



ISSN: 1696-8352 - BRASIL – JUNIO 2017

PROPOSIÇÃO DE UM MÉTODO PROJETIZADO PARA ANÁLISE DE VIABILIDADE EM INVESTIMENTOS CORPORATIVOS

André Luiz Tavares Damasceno

Ronaldo Bernardo Junior

Nelson Mendes Cordeiro

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

André Luiz Tavares Damasceno, Ronaldo Bernardo Junior y Nelson Mendes Cordeiro (2017): "Proposição de um método projetizado para análise de viabilidade em investimentos corporativos", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Brasil, (junio 2017). En línea:

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/17/viabilidad-investimentos-corporativos.html>

Resumo

As organizações contemporâneas competem num ambiente cada vez mais complexo e competitivo, exigindo rapidez e inteligência nas decisões. Essas escolhas incluem abrir uma nova fábrica ou filial para operar em novos mercados ou adquirir uma nova tecnologia. Nesse contexto, a seleção de investimentos emerge como elemento fundamental da estratégia, materializando projetos, processos e operações que criam e mantêm vantagens competitivas

André Luiz Tavares Damasceno

Mestrado em curso em Sistemas de Gestão da Escola de Engenharia da UFF (LATEC)

MBA em Gerência de Projetos pela Fundação Getúlio Vargas (2008)

Possui Graduação em Administração de Empresas pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ)

Ronaldo Bernardo Junior

Atualmente é Professor no CEFET/RJ.

Doutorando em Administração de Organizações pela Universidade de São Paulo (USP).

Mestre em Gestão e Estratégia em Negócios pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ).

MBA em Gestão e Gerenciamento de Projetos pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

Possui graduação em Administração Pública pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ).

Possui graduação em Administração de empresas pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ).

Nelson Mendes Cordeiro

Atualmente é Professor no CEFET/RJ.

É Mestre em Ensino de Ciências da Saúde e do Ambiente pelo Centro Universitário Plínio Leite (UNIPLI-RJ).

Especialista em Administração a Educação (IPAE).

Possui graduação em Administração Pública pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ).

Possui graduação em Administração de empresas pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ).

que permitem à empresa interagir com sucesso no seu ambiente. No cotidiano, o analista de investimentos se vê confrontado com os mesmos desafios e dificuldades do gerente de projetos, pois ambos precisam lidar com dificuldades semelhantes, como relacionamento com os *stakeholders*, qualidade, riscos e prazo. O presente trabalho realiza a proposição teórica de um método projetizado simplificado para a análise de viabilidade de investimentos corporativos por meio da ótica de gerenciamento de projetos, disponibilizando uma ferramenta de simples manuseio para profissionais que necessitam levar adiante iniciativas de análise de investimentos, além de contribuir para que profissionais de outras áreas “pensem por projetos”, na condução de suas atividades. O método escolhido é o de revisão bibliográfica. A estrutura do PMBOK, conjunto de boas práticas amplamente conhecido e utilizado para a gestão de projetos, é o modelo de referência adotado.

Palavras-chave: Projetos; PMBOK; Análise de Investimentos.

Abstract

Contemporary organizations compete in an increasingly complex and competitive environment, demanding speed and intelligence in decisions. These choices include opening a new factory or branch office to operate in new markets or acquiring new technology. In this context, the selection of investments emerges as a fundamental element of the strategy, materializing projects, processes and operations that create and maintain competitive advantages that allow the company to interact successfully in its environment. In daily life, the investment analyst is faced with the same challenges and difficulties as the project manager, since both have to deal with similar difficulties, such as relationship with stakeholders, quality, risks and deadlines. The present work presents the theoretical proposition of a simplified projected method for the analysis of the feasibility of corporate investments through the project management perspective, providing a tool of simple handling for professionals who need to carry out initiatives of analysis of investments, besides contributing So that professionals from other areas "think about projects" in the conduct of their activities. The method chosen is that of bibliographic review. The structure of the PMBOK, a set of good practices widely known and used for project management, is the reference model adopted.

Keywords: Projects; PMBOK; Investment analysis.

1 – INTRODUÇÃO

Uma empresa, ao escolher a sua estratégia de investimentos, podem decidir por posturas mais conservadora em determinados períodos, ou mais agressiva em outros. As empresas precisam decidir entre manter ou não seu cronograma de investimentos, principalmente em cenários nos quais os fluxos de caixa positivos só ocorrem muito depois do investimento realizado (GARCEZ; PAIXÃO, 2014).

