

CA Clarity™ PPM

Guia de Cenários de Gestão de Portfólios

Release 13.3.00



A presente documentação, que inclui os sistemas de ajuda incorporados e os materiais distribuídos eletronicamente (doravante denominada Documentação), destina-se apenas a fins informativos e está sujeita a alterações ou remoção por parte da CA a qualquer momento. Esta Documentação contém informações proprietárias da CA e não pode ser copiada, transferida, reproduzida, divulgada, modificada nem duplicada, parcial ou completamente, sem o prévio consentimento por escrito da CA.

Se o Cliente for um usuário licenciado do(s) produto(s) de software referido(s) na Documentação, é permitido que ele imprima ou, de outro modo, disponibilize uma quantidade razoável de cópias da Documentação para uso interno seu e de seus funcionários envolvidos com o software em questão, contanto que todos os avisos de direitos autorais e legendas da CA estejam presentes em cada cópia reproduzida.

O direito à impressão ou, de outro modo, à disponibilidade de cópias da Documentação está limitado ao período em que a licença aplicável ao referido software permanecer em pleno vigor e efeito. Em caso de término da licença, por qualquer motivo, fica o usuário responsável por garantir à CA, por escrito, que todas as cópias, parciais ou integrais, da Documentação sejam devolvidas à CA ou destruídas.

NA MEDIDA EM QUE PERMITIDO PELA LEI APLICÁVEL, A CA FORNECE ESTA DOCUMENTAÇÃO "NO ESTADO EM QUE SE ENCONTRA", SEM NENHUM TIPO DE GARANTIA, INCLUINDO, ENTRE OUTROS, QUAISQUER GARANTIAS IMPLÍCITAS DE COMERCIALIZABILIDADE, ADEQUAÇÃO A UM DETERMINADO FIM OU NÃO VIOLAÇÃO. EM NENHUMA OCASIÃO, A CA SERÁ RESPONSÁVEL PERANTE O USUÁRIO OU TERCEIROS POR QUAISQUER PERDAS OU DANOS, DIRETOS OU INDIRETOS, RESULTANTES DO USO DA DOCUMENTAÇÃO, INCLUINDO, ENTRE OUTROS, LUCROS CESSANTES, PERDA DE INVESTIMENTO, INTERRUPÇÃO DOS NEGÓCIOS, FUNDO DE COMÉRCIO OU PERDA DE DADOS, MESMO QUE A CA TENHA SIDO EXPRESSAMENTE ADVERTIDA SOBRE A POSSIBILIDADE DE TAIS PERDAS E DANOS.

O uso de qualquer software mencionado na Documentação é regido pelo contrato de licença aplicável, e tal contrato não deve ser modificado de nenhum modo pelos termos deste aviso.

O fabricante desta Documentação é a CA.

Fornecida com "Direitos restritos". O uso, duplicação ou divulgação pelo governo dos Estados Unidos está sujeita às restrições descritas no FAR, seções 12.212, 52.227-14 e 52.227-19(c)(1) - (2) e DFARS, seção 252.227-7014(b)(3), conforme aplicável, ou sucessores.

Copyright © 2013 CA. Todos os direitos reservados. Todas as marcas comerciais, nomes de marcas, marcas de serviço e logotipos aqui mencionados pertencem às suas respectivas empresas.

Entrar em contato com o Suporte técnico

Para assistência técnica online e uma lista completa dos locais, principais horários de atendimento e números de telefone, entre em contato com o Suporte técnico pelo endereço <http://www.ca.com/worldwide>.

Índice

Capítulo 1: Introdução	7
Sobre este guia	7
Avisos legais	7
Público-alvo	7
 Capítulo 2: Primeiros passos para a gestão de portfólios	 9
Como começar a trabalhar com o gerenciamento de portfólio	9
Avaliar os requisitos do portfólio	11
Preparar para usar portfólios	16
Como criar um portfólio de investimentos	20
Verificar os pré-requisitos	22
Definir as propriedades do portfólio	23
Definir as propriedades de sincronização do portfólio	26
Criar o conteúdo do portfólio	27
Definir metas de planejamento detalhadas	29
Definir metas de função	32
Revisar a exibição de linhas de corte dos investimentos	34
 Capítulo 3: Gerenciar os portfólios	 37
Como racionalizar um portfólio de investimentos	37
Priorizar o portfólio	40
Avaliar o portfólio	42
Racionalizar o portfólio	46
Como explorar planos de portfólio alternativos	53
Verificar os pré-requisitos	56
Criar um plano dentro de um portfólio	56
Gerar versões do plano ou cenários	57
Comparar os planos ou cenários	61
Designar o plano de registro	62
 Capítulo 4: Configurar os portfólios	 63
Como configurar a exibição de linhas de corte	63
Verifique os pré-requisitos	65
Configurar as colunas de restrição para exibição de linhas de corte	66
Definir e aplicar as regras de classificação	67

Equilibrar o custo do portfólio e as restrições do recurso	69
Verificar suas seleções de exibição de linhas de corte	70

Capítulo 1: Introdução

Esta seção contém os seguintes tópicos:

[Sobre este guia](#) (na página 7)

[Avisos legais](#) (na página 7)

[Público-alvo](#) (na página 7)

Sobre este guia

Este guia descreve alguns cenários típicos de gestão de portfólios e como o CA Clarity PPM ajuda a resolvê-los. Depois que você ler este capítulo, leia cada cenário de cada cenário apropriado à sua função. Você não precisa ler todos os capítulos na ordem apresentada.

Para ajudar a ilustrar os cenários, uma empresa fictícia, chamada Forward Inc., é utilizada em todo o guia.

Avisos legais

Forward Inc. é um nome de empresa fictícia cujo uso é estritamente para fins instrutivos apenas e não pretende fazer referência a uma empresa existente.

Público-alvo

Este guia se destina a todas as funções do CA Clarity PPM:

- Gerentes de portfólio
- Partes interessadas do portfólio
- Administradores de sistema

Capítulo 2: Primeiros passos para a gestão de portfólios

Esta seção contém os seguintes tópicos:

[Como começar a trabalhar com o gerenciamento de portfólio](#) (na página 9)

[Como criar um portfólio de investimentos](#) (na página 20)

Como começar a trabalhar com o gerenciamento de portfólio

Usando o gerenciamento de portfólio, é possível criar e revisar um conjunto de investimentos que pode ser de interesse das partes interessadas em sua empresa. Depois de criar um portfólio, o sistema cria um instantâneo dos dados de seu investimento, os quais serão usados para fins de gerenciamento e geração de relatórios. É possível configurar uma regularidade para atualizar os dados desse instantâneo para coincidir com as últimas informações sobre investimentos. Assim, é possível criar versões ou planos alternativos usando os dados. Para explorar alternativas para seus investimentos, use esses planos para criar e comparar cenários hipotéticos.

Um portfólio é um conjunto de investimentos. Dependendo das suas necessidades, é possível criar os seguintes tipos de portfólios com base no seguinte:

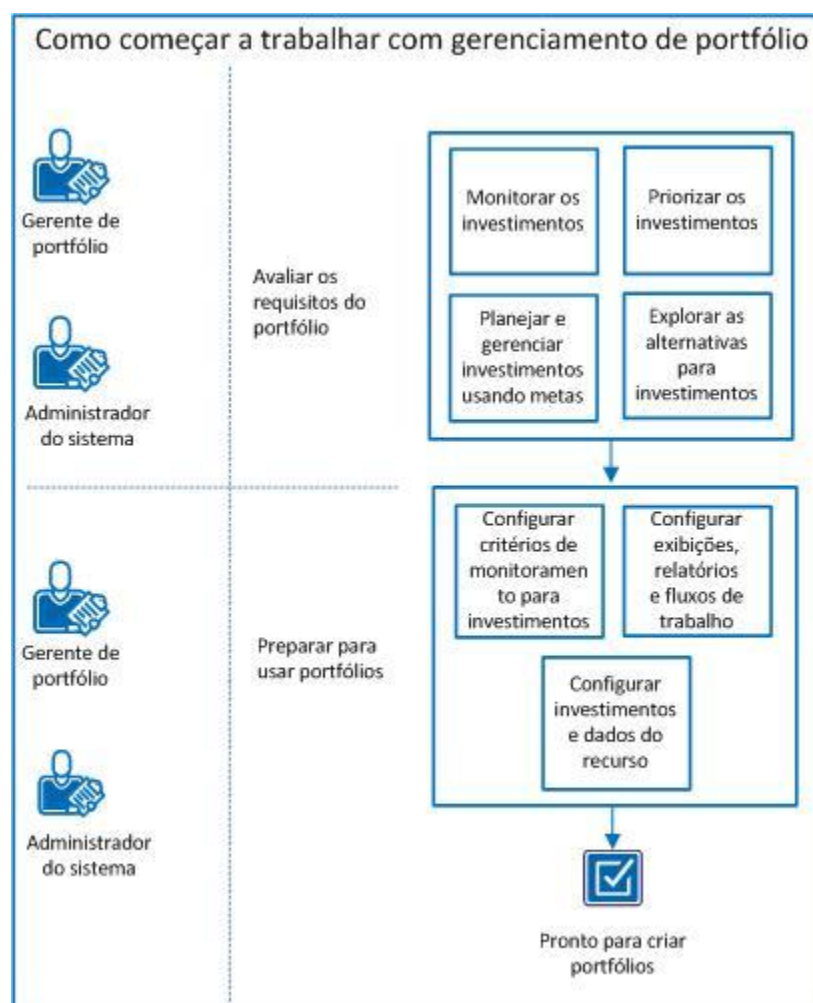
- Investimentos (por exemplo, projetos do PMO, aplicativos de TI, linhas de desenvolvimento de novos produtos).
- Investimentos específicos (por exemplo, todos os projetos ativos).
- Organização (por exemplo, plano de registro de TI, iniciativas de marketing, ideias de empresa).
- Interesse (por exemplo, iniciativas de proteção do meio ambiente, propostas de fusões e aquisições).

Exemplo: portfólio de TI para projetos atuais

Max, o diretor de PMO na Forward, Inc. deseja criar um portfólio de todos os projetos aos quais a organização atualmente oferece suporte. Existe uma meta orçamentária e de recursos que Max pode usar para os projetos. Com todos os projetos no portfólio, Max usa o Gerenciamento de portfólio para atingir os seguintes objetivos dos negócios:

- Compreender como os custos e a demanda de recursos para cada projeto são comparados com as metas gerais.
- Priorizar os projetos, de modo que as tarefas mais importantes sejam realizadas em primeiro lugar.
- Arranjar o planejamento, de modo que os recursos e custos sejam mantidos nos níveis em todos os períodos de planejamento.

O diagrama a seguir descreve como um administrador do sistema ou um gerente de portfólio começa o gerenciamento de portfólio.



Para começar a trabalhar com o gerenciamento de portfólio, siga estas etapas:

1. [Avaliar os requisitos do portfólio](#) (na página 11):
 - [Monitorar os investimentos](#) (na página 11).
 - [Priorizar os investimentos](#) (na página 12).
 - [Planejar e gerenciar investimentos usando metas](#) (na página 14).
 - [Explorar as alternativas para investimentos](#) (na página 15).
2. [Preparar para usar portfólios](#) (na página 16):
 - [Configurar critérios de monitoramento para investimentos](#) (na página 17).
 - [Configurar exibições, relatórios e fluxos de trabalho](#) (na página 18).
 - [Configurar investimentos e dados do recurso](#) (na página 19).

Avaliar os requisitos do portfólio

Para entender as metas comerciais que você deseja realizar usando o gerenciamento de portfólio, avalie seus requisitos do portfólio. Para avaliar seus requisitos específicos do portfólio, considere as seguintes avaliações genéricas como diretrizes:

- [Monitorar os investimentos](#) (na página 11).
- [Priorizar os investimentos](#) (na página 12).
- [Planejar e gerenciar investimentos usando metas](#) (na página 14).
- [Explorar as alternativas para investimentos](#) (na página 15).

Monitorar os investimentos

É possível monitorar os dados de investimentos que lhe interessam por meio da configuração das visualizações de portfólio para exibir os dados. Considere quais dados de investimentos você deseja visualizar e quais exibições específicas de dados lhe interessam.

Por exemplo, um usuário pode configurar um portfólio para exibir os seguintes tipos de dados de investimentos:

- Uma exibição que monitora os investimentos atuais e fornece seus status mais recentes, como se estão em execução no momento, se estão adiantados ou se estão atrasados.
- Uma exibição que mostra os investimentos que estão sendo considerados no ciclo de planejamento para o próximo ano e os custos planejados para esses investimentos.

Após determinar os requisitos para as suas visualizações específicas, você configurará a exibição de portfólio padrão para seus dados personalizados.

É possível alavancar um número de exibições de portfólio para monitorar aspectos diferentes dos investimentos do portfólio. No entanto, a configuração de exibições padrão não oferece todas as informações das quais você precisa. As exibições padrão não exibem os dados de personalização que você deseja. Por exemplo, a exibição Linhas de corte permite que você coloque em equilíbrio seus recursos em relação às metas definidas e à linha de tempo, em um ambiente hipotético. Esse padrão é relevante apenas se você se preocupar com os dados dos recursos que requerem configuração de gestão de recursos no produto. Da mesma forma, a exibição Finanças está relacionada à configuração do produto de gerenciamento financeiro específico. Essa exibição é relevante para usuários que desejam monitorar determinados aspectos financeiros de seus investimentos. Planeje trabalhar com o administrador do sistema para configurar as exibições de portfólio padrão para exibir os dados personalizados dos quais precisa.

