

Implementação da área de *Corporate Portfolio Management* (CPM) na Arcos Dourados: um caso de sucesso¹

Glauca Di Giacomio Galo

Bacharel em Administração pela FGV, com MBA em Administração de Negócios pela FAAP, atua há mais de 10 anos na Arcos Dourados (McDonald's Brazil), sendo Gerente Sênior de Projetos e *Business Intelligence*. E-mail: glauca.giacomo@br.mcd.com.

Armando Terribili Filho

Pós-doutorando e doutor em Educação pela UNESP, mestre em Administração. Professor da Faculdade de Administração, MBA e pós-graduação da FAAP. Detém a certificação PMP (*Project Management Professional*) do PMI (*Project Management Institute*). E-mail: aterribili@faap.br.

Resumo: Este trabalho investigou se a implantação da área de CPM (Corporate Portfolio Management) na Arcos Dourados foi um caso de sucesso, trazendo benefícios como alinhamento dos projetos à estratégia da empresa, regras claras para a priorização dos projetos, maior visibilidade sobre a situação dos projetos na empresa, padronização dos processos e melhora na qualidade de gestão dos projetos, maior acompanhamento dos resultados esperados e melhor retorno sobre os investimentos realizados. Foi utilizada a metodologia de estudo de caso. O instrumento para coleta de informações foi uma entrevista com o diretor corporativo da área implantada. Os resultados indicaram que a implantação da área foi realmente um caso de

sucesso, já que todas as hipóteses levantadas se confirmaram. A Arcos Dourados após implantação da área de CPM é uma empresa que prioriza seus projetos de forma estratégica, gestiona esses projetos de forma mais eficiente e estandar e acompanha os resultados dos projetos de seu portfolio de forma consistente.

Palavras-chave: Portfolio de projetos; escritório de projetos; gestão de projetos.

Abstract: This paper investigated if the implementation of the CPM (Corporate Portfolio Management) department in Arcos Dourados was a success case, bringing benefits to the company such as alignment of the projects with the company's strategy, clear rules to project's prioritization, greater visibility about the



¹ Este artigo tem por base a monografia desenvolvida pela aluna Glauca Di Giacomio Galo do curso de pós-graduação *lato sensu* em Gestão de Negócios da FAAP São Paulo, tendo sido orientada pelo Prof. Dr. Armando Terribili Filho. Para geração do artigo foi utilizada a quinta edição do PMBOK, lançada em 2013, uma vez que a defesa do trabalho ocorreu em Dezembro/2012, com base na quarta edição (2008). Agradecemos ao Diretor Corporativo de CPM na Arcos Dourados, Gustavo Silikovich pela valiosa colaboração no desenvolvimento deste trabalho.

situation of the projects in the company, standard process and improvement in project management, greater follow up of expected results and higher return on investments made. It was used the case study methodology. The instrument used to gather information was an interview with the Corporate Director of the department in which it was implemented, besides information already known by the author, who participated in the implementation process. Results indicated that the implementation of this department was a success case,

considering that all the assumptions were confirmed. Arcos Dourados, after the implementation of the CPM department, is a company that prioritizes its projects strategically, manages those projects more efficiently and in a standard way and consistently verifies the results of its portfolio projects.

Keywords: Projects portfolio; PMO (Project Management Office); project management; corporate portfolio management.

Introdução

O tema geral desta pesquisa é a realização de gestão de projetos utilizando-se de uma área de *Corporate Portfolio Management* (CPM) na empresa Arcos Dourados e análise de seus benefícios, comparando-se a situação da gestão de projetos antes e depois da implementação da área.

Para a execução deste trabalho de pesquisa, foram trabalhadas hipóteses de que a implantação da área trouxe inúmeros benefícios, tais quais:

- Alinhamento dos projetos à estratégia da empresa;
- Regras claras para priorização dos projetos;
- Maior visibilidade sobre situação dos projetos;
- Padronização dos processos para gestão dos projetos;
- Melhora na qualidade de gestão dos projetos;
- Maior acompanhamento do resultado esperado dos projetos;
- Melhor retorno sobre o investimento nos projetos.

1. Metodologia

Este trabalho foi realizado utilizando-se a metodologia de estudo de caso. "Estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos" (YIN, 2005, p. 32).

Yin (2005) indica que existem duas variações de estudos de caso, únicos e múltiplos. Os estudos de caso apresentam duas variações: projetos holísticos e unidades incorporadas de análise. Para esta pesquisa, foi selecionado metodologia de estudo de caso único, pois se trata um caso típico ou representativo, uma das



condições para classificação definidas por Yin (2005); e de tipo holístico, pois analisa a natureza global do tema.

Este estudo de caso visa responder em que medida a implementação de uma área de *Corporate Portfolio Management* (CPM) trouxe benefícios na gestão de projetos dentro da empresa Arcos Dourados, e quais as suas características. Os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo de caso foram agrupados em quatro etapas.

Na Etapa 1 foi realizado o aprofundamento conceitual do referencial teórico, englobando os temas gerenciamento de projetos, indicadores de gerenciamento de projetos, escritório de projetos e *portfolio* de projetos. Na Etapa 2 foi realizada entrevista com o Diretor Corporativo de CPM na Arcos Dourados². Na Etapa 3 foi analisado o processo de implementação da área, enquanto na Etapa 4 foram realizadas as avaliações dos impactos provocados e resultados obtidos.

2. Histórico, empresa e mercado

Segundo Domingos (2009), o conceito de lanchonetes como se conhece hoje surgiu a partir de uma oportunidade de negócios para substituir os *drive-ins*³ americanos. O primeiro restaurante McDonald's surgiu através dos irmãos Richard e Maurice McDonald em 1948, pautado em quatro pontos de evolução: eliminação do estacionamento, redução do cardápio, eliminação de talheres e pratos e eliminação dos garçons. Este modelo inovador de negócio atraiu o comerciante Ray Kroc, que transformou o pequeno restaurante em um negócio global.

A rede McDonald's, no formato como se conhece hoje, iniciou suas atividades em 1955, na cidade de Des Plaines, no estado de Illinois. No ano de 1961 é aberta a primeira Universidade do Hambúrguer, conceito utilizado até hoje como centro de referência de treinamento dentro da rede. Em 1963 surge o personagem Ronald McDonald, personagem carro chefe da empresa. Em 1965 a rede abre o capital nos EUA (MCDONALD'S BRASIL, 2012).

McDonald's Corporation possui uma história antiga na América Latina, com abertura do primeiro restaurante em 1967, em Porto Rico. Neste ano também foi aberto restaurante no Canadá, iniciando o processo de internacionalização da operação. No Brasil, foi aberto o primeiro restaurante em 1979; México e Venezuela em 1985 e Venezuela em 1986. Somente em 1968 o Big Mac, sanduíche símbolo da empresa, foi incorporado ao cardápio da rede, depois de ter sido criado por um franqueado nos EUA no ano anterior (MCDONALD'S BRASIL, 2012).

2 As informações obtidas em entrevistas são apresentadas nesse artigo qualificadas "informação verbal".

3 *Drive-in* era um tipo de restaurante típico dos EUA, que se caracterizava por ser ao ar livre, podendo ter um cinema, em que as pessoas eram atendidas em seus próprios veículos por garçons.

Em 1971 a internacionalização da marca continua, chegando à Europa, Austrália, e amplia presença no Caribe. Em 1975 o segmento de *Drive-Thru* é criado. Em 1976 os restaurantes passam a oferecer café-da-manhã. Em 1979, o Brasil torna-se o vigésimo quinto país do mundo a possuir um restaurante da rede (MCDONALD'S BRASIL, 2012).

Em 1981 é aberto o primeiro restaurante em São Paulo, e o primeiro restaurante *Drive-Thru* é aberto em 1984, também em São Paulo. Em 1987 é inaugurado o primeiro restaurante franqueado da rede em toda a América Latina, em Brasília/DF, Brasil (MCDONALD'S BRASIL, 2012).

Em 1997 é inaugurada a Universidade do Hambúrguer em Alphaville, na cidade de Barueri/SP, Brasil. No final da década de 1990 é aberto o Instituto Ronald McDonald e a operação brasileira passa de cerca de 100 restaurantes em seu início e atinge mais de 400 restaurantes (MCDONALD'S BRASIL, 2012).

Em 2001, o McDonald's é eleito a melhor empresa para se trabalhar no Brasil, em pesquisa realizada pela Revista Exame. No ano seguinte entra em operação a McEntrega. Em 2007 a rede McDonald's de quase toda a América Latina é incorporada à Arcos Dourados, do empresário Woods Staton (MCDONALD'S BRASIL, 2012).

O McDonald's é a mais conhecida empresa de *fast food* do mundo e a Arcos Dourados é a maior gestora de operações da rede McDonald's na América Latina, sendo a maior máster franqueada do sistema McDonald's, sendo, também, a maior cadeia de *fast food* da região. A criação da Arcos Dourados se deu em 2007, a partir da concretização da unificação das atividades em cada país em torno de uma única empresa. Anteriormente à criação da Arcos Dourados, os países da América Latina, em sua maioria, operavam como subsidiárias da McDonald's Corporation. Isto significa dizer que, efetivamente, houve uma compra das operações na América Latina para criar uma máster franquia operada pela empresa em questão.

A operação da Arcos Dourados na América Latina abrange 20 países e territórios e está dividida em quatro macro regiões: Brasil; *North Latin America Division* (NOLAD), com três países; *South Latin America Division* (SLAD), com cinco países; e Caribe, com onze países e territórios.

Os restaurantes McDonald's podem ter, majoritariamente, dois tipos de formatos de operação: lojas próprias, operadas diretamente pela Arcos Dourados e restaurante operados por franqueados.