Por lidarem com recursos escassos e limitados, administradores precisam saber gerenciar bem as expectativas dos *stakeholders* e buscar a sua melhor utilização, convertendo-os em resultados e benefícios para os interessados (TEIXEIRA; MORAES, 2013). Acionistas desejam influenciar os rumos da empresa e gerar montantes crescentes de distribuição de lucros; clientes desejam satisfazer suas necessidades; funcionários desejam melhores pacotes de remuneração. Também se incluem nesse grupo os fornecedores, que muitas vezes podem pressionar a organização a tomar determinadas decisões que garantam a saúde financeira e capacidade de pagamento; e as comunidades que vivem ao redor da área de atuação da empresa podem organizar grupos que pressionam a organização (TEIXEIRA; MORAES, 2013).

Um investimento deve considerar os possíveis impactos na sustentabilidade social e ambiental, que vão além dos tradicionais aspectos financeiros e produtivos. Se isso não ocorre, é provável que a empresa e seus gestores enfrentem problemas para lidar com a opinião pública, ocasionando impactos negativos sobre seus resultados (AZEVEDO; ENDE; WITTMANN, 2016). Na nova ordem estabelecida, a responsabilidade dos administradores pelos recursos consumidos pela organização é cada vez maior. Erros técnicos em projetos que gerem atrasos ou problemas de orçamento põem em risco os processos da empresa que dependem do seu encerramento, refletindo negativamente na estratégia da organização (GARCEZ; PAIXÃO, 2014).

1.1. Objetivos

Este artigo pretende contribuir com o cotidiano de profissionais que precisam organizar os variados aspectos de escopo, qualidade, prazo e custo de suas iniciativas de análise de investimentos; oferecer estímulo a profissionais de outras áreas a utilizar os conhecimentos e práticas de gerenciamento de projetos no cotidiano de operações e processos; e estimular futuras pesquisas para disseminação dessas práticas no meio empresarial.

Para atingir seus objetivos, o artigo realiza, no tópico 2, uma breve revisão de conceitos sobre investimentos e projetos, fazendo menção ao gerenciamento por projetos. Em seguida, apresenta o MPAIC – Método Projetizado para Análise de Investimentos Corporativos – e suas inter-relações com o PMBOK para, em seguida, apresentar as conclusões.

2 – REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Gerenciamento de projetos

As práticas de gerenciamento de projetos vêm se popularizando cada vez mais em organizações dos mais variados setores. Em outros tempos, apenas áreas específicas se valiam de seus conhecimentos. Atualmente, muitas empresas optam por organizar-se em estruturas projetizadas para gerar maior valor aos seus clientes (KERZNER, 2007).

O Guia PMBOK (2013) é uma referência na área. Esta publicação reúne conhecimentos sobre gerenciamento de projetos, tendo contribuições de profissionais da área atuando em todos os setores e países, sendo de responsabilidade do PMI (Project Management Institute). A partir dele, as empresas têm a possibilidade de criar metodologias que atendam às suas próprias necessidades e contextos. Na 5ª edição, seu conteúdo é revisado periodicamente, agregando as melhores práticas da área. Além de publicações de boas práticas, o PMI organiza uma rede mundial de *chapters* (Capítulos), responsáveis por reunir as comunidades de gerenciamento de projetos em regiões geográficas definidas (Cidades, estados e províncias).

O PMBOK sinaliza que “o projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” (p.3). Os projetos são temporários, ou seja, têm um ciclo de vida bem definido, com prazo determinado para o alcance de seus objetivos, diferentemente das operações cotidianas, que são rotineiras e contínuas (PMI, 2013).

O gerenciamento eficaz do projeto consiste no alcance dos objetivos definidos pelos patrocinadores e pela equipe do projeto. Através da utilização das técnicas apropriadas, a equipe de projeto deve dimensionar os recursos demandados pelo projeto, para atingir as suas metas de custos (GOMES et al., 2017).

Por sua vez, o gerenciamento por projetos consiste em “definir suas atividades como projetos de acordo com a orientação de projeto – ou seja, conduzir operações, segundo os princípios do gerenciamento de projetos” (PMI, 2013). Sendo largamente utilizada por muitos setores de atividade, a gerência por projetos representa um enfoque organizacional, “uma maneira diferente de fazer negócios, em tempos de mudança” (DINSMORE, 2003). A grande inovação possibilitada pelo novo enfoque da gerência por projetos é a reunião de esforços das equipes em torno dos processos operacionais (por ex., o projeto “Recrutamento e Seleção de Trainees 2017”), gerenciando-o segundo a lógica do gerenciamento de projetos.

