

Mestrado Gestão de Sistemas de Informação

A Seleção do Projeto (Criar o Business Case)

Mário Romão

mario.romao@iseg.ulisboa.pt

Slides e elementos com contributos dos docentes:

Fernando Albuquerque Pereira

Artur Cunha



A Seleção do Projeto / Criar o Business Case

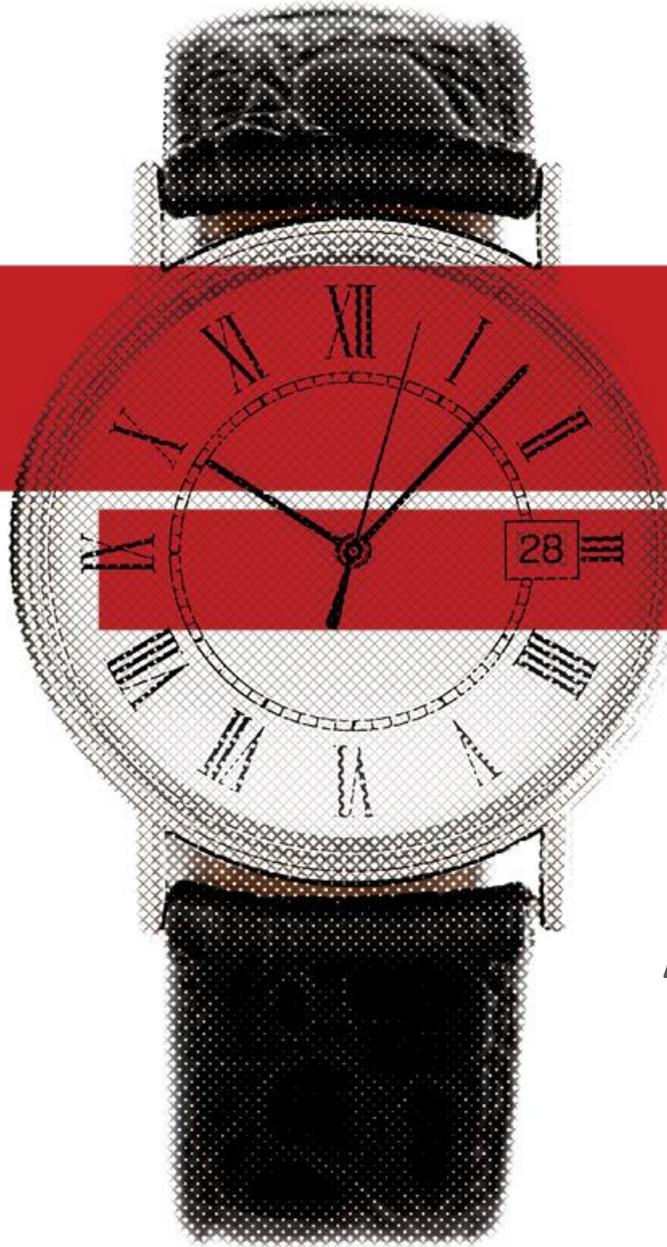
▪ A Importância dos Projetos nas Organizações

- Ciclo de Vida do Produto e o Ciclo de Vida dos Projetos
- Motivações para o Início de um Projeto
- O Processo de Seleção dos Projetos

▪ Criar um Caso de Negócio (Business Case)

- Função e Objetivos
- Como Deve Ser Construído
- Características Que Deve Respeitar
- Benefícios da sua Elaboração
- Como Apresentar