Os cinco principais mercados para a Arcos Dourados na América Latina são Brasil, Argentina, Venezuela, México e Porto Rico. O faturamento combinado destes cinco países representa 82,8% de todo o faturamento do grupo (ARCOS DOURADOS, 2012).

A operação da Arcos Dourados na América Latina contemplou, em 2011, 1.840 restaurantes, sendo 1.358 restaurantes próprios e 482 franqueados. No Brasil, estavam ativos 662 restaurantes, sendo 448 próprios e 174 franqueados (ARCOS DOURADOS, 2012).

Além da operação de restaurantes, a Arcos Dourados possui outros segmentos ativos sob a bandeira McDonald's. Em 2011, eram 302 pontos de venda McCafé na América Latina, sendo 62 no Brasil, 1.694 *Dessert Centers*, sendo 1.046 no Brasil, além de operações como a da McEntrega, sistema *delivery* da corporação (ARCOS DOURADOS, 2012).

A Arcos Dourados possui, aproximadamente, 92 mil funcionários na América Latina, sendo quase 50 mil na operação brasileira, e estima atender diariamente 4,3 milhões de clientes em seus pontos de venda na América Latina (ARCOS DOURADOS, 2012).

A empresa realizou seu IPO em 2011 e possui ações na Bolsa de Valores de Nova York (NYSE⁴), e tem como seu *Chief Executive Officer* (CEO) o empresário Woods Staton. Woods Staton operou restaurantes em regime de *joint venture* da rede McDonald's por mais de 20 anos antes de criar a Arcos Dourados.

3. Gerenciamento de projetos

"Projeto é qualquer esforço (empreendimento) temporário (com início e fins planejados) que gera um ou vários "entregáveis" singulares envolvendo orçamento, relativo a recursos humanos, materiais, e logísticos," de acordo com Terribili Filho (2011, p. 40). Segundo o autor, o gerenciamento de projetos implica assegurar a qualidade desejada, sem perder de vista o prazo e o orçamento aprovados, para realizar as entregas do projeto.

Heldman (2006) define gerenciamento de projetos como a aplicação de habilidades e conhecimentos, aliados a ferramentas e técnicas de gestão de projetos, com o objetivo de obter os melhores resultados possíveis. Ainda segundo o autor, a metodologia de gerenciamento de projetos pode ser definida em quatro grandes processos: planejamento, execução, monitoramento e controle, e finalmente, fechamento.

O processo de planejamento é o principal dentre os quatro citados, segundo a autora, pois é ele que permite a todos os envolvidos saber como e aonde o projeto vai chegar. Apesar da maior parte do tempo e dos custos ser despendida no processo de execução, não é raro que o tempo alocado no planejamento seja o mesmo dos outros processos somados.

Heldman (2006) ressalta que é neste processo que são realizadas atividades como definição das entregas, do escopo, do orçamento, das atividades a serem realizadas e do cronograma.

Embora o *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) não seja uma metodologia, neste são apresentados 47 processos, dos quais 2 são de iniciação, 24

4 NYSE do inglês *New York Stock Exchange*.

de planejamento, 8 de execução, 11 de monitoramento/ controle e 2 de encerramento (PMI, 2013). Isto vai ao encontro da aferição de Heldman (2006), visto que há 24 dos 47 processos dedicados a planejamento.

Os 47 processos são divididos em dez disciplinas: Gerenciamento da Integração, Gerenciamento do Escopo, Gerenciamento do Tempo, Gerenciamento dos Custos, Gerenciamento da Qualidade, Gerenciamento dos Recursos Humanos, Gerenciamento nas Comunicações, Gerenciamento dos Riscos, Gerenciamento das Aquisições e Gerenciamento das Partes Interessadas, conforme Figura 1.

Figura 1 – Quadro de Processos por Área de Conhecimento

Área de Conhecimento	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoração/ Controle	Encerramento	Total
Gerenciamento da Integração	1	1	1	2	1	6
Gerenciamento do Escopo		4		2		6
Gerenciamento do Tempo		6		1		7
Gerenciamento do Custo		3		1		4
Gerenciamento da Qualidade		1	1	1		3
Gerenciamento dos Recursos Humanos		1	3			4
Gerenciamento da Comunicação		1	1	1		3
Gerenciamento dos Riscos		5		1		6
Gerenciamento das Aquisições		1	1	1	1	4
Gerenciamento das Partes Interessadas	1	1	1	1		4
Total de processos	2	24	8	11	2	47

Fonte: Adaptado de PMI (2013).

O processo de execução é aquele em que se colocam em prática os planos realizados no processo anterior, ainda segundo a autora. É quando se realiza o trabalho do projeto. Heldman (2006) aponta que é neste momento que é criada a equipe do projeto, que reuniões de controle de *status* são realizadas e que o progresso do projeto é gerenciado.



O terceiro processo descrito pela autora, o de Monitoramento e Controle, consiste em avaliar se os entregáveis e os objetivos definidos estão sendo cumpridos. Está inserida neste processo a gestão de mudanças, ou seja, a revisão, gestão e implantação de mudanças no projeto.

A comparação do desempenho do projeto com o plano, a tomada de ações quando os resultados estão fora do esperado, a avaliação da qualidade das ações corretivas e a análise e implantação dos pedidos de mudanças, são exemplos de tarefas realizadas neste processo, conforme Heldman (2006).

O último processo de gerenciamento descrito pela autora é o de Fechamento, que consiste em documentar o que se aprendeu e obter a aprovação final do projeto. Heldman (2006) afirma que este processo muitas vezes é negligenciado nas ações práticas de gerenciamento de projetos.

Dentre as atividades a serem executadas neste processo, estão a aceitação das entregas do projeto, a documentação das lições aprendidas, o arquivamento de registros, a formalização do encerramento e a liberação dos recursos do projeto.

Uma abordagem prática e didática é trazida por Terribili Filho (2011), que aponta que o gerenciamento de projetos pode ser estruturado em sete passos:

Passo 1: Definição de um projeto;

Passo 2: Planejamento do escopo;

Passo 3: Planejamento do cronograma;

Passo 4: Planejamento dos recursos humanos, aquisições e custos;

Passo 5: Planejamento da comunicação e dos riscos;

Passo 6: Execução, monitoração e controle do projeto;

Passo 7: Encerramento de projeto.

Dos sete passos apresentados, cinco são relativos a planejamento, ou seja, fica evidente mais uma vez a importância de tema na gestão de projetos, ratificando a importância atribuída no PMBOK (PMI, 2013) e por Heldman (2006). Gido e Clements reforçam a importância do planejamento:

[...] Planejamento determina o que precisar ser feito, quem fazê-lo, quanto tempo vai levar e quanto vai custar. Despende [...] tempo para desenvolver um plano bem concebido é fundamental para a realização bem-sucedida do objetivo do projeto. (GIDO; CLEMENTS, 2011, p. 97).

4. Indicadores de gerenciamento de projetos

Segundo Terribili Filho (2010), indicadores são sinalizadores de uma determinada situação. Em gestão de projetos, os indicadores determinam, considerando regras estabelecidas anteriormente, a “temperatura” do projeto. A ideia é poder identificar as causas-raiz caso seja sinalizada uma situação de anormalidade. O autor explica que os indicadores podem ter natureza quantitativa, quando estão ligados a uma



representação numérica, ou natureza qualitativa, que não podem ser facilmente quantificados, pois os indicadores de projeto são instrumentos de avaliação que permitem comprovar empiricamente e com objetividade, a progressão de uma ou várias dimensões de um projeto diante das metas pré-estabelecidas. Aponta ainda, que indicadores devem atender a dois princípios: possibilitar comparações com séries históricas e permitir definir projeções.

Neste sentido, pode-se atribuir o conceito SMART⁵, abordado por Mansur (2007), de que os indicadores, assim como objetivos organizacionais, devem ser específicos, mensuráveis, realizáveis, realísticos e com prazos definidos.

Terribili Filho (2010) indica que a consolidação de indicadores operacionais em um painel de gestão forma *cockpit* de resultados do projeto. A composição mínima necessária para a formação de um *cockpit* deve conter três indicadores: custo, prazo e satisfação do patrocinador. O *cockpit* pode, ainda, ter uma versão ampliada, com adição de dois outros indicadores: indicador de planejamento e efetividade da comunicação e indicador de gestão de risco.

A abordagem de risco aplicado a projetos é conceito recente. Segundo Bernstein (1997), a não existência de números e avaliações matemáticas de riscos faz com que o seu conceito seja uma questão de coragem, uma vez que não há valoração de vantagens e probabilidades. Para Gido e Clements (2011) o gerenciamento de risco engloba a identificação, mensuração de impacto e de probabilidades e planos de ação para cada risco apresentado. Os autores reforçam a importância de uma gestão de riscos abrangente e proativa, argumentando que esta postura aumenta as chances de alcance dos objetivos do projeto.



5. Project Management Office (PMO) ou Escritório de projetos

Mansur (2007) conceitua o PMO como sendo uma entidade organizacional crucial para garantir a efetividade dos projetos, sendo que o principal argumento para sua implementação e relevância estratégica é a otimização de recursos entre diferentes projetos. Esta otimização, por consequência, permite aumentar velocidade e qualidade das entregas. Para tanto, essa entidade organizacional é atribuída de várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento de projetos sob o seu domínio.

As atribuições de um escritório de projetos são sintetizadas por Mansur (2007) em 10 itens:

- Suporte e apoio a gerentes;
- Suporte e apoio para treinamentos;
- Suporte e apoio para padronizações;

5 Do inglês SMART, significando "S" de *Specific*, "M" de *Measurable*, "A" de *Attainable*, "R" de *Relevant* e "T" de *Timely*. Conceito utilizado pela primeira vez por George T. Doran em Novembro de 1981 na *Management Review*.