As etapas necessárias para que uma organização possa gerenciar uma operação ou processo segundo a abordagem por projetos são, de maneira resumida (DINSMORE, 2003):

Quadro 1 – Etapas para gerenciamento de operações/processos

Etapa	Objetivo
Diagnóstico da situação	A organização realiza um diagnóstico da situação atual, investigando a viabilidade de implantação da abordagem por projetos. Elementos que devem compor o diagnóstico são: avaliação da cultura da organização, maturidade em gerenciamento de projetos e ativos dos processos organizacionais disponíveis.
Projeto de Gerência de Projetos	A partir da decisão de qual (is) processo(s) e/ou operação(ões) será(ão) migrado(s), elabora-se o Projeto de Gerência por Projetos, que inclui os elementos gerais – questões relacionadas ao organograma, metodologia e ferramentas adotadas, método de definição do ciclo de vida e temporalidade e criação de equipes.
<i>Executive Briefings</i>	Envolve a elaboração de relatórios especiais que auxiliam a organização no entendimento das questões específicas do contexto em que os projetos estão inseridos.
<i>Workshops</i> para a gerência de nível médio	Por se tratar de um processo de mudança, é preciso que a organização atue efetivamente para que haja adesão e internalização da cultura de gerenciamento por projetos. Uma das ferramentas possíveis é a realização de workshops junto aos gerentes de nível médio– geralmente, aqueles que compõem os quadros que conduzirão a nova abordagem.
<i>Workshops</i> para gerentes de projeto e membros de equipes	Depois de demonstrados os benefícios da nova abordagem, o foco se volta para a ambientação dos gerentes e equipes designadas para condução das ações; a interação entre os modelos de gerência por projetos nascente e a gerência de projetos já existente, identificando sinergias entre processos e recursos
Programa de Formação Gerência por Projetos	A formação técnica necessária para que os gerentes de nível médio agreguem as competências necessárias de um gerente de projetos, assim como o aprimoramento dessas competências
Apoio para projetos	Alguns empreendimentos mais complexos – com maior orçamento destinado, número de colaboradores, processos ou operações

específicos	envolvidas– demandam maior atenção da organização. Nesse caso, os conceitos de gerenciamento de portfólios, programas e até mesmo a designação de novas atribuições para o <i>PMO</i> podem ser contemplados
-------------	--

Na gerência por projetos, as operações são planejadas, executadas e monitoradas de maneira mais cuidadosa, e a administração passa a considerar aspectos como os riscos, pessoas, qualidade, custos, e as demais que compõem a disciplina de gerenciamento de projetos (DINSMORE, 2003).

2.2 Processo decisório em investimentos

As organizações buscam gerar valor para seus proprietários (STEPHEN A. ROSS et al., 2015) e maximizar o capital investido pelos acionistas, servindo aos clientes e honrando seus compromissos perante os públicos interessados afetados pelos objetivos organizacionais (CAMPOS, 2002).

Os gestores devem procurar o entendimento dos pontos fortes e fracos da empresa, adotando uma postura estratégica que aproveite oportunidades e distancie a empresa das ameaças (AZEVEDO; COSTA, 2010). Essas ações envolvem a expansão, manutenção ou retração das atividades, que podem influenciar diretamente nos negócios. Com as crescentes exigências de retorno dos acionistas (sobretudo nas empresas de capital aberto) e a escassez de recursos financeiros disponíveis, os gestores precisam utilizá-los de maneira cada vez mais eficaz.

Existem três categorias de decisões tomadas pelas organizações que buscam maximizar seus recursos financeiros (DAMODARAM, 1997):

1. Decisões de financiamento => os gestores definem quais serão as fontes de recursos utilizadas para viabilizar as operações e os projetos da organização, buscando as opções que minimizem o seu custo de capital;
2. Decisões de distribuição de resultados => períodos e montantes financeiros que serão distribuídos entre os acionistas da empresa, bem como o montante destinado às necessidades internas;
3. Decisões de investimentos => valores destinados a projetos atraentes sob o ponto de vista estratégico, a fim aumentar a sua presença em novos mercados ou nos mercados atuais.