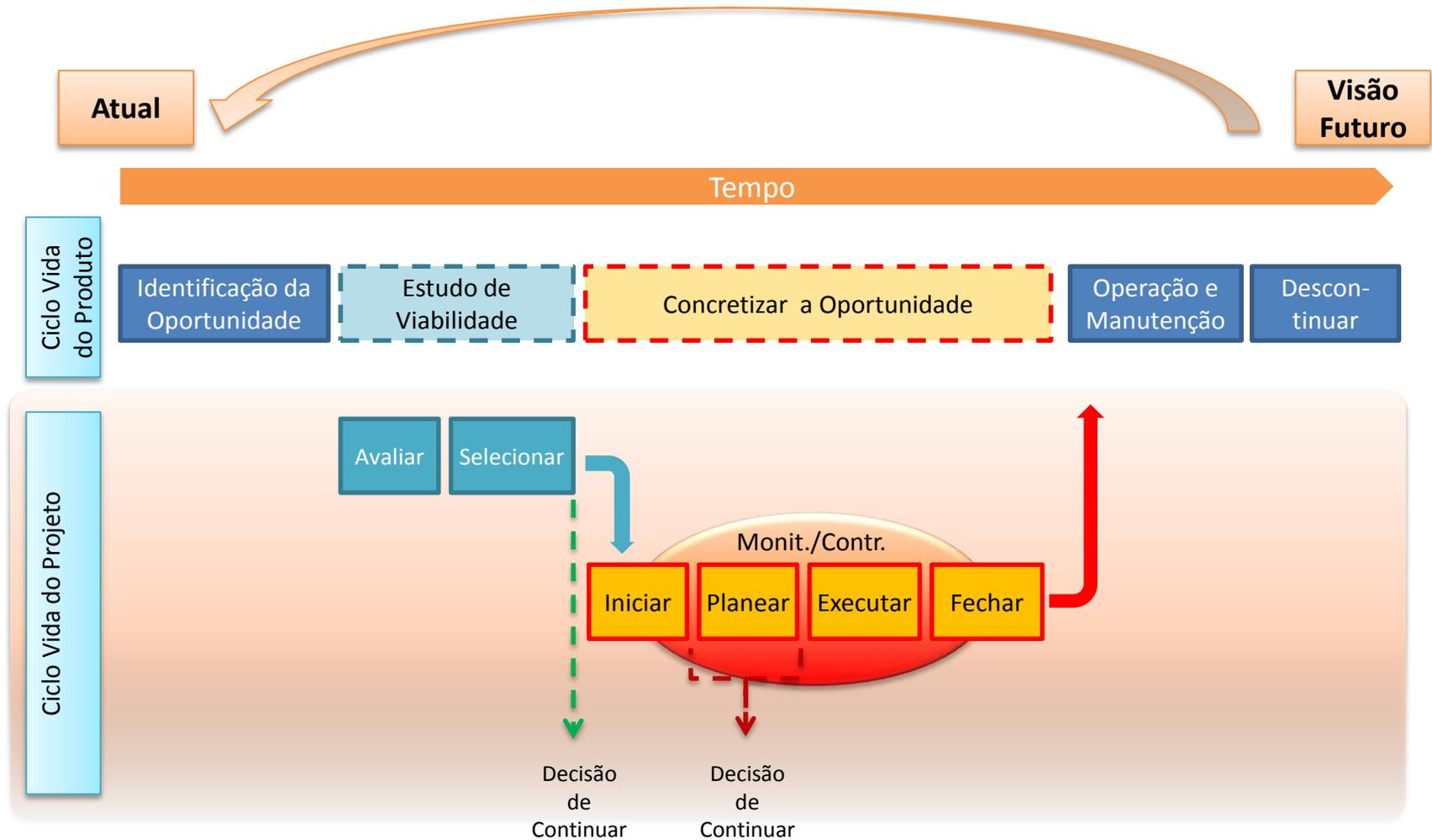




www.iseg.utl.pt

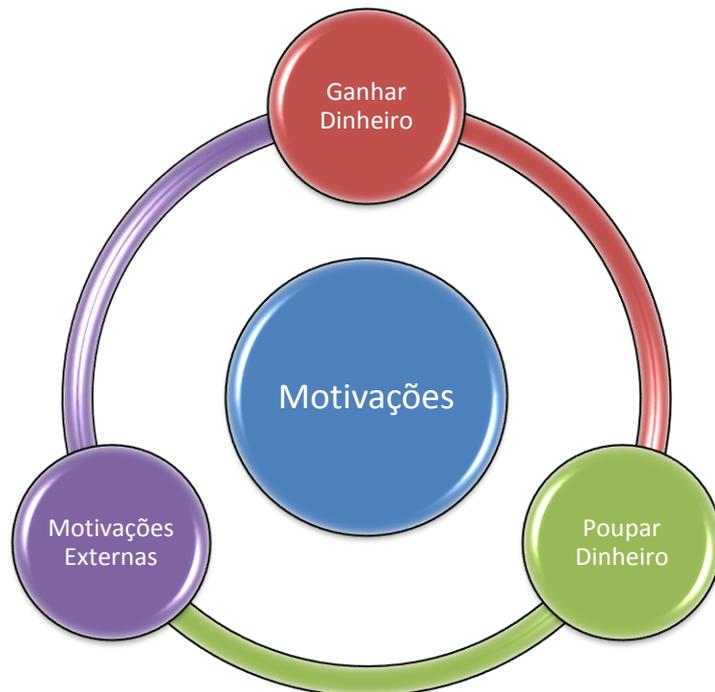
A Importância dos Projetos Nas Organizações

Ciclo de Vida do Produto e Ciclo de Vida do Projeto



Motivações para Iniciar Projetos

- O projeto é iniciado pelo promotor (Sponsor)
- As motivações para um projeto podem ser de 3 tipos