- Suporte e apoio para auditoria;
- Suporte e apoio para qualidade;
- Suporte e apoio ao repositório (análise de resultados);
- Coordenação do *Steering Committee* (somente quando responsável pela gestão de todos os projetos da organização);
- Comunicações;
- Desenvolvimento dos relatórios;
- Suporte e apoio para a alta administração.

Segundo Terribili Filho (2011), pode-se resumir a atuação do PMO em três grandes blocos, sendo: a) centro de suporte; b) centro de gerenciamento, e; c) centro de excelência. Centro de suporte significa apoio à execução dos projetos. Centro de gerenciamento significa ter responsabilidade pela execução dos projetos. Centro de excelência significa atribuir direcionamento, padrões e acompanhamento dos projetos em atividade. O autor indica que apesar da abrangência e autonomia de um PMO serem diferentes de uma organização para outra, pode-se dizer que:

PMO também tem seu nível de maturidade. Aparentemente, a atuação como Centro de Suporte a projetos ou Centro de Gerenciamento de Projetos pareça uma decisão gerencial, na realidade, trata-se de uma definição estratégica, que atribui força, poder e responsabilidade ao Escritório de Projetos. Por isso, quanto mais amadurecida e mais volta à estrutura projetizada estiver a organização, mais próxima da atuação como centro de excelência estará o seu Escritório de Projetos. (TERRIBILI FILHO, 2011, p. 207-208).

Mansur (2007) traz o conceito de que escritórios de projetos podem ter quatro modelos de estrutura organizacional:

- Escritório corporativo;
- Escritório divisional;
- Escritório setorial;
- Escritório departamental.

No modelo de escritório corporativo, segundo Mansur (2007), o PMO faz parte da alta administração da empresa, e projetos são consequência das metas e do plano estratégico. Neste caso, há a necessidade de que o *Chief Project Officer* (CPO) seja um profissional experiente e com ampla visão holística e estratégica da empresa, do negócio e da indústria. Os outros três modelos representam alterações da posição do PMO dentro da hierarquia corporativa, neste caso, quanto menor a posição, mais restrita a atuação do escritório.

Mansur (2007, p. 28) afirma que “os papéis e as responsabilidades do escritório de projetos estão relacionados ao posicionamento do escritório na organização”.

O mesmo autor detalha que no caso de um escritório corporativo, o CPO e o escritório de projetos possuem papel na seleção, priorização e organização de cronogramas e recursos dos projetos. Para seleção, deve-se trabalhar em conjunto com *stakeholders* e patrocinadores de projetos, para garantir que haja total alinhamento com objetivos corporativos e o plano estratégico da empresa.



Mansur (2007, p. 35) afirma que “o escritório de projetos tem como uma de suas metas mudar a forma como os gerentes e equipe do projeto executam as suas tarefas através de mudanças culturais e organizacionais.” Isto significa que a adoção de um escritório de projetos deve estar intimamente conectada a um plano de comunicação exaustivo e a um plano de gestão de mudança completo.

6. *Portfolio* de projetos

Sanwal (2007) coloca que *Corporate Portfolio Management* (CPM) traz à tona o objetivo de definir para o *portfolio* de investimentos aleatórios e, se dada a devida importância, pode fazer um processo que antes era “apagado” tornar-se um processo “vivo”. Trata-se de uma estratégia organizacional que considera que os recursos são finitos, de forma a permitir que a empresa utilize o seu *portfolio* contemplando a gama de oportunidade de investimentos disponíveis.

Ainda de acordo com o autor, quando executado de forma exitosa, CPM entrega às empresas a capacidade de avaliar, priorizar, selecionar e monitorar oportunidades individuais de investimento de maneira contínua, rigorosa e focada em dados. CPM ainda permite que estas decisões individuais sejam incorporadas em um *portfolio* organizacional, criando competição entre projetos por recursos finitos disponíveis. Por último, este processo leva à otimização do *portfolio* de projetos, contemplando os objetivos estratégicos, financeiros e de risco.

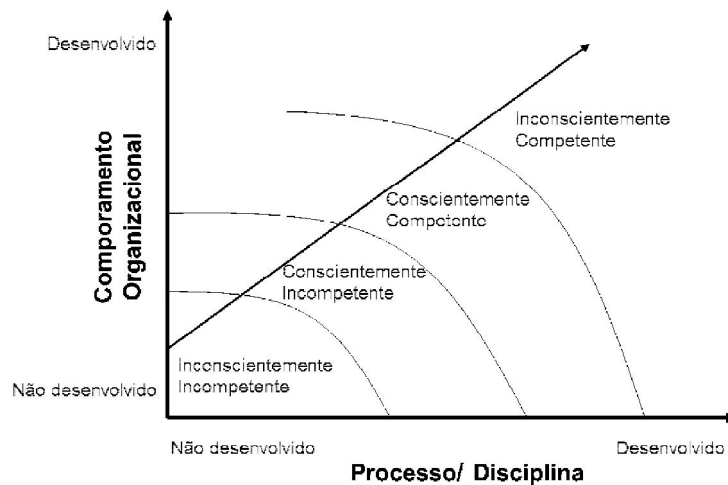
Sanwal (2007) constata que, dado um cenário de negócios cada vez mais complexo, o quão eficiente e dinâmica é a gestão da alocação de recursos é uma das decisões mais importantes que uma companhia toma.

O mesmo autor ressalta que existem dois fatores importantes a serem considerados para o sucesso do CPM: processo e comportamento organizacional. Entender o comportamento organizacional é necessário, pois CPM, no fundo, é um esforço de gestão de mudança, uma vez que os pontos a considerar, competência e requerimentos organizacionais envolvidos em otimizar o *portfolio* neste nível são diferentes daqueles quando há um modelo de avaliação individual de oportunidades.

Sanwal (2007) destaca que o primeiro fator de sucesso a ser trabalhado é processo, pois é possível impactá-lo diretamente e obter mais controle. Neste caso, é necessário apenas investir tempo e recursos para fazê-lo. Já o fator comportamento organizacional requer mudança de hábitos incorporados à instituição e que fazem parte da cultura de uma empresa. A avaliação feita é a de que o contínuo desenvolvimento de processos abre o caminho para as mudanças organizacionais, uma vez que os resultados e benefícios da implantação do CPM podem ser mais facilmente visualizados.



Figura 2 - Estágios de Evolução de CPM



Fonte: Sanwal (2007, p. 5).

Sanwal (2007) comenta que uma companhia pode apresentar quatro estágios em relação ao processo de implementação de uma área de CPM: inconscientemente incompetente, conscientemente incompetente, conscientemente competente e inconscientemente competente. Basicamente, estes estágios variam desde uma empresa que não tem ideia de suas oportunidades com relação ao processo de CPM até aquela em que a área de CPM faz parte de seu “DNA”⁶, incorporada ao cotidiano e à cultura da empresa. Graficamente, os estágios de Sanwal (2007) podem ser representados pela Figura 2.

Quando considerando *portfolio* de investimentos, Sanwal (2007) levanta alguns erros comumente cometidos pelas empresas, ao que chamou de “pecados mortais”. São eles:

- Limitar definição de *portfolio*: não aplicar a gestão do *portfolio* para parte da organização, por exemplo, selecionar somente projetos de Tecnologia da Informação (TI). Esta estratégia somente seria aceitável em caso de evolução de uma atuação existente de CPM;
- Decisões de investimentos tratadas como “resoluções de Ano Novo”: a construção e atualização do *portfolio* devem ser feita periodicamente, não anualmente, acompanhando a dinamicidade da empresa e do mercado;
- Processo de decisão baseado no “grito” e não em dados: CPM é pautada por decisões objetivas e baseadas em dados. Isto não significa,

⁶ O termo DNA (deoxyribonucleic acid), embora tenha significado na área de Biologia, é usualmente utilizado para indicar algo impregnado na cultura da organização.



no entanto, que todos os projetos terão resultados quantitativos mensurados, havendo espaço para pontos intuitivos e subjetivos, devidamente suportados por dados.

- Muitas métricas e pouco tempo: apesar de métricas serem importantes para a CPM, deve-se ter cuidado para que a empresa não se perca em muitas métricas e indicadores de acompanhamento, demandando muito tempo para compilá-los, gerá-los e analisá-los.
- Gestão de *portfolio one-size-fits-all*: CPM deve considerar todos os aspectos para priorização de investimentos, tais quais financeiros, de risco, estratégicos, operacionais, sobreposição de atividades e resultados, mix de investimentos, dentre outros.
- Quando se instala um software, pode-se otimizar o *portfolio*: a implantação de um software somente é aconselhada após entendimento completo da realidade da empresa de seus modelos de sucesso de projetos, fazendo com que as funcionalidades existentes na ferramenta espelhem a necessidade da empresa;
- Focar nas projeções: é importante apurar os resultados reais e compará-los com as projeções. CPM não deve restringir-se a projetar impactos de projetos;
- Gestão de *portfolio* é um túnel, não um funil: CPM deve atuar selecionando e acompanhando projetos, não somente servindo como orientador burocrático de como os projetos devem ser organizados dentro da companhia. Tal característica é ratificada por Newton (2010).

Sanwal (2007) ressalta que CPM não acontece “da noite para o dia” e que não pode ser o trabalho de apenas um indivíduo na organização. Ele aponta quatro passos para o sucesso de uma implementação de CPM: analisar, estabelecer, padronizar e otimizar.

Passo 1: “Analisar” significa compreender o estágio da empresa perante o processo de CPM, quais são os desafios de implementação e o que a empresa já possui de pontos positivos. É nesta fase que se analisa tanto a vertente de processos e disciplina quanto a vertente de comportamento organizacional.