Observação: as exibições Linhas de corte, Planos, Investimentos e Metas são as únicas exibições que estão disponíveis como parte do gerenciamento de portfólio. Para acessar as demais exibições de portfólio, instale e aplique o complemento Acelerador do PMO. Para obter uma descrição detalhada do complemento, suas instruções de instalação e as descrições das exibições de portfólio, consulte o *Guia do Produto do Acelerador do PMO*.

Priorizar os investimentos

Uma parte importante do gerenciamento de um portfólio é compreender as prioridades relativas dos investimentos, classificando-os. O produto fornece uma exibição Linhas de corte pronta para uso que permite visualizar e classificar seus investimentos em um portfólio.

Quando você acessa pela primeira vez a exibição Linhas de corte, os investimentos estão priorizados com base nos seguintes critérios:

- Status de aprovação. Os investimentos são classificados primeiro por seus status de aprovação. Os investimentos aprovados são classificados em posição mais alta do que os investimentos não aprovados e aparecem na parte superior da lista.
- Data de término. Os investimentos são classificados com as datas de término mais próximas. Os investimentos com uma data de término mais recente são classificados numa posição mais alta do que os investimentos com data de término posterior.

Os investimentos aprovados com a data de término mais recente são classificados na parte superior da lista. Os investimentos não aprovados com datas de término posteriores são classificados na parte inferior.

É possível classificar os investimentos manualmente ou configurar a classificação com base em regras, que são estipuladas a partir dos seguintes fatores:

- Tamanho de sua receita
- Impacto dos riscos identificados em seu negócio

Classificando manualmente os investimentos

Para se preparar para classificar os investimentos manualmente na exibição Linhas de corte, considere os seguintes fatores:

- Tamanho da organização. Se sua empresa é relativamente pequena e as pessoas no geral entendem suas prioridades, criar regras de classificação para priorização não é um bom investimento.
- Número de investimentos. Se o número de investimentos é relativamente pequeno, é mais fácil classificá-los manualmente.
- Necessidade do negócio. Se não houver diretrizes predefinidas para classificar os investimentos e isso for feito caso a caso, a classificação manual é a melhor opção.

Configurando a classificação com base em regras

Para preparar para configurar regras de classificação dos investimentos para priorização na exibição Linhas de corte, considere os seguintes fatores:

- Os atributos do investimento que determinam os critérios de classificação para seus investimentos (por exemplo, o status do projeto, ROI, meta).
- A lógica de classificação para cada atributo principal. Por exemplo, se o atributo ROI corresponder a 20%, mova o projeto para o topo da lista.
- Uma classificação geral de importância de cada atributo de investimento. Por exemplo, para aplicar uma importância relativamente maior a um atributo de investimento específico, atribua um peso maior a ele em comparação com os outros atributos.

Planejar e gerenciar investimentos usando restrições

Para definir os limites e linhas de tempo nos quais deseja planejar e gerenciar seus investimentos, configure metas para seu portfólio. As metas permitem que você analise os objetivos e metas do portfólio por meio do gerenciamento de seus investimentos das seguintes maneiras:

- Definindo metas do portfólio de alto nível ou restrições e planejamento, acompanhamento e medição do desempenho do portfólio em relação a essas restrições.
- Criando várias versões de um plano usando um subconjunto dos dados do portfólio. Por exemplo, é possível criar um plano para o planejamento do ano atual e outro plano para o ano seguinte. Cada plano pode incluir diferentes metas de custos, benefícios e recursos.
- Comparando e ajustando metas de plano e implementando as alterações necessárias nos investimentos reais quando os planos são aprovados.

Os seguintes tipos de metas estão disponíveis para qualquer portfólio:

- **Finanças.** Considere os seguintes fatores para determinar quais metas financeiras você pode usar para gerenciar seu portfólio:
 - **Moeda.** Um portfólio pode incluir investimentos que são planejados em mais de uma moeda. Entre em acordo com seu administrador do sistema para configurar um sistema de várias moedas. Em um sistema de várias moedas, é possível selecionar uma moeda de destino para o seu portfólio. A moeda de destino se baseia nas moedas que foram ativadas em seu sistema. Valores em várias moedas são agregados e convertidos usando a moeda única do portfólio.
 - **Custos.** Os usuários podem planejar os tipos de custos agregados como custos totais, custos de capital e custos operacionais. Esses custos são resumidos e agregados a partir de todos os investimentos incluídos em um portfólio. É possível definir metas para cada um desses tipos de custo (custos operacionais e de capital) e, em seguida, visualizar a demanda para eles provenientes dos investimentos. Para controlar os custos reais com relação aos investimentos, é possível exibir os custos reais agregados nas exibições do portfólio.
 - **Benefícios.** Os usuários podem planejar benefícios agregados. É possível definir um destino para o benefício total do portfólio e, em seguida, exibir os benefícios planejados e agregados provenientes dos investimentos. Se você monitorar os benefícios reais em relação aos investimentos usando planos de benefício, será possível exibir os benefícios reais agregados nas exibições de portfólio.

- **Recurso.** Considere os seguintes fatores quando determinar quais metas financeiras você pode usar para gerenciar seu portfólio:
 - **Unidade.** Pense se deseja planejar a capacidade para seus recursos do portfólio usando horas ou unidades FTE (Full-Time Equivalent – Equivalente a Tempo Integral).
 - **Granularidade.** Considere se você deseja planejar com base na capacidade de recursos total ou na capacidade específica da função. As capacidades específicas da função têm por bases as funções existentes. Por exemplo, é possível exibir metas de recursos por Engenheiros ou funções Garantia de qualidade.

Explorar as alternativas para investimentos

É possível definir planos específicos dentro dos limites do portfólio para determinar qual é a melhor forma de atingir suas metas do portfólio. Com o conjunto de conteúdo maior definido, o planejamento permite que você execute análises iterativas no portfólio. Por exemplo, é possível criar os seguintes planos para o portfólio de projetos de TI, que abrange os anos fiscais de 2013 e 2014.

- Plano de projetos de TI para o ano fiscal de 2013
- Plano de projetos de TI para o ano fiscal de 2014

É possível criar versões de plano diferentes ou cenários alterando os parâmetros específicos para explorar diferentes opções de planejamento contínuo. Em última instância, é possível optar por aprovar um Plano de registro.

Para planejar de maneira eficiente, considere os seguintes fatores:

- **Processo de planejamento formal versus informal.** Entender se o processo de planejamento da organização é formal, informal ou uma combinação de ambos.
 - Em um processo de planejamento formal, as revisões do plano são mais demoradas e as alterações são implementadas de maneira disciplinada. Esse processo de planejamento é aplicável quando as alterações recomendadas são extensivas ou as alterações exigem mais revisões antes de implementá-las. Por exemplo, aprovar um investimento que requer mais orçamento. Em geral, no planejamento formal, há um processo bem definido de propostas e aprovações nos planos para poder alterar alguma coisa.
 - Em um processo de planejamento informal, as organizações implementam mudanças de maneira mais rápida, seguindo as revisões. As alterações são menores e suportam as metas existentes. Por exemplo, adiar um pouco a data de início de um investimento. O planejamento informal pode ser tão simples como alguém entrar no sistema e marcar uma alteração como aprovada sem nenhuma aprovação formal.
 - Em um processo de planejamento misto, as organizações implementam alterações menores, seguindo um processo de planejamento informal e alterações mais amplas após um processo de aprovação mais formal.

- Horizonte de planejamento. Determine o período de seu portfólio que especifica o intervalo de dados do planejamento. Para permitir o planejamento dos investimentos atuais e futuros, verifique se o horizonte do portfólio cobre os horizontes de planejamento.
- Ritmo de revisão. Determine o ritmo de suas revisões do plano. Em seguida, é possível configurar a programação de sincronização para o seu portfólio, para refletir os dados reais do investimento no momento em que você precisar deles.
- Dados necessários para revisões do portfólio. Determinar o tipo de dados necessário para suas revisões. Em seguida, configure seu portfólio para capturar os dados necessários dos investimentos. Por exemplo, para revisar o custo e as informações do recurso, é possível capturar as seguintes métricas essenciais de investimentos de seu portfólio:
 - Dias de atraso
 - Variação de custo
 - Variação de esforço
 - Risco
 - ROI
 - Valor agregado

Preparar para usar portfólios

Depois de ter determinado os objetivos de negócios que você deseja realizar usando o gerenciamento de portfólio, prepare o produto de modo a permitir a criação de portfólios. Ao criar um portfólio, é possível gerenciar e planejar seus investimentos em um nível superior.

Para se preparar para o uso de portfólios, execute as seguintes tarefas:

- [Configurar critérios de monitoramento para investimentos](#) (na página 17).
- [Configurar exibições de portfólio, relatórios e fluxos de trabalho](#) (na página 18).
- [Configurar investimentos e dados do recurso](#) (na página 19).

Configurar critérios de monitoramento para investimentos

O portfólio fornece um instantâneo dos dados reais do investimento. Os dados do portfólio são atualizados com os últimos dados dos investimentos reais. A atualização está de acordo com a programação de sincronização que você define nas propriedades do portfólio. Sempre que a rotina *Sincronizar investimentos do portfólio* é executada de acordo com a programação de sincronização, os dados mais recentes de investimentos reais são refletidos no portfólio.

Nem todos os dados do investimento são refletidos em um portfólio. Como um gerente de portfólio que decide em níveis mais altos, você se preocupa somente com a revisão de um resumo dos dados do investimento, específico às suas necessidades de negócios. Por exemplo, para revisar um portfólio que está focalizado em todos os status de projeto de TI aprovado, você não se preocupa em controlar informações sobre projetos não aprovados.

Na medida em que você se prepara para visualizar os dados resumidos de investimento em um portfólio, considere os seguintes fatores na ordem recomendada:

1. Defina os critérios de monitoramento ou os dados de resumo que deseja rastrear para cada tipo de investimento. Sempre que a rotina de sincronização é executada, os dados mais recentes de investimentos reais são atualizados nos investimentos do portfólio. Os dados que são atualizados têm por base critérios de monitoramento predefinidos.

Por exemplo, para gerenciar o portfólio de todos os projetos de TI aprovados, defina os seguintes critérios de monitoramento para rastrear os dados que interessam a você:

- Custo
- Status
- ROI
- Risco

2. Para cada investimento do portfólio, selecione os atributos que você deseja monitorar em um portfólio e registre esses atributos para o objeto de investimento do portfólio. Quando a rotina *Sincronizar investimentos do portfólio* é executada, os dados de investimento do portfólio são atualizados com base nos atuais atributos registrados.

Observação: os atributos necessários do investimento de portfólio são exibidos por padrão. Registre todos os outros atributos de investimento de portfólio (valor ou personalizado) que você deseja exibir.

Para obter mais informações sobre como registrar os atributos para o objeto Investimento do portfólio, consulte o *Guia do Desenvolvedor do Studio*.

Configurar exibições, relatórios e fluxos de trabalho

Após decidir quais dados do investimento que você deseja monitorar em um portfólio, verifique se você configurou o produto de forma a suportar esses dados. Ao configurar o produto, é possível exibir os dados nos portlets e relatórios.

Por exemplo, verifique se as seguintes configurações existem:

- Para exibir detalhes sobre dados de custos do projeto por período, você gerou planos de custo nos projetos.
- Para obter os riscos e ocorrências dos projetos, você configurou o objeto de projeto para apresentar os riscos e as ocorrências.
- Para registrar o tempo real que será gasto em cada projeto, você configurou planilhas de horas.

Considere os seguintes fatores antes de configurar o produto:

- O tipo de relatórios a ser gerado e com que frequência você deseja distribuí-los.
- Os tipos de processos padrão que você deseja criar para a sua implementação. Por exemplo, é possível configurar uma revisão do plano e um processo de aprovação para aprovar e implementar amplas alterações em seus investimentos reais.

Para usar o Gerenciamento de portfólio para sua capacidade integral, execute o seguinte processo:

1. Revise exatamente qual o tipo de informações que você deseja extrair dos investimentos.
2. Verifique se as informações necessárias estão disponíveis em seus investimentos.

Com os dados e os processos no lugar, é possível depois criar exibições desses dados para ajudar a gerenciar seus investimentos em um portfólio.

O produto é fornecido com várias exibições de portfólio predefinidas, prontas para uso. Recomendamos que você analise essas exibições para decidir o tipo de informação que deseja ver nas exibições de seu portfólio.

Configurar investimentos e dados do recurso

Para iniciar o uso de portfólios, pesquise e verifique se os dados de configuração necessários existem no produto. Os dados de configuração permitem que você visualize as informações sobre investimentos desejados nas exibições do portfólio.

De acordo com os dados que são relevantes para os seus negócios, você pode configurar os seguintes requisitos do produto:

Configuração do gerenciamento financeiro

- **Várias moedas.** Para gerenciar um portfólio de investimentos que está associado a moedas diferentes, verifique se a opção de várias moedas está ativada para o produto.

Para obter mais informações sobre a configuração de várias moedas, consulte o *Guia de Instalação*.

- **Tipos de custo.** Para dividir o custo total de capital e os custos operacionais em seu portfólio, verifique se esses tipos de custo são configurados para seus investimentos.

Para obter mais informações sobre como configurar tipos de custo, consulte o *Guia do Usuário de Gerenciamento Financeiro*.