Clientes
Externos

> Risco

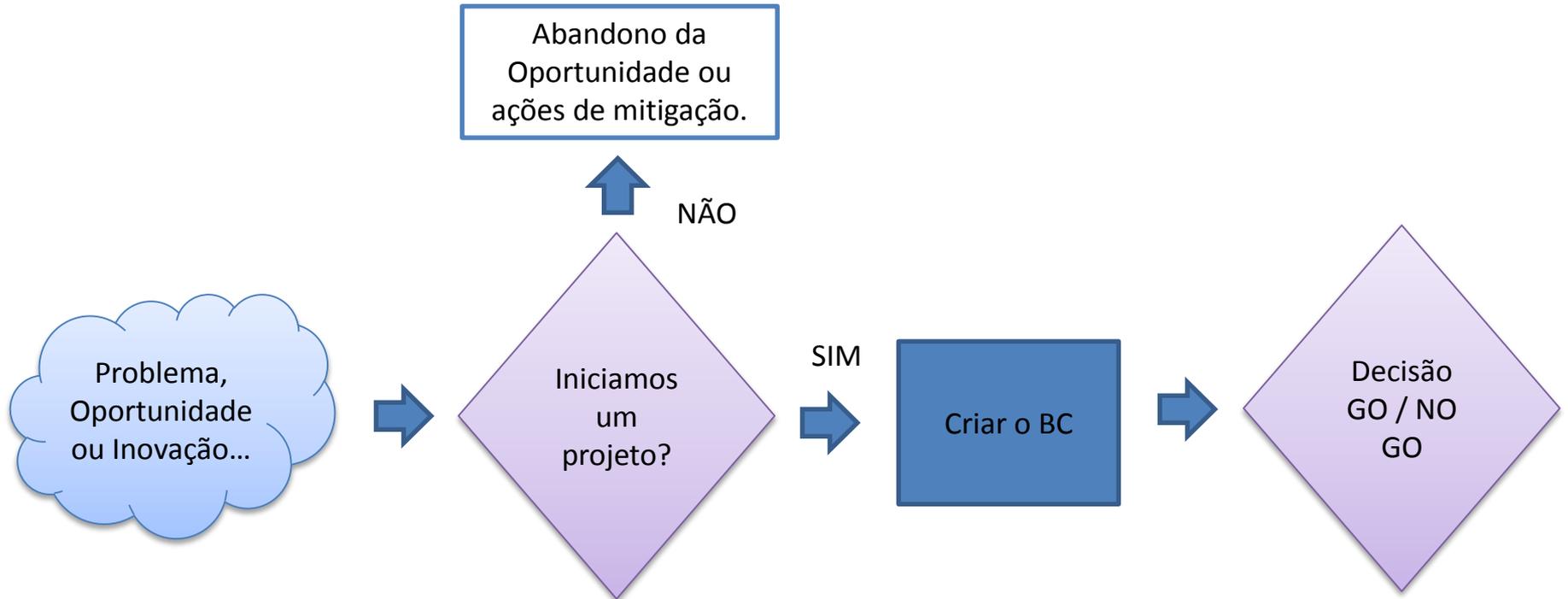
- Vantagem competitiva direta
- Aumentar resultados das vendas e os lucros

< Risco

Clientes
Internos

- Reduzir custos
- Aumentar produtividade
- Melhorar a eficácia da cadeia de valor
- Podem conduzir á perda de competências críticas
- Por em causa futuros projetos externos