Passo 2: Estabelecer compreende construir o *business case* para implementação de CPM, comunicar e engajar a organização e buscar *senior sponsorship*. Para executar estas atividades é importante:

- Criar coalizões internas e não confrontar opositores, atraindo o maior número possível de “embaixadores” para a área;
- Entender os desafios da implementação;
- Mudar o comportamento organizacional de forma constante;
- Buscar informações que demonstrem conhecimento sobre o assunto.

7 Do inglês “um tamanho serve a todos”, com conotação de que apenas um modelo é aplicável para qualquer situação.

Passo 3: “Padronizar” significa padronizar os métodos de avaliação financeira, estratégia e de risco e refiná-los. Compreende, no final, padronizar a forma como são vistos os investimentos, ou seja, é fazer todos na companhia ter a mesma compreensão sobre o assunto.

Passo 4: “Otimizar” é o início do processo de priorização para a criação do *portfolio* de projetos, compreendendo utilizar dados para auxiliar a tomada de decisões, integrar com sistemas de acompanhamento para melhorar projeções, usar um *framework* apropriado para decisão de projetos. É quando a área começa a atuar efetivamente.

Para caracterização do *case*, foram utilizadas as informações da entrevista realizada com o Diretor Corporativo da área CPM na Arcos Dourados, bem como as observações de um dos autores desse artigo, que atuou como gestora de projetos antes da implementação de CPM.

7. O case – “antes”

O cenário de gestão de projetos na Arcos Dourados antes da implantação da área de CPM em 2011 apresentava grandes oportunidades de melhoria. É possível afirmar que a companhia estava em um momento, de acordo com o conceito de Sanwal (2007), no estágio “inconscientemente incompetente”. Para entender a situação, decidiu-se abordar as oportunidades em três frentes de atuação da área de CPM posteriormente implementada: definição do *portfolio* ideal, execução dos projetos e *tracking* de resultados.

Acompanhado o processo implantado na companhia, a etapa de definição de *portfolio* ideal já apresentava oportunidades desde seu início. A estratégia da companhia não era traduzida em planos táticos e operacionais no sentido de fazer que as iniciativas fossem alinhadas e selecionadas de acordo com o que tinha sido definido no plano estratégico. Não havia um processo definido e tampouco regras claras de como a companhia deveria tratar a análise e escolha de iniciativas.

Este ambiente “solto” de levantamento de necessidades e iniciativas provocava efeitos de dificuldade de uniformização de processos. Isto acontecia, pois cada área fazia a sua própria avaliação de necessidades, não havendo metodologias de planejamento de projetos implantadas. Dessa maneira, era comum projetos serem defendidos sem a construção de um *business case*, contendo o detalhamento da necessidade, da projeção de necessidade de recursos, do cronograma, e do impacto provocado pela iniciativa. Desta forma, é possível dizer que a cultura organizacional implantada direcionava recursos para aquelas iniciativas defendidas por áreas de maior importância ou por pessoas com mais credibilidade ou poder político, não sendo, portanto, guiada por resultados e análise de dados.



A defesa e a aprovação de iniciativas com poucos critérios de análise provocavam efeitos comuns como a existência de uma quantidade muito grande de iniciativas, mais do que a companhia poderia suportar e executar, sobre avaliação de necessidade de tempo e de recursos, sendo necessária a contratação de consultorias externas para executar projetos.

A ausência de uma visão integrada de *portfolio* de iniciativas ocasionava outros efeitos como a sobreposição de iniciativas em termos de cronograma, ou seja, projetos sendo implantados simultaneamente, a utilização de recursos em diferentes projetos ao mesmo tempo, ocasionando problemas maiores de escassez de recursos e alimentando um ambiente propício a desenvolver brigas políticas, uma vez que não havia, conseqüentemente, uma visão integrada de disponibilidade de recursos.

Como resume o Diretor da área de CPM criada na Arcos Dourados, [...] “na Arcos havia muitos projetos dando voltas, havia poucas prioridades, havia pouco foco, e os recursos não estavam bem alinhados com as iniciativas.” (informação verbal).

Desta maneira, identifica-se que não havia, dentro da estrutura da Arcos Dourados, uma visão integrada de *portfolio* de projetos e todas as suas funcionalidades inseridas no contexto.

A etapa de execução de projetos, dentro da estrutura de CPM posteriormente implantada, já se iniciava dentro de um modelo “viciado”, uma vez que a própria estruturação da necessidade era originada de maneira desordenada, havendo muitas oportunidades nesta etapa.

As oportunidades de melhorias surgiam desde a definição de quem era o “dono” do projeto. Frequentemente, os projetos não tinham um líder responsável apontado de maneira clara. Por outro lado, quando havia a figura do “dono” do projeto, era comum o fato de que este líder de projeto não tivesse as habilidades e conhecimentos de gestão de projetos necessários para a execução do mesmo. Uma consequência deste cenário era apontar TI como líder de projetos funcionais, uma vez que era a área com maior conhecimento de gestão de projetos dentro da companhia. Os efeitos desta alocação de liderança eram o de provocar discordância entre a real necessidade funcional e aquilo que era tratado pelos gestores apontados do projeto.

Outras oportunidades com relação ao planejamento e à gestão de projetos na Arcos Dourados era o fato de que projetos apresentavam problemas de atraso nos cronogramas e custo acima do projetado. Isto significa dizer, frequentemente, aplicava-se para que mais recursos fossem destinados a projetos e cronogramas eram tratados como ponto de referência, não como objetivos a serem buscados.

Da mesma forma, não havia visibilidade sobre o *status* dos projetos ativos na companhia. Cada projeto possuía o seu próprio método de trabalho e de acompanhamento de resultados, sendo que, em alguns casos, não havia controle sobre as atividades executadas.



O isolamento dos *status* provocava um efeito de não conhecimento das iniciativas em outras áreas da empresa. Isto representava que, muitas vezes, somente as áreas diretamente impactadas por um projeto sabiam de sua existência. Os problemas de comunicação não se restringiam à visibilidade externa, no entanto. Por vezes, os próprios recursos alocados não tinham conhecimento da real magnitude de um projeto, do efeito de seu trabalho, e de em qual ponto do cronograma eles estava, bem como o *status* de sua execução.

O diretor, sobre este tema, comenta em sua entrevista que os principais pontos apresentados por outros executivos de Arcos Dourados de por que falhavam os projetos na companhia eram que [...] “um dos motivos era TI, e outro era a falta de dono, falta de prioridade era outro, falta de definição de um processo antes de implementar uma ferramenta era outro, falta de existência de um *business case* que respaldasse a necessidade de uma mudança era outro” (informação verbal).

Por último, sobre a terceira frente de atuação de CPM, a etapa de *tracking* de resultados, apresentava muitas oportunidades. Os projetos, após sua implantação, frequentemente não continuavam a acompanhar os resultados e os impactos provocados, e quando o faziam, normalmente não o comparavam com o *business case* e as projeções realizadas.

Muitas vezes, também, não havia definição prévia de KPIs⁸ para que o resultado pudesse ser acompanhado após a implantação. Uma das consequências da não continuidade de acompanhamento de resultados pós-implantação era o de não poder utilizar os resultados de projetos para retroalimentar o processo de gestão de projetos na companhia, não criando modelos de propensão de sucesso e de resultados de *portfolio*.

O diretor comenta em sua entrevista que [...] “se destinava muito dinheiro, se destinava muita gente e se alcançavam poucos resultados” (informação verbal).

8. O case – “durante”

No início de 2011, Arcos Dourados contratou uma consultoria externa para fazer uma análise da estrutura organizacional da companhia. Este trabalho compreendia em analisar a situação da empresa por meio de entrevistas com os principais executivos, e também propor sugestões de alterações na estrutura para melhor execução estratégica.

Uma das principais oportunidades citadas pelos executivos era a falta de uma visão consolidada dos projetos na Arcos Dourados, e suas consequentes implicações. Com isso, após análise completa de dados como investimentos, quantidade de iniciativas, retorno obtido dos projetos, uma das principais sugestões



8 KPI, do inglês *Key Performance Indicator*, significando, em português, Indicadores Chave de Desempenho.

do trabalho desta consultoria foi a de criar uma área centralizada desenvolver uma visão consolidada das iniciativas.

Esta sugestão ficou sob tutela da então Diretora da área de Serviços Compartilhados, hoje Diretora Sênior de *Business Service*, que passou a buscar no mercado um executivo para liderar esta nova área.

O processo de implantação da nova área de CPM deu-se com a contratação de um profissional em agosto de 2011, para a posição de Diretor Corporativo que, inicialmente, se chamaria e-PMO, *Enterprise PMO*. Esta seria uma área que controlaria os projetos, assumindo uma atividade típica de PMO, que é o de, muitas vezes, controlar, porém sem participar da definição do *portfolio* (informação verbal).

A primeira definição realizada pelo diretor foi a de modificar o nome da área para *Corporate Portfolio Management* (CPM), que teria conotação de, segundo suas próprias palavras, [...] “*Corporate* para dar a ideia de global, *Portfolio Management* para dar a ideia de gestão de um conjunto de investimento, e não do detalhe” (informação verbal).

Desde o início, a área de CPM foi concebida para ter uma atuação estratégica, com foco em quatro frentes: seleção e priorização de projetos; acompanhamento e documentação da gestão de projetos (execução); acompanhamento dos resultados pós-implantação; e mudança da cultura de gestão de projetos na Arcos Dourados. Este modelo é corroborado por Newton (2010).

Em termos de processo de execução, foi decidido que a atuação da área seria permeada por um sistema de fácil compreensão pelas outras áreas, isto é, modelos simplificados de solicitação de projetos, de acompanhamentos de resultados e de informação sobre *status* e atividades.

Definiu-se que a área pertenceria à diretoria de *Business Services* e que prestaria serviços a todos as divisões, países e disciplinas de Arcos Dourados.

