

DOI: 10.5748/9788599693124-13CONTECSI/RF-4196

A CASE STUDY ABOUT PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT IN A PROJECT MANAGEMENT OFFICE – THE TECBAN CASE

Wilian Ramalho Feitosa (IFSP, São Paulo, SP) – wilian.feitosa@ifsp.edu.br

Carlos Rodrigo Maximiano (UNIP, São Paulo, SP) – cmaximia@gmail.com

This article aims to present the methodology used in Project Portfolio Management, through the a case study analysis in which Project portfolio management have been done in a project management office, which has helped in the choice of the most appropriate projects to reality of the organization. The portfolio management is a methodology focused on project, programs and sub-portfolios management, bringing together the best technical and management practices, aiming to track and analyze the structure, activities, resources and knowledge across projects that make up a portfolio. A project office centralizes this information and decisions, previously scattered throughout the organization. The adoption of portfolio management brought gains meanings to TECBAN business, representing a saving of 12% compared to the former cost of project management, providing visibility to priority projects that will give the company more competitiveness in the market.

Keywords: Project management office, Project management, Project portfolio management

UM ESTUDO DE CASO SOBRE A GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS POR MEIO DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS – O CASO DA TECBAN

Este artigo tem como objetivo apresentar a metodologia utilizada na gestão de Portfólios de Projetos, por meio da análise de um estudo de caso no qual se implementou a gestão de portfólios em um escritório de projetos, o qual tem auxiliado nas escolhas dos projetos mais adequados à realidade da organização. A gestão de portfólios é uma metodologia focada na administração de projetos e programas, reunindo as melhores técnicas e práticas de administração, tendo como objetivo controlar e analisar a estrutura, as atividades, os recursos e os conhecimentos entre os projetos que compõe um portfólio. Um escritório de projetos centraliza essas informações e decisões, antes dispersas pela organização. A adoção da gestão de portfólio trouxe ganhos significados ao negócio da TECBAN, representando uma economia de 12% em relação aos custos com o gerenciamento de projetos, dando visibilidade dos projetos prioritários que darão a empresa maior competitividade no mercado.

Palavras-chave: Escritório de projetos, gestão de portfólios de projetos, gestão de projetos

1) Introdução

A palavra Projeto tem a definição como um esforço temporário para atingir o resultado esperado, podendo ser aplicado na criação de um produto ou serviço. Por se tratar de um esforço temporário as atividades terão um começo, meio e fim. O Gerenciamento de Projetos tem como objetivo adotar técnicas modernas para a condução dos projetos e permitirá aperfeiçoar os processos, buscando continuamente a melhoria da qualidade e preços mais competitivos no mercado, pois a maioria das empresas sem uma metodologia de projetos não tem uma formalização e padronização dos processos, causando falhas na comunicação e um descontrole nos custos. Quando não há metodologia na gestão de projetos as organizações estão fadadas a terem falta de alinhamento entre os objetivos do negócio e seus executores. E conseqüentemente não haverá previsibilidade das entregas como um todo. O conjunto de projetos entregues com sucesso contribuirá com os objetivos do negócio e melhorará os resultados financeiros – ao conjunto de projetos em uma organização se dá o nome de portfólio de projeto (ROCHA & NEGREIROS, 2014). Um portfólio é um conjunto de projetos ou programas agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz desse trabalho a fim de atender aos objetivos de negócios estratégicos (PMI, 2008, PMI, 2010).

A gestão de portfólios de projetos visa transformar as organizações competitivas no mercado, reduzir custos operacionais e ser fundamental para as estratégias empresariais.

Por isso, essa gestão precisa ser feita com rigor, critério e controle. Alguns autores têm especificado como uma solução para essa gestão a implantação de um escritório de projetos (MAXIMIANO, 1997, GRAY & LARSON, 2009, HELDMAN, 2003, MENEZES, 2009, OULLETTE & EDINGTON, 2007).

Um escritório de projetos é uma área da empresa que tem a tarefa de realizar essa gestão, inferindo quais projetos devem avançar, devem ser interrompidos, quais devem ser reformulados, quais estão em dia, em quais os recursos devem ser aplicados. Sua aplicação corriqueira é em empresas que necessitam gerir projetos de tecnologia de informação e engenharia, mas pode-se afirmar que a metodologia é robusta para quaisquer ramos de negócio (CRUZ & BOLFE, 2014, RABECHINI JUNIOR et al., 2009, SPELTA & ALBERTIN, 2010).