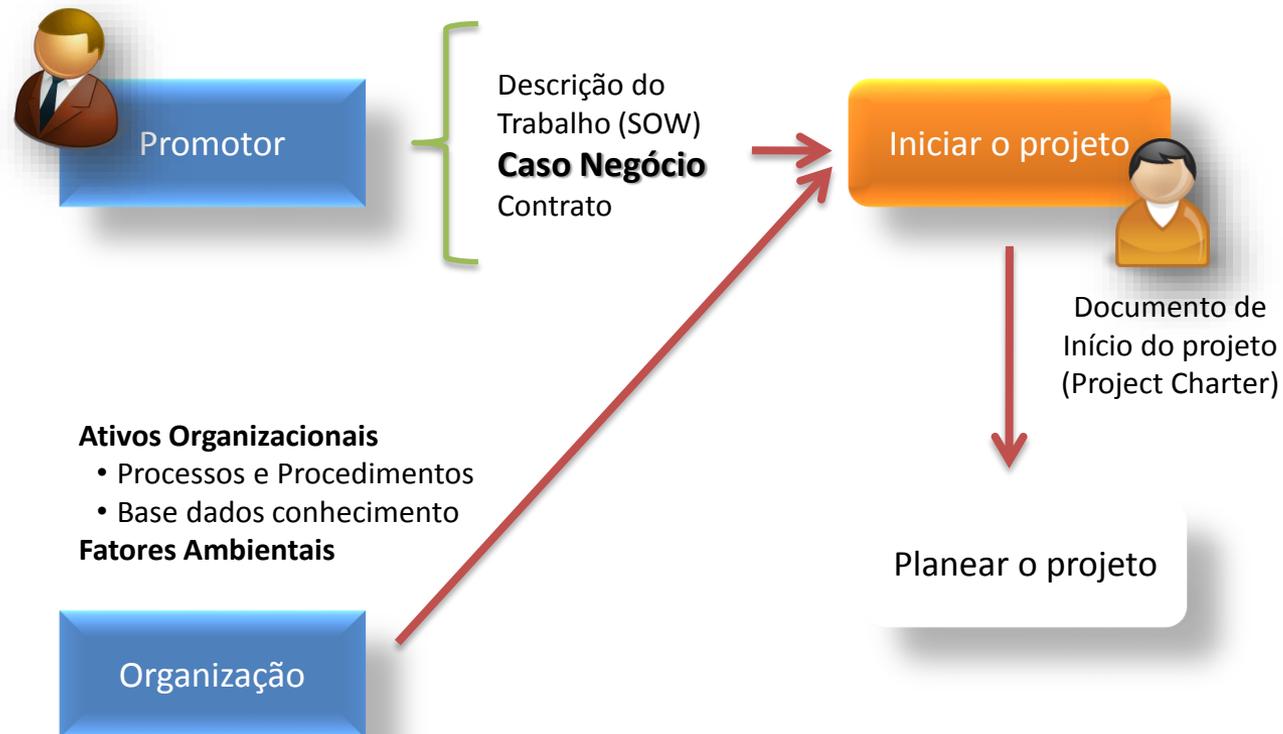
Quando Deve Ser Feito o Caso de Negócio

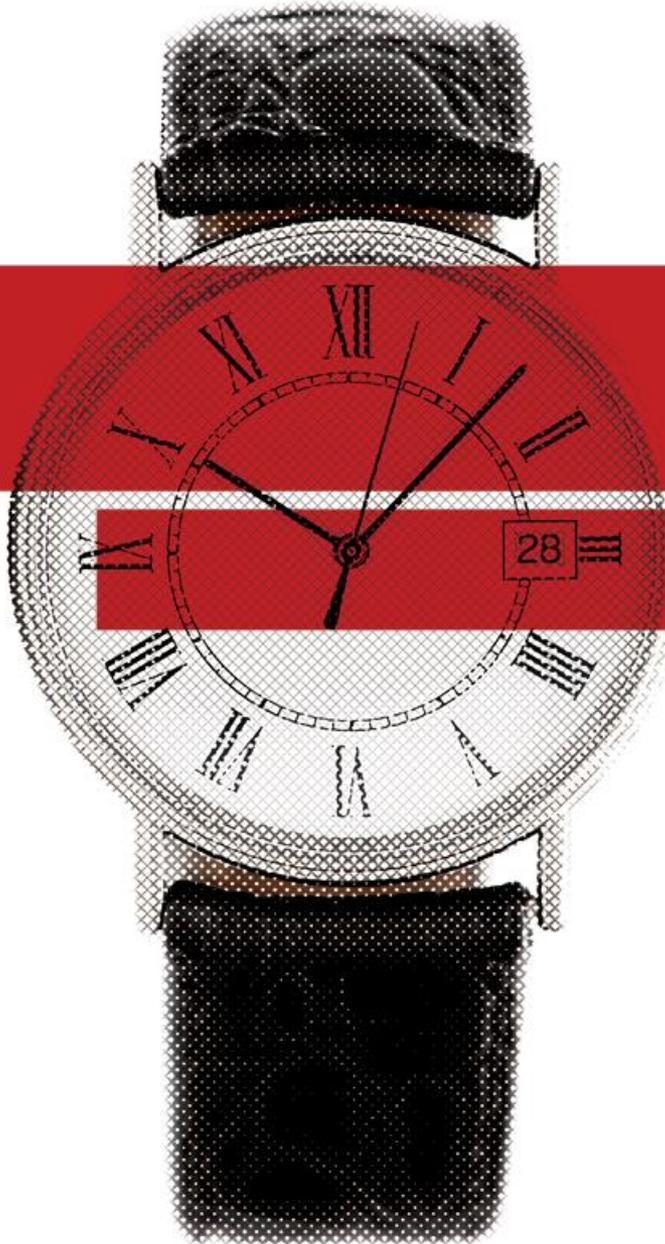


- O *Business Case* serve para **justificar** o projeto
- O Documento de Início do Projeto (*Project Charter*) serve para **formalizar** o projeto

O Processo de Início dos Projetos

O primeiro documento formal do projeto é o **Documento de Início do Projeto** “Project Charter”