As Finanças Corporativas tem papel fundamental nas organizações, cuja finalidade é determinar o montante de dinheiro demandado pela companhia, como obter dinheiro em espécie e crédito, analisar a viabilidade de um investimento, e como utilizá-los para concretizar os objetivos da companhia (DAMODARAM, 1997)

Com um departamento financeiro estruturado, as decisões relativas ao montante de que a companhia necessitará, a que preço ele pode ser obtido, quando estará disponível e quando deverá ser reembolsado tendem a ser tomadas com maior precisão.

Uma boa administração financeira ajuda uma empresa a atingir suas metas e contribuir para que concorra mais eficientemente no seu mercado, mantendo concorrentes potenciais a distância. Também é capaz de criar valor para os acionistas, através de decisões tais como a venda de ações quando elas estão em alta, comprando-as de volta quando estão em baixa e usando-as para financiar aquisições.

2.3 Análise de investimentos

O sucesso de uma empresa depende, dentre inúmeros fatores, da qualidade com que gerencia seu processo de decisão sobre investimentos (ALBERTON; UNIVALI, 2004). Para que o fluxo do processo de análise de investimentos se desenvolva de maneira harmônica e integrada, é necessário que a organização escolha cuidadosamente seus métodos e ferramentas, adaptados à realidade de seu setor de atuação (ALBERTON; UNIVALI, 2004).

Serão expostas, a seguir, as desafios no processo de análise de investimentos, que foram agrupadas em três categorias:

- Etapa de planejamento;
- Etapa de execução;
- Etapa de monitoramento e controle.

a. Desafios na etapa de planejamento

A fase de planejamento para a análise de um investimento pressupõe uma demanda interna – no caso de um departamento que deseja investigar e decidir sobre uma oportunidade. Os principais problemas identificados na fase de planejamento são:

1. Falha na identificação ou desconhecimento dos demandantes e/ou interessados na informação, pois como a sua principal proposição de valor é apoiar, na maioria dos casos, o processo decisório de um cliente interno, aspectos tais como a tolerância a erros e riscos, impactos financeiros e sigilo da informação, devem ser considerados e identificados pelo analista;
2. Falta de alinhamento e compreensão dos objetivos reais dos demandantes do relatório de análise, que não consiste na aquisição propriamente dita, mas no alcance de uma meta. Compreender esses objetivos pode apoiar a análise, enriquecendo o resultado final;
3. Deficiência nas informações disponíveis, tanto as oriundas pelos demandantes, como dos próprios analistas, que as adquire através de pesquisas. Essas informações incluem as especificações do produto ou serviço, as restrições e premissas das práticas de *procurement* da organização, questões de aspecto cultural da organização, dentre outras;
4. Escolha inadequada da equipe de analistas, que muitas vezes não possuem as competências necessárias para conduzir as atividades;
5. Inexistência de uma abordagem estruturada e planejada quanto à gestão de riscos, pessoas, comunicação e custos, o que podemos comparar com os dilemas e desafios do universo de gerenciamento de projetos.

b. Desafios na etapa de execução

Por execução, consideramos as etapas que envolvem a pesquisa e tabulação dos dados, análise de resultados e geração dos relatórios gerenciais. As dificuldades são:

1. Falha na comunicação entre o analista, seus superiores diretos e o(s) demandante(s), o que pode diminuir o nível de comprometimento das pessoas envolvidas;

2. Falha na utilização de ferramentas técnicas, que pode gerar complexidade desnecessária ou resultados fora da realidade. Um exemplo é a utilização da Taxa Interna de Retorno (TIR), isoladamente, para avaliação de investimentos. O mais adequado seria aplicar outra métrica de forma combinada, como o Valor Presente Líquido, para que se tenha uma visão global.

c. Desafios na etapa de monitoramento e controle

Monitoramento e controle compreendem a averiguação da eficácia da análise, uma vez que esse é o *feedback* que mais pode contribuir para o aperfeiçoamento do trabalho. Os desvios incluem:

1. Falta ou deficiência de indicadores, que não permite gerenciar o processo adequadamente. As organizações podem, de maneira errônea, definir indicadores em excesso;
2. Falhas na coleta dos dados para acompanhamento, que muitas vezes é dificultada pelo próprio cliente, que vê o analista como uma ameaça;
3. Dificuldade na interpretação dos níveis dos indicadores, pois nem sempre as organizações conseguem transformar dados brutos em análises, e análises em inteligência competitiva, identificar desvios e propor soluções.