A área foi concebida para ter seis *headcounts*, porém, decidiu-se que somente seria construída a equipe após os primeiros três meses, para poder focar inicialmente na definição do *portfolio* de projetos do ano seguinte, uma vez que a companhia encontrava-se justamente na época de planejamento (informação verbal).

O primeiro passo da implantação foi o de buscar “vender” o conceito de CPM para os mais altos executivos da empresa, ou seja, CEO, *Chief Financial Officer* (CFO), *Chief Operational Officer* (COO) e vice-presidentes das disciplinas mais importantes. A abordagem utilizada foi a de apresentar como a área ajudaria a transformar estratégia da companhia em uma série de projetos críticos, já que o “querer que isto aconteça” é um conceito natural para o executivo.

Para começar a “vender” este conceito, foram realizadas entrevistas com os executivos das principais disciplinas para entender com mais profundidade porque os projetos na Arcos Dourados falhavam e, com base nestas informações, poder



detalhar melhor o cenário de momento em termos de gestão de projetos. Nestas entrevistas foram apresentados o modelo da situação de gestão de projetos na Arcos Dourados, o porquê era importante ter um processo de Governança, qual seria o trabalho da área e como a área conseguiria ter um *portfolio* de projetos alinhado à estratégia (informação verbal).

Após as entrevistas e primeira apresentação da área, foi acordado que a área teria dois meses para apresentar um *portfolio* de projetos sugerido para o ano de 2012. Assim, durante os meses de setembro e outubro de 2011, a área trabalhou em coletar projetos e iniciativas para definição do *portfolio* de 2012, empenhou-se em criar o modelo de Governança de todo o processo de CPM, contando com o comprometimento dos altos executivos da empresa e em criar os laços com a área de TI, que era um importante gargalo do processo de gestão de projetos na companhia. Neste último ponto, um facilitador foi o fato de que TI e CPM eram áreas sob a tutela da mesma diretoria.

No processo de coletar projetos e iniciativas para definição do *portfolio*, houve pouca interação com a média gerência, exigência feita pela alta administração da companhia. Com a lista de iniciativas em mãos (cerca de 100), foi feita uma primeira análise de impacto estratégico para poder ordenar estas iniciativas. Neste momento, não havia um critério claro de definição de necessidades nem *business cases* construídos por trás das iniciativas. Com esta primeira análise, construiu-se o primeiro rascunho de *portfolio* de projetos na Arcos Dourados para apresentá-lo a vice-presidentes e presidentes divisionais. O próximo passo foi o de validar com estes grupos o material desenvolvido, e, também, forçar uma priorização. Esta priorização partiu de uma pergunta feita a cada um individualmente sobre, dentre das iniciativas disponíveis, qual ele escolheria para executar.

Em paralelo, a criação de um processo de Governança deu-se, principalmente, pela criação de um comitê formado pelo CEO, COO e CFO da companhia, no qual a decisão final do processo de priorização de iniciativas seria tomada. Este comitê também teria o papel de aprovar as regras gerais para a priorização e acompanhar o *status* da execução de projetos, além de decidir sobre intenção em situações críticas. Foi definido que este comitê seria reunido a cada três meses.

Sobre a importância do modelo de Governança, o diretor comenta que [...] “o fundamental de tudo isto foi desenvolver uma Governança comprometida com o assunto, CEO, CFO e COO. Sem que eles determinem quais são as regras, é impossível poder implementar [uma área de CPM]” (informação verbal).

Ao final dos dois meses, em novembro de 2011, foi apresentado o *portfolio* sugerido para o Comitê de CPM. Havia duas expectativas do comitê: a primeira era ter menos projetos dentro da companhia; a segunda era garantir que os cinco projetos chave da companhia, definidos pelo próprio comitê, estivessem presentes no *portfolio*. Foi fechado, então, o primeiro *portfolio* de projetos após implantação da área de CPM, contendo 30 projetos.



Com o *portfolio* de projetos definido, iniciou-se o trabalho da área na segunda frente, que se referia ao planejamento e execução de projetos, criando metodologias, processos e procedimentos. Foi neste momento que a área começou a contratar funcionários, uma vez que, até então, o foco era desenvolver o *portfolio*, e não havia possibilidade de dividir o foco com outras atividades, como contratação de pessoas. Também, havia o objetivo de contratar pessoas com o perfil mais alinhado possível à cultura da empresa, ao novo modelo de cultura organizacional em projetos a ser desenvolvido, e com habilidades que pudessem solucionar os principais pontos de oportunidade na empresa.

Nesta segunda etapa de atuação, o trabalho desenvolvido pode ser agrupado em três pontos, aplicáveis a todos os projetos da empresa:

- Modelo de documentação para início de qualquer projeto do *portfolio*: *business case*, *project charter*, cronograma em alto nível, alocação de recursos, e orçamento. O *project charter* consolida em uma página as principais informações do projeto, como objetivo, *sponsor* e líder, alcance, riscos, investimento, disciplinas envolvidas, dentre outros temas;
- Modelo de acompanhamento do *status* dos projetos para comunicar a toda a companhia, contendo um resumo executivo com a situação do *portfolio* como um todo e um *dashboard* com informações projeto a projeto;
- Modelo de documento para acompanhar os resultados de projetos após a implantação.

Durante os meses de novembro e dezembro de 2011, todos os líderes de projetos do *portfolio* trabalharam na documentação para início dos projetos.

Um ponto chave do processo foi a comunicação do *portfolio* aprovado e apresentação da documentação inicial pelos próprios líderes dos projetos em *workshops* que aconteceram em janeiro de 2012, iniciando-se a partir deste momento, a execução dos projetos do *portfolio*, conforme cronograma, seguindo a nova metodologia de CPM.

Durante a etapa de implantação da área, em nenhum momento foi abordada a necessidade de implantação de um sistema tecnológico para auxiliar em algum dos processos de CPM. Isto aconteceu porque o Diretor Corporativo da área, implementou um modelo de CPM em outra empresa, na qual, apesar de ter gerado compromisso do *top management* e uma implantação rápida, implementou um sistema para atribuir prioridades e acompanhar os projetos, o que terminou gerando uma burocracia desnecessária e complicando o modelo de operação de gestão de *portfolio*.

Os pontos chave para o primeiro ano de implantação foram ter um modelo de Governança, levantamento das iniciativas, entender do ponto de vista do *top management* quais eram as prioridades e não colocar a estrutura e o sistema na frente do processo. O diretor entrevistado comenta que (informação verbal):



Portfolio management tem três partes fundamentais: a definição do *portfolio* ideal; uma vez que se defina isto, poder alcançar uma boa execução deste *portfolio* ideal; e depois, poder fazer um acompanhamento dos resultados para retroalimentar e entender onde continuar colocando foco. Quando se coloca um sistema de informação, um ERP⁹ Clarity, Oracle ou qualquer outro a que se cumpra parte disto [das três partes fundamentais], complica muito o processo. [...] É um processo mais humano que sistêmico, um processo mais de gestão da mudança e de cultura do que de criar procedimentos ou regras demasiado rígidas.

O principal desafio enfrentado é natural quando da criação de uma área central de gestão de *portfolio* de projetos, ou seja, a perda de poder pelas áreas, que antes estavam acostumadas a definir todas as etapas do processo de gestão de projetos. Com a criação do CPM estas áreas perderam um pouco de sua autonomia e autoridade para decidir sobre o seu próprio *portfolio* e atividades. A saída para este desafio foi trabalhar com uma consistente e contínua comunicação junto a estas áreas para facilitar o entendimento acerca da visão delas deste processo, aliado a um *empowerment* irrestrito do *top management* e do comitê de CPM.

Outro desafio importante é a mudança da cultura organizacional de maneira global. Este item faz parte de um trabalho constante da área de CPM, que aborda a aceitação da área por outras áreas da empresa, por meio de comunicação, aproximação com áreas chave e também pela demonstração de resultados obtidos com o novo modelo. No caso específico da Arcos Dourados, estabelecer relação próxima e de colaboração com TI foi importante, já que era uma área identificada inicialmente como gargalo da transição. Este processo de aproximação foi facilitado pelo fato de estarem sob a mesma diretoria.

Outra limitação encontrada foi a baixa capacitação da média gerência em gestão e execução de projetos, em especial das áreas funcionais. Para isso, CPM criou cursos e treinamentos específicos para Arcos com foco no tema.

Ainda dentro do “guarda-chuva” de mudança cultural e de comportamento organizacional, CPM preocupou-se com estabelecer um modelo de comunicação dos projetos que não foram selecionados para o *portfolio* de projetos.

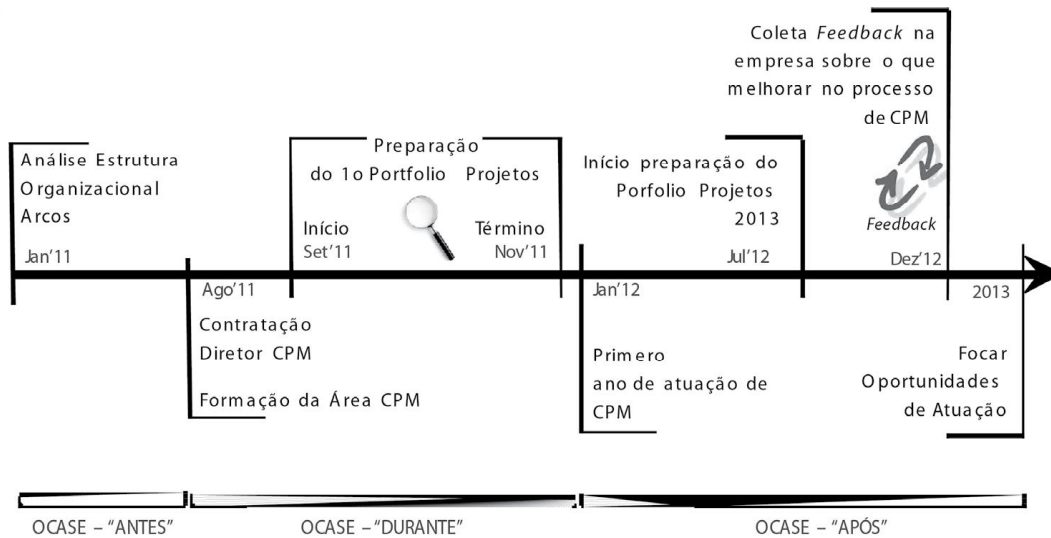
Pode-se concluir que os pontos fortes da implantação de CPM foram: comunicação efetiva, comprometimento das áreas, agilidade na criação do comitê de CPM e atribuição de poder para o mesmo, escolha do líder da área com experiência no tema, definição de *portfolio* de projetos a partir de regras claras, identificação de pontos de oportunidades de melhoria e definição de plano de ação para reversão, elaboração de processos simplificados e de fácil compreensão e assimilação pelas áreas.