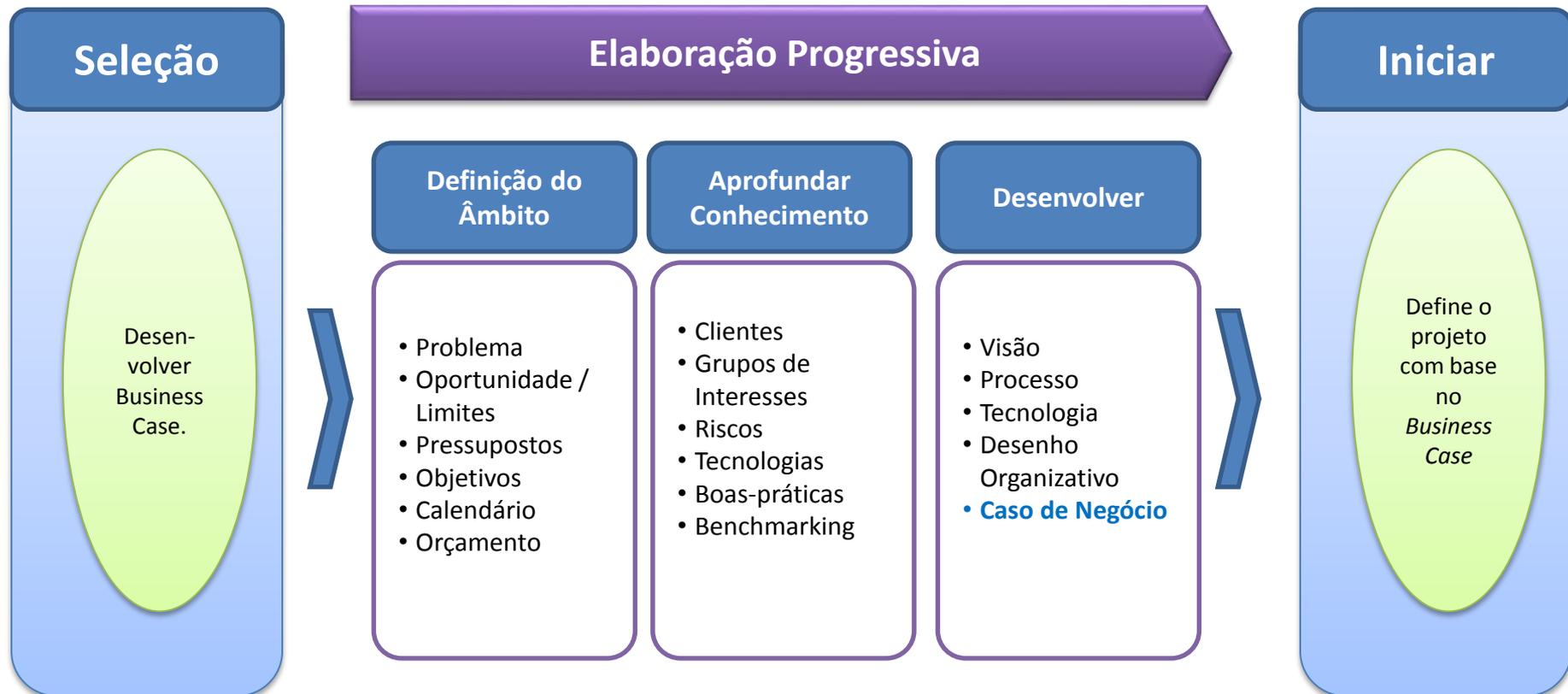




www.iseg.utl.pt

**Criar um Caso de Negócio
(Business Case)**

Como Deve Ser Criado um *Business Case* (Caso de Negócio)



Racional do Caso de Negócio

Verificar o grau de contribuição da solução para a resolução do problema/oportunidade

Funcionando como justificativo do financiamento

E como base para a priorização dos projetos

Evidenciar o grau de alinhamento do projeto com os objetivos de negócio

Melhorando o grau de conhecimento em relação ao negócio

Contribuindo para a qualidade do planeamento

Apresentar uma visão consistente para todos os interessados

Objetivos do Caso de Negócio

Obter fundos para o projeto

Demonstrar o interesse / valor do projeto:

Para a organização (numa perspetiva estratégica)

Para o cliente

Para os resultados da organização (*bottom-line*)

Ser simples e conciso, para que seja entendido por todos

Comunicar os factos relevantes a todos os interessados

Fornecer ao leitor uma visão da situação pós-implementação

Perguntas a Que Deve Responder

Porquê o projeto necessário? Isto é, Identificação do problema ou oportunidade

Quais as consequências da não resolução do problema ou não resposta à oportunidade?

Como é que o projeto soluciona o problema ou responde à oportunidade no âmbito da organização?

Qual é a solução recomendada?

Em que grau é que essa solução resolve o problema ou responde à oportunidade identificada?

Quando é que a solução estará pronta?

Quais os recursos necessários para desenvolver e implementar a solução?

Como Deve Ser Criado um Caso de Negócio

Encare-o como um míni projeto:

Com duração

Um orçamento

E recursos especializados afetos

Use uma metodologia:

Incremental

Iterativa

- Porque o processo de avaliação funciona com base em cenários
- Existindo um custo significativo no refinamento dos diferentes cenários

Linhas Gerais para a Criação de um Caso de Negócio

Componentes a incluir no “*Business Case*”



Requisitos de Negócio

Enunciado claro do problema a resolver / oportunidade a aproveitar

Identificação das interdependências com outros projetos ou sistemas

Identificar os requisitos de negócio aplicáveis ao projeto:

- Implicações no serviço ao cliente

- Ganhos de eficiência

Identificar os critérios para a determinação do sucesso do projeto:

- Resolução do problema

- Melhoria no serviço ao cliente

Evidenciar a ligação entre os requisitos de negócio aplicáveis ao projeto, o plano de negócio e a missão da organização

Identificar as consequências/efeitos do projeto:

- Nos parceiros de negócio

- Nos restantes interessados

Requisitos de Negócio – Questões

Os requisitos de negócio devem permitir responder a questões como:

Porque vamos desenvolver o projeto e **quais** os benefícios?

Quem vai beneficiar com o projeto?

Porque vamos desenvolver o projeto **agora**?

Como vamos medir o sucesso do projeto?