Por isso, esse estudo tem como objetivo identificar e compreender a implantação e os benefícios de um escritório de projetos. Para tal, a metodologia utilizada na organização TecBan será analisada, pois nela foi implantado um escritório de projetos, o qual servirá como estudo de caso para a compreensão de seus benefícios e desafios.

Este estudo se justifica na medida em que o nível de exigência dos clientes tem se elevado nos últimos anos, cobrando um maior nível de qualidade, cumprimento do prazo e custos dentro do orçamento estimado. Há projetos sendo executados com sucesso, e, mesmo assim, não trazendo o benefício esperado para o negócio. Os executivos e a gestão de negócios tem uma visão limitada sobre os executores das atividades, sendo uma característica em geral da falta de conexão entre os objetivos estratégicos e do negócio.

Não é suficiente a busca da excelência em cada projeto, incluindo seus requisitos de escopo, custo, prazo e qualidade, não há garantias de que atenderá as estratégias definidas na organização. É importante que haja um trabalho destinado ao alinhamento estratégico dos projetos e ter uma evolução com a utilização de processos específicos para o gerenciamento do portfólio de projetos.

2) Revisão da literatura

Todas as organizações que visam o melhor controle de seus projetos podem construir um departamento de gerenciamento de projetos, conhecimento como escritório de projeto ou PMO - *Project Management Office* (PMI, 2008, FREITAS & MOURA, 2004).

As principais funções de um escritório de projetos são centralizar as informações, posicionar as situações e progressos dos projetos para os patrocinadores, gerenciar os recursos compartilhados em todos os projetos, coordenar as comunicações entre os projetos, dar suporte aos Gerentes de Projetos, orientar, aconselhar, treinar e supervisionar as equipes, identificar e desenvolver metodologia, práticas e padrões de gerenciamento de projetos, monitorar as conformidades com as políticas, procedimentos e modelos padrões de gerenciamento de projetos por meio de auditorias dos projetos, e, por fim, identificar riscos e oportunidades globais e alinhar-se com os objetivos estratégicos a inclusão de projetos nos portfólios (MOECKEL & FORCELLINI, 2008).

Nesse processo de gerenciamento, existe a opção de coordenar as atividades por meio de projetos (mais específicos), programas e portfólios (mais amplos).

Programas na gestão de projetos é um grupo, família ou conjunto de projetos gerenciados de forma coordenada para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se fossem gerenciados individualmente.

Portfólios são um conjunto de projetos, programas e outros trabalhos, agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz e alcançar os objetivos estratégicos de negócios. Nessa categoria de gestão nem sempre os projetos estarão diretamente ligados ou relacionados, no entanto, a gestão por portfólios dará a visão completa dos recursos, custos e atividades (GRAY & LARSSON, 2009, SCHWALBE, 2000, SOTILLE et al, 2006).

Para atingir um nível estratégico com precisão, a gestão por portfólio garantirá em um trabalho consistente orientado aos objetivos da organização (PMI, 2008, ROCHA & NEGREIROS, 2014).

2.1) Gerenciamento de portfólio

A gestão de portfólio tem como objetivo garantir que os projetos estejam alinhados com as metas estratégicas da organização e sejam priorizados adequadamente. O sistema de gestão de portfólios fornece informações importantes para os gestores tomarem as decisões corretas ao negócio. Os recursos financeiros e profissionais para os projetos no geral são escassos, por isso é importante seguir um processo lógico e definido para a seleção de projetos a serem realizados.

Na gestão de portfólio de projetos é necessário incluir a classificação de um projeto com seus critérios de seleção, origem das propostas, avaliação das propostas e a gestão do portfólio de projetos.

Um grande desafio é que o gerenciamento precisa de apoio, processos, métodos e padrões para ser executado. É necessária uma cultura de projetos na organização (CRUZ & BOLFE, 2014).

2.2) Definição de projetos através do gerenciamento de portfólio

As organizações em geral possuem três diferentes tipos de projetos em seu programa, sendo eles: de conformidade e emergência (obrigatórios), operacionais e

estratégicos. Os projetos classificados como de conformidade usualmente são para atender as obrigações normativas exigidas para atender as obrigações legais e impostas pelos clientes e parceiros, nesse caso esses são os projetos obrigatórios.

Projetos de emergência, como corrigir uma falha no código de um aplicativo que está causando indisponibilidade na rede, fazem parte do mesmo critério dos projetos obrigatórios. Ambos os projetos são acompanhados de penas ou prejuízos se não forem implementados.