É importante ressaltar a existência de outras abordagens e técnicas, utilizadas para apoio nas decisões de investimentos, dentre as quais a metodologia *Stage-Gate™* (Portões de Decisão). Utilizada amplamente pelos analistas, principalmente de grandes organizações, ela considera a evolução da análise sendo realizada em fases subsequentes, exigindo, para cada uma, a avaliação prévia dos requisitos pré-estabelecidos, os quais irão autorizar a continuidade do projeto (GARCEZ; PAIXÃO, 2014). O método proposto neste trabalho não prevê a mesma estrutura.

3 – METODOLOGIA

O método proposto neste trabalho – MPAIC (Método Projetizado para Análise de Investimentos Corporativos) – tem como referência o PMBOK5ª edição. O trabalho é essencialmente bibliográfico e pretende agregar um valor prescritivo.

4 – MÉTODO PROJETIZADO PARA ANÁLISE DE INVESTIMENTOS CORPORATIVOS - MPAIC

Sendo o analista de investimentos um prestador de serviços, cujo objetivo é atender às demandas de seus clientes internos (Ocupantes dos níveis gerenciais que utilizam as informações para a tomada de decisões) e externos (outras organizações, órgãos governamentais e investidores). No exercício de suas funções, o analista ou seus gestores devem gerenciar aspectos que, por vezes, transcendem as habilidades técnicas (Tais como escopo, prazo, custo e qualidade). Orientar um conjunto de etapas necessárias para suprimimento dessas lacunas é a proposta do método do presente trabalho. Cada nova necessidade de análise deverá ser gerenciada como um projeto.

Não serão realizadas análises detalhadas do contexto estratégico ou do modelo de negócios da organização, apesar destas informações serem relevantes para uma melhor compreensão do contexto que está sendo estudado, tal como já mencionado nos tópicos anteriores do trabalho.

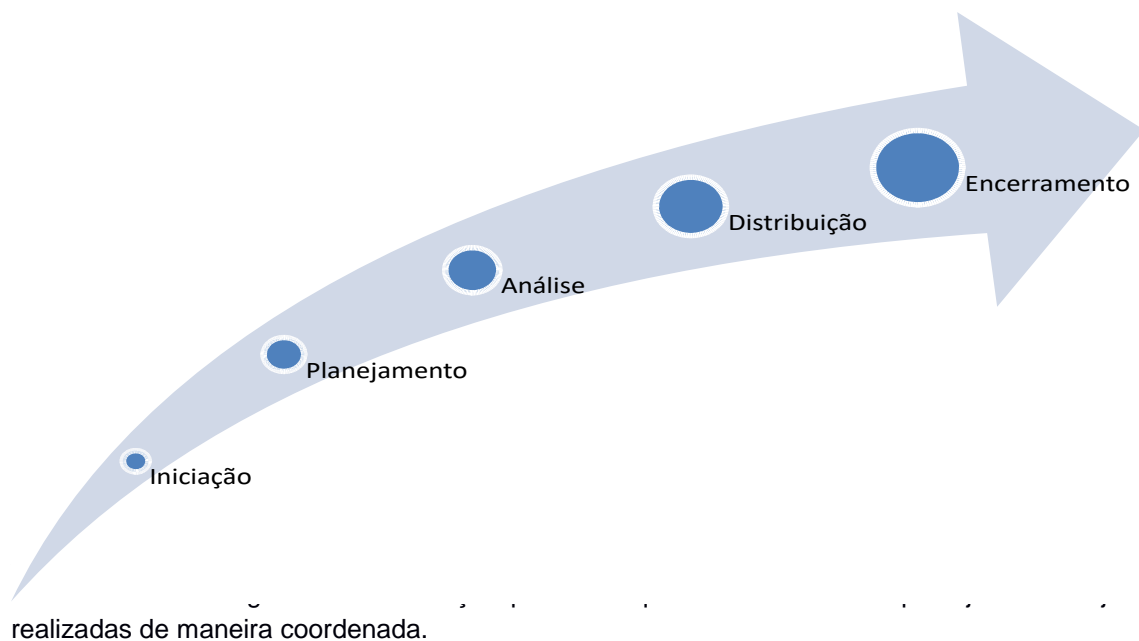
4.1 Relações entre o MPAIC e o PMBOK

O MPAIC é constituído por cinco fases: iniciação, planeamento, análise, distribuição e encerramento, que se assemelha ao conjunto de “grupos de processos” do PMBOK 5ª edição tal como apresentado abaixo:

Quadro 2 – Grupo de processos do PMBOK x Grupo de processos do MPAIC

Grupo de processos do PMBOK	Grupo de processos do MPAIC
Iniciação	Iniciação
Planejamento	Planejamento
Execução	Análise
	Distribuição
Monitoramento e Controle	Sem correspondência
Encerramento	Encerramento

Cada fase é composta por processos de projeto e de produto. Processos de projeto gerenciam a iniciativa de análise, apoiando a equipe na entrega dos resultados dentro dos limites da tripla restrição (escopo, qualidade e custos). Processos de produto executam as atividades técnicas de cálculo e análise da iniciativa. No próximo tópico, as fases, processos e atividades, do MPAIC são devidamente apresentados e detalhados.



realizadas de maneira coordenada.

Quadro 3 – Mapeamento dos interessados no investimento

Etapa	Descrição
Listar os interessados no investimento	Identificação de todos os interessados no investimento.
Mapear os benefícios esperados pelo investimento	Mapeamento dos benefícios financeiros e políticos esperado pelos interessados.
Mapear os possíveis prejuízos pelo investimento	Mapeamento dos prejuízos financeiros e políticos gerados aos interessados.

Quadro 4 – Listagem das restrições identificadas

Etapa	Descrição
Listar as restrições de qualidade	As restrições de qualidade incluem os limites da especificação técnica dos produtos e/ou serviços a serem adquiridos.
Listar as restrições financeiras	As restrições financeiras incluem as taxas de atratividade, de risco e retorno, que são exigidos pelo investimento.
Listar as restrições de tempo	As restrições de tempo envolvem o tempo exigido para o retorno do investimento.

Quadro 5 – Definição dos objetivos

Etapa	Descrição
Definir os objetivos	Elaboração clara e sucinta dos objetivos gerais e específicos.
Listar as dimensões qualitativas associadas	Identificação dos elementos de perspectiva qualitativa pretendidos pelos interessados.
Identificar as dimensões quantitativas associadas	Identificação dos indicadores de desempenho do produto e/ou serviço adquirido.

4.1.2. Processos de planejamento

Atividades que definem as entregas que serão realizadas pela iniciativa de análise, assim como os recursos que serão necessários para realizar essas entregas. Além disso, garanta que os interessados na análise estejam informados sobre o progresso.

Quadro 6 – Definição dos componentes do relatório analítico

Etapa	Descrição
Selecionar as ferramentas de análise de investimentos	Ao considerar os objetivos pretendidos, o analista deve escolher as ferramentas adequadas para oferecer informações que apoiem a decisão do investimento.
Selecionar os cenários que serão visualizados no relatório	O analista corrobora o documento de planejamento coma demonstração das variáveis cambiais (moeda e taxas de juros) e temporais que serão utilizadas no relatório.
Selecionar as análises que farão parte do relatório	As análises componentes do relatório podem incluir, por exemplo, avaliações entre investimentos mutuamente excludentes.

Quadro 7 – Criação do cronograma

Etapa	Descrição
Listar as atividades	Listagem das atividades necessárias para a realização do trabalho.
Sequenciar as atividades	Definição da ordem na qual as atividades precisam ser executadas.
Atribuir tempo às atividades	Definição do tempo necessário para o cumprimento das atividades.
Criar calendário	Criação do calendário da iniciativa de análise.

Quadro 8 – Definir a equipe de análise

Etapa	Descrição
Identificar competências requeridas	Mapeamento geral dos perfis profissionais necessários para a execução do trabalho.
Selecionar recursos humanos internos	Identificação e alocação dos profissionais que pertencem à organização para realização da análise.
Selecionar recursos humanos externos	Identificação e alocação de profissionais externos à organização, para a execução de determinadas atividades especialistas necessárias à análise.

Quadro 9 – Criação do Painel de Qualidade

Etapa	Descrição
Identificar os indicadores de desempenho da entrega	Os indicadores de desempenho da entrega que permitem o monitoramento dos aspectos relacionados à entrega.
Identificar os indicadores de desempenho do trabalho	Os indicadores de desempenho do trabalho permitem verificações de desvios no prazo de atividades, recursos financeiros alocados, dentre outros.