Análise Custo / Benefício

Deve permitir identificar os benefícios:

Tangíveis:

Poupanças (dinheiro, horas)

Redução das reclamações

Aumento da produção e das vendas (justificando a sua necessidade pela existência de procura)

Intangíveis

Benefícios intangíveis não justificam uma opção. Mas podem reforçar a escolha

- **Identificando no mínimo dois cenários alternativos e comparando-os com a situação nula:**
 - ▣ Situação corrente vs. Implementar nova tecnologia
 - ▣ Melhorar sistema existente vs. Desenvolver novo sistema
 - ▣ Solução manual vs. Solução tecnológica
 - ▣ Desenvolvimento interno vs. Comprar solução

Análise Custo / Benefício

Cada alternativa deve ser analisada com base:

- Na capacidade para a resolução do problema, e
- No seu custo

Deve ser identificado o custo total do projeto para cada alternativa (TCO)

- Infraestrutura
- Telecomunicações
- Recursos Humanos
- Hardware e Software
- Manutenção e Suporte
- Custos para parceiros ou outros interessados

A avaliação deve estender-se para além da entrada em produção da solução

Identificar claramente as fontes para a estimativa de custos:

- Resposta de fornecedor
- Outro projeto de âmbito idêntico
- Resultados de projeto piloto

Justificar objetivamente a alternativa escolhida

Análise Custo / Benefício - Questões

A Análise Custo/Benefício deve permitir responder a questões como:

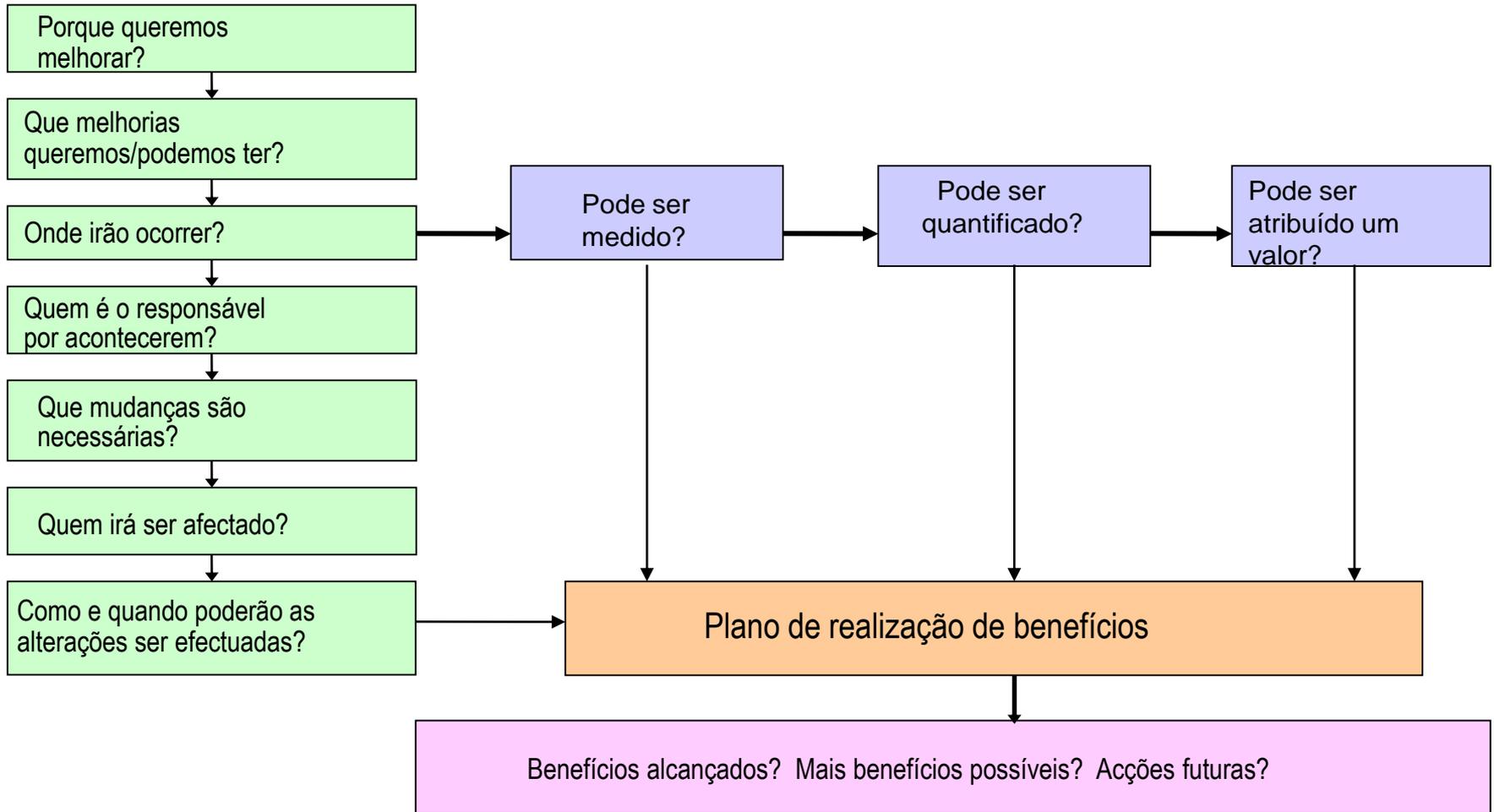
Quanto custa implementar e manter este projeto?

Quanto se poupa com este projeto?

Esta é a melhor opção para obter a melhor qualidade de resultado final ao mais baixo custo?

Vale a pena prosseguir com o projeto?