Os projetos operacionais são essenciais para a sustentação da operação e são criados para aprimorar a eficiência dos sistemas de entregas, reduzir os custos do projeto e aumentar o desempenho operacional.

Gray & Larson (2009) afirmam que projetos TQM (Gerenciamento da Qualidade Total) são exemplos de projetos operacionais. Projetos estratégicos são orientados a missão de longo prazo da organização, sendo frequentemente orientados para o aumento do faturamento e participação no mercado. Por exemplo, projetos estratégicos são criados para a confecção de novos produtos, pesquisa e desenvolvimento.

2.3) Seleção de projetos por critérios

Definir um critério de seleção dos projetos é importante e fundamental, onde será identificado se é um projeto financeiro ou não financeiro:

Projetos Financeiros, para a maioria dos gerentes os critérios financeiros são o método preferido para avaliação de projetos. O modelo financeiro é apropriado quando existe um alto nível de confiança atrelado às estimativas de futuros fluxos de caixa.

No modelo financeiro é medido o tempo que se levará para recuperar o investimento do projeto. Retornos em curto prazo são os mais desejáveis, sendo modelo mais simples e amplamente utilizado. Alguns gestores de projetos utilizam o modelo de retorno financeiro para eliminar projetos arriscados, normalmente são projetos longos e o retorno financeiro é superior a 5 anos.

2.4) Critérios não financeiros

O retorno financeiro embora importante, nem sempre reflete a importância estratégica. Modelos financeiros nem sempre representam uma garantia de sucesso, eles falham ao incluir muitos projetos em que o retorno financeiro é impossível de medir ou mensurar o seu retorno.

A sobrevivência em longo prazo dependerá do desenvolvimento e manutenção de competências principais. As empresas devem ser disciplinadas a dizer não para os projetos com visão lucrativa que estejam fora do alcance de sua missão principal. Portanto, outros critérios devem ser considerados, além do retorno financeiro direto. A empresa deve suportar projetos que possuam margem de lucro alta por razões estratégicas que incluem:

1. Aumentar a fatia de mercado.
2. Dificultar a entrada de competidores.
3. Desenvolver um produto inovador, que ao ser inserido no mercado, aumentará as vendas e obterá lucratividade.
4. Produzir novas tecnologias de base para suportar as próximas gerações de produtos.
5. Estabelecer parceria com fornecedores confiáveis.
6. Evitar a intervenção e a regulamentação do governo.

Outros critérios menos tangíveis podem ser aplicados. A empresa deve apoiar projetos para reestabelecer a imagem ou aumentar o valor de sua marca. Algumas organizações estão comprometidas com a responsabilidade social e com o apoio ao desenvolvimento de projetos sociais.

O gerenciamento de portfólio requer diversos modelos de classificação com critérios múltiplos. Os modelos em questão sempre consideram critérios específicos para que os projetos possam contribuir para que os objetivos estratégicos recebam maior consideração.

A seleção de projetos tem sido realizada através dos métodos de lista de verificação, conhecido como *checklist*. Nessa abordagem é utilizada basicamente uma lista de perguntas para revisar projetos potenciais e determinar sua aceitação ou rejeição. Em média, uma organização ampla com multiprojetos possui 250 questões diferentes.

No modelo de lista de verificação a sua justificativa se dá ao fato dela permitir uma grande flexibilidade na seleção entre os diversos tipos de projetos e é facilmente utilizado entre divisões e localizações distintas.

Um modelo de classificação por peso utiliza diversos critérios de seleção para avaliar as propostas de projetos. Esses modelos geralmente incluirão critérios qualitativos e quantitativos, sendo que para cada critério de seleção é definido um peso. As classificações de cada critério são determinadas com base em sua importância no projeto que está sendo avaliado. Os pesos e as classificações são multiplicados para a geração de um resultado por peso total para o projeto.

No uso dos critérios múltiplos de classificação, deve-se então comparar os projetos utilizando a classificação por pesos.

Os critérios de seleção necessitam espelhar os fatores críticos de sucesso em uma organização. O quadro 1 exemplifica uma série desses critérios e uma questão para checar se o projeto está alinhado.