Configuração da gestão de recursos

- **Funções.** Para planejar a capacidade do recurso usando estruturas detalhadas específicas à função, verifique se as funções estão definidas para seus investimentos.

Para obter mais informações sobre como configurar funções, consulte o *Guia do Usuário de Gestão de Recursos*.

Configuração do gerenciamento do projeto

- **Investimentos.** Para criar e gerenciar um portfólio de investimentos, verifique se os investimentos são configurados no produto e se os recursos são atribuídos para eles. Por exemplo, para gerenciar o portfólio de projetos de TI, crie os projetos e atribuições associadas.

Para obter mais informações sobre como configurar investimentos, consulte o *Guia do Usuário de Gerenciamento Financeiro*.

Como criar um portfólio de investimentos

Criar um portfólio de investimentos inclui as seguintes tarefas:

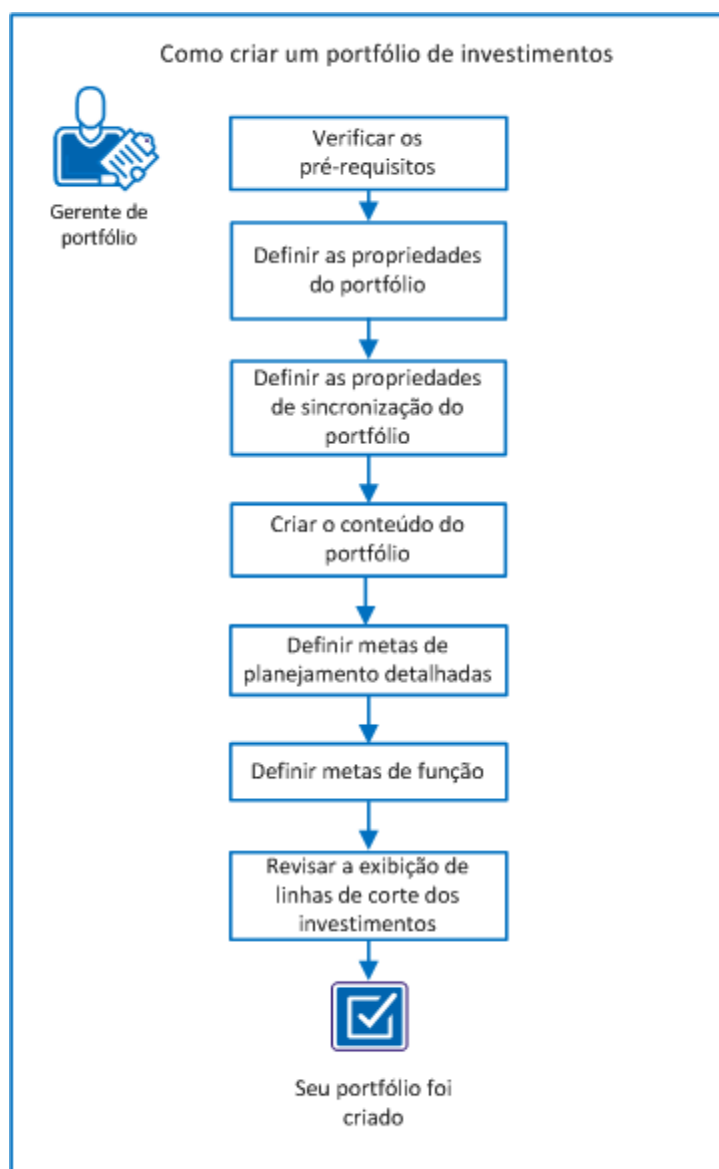
- Gerenciando e planejando os investimentos, usando metas de alto nível para custos, benefícios e recursos.
- Distribuindo metas financeiras e de recurso por período de tempo, de forma que você possa saber como os investimentos usam dinheiro e recursos durante o horizonte de planejamento do portfólio.
- Configurando as metas de função, distribuindo as metas definidas de alto nível ou preenchendo capacidade de recursos a partir de funções no sistema.

Exemplo: criando portfólios de TI para o planejamento anual

Vicki é a gerente de operações de TI responsável por criar e manter os investimentos de TI do Diretor de TI da Forward Inc. Vicki está se preparando para o planejamento anual e precisa criar um portfólio de investimentos de TI para refletir o trabalho existente e o trabalho proposto. Vicki cria o portfólio, como segue:

- Define algumas propriedades do portfólio básicas, como a data de início, data de término e custo.
- Constrói conteúdo selecionando projetos ativos nos ORG de investimento para o departamento de TI para o ano fiscal seguinte.
- Inclui as ideias que estão sendo consideradas para o ano fiscal seguinte.

O diagrama a seguir descreve como o gerente do portfólio cria um portfólio de investimentos:



Para criar um portfólio de investimentos, siga estas etapas:

1. [Verificar os pré-requisitos](#) (na página 22).
2. [Definir as propriedades do portfólio](#) (na página 23).
3. [Definir as propriedades de sincronização do portfólio](#) (na página 26).
4. [Criar o conteúdo do portfólio](#) (na página 27).
5. [Definir metas de planejamento detalhadas](#) (na página 29).
6. [Definir metas de função](#) (na página 32).
7. [Revisar a exibição de linhas de corte dos investimentos](#) (na página 34).

Verificar os pré-requisitos

Para criar um portfólio de investimentos, execute os seguintes requisitos:

- Revise o cenário *Como começar a trabalhar com o gerenciamento de portfólio* e configure os dados necessários no produto.
- Crie investimentos ativos e ideias no produto que foi planejado para o período de tempo que o portfólio cobre.
Observação: para obter mais informações sobre como criar investimentos, consulte o *Guia do Usuário de Gerenciamento Financeiro*. Para obter mais informações sobre como criar ideias, consulte o *Guia do Usuário de Gerenciamento de Demanda*.
- Crie quaisquer portfólios filhos que você deseje associar ao portfólio pai, para que você possa ver o relacionamento pai-filho. Os dados não são obtidos do portfólio filho para o portfólio pai.
- Revise o cenário *Como configurar a exibição de linhas de corte* para obter detalhes sobre como exibir a linha de corte, as restrições de portfólio e os atributos na exibição Linha de corte.
- Revise o cenário *Como exibir custos operacionais e de capital* para obter detalhes sobre como configurar planos financeiros de investimentos para exibir custos operacionais e de capital.
- Verifique se você tem os seguintes direitos de acesso para criar e editar o conteúdo do portfólio:
 - Portfólio - Criar
 - Portfólio - Ir para

Definir as propriedades do portfólio

Para iniciar o processo de criação de portfólio, defina as propriedades de alto nível do portfólio. Essas propriedades definem a hora, a moeda, os recursos e os limites do portfólio nos quais é possível planejar e gerenciar seus investimentos. É possível criar várias versões de um plano dentro desses limites para fins de comparação e implementar o melhor plano.

Por exemplo, as seguintes propriedades do portfólio mostram como usar um intervalo de dados a fim de planejar investimentos do seu portfólio no intervalo:

- Horizonte do portfólio: iniciando em 01/01/2013 e terminando em 31/12/2014
- Custo total: US\$ 10 milhões
 - Custo de capital: US\$ 7 milhões
 - Custo de operacional: US\$ 3 milhões
- Recursos: 20 FTE
- Benefícios: US\$ 15 milhões

Siga estas etapas:

1. Abra a página inicial e, em Gestão de portfólio, clique em Portfólios.
2. Clique em Novo.
3. Preencha as informações solicitadas na seção Geral. Os campos a seguir precisam de explicação:

Proprietário

Identifica o criador ou proprietário do portfólio, normalmente um gerente de operações ou diretor. O proprietário é automaticamente atribuído para visualizar e editar direitos de acesso ao portfólio e ao conteúdo. É possível selecionar mais de um proprietário para um portfólio.

Parte interessada

Identifica uma parte interessada na empresa que deseja revisar o conteúdo do portfólio e fornecer comentários. A parte interessada é automaticamente atribuída para visualizar os direitos de acesso ao portfólio e ao conteúdo. É possível selecionar mais de uma parte interessada para um portfólio.

Data de início/data de término

Especifica o intervalo de dados de planejamento do portfólio. Os dados no portfólio são reduzidos para permanecerem dentro deste horizonte do conjunto. Se um investimento for iniciado dentro do horizonte do portfólio, mas for concluído após o horizonte, é possível analisar os custos do investimento a partir de ambas as perspectivas a seguir:

- O custo de agregação do investimento, independente do horizonte do portfólio.
- O custo do investimento em relação aos períodos no horizonte do portfólio.

Por exemplo, um investimento tem um custo total de US\$ 10 milhões, mas você deseja gastar apenas US\$ 2 milhões dentro do horizonte do portfólio. Nesse caso, o portfólio traz o custo total e os custos do horizonte de planejamento do investimento.

Exibição de painel

Especifica a exibição padrão ou layout de página do portfólio. Se você tiver instalado o complemento Acelerador do PMO, é possível alterar essa exibição padrão para o PMO-Painel de investimento do portfólio.

Moeda

Especifica a moeda do portfólio. Em uma situação de várias moedas, a moeda do portfólio define uma preferência padrão para a investimentos de relatórios em diferentes moedas no modo agregado. O dados financeiros para orçamento (custos) e benefício são convertidos na moeda do portfólio. Se o seu produto for configurado para uma moeda única, não é possível editar esse valor.

Tipo de unidade de capacidade

Define a unidade do recurso (horas ou FTE) para medir a capacidade do recurso para investimentos no portfólio. É possível definir esta unidade apenas uma vez para um portfólio.

Programação de sincronização

Especifica com que frequência atualizar os dados do portfólio e planos associados aos dados reais do investimento. Esse campo é exibido depois que você define as propriedades do portfólio inicial. É possível configurar uma programação de sincronização para atualizar o portfólio automaticamente ou sincronizar os dados do portfólio manualmente.

4. Preencha as informações necessárias na seção Metas. Os campos a seguir precisam de explicação:

Custo total

Exibe o custo total que o portfólio está direcionado para gastar durante o horizonte de planejamento. Essa meta é uma agregação dos custos operacionais e de capital; portanto, não será possível defini-la diretamente.

Custo de capital

Especifica o custo de capital que o portfólio está direcionado para gastar durante o horizonte de planejamento.

Custo operacional

Especifica o custo operacional que o portfólio está direcionado para gastar durante o horizonte de planejamento.

Moeda

Define a moeda do portfólio ou a moeda na qual você quer prestar conta de todos os custos do investimento e os valores dos benefícios. Em uma instalação onde os investimentos do portfólio usaram várias moedas, todos os custos e benefícios são convertidos na moeda do portfólio.

Benefícios

Especifica o benefício total que o portfólio está direcionado para gastar durante o horizonte de planejamento.

Funções

Define o esforço que o portfólio está direcionado a usar durante o horizonte de planejamento.

Tipo de unidade de capacidade

Especifica a unidade na qual você quer representar as metas de funções. Selecione uma das seguintes unidades:

- FTE. Um número médio de acordo com os recursos que estão envolvidos e os períodos de tempo. Por exemplo, digamos que o horizonte de planejamento abrange dois meses. Um FTE é planejado no primeiro mês, 3 FTE são planejados no segundo mês. Neste caso, os recursos de destino médios para o horizonte de planejamento são 2 FTE.
- Horas. Um número total de portas que se aplica ao horizonte de planejamento do portfólio. Por exemplo, suponha que você tenha um horizonte de planejamento de dois meses e defina um destino de 1000 horas. Nesse caso, é possível usar um total de 1000 horas para todo o portfólio.

5. Salve as alterações.

Definir as propriedades de sincronização do portfólio

Os dados do portfólio representam um instantâneo dos dados reais do investimento em tempo real. É possível atualizar os dados do portfólio com os dados reais do investimento por meio da execução de uma rotina de sincronização. A sincronização é importante porque as partes interessadas do portfólio desejam saber o quanto os dados que estão revisando são atuais. Para estabelecer a frequência com que deseja atualizar os dados do portfólio, defina as propriedades da tarefa de sincronização.

Com base na frequência em que você revisa os últimos dados do portfólio, execute a tarefa de sincronização sempre que desejar manualmente ou configure uma programação de sincronização. É possível configurar uma programação de sincronização para atualizar o portfólio automaticamente em um intervalo de tempo recorrente, como semanal.

Exemplo: configuração de uma programação de sincronização de portfólio

Mary, a gerente de portfólio de TI na Forward Inc., apresenta-se na reunião semanal das partes interessadas toda segunda-feira. Mary abrange todos os meses do calendário de planejamento do portfólio. Para se preparar para essa reunião, Mary configura a programação de sincronização para execução todo domingo de cada mês, às 9h00. A rotina de sincronização preenche o portfólio com os últimos dados dos investimentos reais. Mary revisa os dados e prepara os destaques para a reunião na manhã seguinte.