Quadro 10 – Criar o Monitor Financeiro

Etapa	Descrição
Listar os itens de desembolso	Levantamento da lista de itens que serão consumidos.
Categorizar os itens de desembolso	A categorização dos itens agrupa-os para facilitar a gestão e interface com os sistemas e regras contábeis da organização.
Criar o orçamento	Atribuição de valores financeiros aos itens de desembolso.
Selecionar as ferramentas de acompanhamento de custos	A seleção da ferramenta de acompanhamento, leva em consideração a complexidade da análise e montante dos recursos financeiros envolvidos, que podem exigir maior ou menor precisão.

Quadro 11 – Elaborar a Matriz de Comunicação

Etapa	Descrição
Analisar interessados	Consulta à lista de interessados da iniciativa de análise, com informações a respeito da localização e recursos disponíveis para a comunicação.
Definir as ferramentas de comunicação	Escolha dos meios de comunicação adequados às necessidades dos interessados.
Definir a periodicidade da comunicação	Definição da periodicidade com a qual a

	comunicação será realizada.
--	-----------------------------

4.1.3. Processos de análise

Atividades de criação dos cenários, cálculo dos índices e geração do relatório analítico, e constrói a visão da equipe a respeito do investimento analisado.

Quadro 12 – Realizar a pesquisa de contexto

Etapa	Descrição
Selecionar o perímetro da pesquisa	O perímetro de atuação pode incluir o nível estratégico e/ou o modelo de negócio da organização, comparando o seu desempenho com o da concorrência.
Identificar as fontes de informações	As fontes de informações podem ser internas ou externas à organização.
Selecionar o método de pesquisa	Os métodos de pesquisa podem incluir entrevistas, pesquisas em publicações eletrônicas e etc.
Realizar a pesquisa de contexto	Realização da pesquisa propriamente dita.

Quadro 13 – Criar os cenários

Etapa	Descrição
Definir as variáveis de influência	As variáveis de influência são todos os elementos que podem modificar os parâmetros de entrada dos índices de investimento (Payback, TIR, VPL) que serão calculados, como prazo de pagamento, taxa de juros, fluxos de caixa e etc.
Coletar os dados para construção dos cenários	A coleta de dados consiste na pesquisa e identificação dos valores de entrada para as ferramentas de análise.
Elaborar a justificativa de utilização dos cenários	A utilização de um grupo de dados de entrada deve ser justificada pela equipe.

Quadro 14 – Calcular os índices

Etapa	Descrição
-------	-----------

Selecionar ferramentas de apoio	A seleção das ferramentas pode incluir sistemas proprietários, planilhas eletrônicas ou calculadoras financeiras.
Gerar os índices	Os índices são os resultados gerados que apoiam a construção da análise.

Quadro 15 – Criar a análise situacional

Etapa	Descrição
Criar a análise SWOT da análise	A análise SWOT permite a visualização das oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos gerados pelo investimento.
Criar as visões de análise	As visões de análise informam em que condições ambientais o investimento é viável, observados os usuários do relatório.

Quadro 16 – Gerenciar o conhecimento

Etapa	Descrição
Conduzir reuniões de acompanhamento do trabalho	Nas reuniões de acompanhamento, a equipe de análise troca experiências, avanços e desafios a serem superados.
Criar base de dados para armazenamento e disseminação das informações	Através de ferramentas disponíveis, a equipe dissemina o conhecimento gerado.

4.1.4. Processos de distribuição

Conduzem as atividades de consolidação, e envio do relatório analítico aos clientes e usuários.

Quadro 17 – Consolidar o relatório analítico

Etapa	Descrição
Definir a estrutura do documento	A definição da estrutura do documento pode basear em outros documentos já gerados, ou a partir de <i>templates</i> .
Anexar a pesquisa de contexto	A pesquisa de contexto contém informações qualitativas de mercado que apoiam o entendimento do relatório.

Anexar os índices calculados	Os índices corroboram quantitativamente o relatório analítico.
Anexar a análise situacional	A análise situacional inclui a visão crítica a respeito do investimento, incluindo os diversos cenários.