Gestão de Benefícios

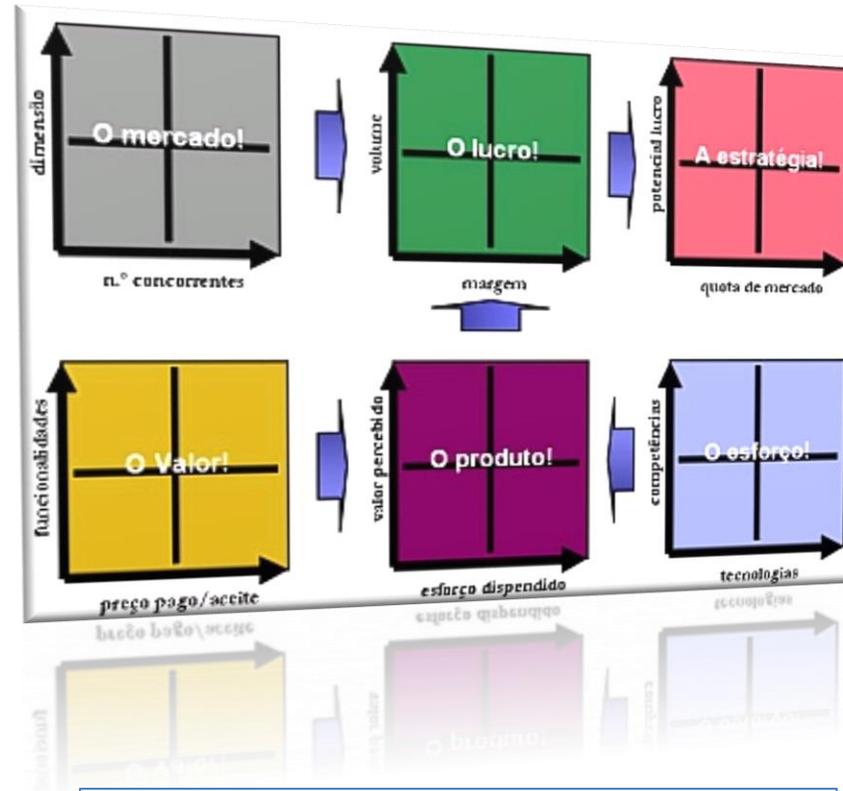


Estruturação dos benefícios

GRAU DE EXPLICITAÇÃO	Começar a fazer	Fazer melhor	Deixar de fazer
Financeira			
Quantificável			
Mensurável			
Observável			

Ferramentas e Técnicas: Análise de Ambiente

Análise SWOT



Análise de Risco

Deve permitir identificar:

Os constrangimentos:

Orçamentais

Calendário

Âmbito

Qualidade

O plano para minimizar o impacto desses constrangimentos

Descrever a forma como são identificados novos riscos ou problemas durante o ciclo de vida do projeto.

Análise de Risco - Questões

Permitindo responder a questões como:

Qual a **probabilidade de sucesso** do projeto?

O **que deve ser feito** para maximizar a probabilidade de sucesso?

O **grau de contingência/reserva** do orçamento e do calendário adequa-se ao nível de risco do projeto?

Características de um bom Caso de Negócio



Características de um bom Caso de Negócio - Continuação

Num *Business Case*, a Componente Técnica é tão importante quanto os aspetos Políticos e Humanos



Benefícios da Elaboração do Caso de Negócio *(Para a Equipa de projeto)*

Permite contextualizar o problema/oportunidade

Ajuda a organizar e a coordenar:

O pensamento individual

As atividades

O conhecimento

Aumenta a capacidade para identificar:

Lacunias

Inconsistências

Fraquezas

Melhora a capacidade para comunicar os objetivos do projeto

Permite a justificação financeira do trabalho desenvolvido

Aumenta a segurança e o “sentido de dever cumprido”

Conselhos Para Construir um Caso de Negócio Eficaz

Utilize múltiplas métricas

Payback Period em projetos abaixo de determinado valor

Em projetos com maiores custos use indicadores mais rigorosos (Analise o ROI, Ex. VAL + Payback + TIR). (*Siga a regra 80/20 – 80% do orçamento é usado em 20% dos projetos*)

VAL – Quanto dinheiro faremos com o projeto

TIR – A que taxa é remunerado o investimento no projeto

Payback – Quando é que teremos o dinheiro investido de volta

Complemente a análise ROI com análise de sensibilidade

Seja prudente nos benefícios e exigente nos custos

Faça-o em parceria com a área de negócio interessada e com a área financeira

Compromete o cliente

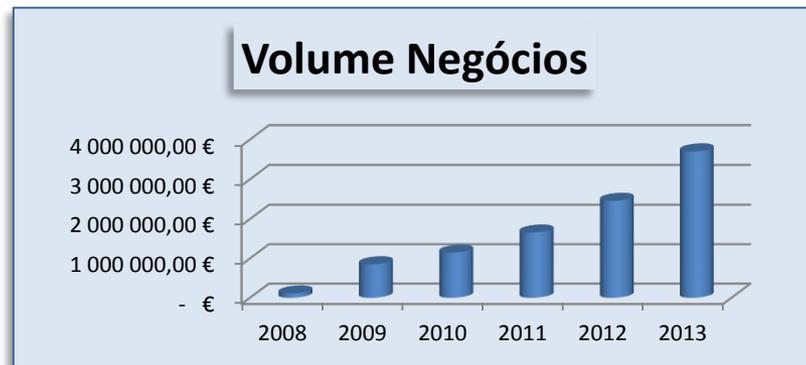
Melhora a aceitação dos resultados por parte da organização