Siga estas etapas:

1. Abra a página inicial e, em Gestão de portfólio, clique em Portfólios.
2. Abra o projeto para o qual você deseja definir propriedades de sincronização.
3. Clique no link Manual próximo à Programação de sincronização.
As propriedades de sincronização do portfólio são exibidas.
4. Para configurar uma programação de sincronização para a rotina de sincronização, selecione Semanal ou Mensal e preencha as informações solicitadas. O seguinte campo precisa de explicação:

Recorrência

Define a frequência com que deseja sincronizar o portfólio. É possível selecionar uma das seguintes opções:

- Manual. É possível executar a rotina de sincronização manualmente a qualquer momento clicando em Sincronizar agora.
- Semanal. Os dias da semana nos quais você deseja sincronizar o portfólio e para quais meses. Por exemplo, selecione quarta-feira e, em seguida, selecione todos os meses. A rotina de sincronização é executada toda quarta-feira de cada semana e todos os meses do horizonte do portfólio.
- Mensal. Os dias do mês no qual deseja sincronizar o portfólio e os respectivos meses do horizonte do portfólio. Por exemplo, digite números de 1 a 31 e selecione tudo para executar a rotina de sincronização a cada dia, para todos os meses no horizonte do portfólio.

5. Salve as alterações.

Ao retornar às propriedades do portfólio, o link Manual ao lado de Programação de sincronização mudou. O link agora reflete a nova programação de sincronização que você acabou de configurar. Para alterar uma programação, clique no link novamente. É possível ver a data em que o portfólio foi atualizado pela última vez.

Criar o conteúdo do portfólio

Adicione os investimentos ao portfólio que deseja monitorar, acompanhar e planejar em nível alto. À medida que você cria o portfólio, é possível visualizar o conteúdo. A visualização ajuda você a entender o que será incluído no portfólio enquanto você o está criando.

Observação: os seguintes limites aplicam-se ao número máximo de atributos, investimentos e funções que podem ser incluídos em um portfólio:

- Atributos=700
- Investimentos=250
- Funções=25

Exemplo: criando o conteúdo do portfólio

Max, o gerente de portfólio de TI na Forward, Inc., cria o conteúdo do portfólio, incluindo os investimentos a seguir:

- Todos os projetos ativos nos ORG de investimento para o próximo ano calendário.
- Todas as ideias que a empresa está considerando para o próximo ano calendário.

Max utiliza o filtro avançado disponível no Editor de conteúdo para criar a expressão a seguir, para que apenas ideias ativas sejam incluídas no portfólio:

```
idea.is_active == 1
```

Max utiliza o filtro avançado para criar a expressão a seguir para que apenas os projetos ativos, não designados como modelos, estejam incluídos no portfólio:

```
project.is_active == 1 && project.is_template == 0
```

Siga estas etapas:

1. Abra a página inicial e, em Gestão de portfólio, clique em Portfólios.
2. Abra o projeto ao qual você deseja adicionar conteúdo.
3. Clique em Editor de conteúdo.
4. Selecione os tipos de investimento (por exemplo, projeto, aplicativo, ativo) e clique em Incluir.

Observação: limite o número de investimentos para cada tipo de investimento usando o filtro avançado. Filtre em qualquer atributo que esteja associado a um tipo de investimento. Por exemplo, para o tipo de investimento Projeto, defina o filtro avançado para filtrar e incluir apenas projetos ativos. Para adicionar investimentos individuais ao portfólio sem definir o filtro avançado, use a seção Investimentos individuais.

5. Para copiar os investimentos e dados relacionados ao portfólio, clique em Sincronizar agora.

Dependendo do tamanho do portfólio, a rotina de sincronização pode demorar um pouco para ser executada.

6. (Opcional). Verifique o andamento da rotina, concluindo as seguintes etapas:
 - a. Abra a página Inicial e clique em Relatórios e rotinas.
 - b. Em Rotinas, selecione Registrar.
 - c. Verifique se o tipo da rotina Sincronizar investimentos do portfólio ainda está processando ou se a rotina foi concluída.

Todos os investimentos incluídos ou adicionados individualmente ao portfólio são listados na guia Investimentos.

Definir metas de planejamento detalhadas

É possível exibir, editar e distribuir as metas do portfólio de alto nível para custos, recursos e benefícios em uma visualização de escala de tempo. Essas metas baseadas em períodos de tempo aparecem na exibição Linha de corte onde é possível analisar o desempenho do portfólio.

Defina essas metas detalhadas como parte do processo de criação do portfólio inicial ou posteriormente após ter adicionado o conteúdo.

Normalmente, você define metas em um nível superior ao criar o portfólio. Posteriormente, à medida que você adiciona conteúdo, é possível fornecer mais detalhes para essas metas usando os seguintes métodos:

- Espalhe as metas de custo total e benefícios de maneira uniforme em todos os períodos, preenchendo o campo Meta distribuída.
- Preencha cada período e atualize o campo Meta distribuída com o valor total. Se o total de custos de fuga for maior do que o total do custo do portfólio, o valor da variação é exibido em vermelho. É possível inserir valores para os períodos que estão fora do horizonte de planejamento do portfólio. Por exemplo, se a data de término do horizonte do portfólio for 31/12 /2014, ainda é possível adicionar valores para janeiro de 2015.
- Edite as metas por período e veja o impacto na meta distribuída e como elas são comparadas à meta original.

Observação: na medida em que você edita as metas, as células afetadas são marcadas com um sinalizador edições pendentes em vermelho. O sinalizador é exibido no canto superior esquerdo da célula. Para tornar as edições permanentes, salve-as. O botão Salvar só está ativo quando há alterações na página.

Os períodos de planejamento que você vê na exibição em escala de tempo têm como base o período de tempo que você configurar na exibição Linhas de corte.

Exemplo: fornecendo detalhes para as metas de custo e benefício

Vicki, a gerente de portfólio de investimento de TI na Forward, Inc., inicialmente preenche as metas de custo e de benefícios nas propriedades do portfólio. Na página Metas, os valores total e distribuído para custos e benefícios são criados automaticamente com base nos valores na página Propriedades. Vicki ajusta a distribuição manualmente, regulando os valores em cada célula.

Siga estas etapas:

1. Abra a página inicial e, em Gestão de portfólio, clique em Portfólios.
2. Abra o portfólio para o qual você deseja definir metas detalhadas.
3. Clique em Metas.
4. Preencha as informações solicitadas para custo: total de custos de portfólio. Os campos a seguir precisam de explicação:

Alvo

Especifica o custo planejados agregados para os investimentos do portfólio, incluindo os custos operacionais e de capital. Você inicialmente define esse valor nas propriedades do portfólio como uma agregação dos custos operacionais e de capital. É possível editar esse valor ao fornecer detalhes para as metas.

Meta distribuída

Exibe o custo planejado para os investimentos do portfólio, como ele pode ser expandido com o tempo (semanal, mensal, trimestral) dentro do horizonte do portfólio.

Variação

Exibe a diferença entre os valores de meta distribuídos e aprovados.

Meta distribuída (Total)

Especifica o custo planejado para os investimentos do portfólio como um agregado de valores distribuídos. Para distribuir a quantidade total de maneira uniforme em todos os períodos de planejamento de portfólio, digite um valor nesse campo.

5. Preencha as informações solicitadas para Benefício: total de benefícios do portfólio. Os campos a seguir precisam de explicação:

Alvo

Especifica o benefício planejado agregado para os investimentos do portfólio, incluindo os benefícios operacionais e de capital. Você pode inicialmente definir esse valor nas propriedades do portfólio, mas é possível editá-lo aqui também.

Meta distribuída

Exibe o benefício planejado para os investimentos do portfólio na medida em que ele acumula ao longo do tempo dentro do horizonte do portfólio.

Variação

Exibe a diferença entre os valores de benefícios distribuídos e aprovados.

Meta distribuída (Total)

Especifica o benefício planejado para os investimentos do portfólio como um agregado de valores distribuídos. Para distribuir a quantidade total de maneira uniforme em todos os períodos de planejamento de portfólio, digite um valor nesse campo.

6. Preencha as informações solicitadas para Função: total de funções do portfólio. Os campos a seguir precisam de explicação:

Alvo

Especifica a capacidade do recurso planejado em horas ou FTE para os investimentos do portfólio com o tempo (semanal, mensal, trimestral) dentro do horizonte do portfólio.

Meta distribuída

Exibe as funções planejadas para os investimentos do portfólio na medida em que ele acumula ao longo do tempo dentro do horizonte do portfólio.

Variação

Exibe a diferença entre os valores de metas distribuídas e aprovadas para a meta do recurso.

Meta distribuída (Total)

Especifica o esforço planejado para os investimentos do portfólio como um agregado de valores distribuídos. Para distribuir a quantidade total de maneira uniforme em todos os períodos de planejamento de portfólio, digite um valor nesse campo.

7. Salve as alterações.

Definir metas de função

Ao criar um portfólio, geralmente você fornece uma meta geral para o esforço em horas ou unidades FTE. Na medida em que você cria o conteúdo do portfólio, é possível exibir, editar e distribuir essa meta de alto nível em uma exibição de escala de tempo. É possível definir a restrição de função das seguintes maneiras:

- Defina uma meta de função geral nas propriedades do portfólio quando você cria um portfólio. Espalhe a meta geral de modo uniforme em todos os períodos, preenchendo o campo Meta distribuída (Total). É possível substituir os valores distribuídos digitando valores diretamente nas células de período de tempo.
- Preencha cada período e atualize o campo Meta distribuída com o valor total. Se a total do valor de fuga for maior do que o valor total do portfólio, o valor da variação é exibido em vermelho.
- Edite as metas por período e veja o impacto na meta distribuída e como elas são comparadas à meta original.
- Adicione funções específicas que você deseja planejar e para as quais define restrições. Quando você inicialmente preencher a capacidade, filtre a capacidade real usando os atributos que são associado aos recursos. Por exemplo, em vez de preencher a capacidade de todos os engenheiros, filtre por engenheiros que estão associados a um ORG específico ou gerente de recursos.
- Selecione a opção Preencher a capacidade para funções específicas e veja como a capacidade existente se alinha com as metas estabelecidas para essas funções. É possível ver a capacidade real para essas funções por todo horizonte de planejamento do portfólio. Ao comparar a meta com a coluna de meta distribuída, é possível rapidamente ver se possui capacidade suficiente para atender suas metas.

Exemplo: definir destino da função

Vicki cria um portfólio para sustentação do aplicativo para o ano que vem. Estima-se que os recursos gastem 20% de seu tempo na sustentação para o ano que vem. Para definir uma meta de função para o portfólio, Vicki classifica a capacidade do recurso geral de portfólios da seguinte maneira:

- Filtra as informações de funções por meio dos atributos Unidade de ORG e Gerente de reservas.
- Adiciona as funções desejadas às metas do portfólio.
- Preenche funções específicas com a capacidade do recurso disponíveis no sistema. Por exemplo, Vicki preenche a capacidade para a função de Desenvolvedor Sr. dentro da equipe de TI Back-Office. A função é preenchida com o número de horas disponíveis no sistema para os recursos associados.
- Alinha as capacidades preenchidas com estimativas de tempo dos recursos para sustentação do aplicativo escalando a capacidade por 20%.

Com a configuração da estrutura do planejamento, Vicki continua a editar ou preencher valores para cada período.

Siga estas etapas:

1. Abra a página inicial e, em Gestão de portfólio, clique em Portfólios.
2. Abra o portfólio para o qual você deseja definir metas detalhadas.
3. Clique em Metas.
4. Navegue até à seção Função: totais da função do portfólio e execute uma ou mais das seguintes tarefas, conforme necessário:
 - Para filtrar ou adicionar funções, clique em Adicionar funções.
 - Para preencher uma função com a capacidade existente disponível para os recursos associados, selecione as funções e clique em Preencher capacidade.
 - Escalar a capacidade preenchida para alinhar com o tempo do recurso estimativo, selecione a função e clique em Escalar a capacidade.
5. Salve as alterações.

Revisar a exibição de linhas de corte dos investimentos

Após criar o conteúdo do portfólio e definir as metas, use a exibição padrão Linhas de corte para ver como as metas planejadas se alinham aos investimentos do portfólio.

Por padrão, os investimentos aprovados com as datas de término mais recentes são classificados na parte superior da lista. Os investimentos não aprovados com datas de término posteriores são classificados na parte inferior da lista. É possível alterar esse padrão de classificação arrastando e soltando ou por meio da configuração da classificação com base em regras.

A exibição Linhas de corte pode ajudá-lo a entender os seguintes aspectos do seu portfólio:

- A lista de trabalhos priorizados com atributos de investimento, incluindo dados sobre orçamento, recursos e benefícios.
- Como as metas do portfólio se espalham no horizonte do portfólio.
- A lista de investimentos aprovados e não aprovados.
- O alinhamento inicial do portfólio com os objetivos.
- Os valores reais que são gastos nos investimentos em comparação com as metas iniciais dos custos operacionais e de capital. É possível ver onde e quando as demandas excedem as metas.

Ao examinar dados, use a exibição Linhas de corte como um ambiente de “*probabilidade*” para manipular os itens na lista e visualizar o impacto. Também é possível analisar os efeitos das alterações nas metas do portfólio. Por exemplo, arraste uma linha de tempo para mover para frente a data de início de um investimento e ver seu impacto no orçamento por período de tempo. É possível afetar o portfólio nas seguintes maneiras:

- Sugira uma alteração no portfólio existente recomendando pequenas alterações focalizadas em investimentos específicos. Os exemplos a seguir mostram pequenas alterações:
 - Alterar o início de um investimento até mais tarde ou antes do planejado.
 - Cancelar um investimento.
 - Colocar um investimento em espera.
 - Iniciar uma solicitação de mudança que está relacionada ao investimento.
- Crie hipóteses sobre alterações em vários investimentos e para as restrições de portfólio em um planejamento ou no modo de cenário.