Quadro 18 – Enviar o relatório analítico

Etapa	Descrição
Definir a estrutura do documento	A definição da estrutura do documento pode basear em outros documentos já gerados, ou a partir de <i>templates</i> .
Definir a forma de envio do relatório analítico	A definição da forma de envio é influenciada, por exemplo, pela localização dos clientes e usuários.
Enviar o relatório analítico	A atividade de envio do relatório depende do cadastro atualizado de clientes, que podem receber o documento por correio eletrônico ou tradicional.

4.1.5. Processos de encerramento

Executam as atividades de aceite formal dos clientes e desmobilização da equipe de análise, liberando os recursos para outras atividades.

Quadro 19 – Registrar o aceite dos clientes

Etapa	Descrição
Esclarecer questionamentos	O esclarecimento de questionamentos dos clientes, identificando possíveis dificuldades de compreensão dos componentes do relatório analítico.
Corrigir erros identificados	Correção dos erros identificados na primeira etapa.
Avaliar novas solicitações	A equipe de trabalho deve avaliar a necessidade de se realizar uma nova análise ou apenas agregar informações no relatório já existente.
Registrar o aceite dos clientes	O aceite dos clientes garante que o relatório foi entregue dentro dos requisitos

	estabelecidos por estes.
--	--------------------------

Quadro 20 – Desmobilização da equipe de análise

Atividade	Descrição
Solicitar a desmobilização da equipe	A solicitação de desmobilização dos recursos humanos componentes do esforço de análise.

5– CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para as organizações que tem o desafio de lidar com número considerável de análises de investimentos, a gerência de projetos pode contribuir para aperfeiçoar os mecanismos de alinhamento de necessidades, planejamento e monitoramento de recursos. A aplicação dos conhecimentos de gerenciamento de projetos para aperfeiçoar processos e atividades gerenciais pode ser considerada uma tendência, e pode ser utilizada para o aperfeiçoamento da gestão de outros processos organizacionais. O artigo pretende colaborar com as discussões na área e oferecer uma ferramenta simples e objetiva para apoiar os gestores e analistas na organização a balancear os objetivos, prazos e orçamentos disponíveis para realização das análises, e disseminar as práticas de gerenciamento de projetos entre áreas que não comumente as utilizam. Os desafios apresentados neste trabalho se restringiram aos aspectos gerenciais. Não foram considerados os aspectos técnicos envolvidos numa análise de investimento, tais como seleção de indicadores, métodos de cálculo e ferramentas mais apropriadas. Futuros trabalhos e pesquisas poderão desenvolver e aplicar os conceitos de gerenciamento por projetos em outros processos, difundindo os resultados para melhoria das práticas de gestão em empresas dos mais variados setores. Da mesma forma, a realização de uma pesquisa-ação para verificar a aplicabilidade dos conceitos associados ao método.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERTON, A.; UNIVALI, P. M. A. Seleção de investimentos: aspectos e ferramentas relevantes na perspectiva dos gestores. **ENEGEP**, p. 2321–2328, 2004.

AZEVEDO, J. B.; ENDE, M. VON; WITTMANN, M. L. Responsabilidade Social e a Imagem Corporativa: O caso de uma empresa de marca global. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 9, n. 11, p. 23, 2016.

DAMODARAM, A. **Avaliação de Investimentos - Ferramentas e Técnicas para a determinação do valor de qualquer ativo**. [s.l.] Qualitymark, 1997.

DINSMORE, P. C. **Transformando estratégias empresariais em resultados através da gerência por projetos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

GARCEZ, R. V. M.; PAIXÃO, M. A Influência dos Principais Fatores de Risco nas Diferentes Fases do Ciclo de Vida dos Projetos de Capital em uma Empresa de Mineração de Grande Porte. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 5, n. 1, p. 28–41, 2014.

GOMES, M. B. et al. Gestão De Stakeholders (Gs) No Gerenciamento De Projetos (Gp): Casos Múltiplos Sob a Luz Do Pmbok. **South American Development Society Journal**, v. 3, n. 7, p. 158, 2017.

KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. 2a. edição ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

PMI. **Guia PMBOK: Um Guia do Conjunto de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. 5a. ed. São Paulo: [s.n.].

TEIXEIRA, M. G. C.; MORAES, I. B. DE. O diálogo com stakeholders na teoria e na prática: análise da relação de uma empresa pública do setor industrial com seus stakeholders, para a construção de uma política de responsabilidade social. **Revista de Administração da UFSM**, v. 6, p. 843–859, 2013.