Quadro 1 – Exemplo de questões utilizadas na prática

Tópico	Questão
Estratégia / alinhamento	Com qual estratégia organizacional específica este projeto se alinha?
Impulsionador	Este projeto resolve qual problema de negócios?
Métricas de sucesso	Como mediremos o sucesso?
Patrocínio	Quem é o patrocinador do projeto?
Risco	Qual é o impacto da não realização deste projeto?
Risco	Qual é o risco deste projeto à organização?
Risco	Onde o projeto proposto se encaixa em nosso perfil de risco?
Benefícios, valor, ROI	Qual o valor do projeto para esta organização?
Benefícios, valor, ROI	Quando o projeto mostrará resultado?
Objetivos	Quais são os objetivos do projeto?
Cultura da organização	Nossa cultura organizacional está apta para este tipo de projeto?
Recursos	Recursos internos estarão disponíveis para este projeto?
Abordagem	Iremos construir ou comprar?
Planejamento	Quanto tempo levará este projeto?
Planejamento	O cálculo de tempo é realista?

Treinamento/recursos	Será necessário o treinamento de uma equipe?
Finanças/Portfólios	Qual o custo estimado do projeto?
Portfólio	Está é uma nova iniciativa ou parte de uma existente?
Portfólio	Como este projeto interage com outros projetos atuais?
Tecnologia	A tecnologia está disponível ou é nova?

3) Método

O desenvolvimento deste artigo foi dividido em duas etapas contínuas e sequenciais. A primeira foi relativa à revisão bibliográfica dos temas: gerenciamento de projetos e seus componentes, gerenciamento de projetos, programas e portfólios, detalhando as funções de um escritório de projetos e a metodologia empregada na gestão.

Na segunda etapa, com base nos referenciais teóricos sobre os processos envolvidos no gerenciamento de projetos, foi realizado o estudo de caso da empresa Tecnologia Bancária, detalhando a implementação do escritório de projetos e a gestão de portfólios. O protocolo de pesquisa seguiu o preconizado em Yin (2005) e o esquema teórico preconizado por Lima *et al* (2012). A coleta de dados envolveu uma entrevista em profundidade presencial com o gestor da implantação de um escritório de gestão de projetos na empresa TECBAN, além de análise de documentos, incluindo relatórios financeiros e sites, além da observação *in loco* por parte de um dos autores, que pode checar a mudança do processo.

O procedimento seguiu, portanto, o recomendado por Yin (2005), garantindo múltiplas origens de dados e sua triangulação. Lima *et al* (2012) menciona que um estudo de caso precisa garantir a convergência de evidências, o que foi obtido dessa maneira.

3.1) Apresentação da Empresa

A Tecnologia Bancária S.A é uma empresa especializada na gestão de redes de autoatendimento bancário. Seu principal foco é atuar como a rede complementar dos bancos no relacionamento com seus clientes.

Está no mercado há 32 anos e hoje é líder em redes de autoatendimento em locais de acesso público e a maior rede nacional multibanco, com 40% de participação de mercado.

A TecBan possui três unidades de negócios: a Rede Banco 24Horas, o ATM *Manager* e o Compartilhamento de Redes.

A rede Banco24Horas movimenta anualmente mais de 620 milhões de transações e visa atingir as regiões mais afastadas dos grandes centros, periferias e municípios de menor porte, onde contribui diretamente para a bancarização e desenvolvimento das classes C, D e E. A empresa conta a participação de 2.500 funcionários diretos. Sua sede está localizada no município de Barueri e possui 27 unidades distribuídas pelos estados do Brasil.

Seu lucro líquido anual é de 72 milhões de reais (VALOR, 2015).

4) Discussão

No início da implementação do escritório de Gestão de Projetos em 2006, a TecBan estabeleceu um planejamento estratégico de longo prazo, com diretrizes traçadas para um

ciclo que foi até o início de 2015. Esse plano focou em um ambicioso crescimento dos negócios, com foco em aprimorar a precisão e a eficiência dos relatórios e aumentar o nível de governança.

Para sustentar o plano de negócio da organização, em 2006 foi criada a área de PMO Corporativo, sendo responsável pela gestão dos projetos considerados estratégicos pela organização. Para que o PMO consiga proteger os altos e amplos investimentos da organização no seu crescimento, a TecBan precisava adotar uma abordagem centralizada para a gestão dos projetos, incluindo a demanda inicial.

Para uma ótima gestão dos projetos, foi fundamental e necessário o aprimoramento e eficiência dos relatórios, além do aumento do nível de governança.

4.1) Gerenciamento centralizado do portfólio de projetos na TecBan

Após diversos estudos de metodologias para a gestão de projetos, a TecBan implementou a gestão de projetos e portfólios, utilizando uma ferramenta no modelo SaaS (*Software as a Service*), possibilitando a gestão dos projetos

A gestão por portfólios e demandas da ferramenta CA foi que apresentou as melhores aderências às necessidades da organização, atendendo todos os seis requisitos de avaliação, que incluíam fundamentos para a gestão de demandas, projetos e portfólio, além de suporte e segurança, infraestrutura, integração e colaboração.