Aumenta a credibilidade do estudo

Seja pragmático

Adeque a profundidade do estudo à importância do projeto

Análise ROI / Sensibilidade (Exemplo)



VAL:	7.037.937
TIR:	103,70%



VAL:	2.383.081
TIR:	52,18%

Custo Prod.: 45% -> 60%
Vol. Vendas: - 25%

Como Apresentar o Caso de Negócio

The Elevator Pitch (Discurso de Elevador)

Apresentar uma ideia, e obter a atenção da audiência.
É mais complicado do que parece.

Elevator Pitch:

É a visão geral de uma ideia, produto, serviço, projeto, pessoa, solução para um problema

Construído para prender a atenção e ser início de conversa

Centra-se na resposta a 3 perguntas básicas:

O QUE É isto?

QUEM PRECISA disto?

PORQUE devemos construir isto?

Deixar para depois a explicação dos detalhes em relação ao **COMO** é que a solução funciona.

O Que é Um *Elevator Pitch*

É a visão geral de uma ideia, produto, serviço, projeto, pessoa, solução para um problema. É um início de conversa

É uma ferramenta:

De comunicação

De vendas

De aprendizagem

Um *Elevator Pitch* eficaz é desenhado para dar à audiência **A INFORMAÇÃO NECESSÁRIA**, e só a informação necessária, para saberem do que se trata e **PARA QUEREREM SABER MAIS**

O Que é Um *Elevator Pitch*

É a **VISÃO GERAL** de uma Ideia, Produto, Serviço, Projeto, Pessoa, Solução para um Problema. É um **INÍCIO DE CONVERSA**

A ideia é:

Fazer a audiência compreender do que é que estamos a falar

Compreenderem porque é a solução que apresentamos interessante para eles

A ideia não é:

Entrar em pormenores. É que estes, na fase inicial, confundem e fazem perder o foco

Fechar o negócio

Os 9 'C' Para Vender Uma Ideia

Um *Elevator Pitch* eficaz deve obedecer às seguintes características

Conciso

"I didn't have time to write a short letter, so I write a long one instead." – Mark Twain

Claro

"Clarity is so obviously one of the attributes of the truth that very often it passes for truth." – Joseph Jubert

Demonstrar **Comprometimento**

"People who go around trying to invent something fall on their tails. The best inventions come from people who are deeply involved in trying to solve a problem" – Howard Head

Os 9 'C' Para Vender Uma Ideia

Um *Elevator Pitch* eficaz deve obedecer às seguintes características

Credível

“All credibility, all good conscience, all evidence of truth come only from the senses.” – Friedrich Nietzsche

Conceptual

“Thoughts without content are empty, intuitions without concepts are blind... The understanding can intuit nothing, the senses can think nothing. Only through their union can knowledge arise. – Emmanuel Kant

Concreto

“Evil is the product of the ability of humans to make abstract that which is concrete.” – Jean-Paul Sartre.

Os 9 'C' Para Vender Uma Ideia

Um *Elevator Pitch* eficaz deve obedecer às seguintes características

Consistente

“There is no secret routine, there is no magical number of reps and sets. What there is, is confidence, belief, hard work on a consistent basis, and a desire to succeed.” - Anonymous

Costumizado

“The biggest single barrier to the development of an effective strategy is the strongly held belief that a company has to appeal to the entire market.” – Al Ries

Conversacional

“One of the best ways to persuade others is with your ears; by listening to them” – Dean Rusk

Notas Finais – Gafes a Evitar (1/2)

Falar de mais – Não se perca em palavreado. Fale mais sobre a ideia do que sobre o percurso que fez para lá chegar

Ser arrogante ou apático – Falar como se tivesse tido a ideia mais brilhante do mundo e dizer que não existe nada semelhante ou afirmar que a concorrência não é problema demonstra arrogância. Por outro lado se não for capaz de apresentar com paixão também não convencerá os investidores

Começar pelo fim – Enquanto não explicar o problema, a solução não vai entusiasmar ninguém

Falta de foco – Uma apresentação com 20 slides ou mais:

É uma longa metragem, que ninguém quer ver

Numa apresentação grande, o risco de se dispersar é maior

Se você se dispersa, a sua audiência também se dispersa

Notas Finais – Gafes a Evitar (2/2)

Mentir ou omitir informação – Ninguém gosta de ser enganado. Não minta sobre os dados que apresenta nem omita eventuais falhanços anteriores. O país é pequeno e os investidores até pertencem ao grupo de pessoas que melhor compreendem as falhas e valorizam a persistência

Não saber com quem fala – Os *business angels* portugueses são poucos, e estão organizados em associações e federações. Se deixar uma má imagem numa delas mata um conjunto de oportunidades. Selecione os investidores com interesse na área do seu projeto

Tips for a Good Pitch.



Bibliografia Complementar

- Recursos Online

[Um Site Completamente Dedicado ao Business Case](#)

Questões