9 ERP, do inglês *Enterprise Resources Planning*, é um sistema integrado de gestão empresarial. São exemplos de provedores de ERPs empresas como Oracle, Clarity, SAP, Totvs, dentre outras.

9. O case – “após”

O case - “após” tem início em Janeiro de 2012, já que 2012 foi o primeiro ano de atuação da área de CPM, conforme Figura 3.

Figura 3 – CPM em Arcos Dourados



Fonte: Autores do artigo.



Após a implantação da área, passou a existir uma metodologia objetiva e clara para a criação do *portfolio* de projetos de Arcos Dourados.

A atuação da área não está restrita à definição de *portfolio*, mas também aborda o acompanhamento de projetos e de resultados, mesmo após a implantação. Possui perfil estratégico, pois efetivamente elabora o *portfolio* de acordo com os critérios definidos pelo comitê de CPM. Isto significa haver *empowerment* irrestrito do alto nível executivo da companhia, reduzindo barreiras de aceitação pelas áreas da empresa, que hoje já aceitam o modelo de CPM e enxergam a área como parceira na execução de projetos e veem resultados em suas atividades.

A equipe de CPM está totalmente montada, e possui visibilidade junto às áreas como parceira na execução de projetos.

Em termos processuais, é possível definir a atuação da área de CPM seguindo um fluxo que se inicia com o entendimento da estratégia. Este entendimento é realizado junto com o Comitê de CPM, criado dentro do processo de Governança, composto pelo CEO, COO e CFO de Arcos Dourados. As diretrizes do Comitê de CPM pautam a definição do *portfolio* no contexto de haver alinhamento estratégico.

O próximo passo é definir datas e etapas do processo de priorização de iniciativas, e comunicá-las para as áreas da empresa. Esta comunicação é fundamental para que as áreas possam preparar com antecedência a documentação de proposição de iniciativas e não corram o risco de perder a defesa de um projeto por conta de perda do prazo de apresentação da necessidade.

A próxima etapa é a de proposição das iniciativas. Para isso, CPM definiu uma série de documentos padrão para serem utilizados pelas áreas, detalhando os pontos a serem abordados, auxiliando e acompanhando as áreas no preenchimento destas informações. Nesta etapa não há detalhamento completo de atividades da iniciativa, mas sim informações de mais alto nível em questões como identificação de necessidade, riscos identificados, áreas envolvidas, necessidade de recursos e primeira análise de retorno. Estes pontos servirão como base para decisão por CPM na definição de *portfolio*, unindo dados das necessidades com as diretrizes estratégicas estabelecidas pelo Comitê de CPM e também disponibilidade de recursos.

O próximo passo, portanto, é o de definir o *portfolio* de projetos da companhia. Utilizando dos critérios de seleção definidos e limitadores apresentados, CPM monta um mix de iniciativas otimizado às necessidades da empresa. O mix deve, posteriormente, ser aprovado pelo Comitê de CPM, como parte do modelo de Governança estabelecido. Neste momento, também, é feito o sequenciamento de projetos, evitando sobreposição de atividades. Além disso, é feita a alocação de recursos entre as iniciativas.

Uma vez definido o *portfolio*, são realizados *workshops* nos quais os líderes dos projetos aprovados apresentam os detalhes, gerando alinhamento entre disciplinas e áreas e pessoas envolvidas. Este *workshop* gera engajamento e foca, especialmente, na comunicação dos detalhes e conhecimento dos projetos por parte todos os envolvidos.

Desta comunicação, CPM, então, solicita o detalhamento das iniciativas selecionadas no *portfolio*, utilizando-se de documentação padrão definida pela área. Também neste caso, CPM auxilia as áreas a preencherem a documentação a guilhas no processo de detalhamento.

De acordo com a data de início de cada iniciativa, é agendado, então, o *kick-off* de início de projeto, iniciando, efetivamente, a fase de execução das atividades. Os projetos são executados de acordo com os recursos disponíveis e a gestão é feita diretamente pelos líderes de projetos. A interferência de CPM é feita quando há necessidade de atuação para reversão de pontos críticos nos projetos. Na fase de execução, a principal atribuição da área é a de acompanhar o *status* dos projetos, em especial cronograma e custos. Estes *status* são consolidados em relatórios resumidos de situação de projetos do *portfolio* da companhia e também em um *dashboard* de *status* de todos os projetos, sendo estas informações apresentadas ao Comitê de CPM.

Neste ponto é importante ressaltar um dos principais poderes e também responsabilidades de CPM: o controle total de recursos, inclusive financeiros. Toda necessidade de recursos dos projetos é acompanhada diretamente pela área, que pode decidir de maneira mais assertiva onde alocar os recursos disponíveis, uma vez que é capaz de priorizar iniciativas dentro do *portfolio*.



A apresentação de *status* para o Comitê de CPM pode gerar uma intervenção eventual do Comitê na execução dos projetos. O Comitê é quem aprova as decisões do CPM quando alterações significativas são necessárias, como cancelamento de um projeto, inserção de nova iniciativa no *portfolio*, alocação de recursos financeiros adicionais a um projeto, atrasos consistentes de cronograma, dentre outras.

Por último, CPM é a área responsável por acompanhar os resultados dos projetos, mesmo após a sua conclusão. Este acompanhamento alimenta os modelos de retorno e avaliação de impactos de projetos na companhia, que são utilizados para gerar a definição futura de *portfolios*, por exemplo.

A área de CPM também possui atribuições especiais a uma necessidade específica da companhia. Ela pode decidir, por exemplo, por ministrar cursos e realizar *workshops* específicos em temas como gerenciamento de projetos para a média gerência, necessidade identificada na empresa.

Os resultados obtidos pela implantação de CPM podem ser agrupados em quatro tipos: avaliações subjetivas, como alinhamento estratégico; dados quantitativos como retorno, quantidade de projetos, investimentos, alinhamento estratégico, dentre outras informações; desenvolvimentos de padrões, processos, documentos e metodologias; e redesenho do comportamento organizacional e da cultura de gestão de projetos dentro de Arcos Dourados.

Um dos primeiros resultados visíveis após a implantação da área de CPM é ter um *portfolio* de projetos e iniciativas mais ordenado, mais atado com a estratégia da empresa. Outro fator visível é a redução significativa da quantidade de projetos sendo executados, reduzindo-se de cerca de cem propostas de projetos em 2011 para trinta projetos efetivamente incorporados ao *portfolio* de 2012.

O novo modelo de comunicação adotado e o *empowerment* do *top management* à área de CPM fazem com o *portfolio* de projetos possua mais visibilidade dentro da organização. Outra evolução é haver um processo voltado especificamente à comunicação de resultados de projetos, tanto para o *top management* quanto para o restante da companhia. Este processo cria mais transparência na condução dos projetos e alavanca a percepção dentro da companhia de que há mais controle na execução, contribuindo para aumentar a credibilidade da área, e, conseqüentemente, para moldar a cultura e o comportamento organizacional a aceitar o novo processo de trabalho.

Adicionalmente, com um *portfolio* menor de projetos acompanhados, respeita-se o *portfolio* priorizado, e eventuais ajustes críticos são analisados pontualmente. Isto significa que hoje, na Arcos Dourados, não há a criação de iniciativas paralelas sem justificativa exaustiva.

O conseqüente impacto da redução na quantidade de projetos adotados foi o nível de investimento necessário para a execução. O valor de investimentos



em projetos para 2013 representa um número bem menor do existente em 2011 (informação verbal).

Dentro das atuações de CPM, um dos impactos relevantes foi o fato de poder construir o sequenciamento de iniciativas e atividades, evitando o problema recorrente enfrentado de muitas iniciativas sendo implementadas nos restaurantes ao mesmo tempo. Isto permitiu implementações de melhor qualidade e treinamentos mais efetivos. Outro ponto de destaque no tema de sequenciamento de projetos é o uso de profissionais da operação de maneira mais eficiente, uma vez que não é mais necessário desfalar os restaurantes em grande número para viabilizar a implantação de iniciativas.

O papel de CPM se estende a outros pontos de planejamento de projetos e de iniciativas. Dentro da metodologia de planejamento de projetos implantada, CPM buscou focar no fato de que os papéis de todos os envolvidos nos projetos deveriam estar claros. Este era um dos principais problemas identificados pré-implantação da área. Com exaustivo trabalho de comunicação, os papéis de cada pessoa dentro dos projetos estão mais claros. Outro fator de observação dentro da companhia pairava sobre a figura de líderes de projetos. Com atuação muito próxima junto às áreas responsáveis pelas iniciativas, CPM foi capaz de reverter dois problemas crônicos pelos quais a empresa passava: haver um dono claro, figura-chave responsável pelo projeto, e; capacitar líderes de projetos na companhia.