Siga estas etapas:

1. Abra a página inicial e, em Gestão de portfólio, clique em Portfólios.
2. Abra o portfólio para o qual você deseja revisar a exibição Linha de corte.
3. Clique em Linhas de corte.

Observação: para obter informações sobre como configurar a exibição Linhas de corte para ver os campos desejados, consulte o cenário denominado *Como configurar a exibição de linhas de corte*.

4. Para alterar os períodos de tempo padrão, clique no ícone Opções e selecione Gantt. Ajuste as configurações de acordo com suas preferências. Essas configurações são específicas para o seu logon. É possível alterar a exibição na página Metas de sua sessão, mas elas sempre voltam ao padrão das configurações definidas na página Linhas de corte.

Capítulo 3: Gerenciar os portfólios

Esta seção contém os seguintes tópicos:

[Como racionalizar um portfólio de investimentos](#) (na página 37)

[Como explorar planos de portfólio alternativos](#) (na página 53)

Como racionalizar um portfólio de investimentos

Como um gerente de portfólio, use este artigo para orientá-lo ao priorizar, avaliar e racionalizar os investimentos em um portfólio.

O planejamento de portfólio é um processo iterativo. O gerente do portfólio executa as seguintes tarefas com base nos comentários de revisão das partes interessadas e outras pessoas na empresa:

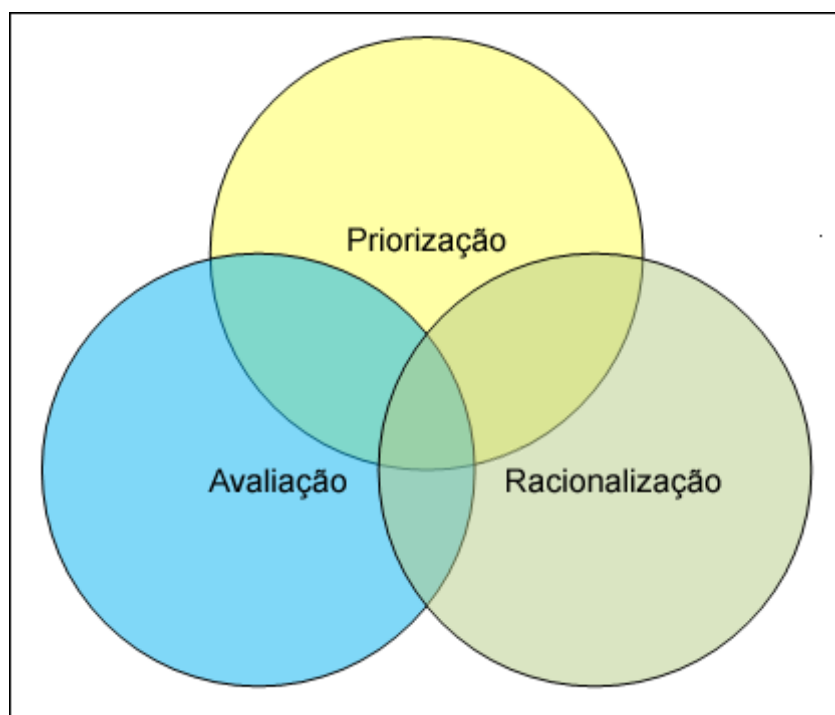
- **Priorização.** Atribui uma prioridade aos investimentos com base em critérios iniciais padrão ou com base em regras.

Observação: consulte o cenário *Como configurar a exibição de linhas de corte* para obter mais informações sobre como priorizar investimentos em um portfólio.

- **Avaliação.** Associa os investimentos aos valores da empresa, como custo, benefício ou ROI (Return On Investment – Retorno sobre o Investimento).
- **Racionalização.** Justifica a existência dos investimentos que são selecionados considerando-se todas as informações de priorização e avaliação. Nem todas as informações que são usadas durante a racionalização são do CA Clarity PPM. A experiência e conselho das partes interessadas são importantes e, normalmente, têm mais valor do que as classificações de investimentos que você indicar por priorização ou avaliação.

Ao criar um portfólio, o gerente do portfólio inicialmente prioriza a lista de investimentos usando regras de classificação com base nas necessidades de negócios. Para avaliar o portfólio, o gerente do portfólio cria os planos diferentes hipotéticos e revê as exibições de linhas de corte dos planos com todas as partes interessadas. A avaliação do portfólio utiliza informações de todas as partes da empresa. Com base nos comentários das partes interessadas, o gerente do portfólio revê as prioridades dos investimentos e reconfigura as exibições de linhas de corte. Quando a série de avaliação e priorização estiver completa, o gerente de portfólio racionaliza o portfólio com as pessoas interessadas. Juntos, eles decidem quais investimentos perseguir e quais adiar para o horizonte de tempo do portfólio.

A ilustração abaixo mostra como a priorização, avaliação e racionalização se sobrepõem. Por exemplo, as informações reunidas na avaliação ou racionalização podem fazer com que a priorização de um portfólio seja alterada.



Esse cenário mostra como uma empresa examina seu portfólio de investimentos e como ela decide prosperar no mercado.

Exemplo: planejamento de portfólio

Raj Mehta é o novo Diretor de TI da Forward Inc., uma grande holding que possui muitas empresas de manufatura. Raj informa a Lauren, a Diretora de TI na época que foi contratada para dar uma nova perspectiva à organização. Raj trabalhou na Forward Inc. por dois anos e Lauren foi contratada de fora da empresa. Eles tiveram uma diretriz do Conselho administrativo para melhorar o fluxo das receitas da empresa em 10% em três anos.

Raj e Lauren estão preparando o planejamento orçamentário de TI para o próximo ano fiscal. Em sua primeira reunião de planejamento, Lauren fornece a seguinte lista de investimentos do portfólio de TI:

- Sistema de despesas administrativas
- Sistema financeiro de Back-Office
- Entrada de pedido com base na nuvem
- Atualizações do banco de dados – Oracle
- Tempo e presença na empresa
- Segurança centralizada
- Reformulação da GUI – Fornecedor do sistema da internet
- Atualização do sistema HR
- Interface para fornecedor de material
- Atualização do sistema JIT (Just in Time)

A lista está em ordem alfabética. Lauren não indica quais projetos são mais importantes. Ela deseja que Raj priorize os investimentos usando as regras que estiverem em vigor.

Para concluir o processo de planejamento de portfólio, Lauren e Raj deverão concluir as seguintes tarefas:

- [Priorizar o portfólio](#) (na página 40).
- [Avaliar o portfólio](#) (na página 42).
- [Racionalizar o portfólio](#). (na página 46)

Priorizar o portfólio

Como parte do processo de criação do portfólio inicial, na qualidade de gerente de portfólio, é possível configurar alguns critérios básicos ou regras de classificação. A classificação de regras determina a ordem em que os investimentos são exibidos na exibição Linhas de corte.

Observação: o exemplo a seguir considera que as metas corporativas para os investimentos já foram definidas no produto.

Exemplo: planejamento de portfólio inicial

Raj usa a lista de investimentos de Lauren e cria um portfólio no CA Clarity PPM. Para coletar informações e exibi-las de maneira significativa, ele conclui as seguintes tarefas:

- Adiciona a lista de investimentos do portfólio em ordem alfabética.
- Trabalha com a equipe para determinar o custo de cada investimento e digita essas informações no portfólio.
- Compila o número de recursos internos para os investimentos em unidades FTE e digita essas informações.

A tabela a seguir mostra os investimentos do portfólio e outros detalhes:

Investimento	Duração (Meses)	Custo	Recursos
Sistema de despesas administrativas	3	250,000	5
Sistema financeiro de Back-Office	9	750,000	15
Entrada de pedido com base na nuvem	3	100,000	3
Atualizações do banco de dados – Oracle	3	200,000	6
Tempo e presença na empresa	5	450,000	12
Segurança centralizada	2	300,000	5
Reformulação da GUI – Fornecedor do sistema da internet	4	50,000	1
Atualização do sistema HR	6	300,000	12
Interface para fornecedor de material	9	700,000	30

Investimento	Duração (Meses)	Custo	Recursos
Atualização do sistema JIT (Just in Time)	5	100,000	6

Nesse meio tempo, Lauren trabalha com o corpo diretor para determinar o orçamento de TI arbitrário. Lauren volta com as seguintes entradas que Raj incorpora no portfólio:

- O corpo diretor potencialmente concorda em financiar US\$ 2,5 milhões. Raj insere essas informações nas propriedades do portfólio.
- Cada uma das iniciativas é alinhada com um objetivo corporativo. Raj vincula os investimentos à metas predefinidas nas propriedades do investimento.
- O Diretor financeiro deseja ver a projeção estimada de capital e despesas para cada investimento. Raj insere as informações de despesas dos investimentos nos resumos financeiros.
- O Diretor financeiro deseja ver quais os benefícios esperados para cada projeto. Raj insere as informações de benefícios dos investimentos nos resumos financeiros.
- Raj sincroniza o portfólio com as informações de investimentos no CA Clarity PPM para capturar os dados de investimentos mais recentes.

A tabela a seguir mostra os investimentos do portfólio com os últimos detalhes:

Investimento	Duração (Meses)	Objetivos	Custo	Benefício	Custo de capital	Custo operacional	Recursos
Sistema de despesas administrativas	3	Melhorar as eficiências do escritório	250,000	20,000	200,000	50,000	5
Sistema financeiro de Back-Office	9	Melhorar as eficiências do escritório	750,000	1,000,000	675,000	75,000	15
Entrada de pedido com base na nuvem	3	Aumentar as vendas	100,000	750,000		100,000	3
Atualizações do banco de dados – Oracle	3	Alinhar melhor as tecnologias	200,000	100,000		200,000	6

Investimento	Duração (Meses)	Objetivos	Custo	Benefício	Custo de capital	Custo operacional	Recursos
Tempo e presença na empresa	5	Melhorar as eficiências do escritório	450,000	700,000	400,000	50,000	12
Segurança centralizada	2	Alinhar melhor as tecnologias	300,000	3,000,000	275,000	25,000	5
Reformulação da GUI – Fornecedor do sistema da internet	4	Alinhar melhor as tecnologias	50,000	60,000		50,000	1
Atualização do sistema HR	6	Reduzir custos	300,000	100,000	275,000	25,000	12
Interface para fornecedor de material	9	Reduzir custos	700,000	2,500,000	600,000	100,000	30
Atualização do sistema JIT (Just in Time)	5	Melhorar as eficiências do escritório	100,000	2,000,000	25,000	75,000	6

Avaliar o portfólio

O gerente do portfólio sempre avalia os investimentos do portfólio, para mantê-los alinhados às metas do portfólio e dentro das restrições. É possível avaliar seus investimentos do portfólio em uma base periódica (por exemplo, mensalmente ou trimestralmente durante as reuniões de planejamento). Se sua empresa precisar de alterações repentinas, também é possível avaliar seus investimentos em uma base ad hoc. Por exemplo, se seus objetivos de negócio foram alterados devido às novas condições de mercado. É possível reavaliar seu portfólio para garantir que os investimentos fiquem alinhados de acordo com a nova direção estratégica. É possível cancelar investimentos que tenham um alinhamento de negócio relativamente baixo (por exemplo, datas de conclusão estendidas).

Exemplo: portfólio de orçamento de TI: plano 1

Lauren revisa o portfólio de orçamento de TI que Raj preparou e fornece os seguintes comentários:

- O corpo diretor aprovou uma verba de US\$ 2,6 milhões.
- Os investimentos devem ser classificados por objetivos, com o objetivo Reduzir custos em primeiro lugar.

Raj incorpora os comentários no portfólio, criando um plano separado para o portfólio (Plano 1). O plano é uma cópia do portfólio que Raj pode alterar para acomodar o que Lauren está solicitando que ele faça. Raj abre a exibição Linha de corte do plano e arrasta os investimentos que estão associados ao objetivo Reduzir custos para a parte superior da lista.