A solução para gestão de portfólio e demandas foi a melhor escolha para o momento da organização, sendo esse modelo responsável por implicar menores custos e menos investimento de capital, sendo uma implementação rápida, facilidade de gerenciamento e acordos de nível de serviço que garantem o seu disponibilidade.

A gestão por portfólios e demandas é utilizada não apenas pelo escritório de projetos e diretoria de TI da TecBan, mas também pelos diretores e gerentes de toda companhia. A equipe de TI a utiliza para registrar horas de projeto e para a gestão de recursos e de tarefas. Os gerentes de projetos utilizam na plenitude a solução controlando cronograma, gerindo custos, risco, ocorrências, entre outros.

Na gestão de portfólios é centralizada toda a comunicação do projeto. Enquanto isso, as gestões de relatórios da solução garantem aos executivos uma ampla visão sobre demandas, capacidades e todos os projetos em andamento.

Pela solução, a Tecban centralizou todo o gerenciamento de projetos estratégicos, como o projeto Operação Remota, que visa reduzir o número de visitas técnicas aos ATMs, e um projeto de Mobilidade para maior controle sobre a equipe de campo.

Todos os dados relacionados a esses projetos são acompanhamentos pelo gerente de projetos, além disso, a gestão por portfólios ajuda a priorizar projetos de forma a garantir que os investimentos estejam em linha com os objetivos estratégicos da Tecban.

O gerenciamento por essa metodologia de Gestão de Portfólios permitiu a criação de diversos relatórios que destacam fatores importantes, como desempenho do projeto, detalhes financeiros e tempo consumido. Esses relatórios são utilizados em reuniões para ajudar a identificar projetos mais problemáticos e alinhar os recursos de forma que eles entreguem mais benefícios.

Dentre os benefícios obtidos com o escritório de projetos, foi citada em entrevista uma maior produtividade, gerando economias significativas ao longo do tempo. A visibilidade centralizada do portfólio de projetos deu à TecBan muito mais controle e um nível maior de governança ao mesmo tempo em que gerou ganhos significativos de

produtividade. Agora cada gerente de projeto consegue coordenar mais de cinco projetos simultaneamente, enquanto antes o limite era de três a quatro projetos por profissional. Nesse modelo de gestão de projetos foi possível gerenciar 25% mais projetos, evitando o aumento de quadro de funcionários.

Também foi citado que a gestão por Portfólios ajudou a TecBan a obter os seguintes benefícios:

1. Redução de 60% no tempo gasto com gestão de demandas.
2. Redução de 50% no tempo gasto com gerenciamento e alocação de recursos.
3. Redução de 60% no tempo gasto com análise de impacto no portfólio (Orçamento e capacidade).
4. Redução de 50% no tempo gasto semanalmente com comunicação do projeto e processo de aprovação do *timesheet*.

Em relação ao modelo anterior no gerenciamento de projetos na TecBan, a gestão por Demandas e Portfólios trouxe uma redução de 12% nos custos de gestão de projetos, além de garantir um ganho projetado de US\$ 1 milhão em produtividade de recursos em 60 meses.

O gerenciamento de projetos e portfólios garantiu uma visibilidade muito melhor, permitindo que a TecBan tome decisões melhores e mais rápidas. Como resultado, foi possível maximizar os investimentos em projetos e suportar os planos estratégicos de crescimento.

5) Considerações finais

O objetivo deste estudo foi identificar e compreender práticas e benefícios que a metodologia de gerenciamento de projetos traz, por meio do caso da organização TecBan.

Quando não há metodologia na gestão de projetos, as organizações estão fadadas a terem falta de alinhamento entre os objetivos do negócio e seus executores. E consequentemente não haverá previsibilidade das entregas como um todo.

Gerar resultados com excelência aos executivos, tendo como resultado final, produtos e serviços com qualidade, entregas no prazo e dentro do orçamento.

Em relação a empresa TecBan nota-se claramente que o uso da metodologia de gestão de projetos e portfólios trouxe resultados significativos em projetos críticos de negócios, demonstrando a assertividade no planejamento realizado cinco anos antes, onde o foco foi ter sucesso na implementação de projetos e economia na sua gestão de recursos.