O primeiro fator veio por meio de relações de parcerias entre as áreas. CPM passou a prestar um trabalho semelhante ao de uma consultoria interna, acompanhando o desenvolvimento do *business case* e elucidando aspectos que viabilizassem a demarcação da figura do líder do projeto. O trabalho não somente recaía no apontamento de um líder, mas sim no desenvolvimento deste líder, explicando o sua atuação esperada na função e oferecendo o ferramental necessário para exercer suas atividades. Para reforçar a importância da função de gestor de projetos, desde 2012, a avaliação de desempenho, que alimenta o modelo de remuneração variável, obrigatoriamente deve considerar a *performance* como gestor nos projetos nos quais um funcionário atuou.

Dentro do ferramental oferecido, havia cursos de capacitação de gestores de projetos dentro de Arcos Dourados. Em um ano de atuação, cerca de 40 profissionais foram capacitados, sendo estes aqueles que mais posições chave possuíam dentro do *portfolio* de projetos. As capacitações continuaram para toda a companhia por meio de *workshops*, treinamentos *online*, comunicados internos e indicação de bibliografia para os interessados no assunto.

A capacitação de profissionais em gestão de projetos ocasionou a solução da dependência de profissionais da área TI exercendo função de gestores de projetos, mesmo em iniciativas funcionais. A busca por estes profissionais era causada justamente pela necessidade de profissionais com experiência maior no tema.





Atualmente na Arcos Dourados, TI lidera somente projetos técnicos. O processo de transição foi facilitado pelo fato de CPM e TI estarem subordinados à mesma diretoria. Ainda assim, considerando a perda de poder interno que a área teve com o novo processo, provou-se um resultado de sucesso, pois contribuiu para que a área focasse em temas específicos ao seu trabalho, e percebe-se um aumento na qualidade do trabalho em projetos oferecido por TI.

Outra consequência da capacitação de gestores de projetos foi a redução significativa de atuação de consultorias externas dentro de Arcos Dourados. Em muitos casos, a consultoria exercia o papel de gestora de projetos que a própria empresa não era capaz de executar. Esta redução significou economia de custos para a companhia.

Outro resultado visível refere-se às projeções de retorno em projetos. Apesar de não haver base de comparação, uma vez que as iniciativas prévias à implantação da área de CPM não possuíam, em sua maioria, avaliação de retorno, há a certeza de que os projetos selecionados possuem nível de retorno acima dos patamares observados anteriormente, principalmente porque um dos pontos de avaliação na seleção de *portfolio* foi o nível de retorno estimado.

O próprio processo de avaliação de retorno, como parte integrante do *business case* representa um avanço importante no novo processo implantado. Em Arcos Dourados há uma metodologia implantada, em que o retorno é avaliado por meio de dois indicadores: Valor Presente Líquido (VPL¹⁰) e Taxa Interna de Retorno (TIR¹¹). Também, CPM possui um papel questionador dentro da própria construção do *business case*, por si só um resultado importante alcançado, pois atua de maneira mais próxima das áreas para que o *business case* esperado seja o mais realista possível. CPM, portanto, auxilia as áreas para que os benefícios obtidos com o projeto sejam os mais adequados possíveis ao que efetivamente será alcançado.

Soma-se a uma avaliação de retorno mais assertiva, o fato de CPM ter ação de gestão centralizada de recursos, inclusive financeiros, o que garante que estes sejam destinados para as iniciativas que são mais atrativas no momento da decisão. No antigo modelo instalado, recursos financeiros ficavam sob responsabilidade dos gestores de projetos. Uma eventual sobra de recursos fazia com que o gestor buscasse alternativas dentro do próprio projeto para utilizar todo o orçamento estipulado, por vezes aumentando o escopo do projeto para comportar eventuais ajustes. Com CPM, recursos financeiros fazem parte de um *pool* de disponibilidades da companhia. Sobras de recursos, por exemplo, são

10 VPL é a fórmula matemático-financeira capaz de determinar o valor presente de pagamentos futuros descontados a uma taxa de juros apropriada, menos o custo do investimento inicial. Na Arcos Dourados, o fluxo de caixa é descontado a uma taxa *benchmark* aplicada para cada país.

11 TIR é a fórmula matemático-financeira que determina a taxa de juros que faz com que o VPL seja igual a zero.

avaliadas por CPM para entender qual o melhor destino para aqueles valores, dentre as iniciativas listadas. O mesmo é válido para utilização de pessoas, ou qualquer outro recurso da companhia, que passam a ser tratados com uma visão corporativa, e não mais de projetos.

Como área controladora dos recursos, CPM possui maior controle do escopo dos projetos. Este controle é consequência de todo o processo implantado na Arcos Dourados. Origina-se no auxílio às áreas na identificação de iniciativas, como defendê-las e mensurar retorno. Evolui para a construção de um planejamento de projetos completo, seguindo a metodologia corporativa exigida. Passa pelo controle dos recursos disponíveis na companhia, e chega ao trabalho de ação de reversão de pontos críticos e no controle de resultados, durante e após o projeto. Desta forma, CPM fecha o ciclo da gestão de projetos, garantindo maior segurança na execução das iniciativas.

Neste ponto, CPM reforça a sua posição como facilitador na execução de projetos, contribuindo na reversão de temas críticos de projetos. Dentro do processo implantado, CPM atua como solucionador de problemas graves, como, por exemplo, falta de recursos, pois possui acesso aos mais níveis de decisão da empresa, e sua visão completa de *portfolio* faz com que as alocações de necessidades sejam mais assertivas. Atualmente, problemas críticos necessitam de menos tempo para serem solucionados, reduzindo impactos em cronograma e orçamentos.

O processo como um todo provocou uma inclusão de CPM na cultura organizacional de maneira rápida e relevante. O sucesso pode ser observado de três maneiras: CPM conseguiu atrair “embaixadores” para suas atividades, ou seja, profissionais que disseminam o propósito da área, seus conceitos e benefícios; CPM estabeleceu-se como referência em gestão de projetos na Arcos Dourados, e; outros eventos, cursos, treinamentos, dentre outras interações, pedem que parte do conteúdo possua material relativo à área e suas atividades.

Os benefícios alcançados por CPM possuem um valor subjetivo bastante significativo. Aspectos como metodologias implantadas, tais quais planejamento de projetos e seleção de iniciativas para composição de *portfolio*, e mudança de cultura organizacional, representam um avanço significativo em relação ao modelo de atuação anterior. O que não significa dizer que o resultado não pode ser mensurado quantitativamente, pelo contrário. Indicadores como quantidade de projetos, investimento, retorno estão sendo acompanhados de maneira metódica e consistente.

A percepção de evolução com CPM em termos de gerenciamento de projetos, com base nas disciplinas definidas no PMBOK (PMI, 2013) é reforçada pela Figura 4.



Figura 4 - Qualificação de disciplinas PMBOK na Arcos Dourados após CPM

#	Disciplina	Descrição	Qualificação	
			Antes	Depois
1	Gerenciamento da Integração	Compreende desenvolver termo de abertura e plano de gerenciamento, orientar e gerenciar a execução, monitorar e controlar o trabalho, realizar o controle integrado de mudanças e encerrar o projeto ou fase.	Fraco	Regular
2	Gerenciamento do Escopo	Compreende coletar requisitos, definir o escopo, criar a WBS, verificar e controlar o escopo.	Fraco	Regular
3	Gerenciamento do Tempo	Compreende definir, sequencia, estimar os recursos e durações das atividades, desenvolver e controlar o cronograma.	Regular	Pleno
4	Gerenciamento dos Custos	Compreende estimar os custos, determinar o orçamento e controlar os custos.	Fraco	Regular
5	Gerenciamento da Qualidade	Compreende planejar, realizar e controlar a qualidade.	Inexistente	Regular
6	Gerenciamento dos Recursos Humanos	Compreende desenvolver o plano de recursos humanos, mobilizar, desenvolver e gerenciar a equipe do projeto.	Fraco	Pleno
7	Gerenciamento nas Comunicações	Compreende planejar as comunicações, distribuir informações e reportar o desempenho.	Fraco	Regular
8	Gerenciamento dos Riscos	Compreende planejar o gerenciamento de riscos, identificá-los, realizar análise qualitativa e quantitativa, planejar respostas, monitorar e controlar os riscos.	Fraco	Regular
9	Gerenciamento das Aquisições	Compreende planejar, realizar, administrar e encerrar as aquisições.	Inexistente	Fraco
10	Gerenciamento das Partes Interessadas	Compreende identificar as partes interessadas (que podem impactar ou ser impactadas pelo projeto) e suas expectativas, gerenciando-as.	Fraco	Regular

Fonte: PMI (2013) e autores do artigo.



A evolução obtida com a implantação de CPM pode ser percebida, também, nas etapas de processo referentes a *portfolio* de projetos, conforme Figura 5.

Figura 5 - Qualificação de *portfolio* de projetos após CPM

#	Atividade	Descrição	Qualificação	
			Antes	Depois
1	Avaliação e análise dos projetos	Compreende preparação de <i>business cases</i> e compilação de informações relevantes para o processo de priorização.	Fraco	Pleno
2	Priorização e seleção dos projetos do <i>portfolio</i>	Compreende definir e executar uma metodologia clara para priorização e seleção dos projetos do <i>portfolio</i> .	Inexistente	Pleno
3	Acompanhamento dos projetos do <i>portfolio</i>	Compreende avaliação periódica da execução dos projetos do <i>portfolio</i> e mensuração dos resultados pós-implantação.	Fraco	Regular

Fonte: Sanwal (2007) e autores do artigo.