A tabela a seguir mostra a versão do Plano 1 do portfólio de orçamento de TI:

Investimento	Duração (Meses)	Objetivos	Custo	Benefício	Custo de capital	Custo operacional	Recursos	Acumulador de custo
Atualização do sistema HR	6	Reduzir custos	300,000	100,000	275,000	25,000	12	300,000
Interface para fornecedor de material	9	Reduzir custos	700,000	2,500,000	600,000	100,000	30	1,000,000
Entrada de pedido com base na nuvem	3	Aumentar as vendas	100,000	750,000		100,000	3	1,100,000
Sistema de despesas administrativas	3	Melhorar as eficiências do escritório	250,000	20,000	200,000	50,000	5	1,350,000
Sistema financeiro de Back-Office	9	Melhorar as eficiências do escritório	750,000	1,000,000	675,000	75,000	15	2,100,000
Tempo e presença na empresa	5	Melhorar as eficiências do escritório	450,000	700,000	400,000	50,000	12	2,550,000
Atualização do sistema JIT (Just in Time)	5	Melhorar as eficiências do escritório	100,000	2,000,000	25,000	75,000	6	2,650,000

Investimento	Duração (Meses)	Objetivos	Custo	Benefício	Custo de capital	Custo operacional	Recursos	Acumulador de custo
Atualizações do banco de dados – Oracle	3	Alinhar melhor as tecnologias	200,000	100,000		200,000	6	2,850,000
Segurança centralizada	2	Alinhar melhor as tecnologias	300,000	3,000,000	275,000	25,000	5	3,150,000
Reformulação da GUI – Fornecedor do sistema da internet	4	Alinhar melhor as tecnologias	50,000	60,000		50,000	1	3,200,000

Lauren revisa a exibição de linhas de corte do Plano 1 com Raj. Ela comenta que os investimentos devem ser priorizados por Tecnologias melhor alinhadas como uma meta de prioridade principal. Raj arrasta os investimentos com a meta Tecnologias melhor alinhadas para o topo da exibição de linhas de corte. A exibição de linhas de corte do Plano 1 agora tem a aparência mostrada na tabela a seguir:

Investimento	Duração (Meses)	Objetivo	Custo	Benefício	Custo de capital	Custo operacional	Recursos	Acumulador de custo
Atualizações do banco de dados – Oracle	3	Alinhar melhor as tecnologias	200,000	100,000.00		200,000	6	200,000
Segurança centralizada	2	Alinhar melhor as tecnologias	300,000	3,000,000	275,000	25,000	5	500,000
Reformulação da GUI – Fornecedor do sistema da internet	4	Alinhar melhor as tecnologias	50,000	60,000		50,000	1	550,000

Investimento	Duração (Meses)	Objetivos	Custo	Benefício	Custo de capital	Custo operacional	Recursos	Acumulador de custo
Sistema de despesas administrativas	3	Melhorar as eficiências do escritório	250,000	20,000	200,000	50,000	5	800,000
Sistema financeiro de Back-Office	9	Melhorar as eficiências do escritório	750,000	1,000,000	675,000	75,000	15	1,550,000
Tempo e presença na empresa	5	Melhorar as eficiências do escritório	450,000	700,000	400,000	50,000	12	2,000,000
Atualização do sistema JIT (Just in Time)	5	Melhorar as eficiências do escritório	100,000	2,000,000	25,000	75,000	6	2,100,000
Entrada de pedido com base na nuvem	3	Aumentar as vendas	100,000	750,000		100,000	3	2,200,000
Atualização do sistema HR	6	Reduzir custos	300,000	100,000	275,000	25,000	12	2,500,000
Interface para fornecedor de material	9	Reduzir custos	700,000	2,500,000	600,000	100,000	30	3,200,000

Racionalizar o portfólio

Para sustentar ou justificar a existência dos investimentos no plano do portfólio, racionalize-os. Por exemplo, é possível vincular os investimentos às metas corporativas de alta prioridade específicas ou fatores de alinhamento do negócio para justificar sua prioridade atual.

Exemplo: racionalizando investimentos com base em prioridades atuais

O corpo diretor verifica o plano do portfólio atualizado e fornece comentários. Para fins de tributação, a empresa deve reconhecer o mínimo de despesas possíveis. Portanto, o valor em dólar de capital mais alto deve ser considerado. Para incorporar esse comentário, Raj cria o Plano 2 a partir do Plano 1 e retrabalha a exibição de linhas de corte manualmente. Ele arrasta os investimentos com custos de capital mais altos para a parte superior da lista para classificá-los acima.

A tabela a seguir mostra a versão do Plano 2 do portfólio:

Investimento	Duração (Meses)	Objetivos	Custo	Benefício	Custo de capital	Custo operacional	Recursos	Acumulado de custo
Finanças de Back Office	9	Melhorar as eficiências do escritório	750,000	1,000,000	675,000	75,000	15	750,000
Interface para fornecedor de material	9	Reduzir custos	700,000	2,500,000	600,000	100,000	30	1,450,000
Tempo e presença na empresa	5	Melhorar as eficiências do escritório	450,000	700,000	400,000	50,000	12	1,900,000
Atualização do sistema HR	6	Reduzir custos	300,000	100,000	275,000	25,000	12	2,200,000

Investimento	Duração (Meses)	Objetivos	Custo	Benefício	Custo de capital	Custo operacional	Recursos	Acumulado de custo
Segurança centralizada	2	Alinhar melhor as tecnologias	300,000	3,000,000	275,000	25,000	5	2,500,000
Sistema de despesas administrativas	3	Melhorar as eficiências do escritório	250,000	20,000	200,000	50,000	5	2,750,000
Atualização do sistema JIT (Just in Time)	5	Melhorar as eficiências do escritório	100,000	2,000,000	25,000	75,000	6	2,850,000
Entrada de pedido com base na nuvem	3	Aumentar as vendas	100,000	750,000		100,000	3	2,950,000
Atualizações do banco de dados – Oracle 3	3	Alinhar melhor as tecnologias	200,000	100,000		200,000	6	3,150,000
Reformulação da GUI – Fornecedor do sistema da internet	4	Alinhar melhor as tecnologias	50,000	60,000		50,000	1	3,200,000

Após as revisões do investimento, o corpo diretor e o departamento jurídico avaliam e fazem as seguintes recomendações para o plano:

- Segundo instruções da empresa e alguns acordos válidos anteriores, o investimento Segurança centralizada é obrigatório.
- Como a licença atual do Oracle está próxima do vencimento, os bancos de dados do Oracle devem ser atualizados.

Raj configura a exibição de linhas de corte do Plano 2 para exibir o campo Obrigatório extra na exibição, para sinalizar os investimentos obrigatórios. A tabela a seguir mostra o campo Obrigatório extra para os investimentos:

Investimento	Duração (Meses)	Obrigatório	Objetivos	Custo	Benefício	Custo de capital	Custo operacional	Recursos	Acumulador de custo
Segurança centralizada	2	X	Alinhar melhor as tecnologias	300,000	3,000,000	275,000	25,000	5	300,000
Atualizações do banco de dados – Oracle	3	X	Alinhar melhor as tecnologias	200,000	100,000		200,000	6	500,000
Sistema financeiro de Back-Office	9		Melhorar as eficiências do escritório	750,000	1,000,000	675,000	75,000	15	1,250,000
Interface para fornecedor de material	9		Reduzir custos	700,000	2,500,000	600,000	100,000	30	1,950,000

Investimento	Duração (Meses)	Obrigações	Objetivos	Custo	Benefício	Custo de capital	Custo operacional	Recursos	Acumulador de custo
Tempo e presença na empresa	5		Melhorar as eficiências do escritório	450,000	700,000	400,000	50,000	12	2,400,000
Atualização do sistema de RH	6		Reduzir custos	300,000	100,000	275,000	25,000	12	2,700,000
Sistema de despesas administrativas	3		Melhorar as eficiências do escritório	250,000	20,000	200,000	50,000	5	2,950,000
Atualização do sistema JIT (Just in Time)	5		Melhorar as eficiências do escritório	100,000	2,000,000	25,000	75,000	6	3,050,000
Entrada de pedido com base na nuvem	3		Aumentar as vendas	100,000	750,000		100,000	3	3,150,000

Investimento	Duração (Meses)	Obrigatório	Objetivos	Custo	Benefício	Custo de capital	Custo operacional	Recursos	Acumulador de custo
Reformulação da GUI – Fornecedor do sistema da internet 4	4		Alinhar melhor as tecnologias	50,000	60,000		50,000	1	3,200,000

Depois de revisar a lista de investimentos mais recentes no plano do portfólio, Lauren faz as observações a seguir:

- No portfólio faltam iniciativas que ofereçam suporte ao aumento nas vendas.
- O investimento Atualização de JIT promete um grande retorno sobre o investimento. Lauren decide adicionar esse investimento à combinação de financiamentos.
- Lauren espera receber um total de US\$ 2,6 milhões de financiamento.

Raj cria o Plano 3 a partir do Plano 2 e incorpora os comentários no Plano 3 para criar a lista de investimentos racionalizados. A tabela a seguir mostra a lista final de investimentos aprovados e não aprovados, com base nas prioridades mais recentes e na restrição de orçamento de US\$ 2,6 milhões. A linha de corte para investimentos financiados é desenhada na iniciativa de Atualização do sistema JIT, onde o portfólio está sem fundos.

Projeto	Duração (Meses)	Obrigatório	Objetivos	Custo	Benefício	Custo de capital	Custo operacional	Recursos	Acumulador de custo
Segurança centralizada	2	X	Alinhar melhor as tecnologias	300,000	3,000,000	275,000	25,000	5	300,000

Projeto	Duração (Meses)	Obrigatório	Objetivos	Custo	Benefício	Custo de capital	Custo operacional	Recursos	Acumulador de custo
Atualizações do banco de dados – Oracle	3	X	Alinhar melhor as tecnologias	200,000	100,000		200,000	6	500,000
Sistema financeiro de Back-Office	9		Melhorar as eficiências do escritório	750,000	1,000,000	675,000	75,000	15	1,250,000
Interface para fornecedor de material	9		Reduzir custos	700,000	2,500,000	600,000	100,000	30	1,950,000
Tempo e presença na empresa	5		Melhorar as eficiências do escritório	450,000	700,000	400,000	50,000	12	2,400,000
Entrada de pedido com base na nuvem	3		Aumentar as vendas	100,000	750,000		100,000	3	2,500,000

Projeto	Duração (Meses)	Obrigatório	Objetivos	Custo	Benefício	Custo de capital	Custo operacional	Recursos	Acumulador de custo
Atualização do sistema JIT (Just in Time)	5		Melhorar as eficiências do escritório	100,000	2,000,000	25,000	75,000	6	2,600,000 (Verbas cortadas)
Atualização do sistema HR	6		Reduzir custos	300,000	100,000	275,000	25,000	12	2,900,000
Sistema de despesas administrativas	3		Melhorar as eficiências do escritório	250,000	20,000	200,000	50,000	5	3,150,000
Reformulação da GUI – Fornecedor do sistema da internet	4		Alinhar melhor as tecnologias	50,000	60,000		50,000	1	3,200,000

Como explorar planos de portfólio alternativos

Um plano é um subconjunto de dados de seu portfólio que permite explorar as alternativas para os investimentos do portfólio usando um ambiente “hipotético”.

Como um gerente de portfólio, você deseja avaliar portfólios e planos e entender como os portfólios estão sendo executados em relação aos planos. Com o maior conteúdo definido em um portfólio, é possível criar planos específicos dentro do horizonte do portfólio. É possível usar esses planos para trabalhar com os subconjuntos do conteúdo do portfólio de maneira enfocada.

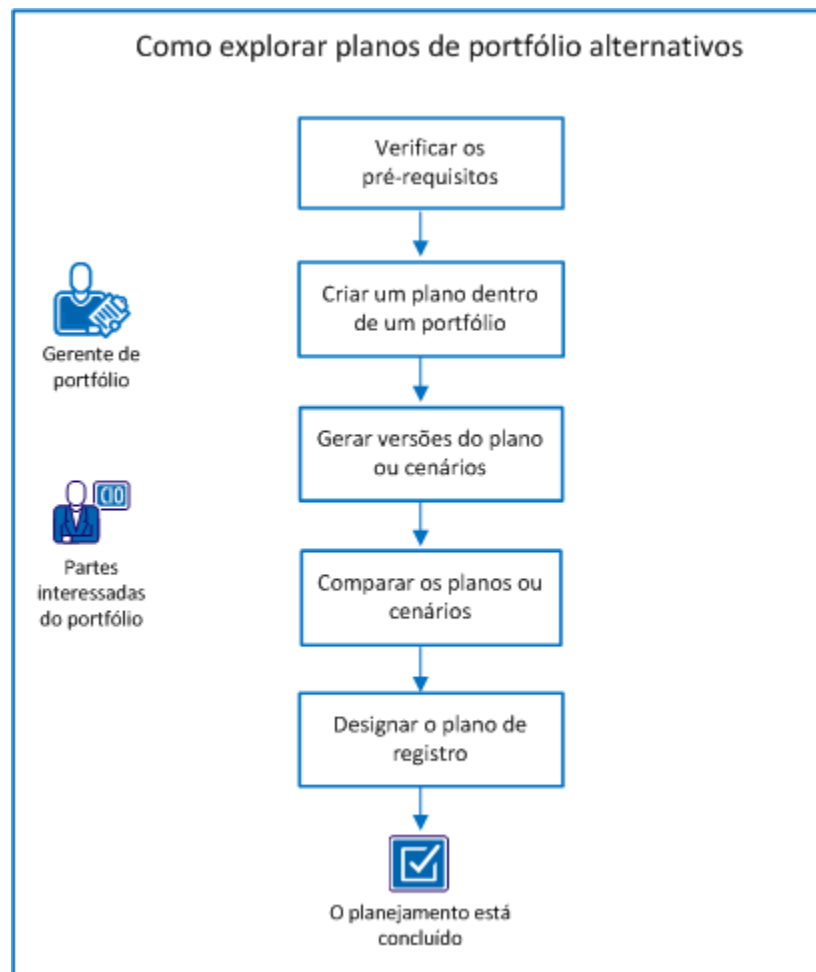
Para explorar diferentes opções, é possível criar versões de um plano, alterando os parâmetros do plano original. Em seguida, é possível exibir os relatórios comparativos para comparar diferentes versões ou cenários para o trabalho existente. Por fim, é possível aprovar um plano como um Plano de registro ou como o plano que você deseja usar e implementar.

