 16, n. 1-3, p. 105-114, 1998.

CANONGIA, C. et al. Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 11, n. 2, p. 231-238, maio/ago. 2004.

COOPER, R. G.; EDGETT, S. J.; KLEINSCHMIDT, E. J. **Portfolio management for new products**. New York: Perseus Books, 2001.

COZIJNSEN, A. J.; VRACKING, W. J.; VAN IJZERLOO, M. Success and failure of 50 innovation projects in Dutch companies. **European Journal of Innovation Management**, Bingley, UK, v. 3, n. 3, p. 150-159, 2000.

GEMUENDEN, H. G. An exchange on definitions of innovation. **Innovative Management Network of the Innovation Journal**. 1999. Discussion Papers. Disponível em: <[www.innovation.cc/discussion-papers/definition.htm#Gemuenden](http://www.innovation.cc/discussion-papers/definition.htm#Gemuenden)>. Acesso em: 26 out. 2007.

HACKOS, J. T. **Information development: managing your documentation projects, portfolio, and people**. Indianapolis: Wiley, 2007.

HARKEMA, S. A complex adaptive perspective on learning within innovation projects. **The Learning Organization**. Bingley, UK, v. 10, n. 6, p. 340-346, 2003.

LAWSON, K.; FINKELSTEIN, A. Integration of product and technology development process with R&D portfolio management using efficient frontier analysis. In: **ENGINEERING MANAGEMENT CONFERENCE**, 2002, Cambridge, UK, IEEE International, v. 1, 2002, p. 143-147.

LE, J.; Portfolio management for projects. In: **ENGINEERING MANAGEMENT CONFERENCE**, 2004, Singapore. IEEE International, v.3, n.18-21, p. 1013-1017, out. 2004

McDERMOTT, C. M.; O'CONNOR, G. C. Managing radical innovation: an overview of emergent strategy issues. **The Journal of Product Innovation Management**, Philadelphia, n. 19, p. 424-438, 2002.

MUDRAK, T.; VAN WAGENBERG, A.; WUBBEN, E. Innovation process and innovativeness of facility management organizations. **Facilities**, Bingley, UK, v. 23, n. 3/4, p. 103-118, 2005.

PINHEIRO, A. A. et al. Metodologia para gerenciar projetos de pesquisa e desenvolvimento com foco em produtos: uma proposta. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p. 457-478, maio/jun. 2006.

PMI. Project Management Institute. **The standard for portfólio management**. Newtown Square: Project Management Institute, 2006.

RAD, P. F.; LEVIN, G. **Project portfolio management tools and techniques**. New York: IIL, 2006.

RAD, P. F.; LEVIN, G. A formalized model for managing a portfolio of internal projects. **AACE International Transactions**, New Orleans, p. 04.1-04.5, 2005.

THAMHAIM, H. J. Managing innovative R&D teams. **R&D Management**, Oxford, v. 33, n. 3, p. 297-311, 2003.

VALERI, S. G. **Estudo do processo de revisão de fases no processo de desenvolvimento de produtos em uma indústria automotiva**. 2000. 127 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

## SOBRE OS AUTORES



**Charles  
Anderson Prada**

Graduado em ciências da computação, especialista em desenvolvimento na WEB e mestrando em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPEGC) - UFSC, colaborador do IGTI, atuando nas áreas de Tecnologia da informação e Engenharia do conhecimento. Atualmente é Analista de Sistemas com foco em desenvolvimento para sistemas de gestão empresarial (ERP).

E-mail: charles.prada@gmail.com



**Aline França de  
Abreu**

Economista e mestre em Engenharia de Produção pela UFSC, Ph.D em Tecnologia da Informação pela University of Waterloo, Canadá. Atuou como Secretária de Planejamento do Governo do Estado de Santa Catarina. Professora Associada 1 do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas e Coordenadora técnica do Núcleo de Estudos em Inovação, Gestão e Tecnologia da Informação – IGTI. Participa dos Programas de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Engenharia e Gestão do Conhecimento. Atua nas áreas de Inteligência de Negócios, Portais de Informação Gerencial, Sistemas de Gestão do Conhecimento, Governança de TI, Gestão e Avaliação do Retorno de Investimentos para Portfólio de Projeto Estratégicos de TI, Metodologias e Ferramentas para Inteligência Competitiva, Metodologias e Ferramentas de Gestão de Projetos e Gerência Estratégica da Inovação. Tendo vários livros e artigos publicados sobre os temas e já orientou mais de cem pesquisadores (mestrandos e doutorandos) nessa área. Diretora da SUCESUSC (Sociedade Brasileira de Usuários de Tecnologia da Informação), participa também do Conselho Editorial de Revistas como Ciências da Informação, RA –USP e Produção e das Sociedade Brasileira da Computação, Associação Brasileira de Engenharia de Produção, e Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. Coordena projetos de apoio ao setor de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado de Santa Catarina, responsável pelo mapeamento da cadeia produtiva e da implantação de Observatório Tecnológico para o setor e participa de outros projetos cujo objetivo é a implantação de núcleos de inovação em empresas catarinenses. Coordena cursos in-company de especialização em Gestão Estratégica da Tecnologia da Informação e Gestão Estratégica da Inovação para grandes empresas brasileiras.

E-mail: aline@deps.ufsc.br





**Dorzeli Trzeciak**

Possui graduação em Biblioteconomia pela Universidade Federal de Santa Catarina (2000) e mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2002). Atualmente é consultora técnica do IEL/SC, atuando na área de gestão e inovação; doutoranda em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina e pesquisadora do Núcleo de Estudos em Inovação, Gestão e Tecnologia da Informação (IGTI) da UFSC. Tem experiência na área de Engenharia de Produção, com ênfase em Inteligência Organizacional, atuando principalmente nos seguintes temas: inteligência competitiva, tecnologia da informação, gestão da inovação, gestão da informação, observatórios e inovação.

E-mail: dorzeli@deps.ufsc.br



**Pedro Felipe de Abreu**

Engenheiro Mecânico e Mestre em Engenharia Mecânica pela UFSC, Ph.D e pós-doutorado em modelagem computacional pela University of Waterloo, Canadá e Gestão do Conhecimento pela UFSC. Atuou como diretor de informática da Secretaria de Planejamento do Governo do Estado de SC, como engenheiro e consultor de várias empresas. Como Professor nas universidades UNIVALI e Estácio de Sá e como colaborador na UFSC. É pesquisador associado ao IGTI. Atua na área de Portais de Informação Empresarial, Sistemas de Gestão Integrada, Metodologias de Modelagem de Informação, Agentes inteligentes para Inteligência Competitiva e Portais de Comunicação e Suporte a Gestão de Projetos, com ênfase na gestão do conhecimento. Atualmente é Diretor da Arte Factu Tecnologia da Informação e Inovação, Coordena o projeto de implantação do Observatório de Desenvolvimento Industrial para o IEL-SC e Coordena o Curso de Gestão da Inovação do Instituto Heliópolis – Universidade de Saint Etienne. Tem vários artigos e capítulos de livros publicados no tema e orientou mais de 40 pesquisadores nessas áreas. Participa do Conselho Editorial de Eventos Científicos da Associação Brasileira de Engenharia de Produção.

E-mail: pedro@deps.ufsc.br