Pode-se afirmar que, em termos de gestão de projetos, avalia-se Arcos Dourados em antes e depois de CPM. Neste item aborda-se os impactos provocados pela área de CPM na estrutura da Arcos Dourados, em termos culturais, operacionais e estratégicos.

a) Cultural

A bibliografia de implantação de uma área de CPM apresenta uma preocupação muito grande com a mudança da cultura organizacional da empresa. O processo de implantação da área é tratado sob duas vertentes: uma é relativa a processo e disciplina; a outra trata de comportamento organizacional.

A implantação da área de CPM na Arcos Dourados procurou tratar de maneira exaustiva o tema de mudança de cultura e de comportamento organizacional. Um dos principais fatores de observação é o estágio da empresa antes da criação da área. Seguindo o conceito de Sanwal (2007), Arcos Dourados encontrava-se no estágio de “inconscientemente incompetente”. Isto significa dizer que todos da companhia estavam acostumados a seguir o seu próprio entendimento de como projetos deveriam ser geridos.

A chave da implantação estava em fazer com que a nova área criasse credibilidade nas demais áreas, fazendo com que elas entendessem pontos e objetivos como:

- Alinhar projetos a estratégia da companhia;
- Melhorar o modelo de gestão de projetos;
- Disseminar o conceito de que são necessários dados e argumentos válidos para defender uma iniciativa;
- Otimizar alocação de recursos;
- Evitar sobreposição de atividades;
- Auxiliar no cumprimento de objetivos de custos e de cronograma.

A nova cultura de gestão de projetos e a relevância de CPM são percebidas em momentos significativos, como solicitação de material no tema para ser incluídos em capacitações de outras áreas e também na percepção de que CPM é a referência em gestão de projetos.

É fundamental ressaltar que o processo de mudança cultural é constante e inerente ao trabalho de CPM. A área deve manter-se focada no tema, sempre focando em comunicação e no relacionamento com as outras áreas.

O trabalho de desenvolvimento do comportamento organizacional seguiu o modelo sugerido por Sanwal (2007), com foco primeiro em processo e disciplina, que iria conseqüentemente moldar o comportamento organizacional.

Conforme Mansur (2007) pontuou, um escritório de projetos deve ter como meta mudar a forma com a qual equipes de projetos trabalham, gestores incluídos, por meio de mudanças culturais e organizacionais. Este fato é obtido por meio não somente das metodologias de processo implantadas, mas também por meio de um plano de mudança completo, que inclua um trabalho de comunicação exaustivo, *empowerment do top management* e capacitações.

b) Operacional

Do ponto de vista operacional, a principal mudança atribuída a CPM foi o fato de que as áreas funcionais possuem, cada vez mais, capacidade de realizar a sua própria gestão de seus projetos, sem a necessidade de uma terceira parte, como TI, para prover essa carência.

Este desenvolvimento faz parte de um processo gradativo e constante de apoio às áreas, aliado a metodologias e ferramentas simples de organização e planejamento de projetos, e culminado com eventos pontuais de reversão de necessidades, como treinamentos em gestão de projetos.

A melhoria da gestão de projetos como um todo somente foi possível por meio da definição completa de metodologias de projetos e de processos definida pela área



de CPM. A área procurou disponibilizar o máximo de conhecimento às áreas, bem como ferramentas que fossem de fácil compreensão em como utilizá-las.

Quando se aponta o processo de desenvolvimento da área de CPM na Arcos Dourados, é visto que o modelo de implantação adotado segue as regras apontadas por Sanwal (2007). Ao mesmo tempo, identifica-se nos processos de planejamento de projetos e nas ferramentas disponibilizadas, um resumo das mais recentes bibliografias em gerenciamento de projetos. Seguindo o modelo sugerido por Terribili Filho (2011), PMI (2013) e Heldman (2006), CPM dedica atenção, tempo e recursos ao planejamento do projeto. Entende-se que está nesta etapa a chave para que o processo de seleção de *portfolio* seja efetivo, uma vez que não se pode ser assertivo em selecionando iniciativas que não estejam bem definidas em termos de investimentos, retorno, cronograma, dentre outros aspectos. Neste sentido, o *project charter* é um documento que resume as principais informações de um projeto, modelo similar ao “Termo de Abertura de Projeto” proposto por diversos autores.

Os acompanhamentos de resultados de projetos são acompanhados de maneira metódica e consistente, conforme abordado por Terribili Filho (2010). Embora haja espaço para evoluir neste assunto, havendo pouca possibilidade de comparações históricas, todos os projetos possuem modelo de relatório de *status* e avaliação de resultados, que são posteriormente consolidados por CPM para apresentar uma visão integrada de andamento do *portfolio* de iniciativas da companhia.

CPM também assume a função de acompanhamento de resultados pós-implantação, alimentando o modelo de avaliação de resultados do *portfolio* da companhia e documentando lições aprendidas. Esta etapa do processo segue a linha de Heldman (2006), que indica que esta não deve ser negligenciada pela empresa.

c) Estratégico

Do ponto de vista estratégico, a criação da área de CPM trouxe benefícios importantes para a companhia. Os benefícios iniciam-se no alinhamento entre estratégia e *portfolio* de projetos e iniciativas a serem adotadas pela empresa. Isto garante que as diretrizes estratégicas sejam traduzidas no plano tático-operacional da empresa.

Conforme classificação de Mansur (2007), o perfil assumido por CPM é o de um escritório corporativo. Para isto, seguiu as recomendações do autor, assumindo, desde sua origem, um perfil estratégico, com acesso direto aos mais altos executivos, e selecionando um líder que tivesse capacitações e habilidades necessárias para o desempenho de funções que a área exige. Isto significa ter buscado um profissional experiente e com visão holística da empresa e da indústria onde está inserida.



Os benefícios se estendem a outros aspectos, tais quais:

- São necessários menos recursos para gerar maior retorno para a companhia. Isto interfere diretamente no valor da empresa;
- O *portfolio* de iniciativas garante não somente projetos focados em retorno financeiro, mas contempla também projetos com projetos de risco maior e resultados subjetivos mais fortes. Estes projetos, muitas vezes, fazem parte de conceitos de sustentabilidade da empresa, inovação de produtos e de mercados, dentre outros;
- Os altos executivos da companhia possuem visão integrada das iniciativas adotadas na empresa, estando cientes do andamento e necessidades no plano tático-operacional.

Considerações Finais

Ao avaliar-se a implantação da área de CPM dentro de Arcos Dourados, percebe-se que foi guiada por conceitos e recomendações abordados em bibliografias voltadas à gestão de projetos, ao desenvolvimento de escritório de projetos e à gestão de *portfolio*. Neste sentido, pode-se afirmar que se tratou de uma implementação *by the book*¹², que teve como líder um profissional experiente e arrojado.



Destacam-se cinco fatores-chave para o sucesso desta implementação:

- Priorização do desenvolvimento do processo e mudança do comportamento organizacional, em detrimento de outros fatores, como, por exemplo, implementação de um sistema para qualquer fase do processo;
- Utilização do conceito de “quanto mais simples melhor” ao longo de toda a implementação e também no processo de atuação da área;
- Sequenciamento e priorização de atividades da área, de acordo com as necessidades levantadas. Uma área de CPM deve avaliar o que fazer para atingir seus objetivos, e evitar atacar todos os pontos ao mesmo tempo e com a mesma intensidade;
- Contratação assertiva do líder da área, possuindo as qualificações necessárias para atuação de maneira estratégica. Este perfil contempla experiência no tema, conhecimento de metodologias, capacidade de negociação, fácil trânsito na alta administração, e excelente capacidade de comunicação;
- Apoio e envolvimento incondicional do *top management* em todas as etapas do processo.

¹² Utiliza-se a expressão *by the book* para contextualizar uma atuação que segue padrões ou normas estabelecidas. Em português, significa “de acordo com o livro-texto”.

Estes fatores foram norteados por uma avaliação criteriosa do cenário anterior à implantação da área. É importante salientar que por mais completa que seja a bibliografia existente e a experiência dos gestores, é fundamental adaptar os conceitos e experiência à realidade da empresa em questão. Em Arcos Dourados foi realizado um trabalho prévio de entendimento de qual era a situação atual, analisando-se o processo implantado e os pontos de oportunidade identificados. Saber de antemão da necessidade de qualificação de gestores de projetos, do gargalo em TI e da ausência quase completa de metodologias de gestão de projetos, para citar alguns exemplos, foi fundamental para traçar o plano de atividades prioritárias da área e quais pontos “atacar” mais fortemente.

REFERÊNCIAS

- ARCOS DOURADOS. **Form 20-F: Investors annual report 2011**. Washington, 2012.
- BERNSTEIN, Peter L.. **Desafio dos deuses**: a fascinante história do risco. São Paulo: Campus, 1997.
- DOMINGOS, Carlos. **Oportunidades disfarçadas**: histórias reais de empresas que transformaram problemas em grandes oportunidades. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.
- GIDO, Jack; CLEMENTS, James P. **Gestão de projetos**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- HELDMAN, Kim. **Gerência de projetos**: guia para o exame oficial do PMI. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- MANSUR, Ricardo. **Implementando um escritório de projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- MCDONALD’S BRASIL. Disponível em: <<http://mcdonalds.com.br/#/NPC%253AInstitutional%25231List3>>. Acesso em: 28 out. 2012.
- NEWTON, Richard. **O Gestor de projetos**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- PMI – Project Management Institute. **A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)**. 5. ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2013.
- SANWAL, Anand. **Optimizing corporate portfolio management**: Aligning Investment Proposals with Organizational Strategy. Hoboken: Wiley, 2007.
- TERRIBILI FILHO, Armando. **Gerenciamento de projetos em 7 passos**: uma abordagem prática. São Paulo: M. Books, 2011.
- . **Indicadores de gerenciamento de projetos**: monitoração contínua. São Paulo: M. Books, 2010.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.



ARTIGO RECEBIDO EM 19/05/2013

ARTIGO APROVADO EM 25/05/2013