Exemplo: processo de planejamento de portfólio

O Diretor de TI da Forward Inc. regularmente revisa seus planos atuais em todo o portfólio de TI. Como parte de ciclos comerciais típicos, eles exploram cenários alternativos para saber como podem usar os recursos e o orçamento de TI para atingir os objetivos do portfólio. Dependendo da natureza e do tamanho as alterações recomendadas, a equipe do departamento de TI adota a seguinte abordagem durante as revisões do plano:

- Para alterações pequenas e centradas, considera a implementação dessas alterações imediatamente, desde que as alterações sustentem as metas existentes e apenas pequenas alterações nos planos operacionais. Por exemplo, o adiamento de data de início de um investimento por dois meses ou a colocação em espera de um investimento devido aos atuais estouros de orçamento do projeto e restrições de recursos.
- Para alterações mais amplas que exigem muita revisão, eles capturam essas alterações nas respectivas versões de planos e cenários. Eles divulgam esses cenários para as partes interessadas e coletam comentário em um processo de revisão mais formal e disciplinado. Por exemplo, um processo de planejamento anual pode envolver dois ciclos de revisão formais. A primeira revisão é com a equipe de liderança de TI. A segunda revisão é com o Comitê gestor executivo composto de gerentes de nível sênior das principais divisões da empresa.

O diagrama a seguir descreve como o gerente do portfólio e as partes interessadas exploram planos alternativos para investimentos do portfólio:



Para explorar os planos de portfólio alternativos, siga estas etapas:

1. [Verificar os pré-requisitos](#) (na página 56).
2. [Criar um plano de dentro de um portfólio](#) (na página 56).
3. [Gerar versões do plano ou cenários.](#) (na página 57)
4. [Comparar os planos ou cenários](#) (na página 61).
5. [Criar o plano de registro](#) (na página 62).

Verificar os pré-requisitos

Para explorar planos alternativos para seu portfólio, execute estas etapas:

- Revise o cenário *Como começar a trabalhar com o gerenciamento de portfólio* e configure os dados necessários no produto.
- Crie o conteúdo do portfólio para o qual você deseja realizar o planejamento alternativo.
- Verifique se os portfólios existentes refletem todo trabalho proposto e aprovado para um determinado departamento. Alguns dos trabalhos propostos podem existir como projetos e ideias reprovadas.
- Associe os investimentos aos custos e recursos e preencha-os com as informações necessárias.
- Instale e aplique o complemento Acelerador do PMO para visualizar os relatórios do portfólio que você pode usar para comparar os planos de portfólio.

Observação: para obter mais informações sobre como instalar o complemento, bem como para obter detalhes sobre os relatórios do portfólio, consulte o *Guia de Produto do Acelerador do PMO*.

Criar um plano dentro de um portfólio

Para trabalhar com um subconjunto de dados do seu portfólio e explorar as alternativas para os investimentos do seu portfólio, crie um ou mais planos nomeados. Por exemplo, é possível criar os seguintes planos para o portfólio de investimentos de TI que se estendem por um horizonte de planejamento de três anos fiscais.

- Plano de projetos de TI de um ano para o ano fiscal de 2013
- Plano de projetos de TI de três anos para o ano fiscal de 2013

Para criar um plano, modifique os seguintes parâmetros que foram predefinidos no nível do portfólio:

- Datas de início e de término. As datas de início e de término do plano de acordo com um subconjunto do horizonte do portfólio. Por exemplo, se o horizonte do portfólio for de 1º de janeiro de 2014 a 31 de dezembro de 2015, é possível criar um plano anual a partir de 1 de janeiro de 2014 a 31 de dezembro de 2014.
- Metas de planejamento padrão. As metas de custo, recursos e benefícios para o período de planejamento como um subconjunto das metas do portfólio. Por exemplo, se você estiver planejando apenas para um ano, é possível reduzir as metas de forma adequada.

Exemplo: primeiro ciclo de planejamento

O escritório do Diretor de TI da Forward Inc. está conduzindo uma reunião anual de planejamento de portfólios com a equipe. O gerente do portfólio que também é o planejador do portfólio participa da reunião para capturar e refletir opções de planejamento que a equipe está considerando. Na sessão de planejamento atual, a equipe está considerando projetos que desejam financiar como parte do portfólio do PMO. Para se preparar para essa reunião, o gerente do portfólio cria o Plano do PMO de TI 2014 para refletir o trabalho a seguir:

- Projetos que estão sendo iniciados.
- Projetos que ainda não iniciaram, mas que estão aprovados.
- Projetos não aprovados, mas que possuem uma data de início proposta durante o horizonte de planejamento.
- Ideias que não foram aprovadas, mas têm uma proposta de início durante o horizonte de planejamento.

Siga estas etapas:

1. Abra a página inicial e, em Gestão de portfólio, clique em Portfólios.
2. Abra o projeto para o qual você deseja criar um plano.
3. Clique em Planos e, em seguida, clique em Novo.
4. Preencha as informações solicitadas.

Gerar versões do plano ou cenários

Modifique seus planos e salve-os como versões ou cenários alternativos. É possível exibir os relatórios comparativos para suas versões do plano do portfólio e tomar as melhores decisões possíveis sobre os investimentos do seu portfólio.

É possível gerar versões alternativas de um plano alterando potencialmente as metas do portfólio, o conteúdo e os atributos do investimento específico (por exemplo, datas, status, recursos). Por exemplo, copie um plano e crie outra versão reduzindo o custo para uma porcentagem específica.

Exemplo: gerar versões do plano

Em uma reunião de planejamento da equipe de TI, o gerente de portfólio de TI na Forward Inc. seleciona o Plano do PMO de TI 2014. O gerente do portfólio apresenta a exibição de linhas de corte do plano para mostrar à equipe os detalhes a seguir:

- Todos os projetos e sua classificação atual.
- As demandas dos projetos à medida que eles comparam as restrições de custo, recursos e benefícios da meta.
- Os custos de capital, recursos de engenharia, recursos do analista comercial e recursos de gerenciamento do projeto à medida que são comparados às restrições de custos e recursos da meta.

A equipe examina a lista de prioridades e faz as observações a seguir:

- Dos US\$ 20 milhões para o orçamento de custo pretendido, eles têm um montante de US\$ 15 milhões para projetos acima da linha de corte ou financiados.
- Dos US\$ 30 milhões para os benefícios pretendidos, seus projetos financiados representam somente o valor de US\$ 20 milhões de benefícios. Os projetos financiados aparecem acima das linhas de corte na exibição.
- Dos 70 recursos disponíveis para o trabalho do projeto, eles já têm confirmado 60 para os projetos financiados.

O Diretor de TI fala sobre como os funcionários devem usar os recursos de maneira mais eficiente, e devem trabalhar para atingir os seguintes objetivos de negócios:

- Uma iniciativa da empresa para reduzir os custos em 10% por meio de terceirização de 20% da equipe. O departamento de TI está comprometido com essa meta.
- A necessidade do departamento de TI ser mais estratégico. A equipe de vendas deseja investir em uma nova solução de vendas SaaS (Software as a Service). A solução custa US\$ 6 milhões e há apenas US\$ 5 milhões reservados no orçamento de TI. A nova solução promete um adicional de US\$ 10 milhões de benefícios que podem ajudá-los a alcançar a meta de benefícios.
- A equipe do departamento financeiro acabou de entregar um projeto obrigatório que custa US\$ 500 mil. O projeto não produz nenhum benefício, mas atende aos requisitos fiscais da empresa para permanecer no negócio.

O gerente do portfólio cria uma outra versão do plano copiando o Plano do PMO de TI 2014 e o renomeia como “Opção 1: 10% de corte mais compromissos do Diretor de TI”. Na nova versão do plano, o gerente do portfólio cria os seguintes ajustes:

- Reduz o custo da meta em 10% na meta distribuída.
- Altera a combinação de recursos de TI planejados, de forma que 20% sejam terceirizados.
- Altera a equipe de funções, passando de funções locais para terceirizadas para refletir a terceirização pretendida.
- Move o projeto obrigatório financeiro acima da linha de corte, consumindo US\$ 500 mil.
- Aprova ou move o projeto SaaS acima da linha de corte, consumindo US\$ 6 milhões.

O gerente de portfólio analisa a nova versão do plano com o Diretor de TI e a equipe.

Juntos, eles observam que o departamento ainda está em US\$ 1,5 milhões acima de sua meta de custos, mas está atendendo suas metas de benefícios. Também, ainda faltam suas metas locais e terceirizadas. Eles fazem as seguintes alterações no plano:

- Movem o projeto Sistema de benefícios com base na web, de baixa prioridade para abaixo da linha de corte, liberando US\$ 1 milhão em custos e quatro recursos. Agora eles estão apenas US\$ 500 mil acima do orçamento.
- Terceirizam 20% de seu trabalho e fecham a diferença entre suas metas locais e terceirizadas.
- Atribuem a tarefa de criação de novos planos de recursos e planos de custo com novas metas de recurso ao diretor de PMO.

O gerente do portfólio salva as alterações no plano e notifica a equipe. O Diretor de TI gosta do novo plano, mas expõe que eles estão fazendo negócios no modo reativo. Se o grupo de TI puder se concentrar mais nas oportunidades estratégicas na empresa, eles poderiam adicionar muito mais valor para as linhas de base. Eles podem criar um impacto maior gerando mais fundos. Por exemplo, existem dois pequenos projetos na lista, uma iniciativa de gerenciamento de contatos e uma proposta de transformação na gratificação de vendas. Os projetos são relativamente de custo baixo (US\$ 1,3 milhões), mas eles prometem um retorno de US\$ 13 milhões sobre o investimento.

Com base nas entradas do Diretor de TI, o gerente do portfólio cria outra versão do plano denominada “Opção 2: aumentar o orçamento e trabalho estratégico com impacto significativo”. Nesta versão, o gerente do portfólio cria os seguintes ajustes e mostra o novo plano ao Diretor de TI:

- Aumenta a meta de alto nível para custos, conforme definido nas propriedades do portfólio em US\$ 2 milhões.
- Aumenta a meta de alto nível para benefícios, conforme definido nas propriedades do portfólio, em US\$ 13 milhões.
- Move o projeto do Sistema de benefícios com base na web que a equipe decidiu anteriormente suspender para abaixo da linha de corte, liberando US\$ 1 milhão.
- Move o projeto obrigatório financeiro acima da linha de corte, aprovando-o e consumindo US\$ 500 mil.
- Move o projeto SaaS acima da linha de corte, aprovando-o e consumindo US\$ 6 milhões.
- Adiciona os dois projetos estratégicos que o Diretor de TI mencionou acima da linha de corte, consumindo US\$ 1,3 milhões em custos e adicionando US\$ 13 milhões em benefícios.

Siga estas etapas:

1. Abra a página inicial e, em Gestão de portfólio, clique em Portfólios.
2. Abra o projeto para o qual você deseja criar uma versão do plano.
3. Clique em Planos.
4. Selecione o plano para o qual você deseja criar uma versão e clique em Copiar.
5. Para criar uma versão diferente do plano, renomeie o plano.
6. Edite as propriedades do plano que estão de acordo com os novos requisitos.

Comparar os planos ou cenários

Uma vez alterado os planos, analise e avalie as alterações para compreender as implicações das alterações como se os planos fossem reais.

Para comparar versões diferentes de um plano de acordo com os seguintes fatores, use os relatórios do portfólio:

- Restrições de portfólio
- Contagens de investimento
- Métricas financeiras (por exemplo, NPV, ROI)

Observação: para acessar e visualizar os relatórios do portfólio que você pode usar para comparar seus planos de portfólio, instale e aplique o complemento Acelerador do PMO. Para obter mais informações sobre como instalar o complemento, bem como para obter detalhes sobre os relatórios do portfólio, consulte o *Guia de Produto do Acelerador do PMO*.

Exemplo: comparando cenários de planejamento de portfólio

O Diretor de TI da Forward Inc. verifica a nova versão do plano chamado agora de “Opção 2: aumentar o orçamento e trabalho estratégico com impacto significativo”: ele faz a observação que todo o trabalho obrigatório está acima da linha de corte com o escopo para fazer mais trabalho estratégico.

O Diretor de TI expressa o desejo de mais alguns dados para o caso de verbas extras.

O gerente do portfólio seleciona os seguintes planos de portfólio e executa os relatórios comparativos:

- Plano do PMO de TI 2014
- Opção 1: 10% de corte mais compromissos do Diretor de TI
- Opção 2: aumentar o orçamento e trabalho estratégico com impacto significativo

Usando os relatórios, a equipe pode comparar os seguintes aspectos dos planos de portfólio ou cenários:

- A diferença no custo planejado geral, os benefícios planejados e outras métricas financeiras por plano.
- A diferença no custo planejado geral, os benefícios planejados e outras métricas financeiras por investimento.
- A diferença nas classificações do investimento ou exibições de linhas de corte por plano.

Siga estas etapas:

1. Abra a página inicial e, em Gestão de portfólio, clique em Portfólios.
2. Abra o portfólio para o qual deseja comparar planos.
3. Clique em Planos.
4. Selecione os planos que você deseja comparar e clique em Comparar.
5. Selecione um relatório de comparação para os planos de portfólio.

Designar o plano de registro

O POR (Plan of Record – Plano de Registro) é o plano de portfólio que você pretende usar para o portfólio, para implementar as futuras alterações em investimentos.

Ao explorar diferentes opções para um portfólio, é possível fazer referência às versões anteriores dos planos e cenários que já tiver considerado. Após decidir prosseguir com um determinado plano, adote esse plano e todas as suas alterações como o POR.

Exemplo: selecionando o POR

Com o planejamento e o processo de análise, a equipe de planejamento do portfólio da Forward Inc. rapidamente vê que o plano da Opção 2 é preferível. Comparado ao plano da Opção 1, o plano da Opção 2 oferece as seguintes vantagens:

- ROI mais alto
- Maior benefício por recurso

A equipe reúne outros dados importantes usando outros planos de portfólio, caso resolva prosseguir com a Opção 2 como a melhor opção.