A gestão de portfólios propiciou ao longo dos anos um amadurecimento nas escolhas dos projetos essenciais aos negócios, definindo através de métricas específicas as prioridades de execução dos projetos e uma aproximação das áreas internas (clientes) com os objetivos da organização.

Teve-se uma redução média de 50% no tempo de gerenciamento de demandas, recursos atuantes nos projetos, análises e comunicação, após a implementação do gerenciamento de portfólio.

Considerando a afirmação de Gray & Larson (2009), a organização com desenvolvimento moderno têm gerentes de projetos focados nos aspectos comerciais, expandindo a realização do trabalho para obtenção de resultados, nota-se que a empresa TecBan seguiu essa estratégia adotando a gestão de portfólios.

A gestão de portfólios no Brasil ainda é recente e por consequência não temos muitos casos de estudos. Nos próximos anos teremos um aumento de qualidade na gestão de projetos e portfólios dando base para novas pesquisas e análises dessa metodologia.

6) Referências bibliográficas

CRUZ, J. & BOLFE, C. Escritório de projetos da Cia Integrada de desenvolvimento a agrícola de Santa Catarina – CIDASC – e a percepção dos funcionários em relação a sua existência. **Revista de gestão e projetos – GeP**, v. 5, n. 3, set. / dez. 2014.

FREITAS, Bruno Celso Cunha de & MOURA, Hermano Perrelli (2004). **GMP: Uma ferramenta para gestão de múltiplos projetos**. Recife: Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

GRAY, Clifford F.; LARSON, Erik W. (2009). **Gerenciamento de Projetos: o processo gerencial**, 4ª Edição Editora MCGRAW-HILL.

HELDMAN, Kim (2003). **Gerência de projetos**. 3 ed.. Rio de Janeiro: Campus.

KEELLING, Ralph (2005). **Gestão de projetos: uma abordagem global**. São Paulo: Saraiva.

LIMA, João Paulo, ANTUNES, Maria Tereza, MENDONÇA NETO, Octávio & PELEIAS, Ivam (2012) Estudos de Caso e sua Aplicação: Proposta de um Esquema Teórico para Pesquisas no Campo da Contabilidade. **Revista de Contabilidade e Organizações - RCO**, v. 6, n. 14, p. 133-144, jan-abr.

MAXIMIANO, A. C. A. (1997) **Administração de projetos**. São Paulo: Atlas.

MENEZES, Luís Cesar de Moura (2009). **Gestão de Projetos**. – São Paulo: Editora Atlas.

MOECKEL, Alexandre & FORCELLINI, Fernando Antonio (2008). Aplicabilidade e sugestões para o padrão de Gestão de Portfólio do PMI. **Mundo Project Management**, a. 4, n. 23.

OUELLETTE, Beth & EDINGTON, Bárbara (2007). Gerenciamento de Portfólio, o Monte Everest dos Projetos. **Mundo Project Management**, a. 3, n. 13.

PMI (2008) **The Standard for Portfólio Management**. 2. ed. Project Management Institute. Four Campus Boulevard, Newton Square, EUA.

PMI (2008). **Project Management Institute: Um guia do conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)** – 4 ed. Pennsylvania – EUA: Project Management Institute, Inc.

RABECHINI JUNIOR, R.; MODICA, J.; BINDER, M. & COSTA, B. (2009) Desenvolvimento de capacidades: o caso do escritório de projetos da Transpetro. **FACES**, v. 8, n. 4, p. 32 – 50, out. / dez..

ROCHA, Marcius Hollanda Pereira da & NEGREIROS, Luis Alberto de (2014). **Alinhamento estratégico e o Gerenciamento do Portfólio de Projeto nas Organizações**. Disponível em: www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg5/anais/T8_0116_0879.pdf. Acesso em: Novembro de 2014.

SCHWALBE, K (2000). **Information technology project management**. Cambridge: Thomson Learning.

SOTILLE, M. A. & MENEZES, L. C. de M. & XAVI, L. F. da S (2006). **Gerenciamento do Escopo em Projetos**, Editora: Editora FGV.

SPELTA, Andrea & ALBERTIN, Alberto (2010). Um modelo conceitual da decisão de criação de escritório de projetos na área de TI. **RAM – Revista de administração Mackenzie**, v. 11, n. 2, p. 142 – 167, mar./ abr.

VALOR (2015). **Relatório financeiro**. Disponível em http://www.valor.com.br/sites/default/files/upload_element/03-04-tecban-balanco.pdf, acessado em 07.02.2015.

YIN, R. K. (2005) **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 212 p