O Diretor de TI revisa as opções com o Comitê gestor executivo e recomenda a Opção 2 como o caminho a partir de então. Depois que os executivos analisam os dados, concordam que a Opção 2 faz mais sentido. O Diretor de TI comunica a mudança de planos ao gerente de portfólio. O gerente do portfólio designa o plano da Opção 2 como o POR do portfólio.

Siga estas etapas:

1. Abra a página inicial e, em Gestão de portfólio, clique em Portfólios.
2. Abra o projeto para o qual você deseja designar um plano de registro.
3. Clique em Planos.
4. Selecione o plano desejado e clique em Definir plano de registro.

Capítulo 4: Configurar os portfólios

Esta seção contém os seguintes tópicos:

[Como configurar a exibição de linhas de corte](#) (na página 63)

Como configurar a exibição de linhas de corte

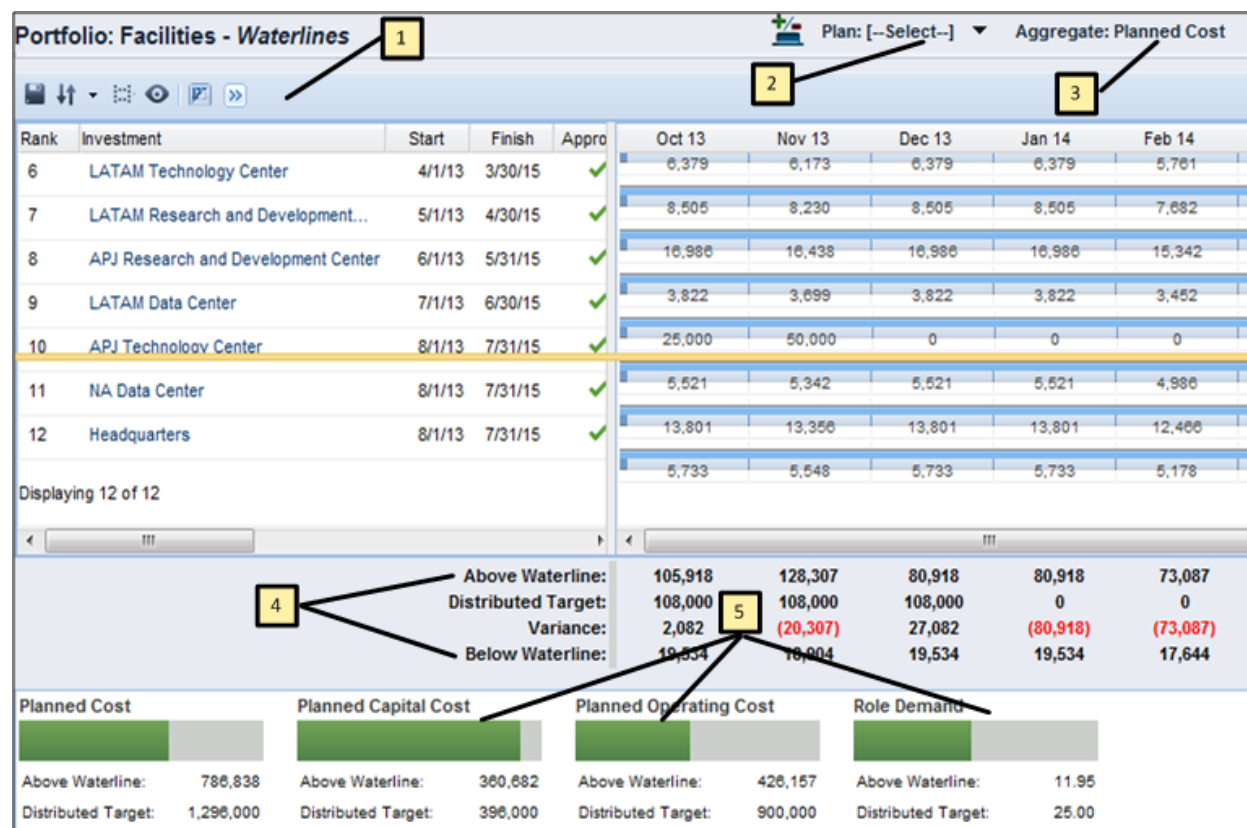
Use a exibição de linhas de corte para priorizar e racionalizar os investimentos em seu portfólio. A linha de corte refere-se a um ponto de análise de sua lista de investimentos do portfólio. Por exemplo, a linha de corte pode eventualmente aparecer no ponto onde se encontra a meta para a restrição primária de orçamento total. Por padrão, os investimentos aprovados com a data de término mais recente são classificados na parte superior da lista na visualização. Os investimentos não aprovados com datas de término posteriores são classificados na parte inferior.

É possível definir regras para configurar os seus próprios critérios para classificar investimentos inicialmente. À medida que você revisa a lista de investimentos durante as reuniões de planejamento do portfólio com as partes interessadas, é possível avaliar como a lista de trabalhos priorizados é comparada às restrições de portfólio definidas para custo, benefício e recursos no decorrer do tempo. Com base nos comentários das partes interessadas, é possível ajustar manualmente a priorização para racionalizar seus investimentos atuais e substituir as regras de classificação predefinidas.

Por exemplo, é possível determinar a meta de custo planejado para um plano de portfólio, em seguida configurar a linha de corte para ceder ao *Custo planejado* da restrição primária. A linha de corte é exibida na sua lista de investimentos no ponto onde a meta do custo planejado é atendida. Todos os itens acima da linha de corte estão dentro do custo planejado do portfólio, e todos os itens abaixo da linha de corte ultrapassam o custo planejado.

Enquanto a restrição primária determina onde a linha de corte é exibida na lista, as regras de classificação determinam quais investimentos são exibidos acima ou abaixo da linha de corte. É possível substituir manualmente o que está acima da linha de corte, arrastando a própria linha de corte ou arrastando os investimentos para um novo local na lista. Ao reorganizar as linhas de corte ou os investimentos na lista, a variação resultante entre as restrições de meta e os totais do portfólio é exibida.

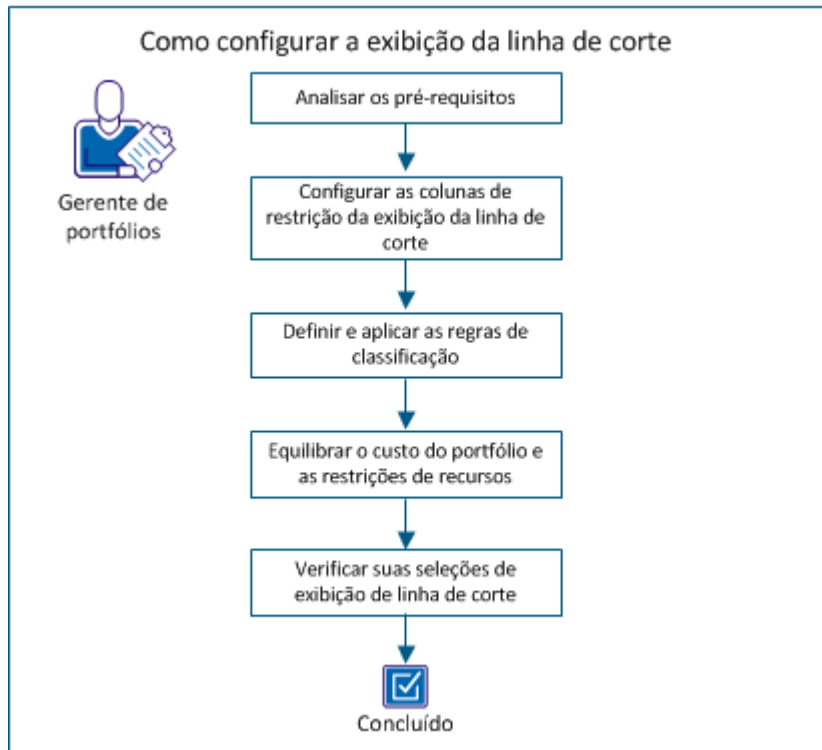
A ilustração a seguir mostra o modo de exibição de Linhas de corte e as ferramentas que permitem exibir as informações do portfólio:



1. **Barra de ferramentas.** Permite definir as regras de classificação de investimento, exibir medidores de restrição na parte inferior do modo de exibição e exibir as agregações na escala de tempo dos investimentos no gráfico de Gantt.
2. **Planejar lista suspensa.** Permite que você selecione os planos existentes para o portfólio. O modo de exibição de Linhas de corte muda para corresponder aos dados do plano.
3. **Lista suspensa de restrição de agregação.** Permite selecionar a restrição do portfólio que você deseja exibir nas linhas de agregação.
4. **Linhas de agregação.** Exiba as agregações na escala de tempo da linha de corte acima, da linha de corte abaixo e dos valores de variação para uma restrição de portfólio selecionada.

5. **Medidores de restrição.** Exiba as informações de variação sobre os totais acima e abaixo da linha de corte. Qualquer restrição de coluna que você exibir na lista também é exibida como medidores de restrição.

O diagrama a seguir descreve como um gerente de portfólio configura a exibição de linhas de corte.



Para configurar a exibição de linhas de corte, siga estas etapas:

1. [Verificar os pré-requisitos](#) (na página 65).
2. [Configurar as colunas de restrição para exibição de linhas de corte](#) (na página 66).
3. [Definir e aplicar as regras de classificação](#) (na página 67).
4. [Equilibrar o custo do portfólio e as restrições do recurso](#) (na página 69).
5. [Verificar suas seleções de exibição de linhas de corte](#) (na página 70).

Verifique os pré-requisitos

Antes de tentar os procedimentos neste cenário, verifique se as seguintes tarefas foram concluídas:

- Revise o cenário *Como começar a trabalhar com o gerenciamento de portfólio*.

- Selecione os investimentos do portfólio e sincronize o portfólio com as informações do CA Clarity PPM.
- Crie os planos de portfólio que pretende variar a partir do portfólio.
- Crie as metas do portfólio e os planos.

Configurar as colunas de restrição para exibição de linhas de corte

Para exibir as informações que deseja mostrar na exibição de linhas de corte, comece configurando as colunas. Por exemplo, para usar o custo planejado como a restrição primária que acompanha a linha de corte, configure a exibição de linhas de corte para mostrar a coluna Custo planejado. As colunas que você adicionar à exibição de linhas de corte dependem de suas necessidades de negócios e como você gerencia seus investimentos.

Siga estas etapas:

1. Abra a Página inicial e, em Gerenciamento de portfólio, clique em Portfólios.
2. Abra o portfólio e clique em Linhas de corte.
3. Clique no menu suspenso Plano e selecione o portfólio ou um plano de portfólio.
4. Abra o ícone Opções e clique em Configurar.

O layout das colunas da lista é exibido.

5. Na lista Colunas disponíveis, selecione as colunas da exibição de linhas de corte e mova-as para a lista Colunas selecionadas usando as setas.

Observação: se você adicionou totais da função em suas metas, é possível selecionar a função para exibir como uma coluna na exibição de linhas de corte. Por exemplo, se você selecionar DBA como uma função na guia Metas de seu portfólio, uma caixa de seleção chamada *Função: DBA* se tornará disponível como uma seleção de coluna.

6. Clique em Salvar.
7. (Opcional) Se desejar uma coluna mais larga para seleção de colunas, execute as seguintes etapas:
 - a. Abra o menu Seção Coluna da lista e clique em Campos.
 - b. Clique no ícone Propriedades do rótulo da coluna.

- c. Aumente o número nos campos Largura da coluna e clique em Salvar e voltar.
- d. Clique em Salvar e voltar.

Observação: é possível também arrastar a borda da coluna na exibição de linhas de corte para aumentar ou diminuir a largura.

- 8. Examine as colunas na exibição de linha de corte e altere-as quando necessário.

Observação: arraste a parte da visualização de Gantt para a direita se as novas colunas não estiverem visíveis. Também é possível expandir ou recolher o gráfico de Gantt usando o ícone localizado na parte superior da lista.

Definir e aplicar as regras de classificação

As regras de classificação determinam onde os investimentos são exibidos na lista de exibição de linhas de corte. Você cria uma classificação atribuindo pesos aos atributos do investimento que se aplicam a seus investimentos. Por exemplo, é possível pesar os investimentos aprovados para classificá-los em uma posição mais alta do que os investimentos não aprovados. Quando os cálculos de classificação são feitos para todos os investimentos, os investimentos aprovados são exibidos na parte superior da lista de classificação. Quanto mais regras de classificação forem incluídas, mais complexos serão os cálculos e mais variáveis os resultados. Considere cuidadosamente as regras que você define para a classificação inicial.

O peso que você atribui aos atributos é relativo. Selecione os atributos de investimento a pesar e atribua um peso que tenha por base suas necessidades de negócios. A classificação inicial oferece um local de início para uma avaliação do portfólio ou plano. Para racionalizar seu portfólio, mova manualmente os investimentos na lista e veja os resultados de suas alterações.

Os pontos a seguir descrevem como configurar regras de classificação:

- Selecione a restrição principal do portfólio para a linha de corte. Por exemplo, selecione Custo planejado como a restrição principal. Nesse caso, a linha de corte é exibida na lista onde o valor do custo planejado para o portfólio é excedido. De maneira semelhante, selecione Benefício planejado como a principal restrição de portfólio. Nesse caso, a linha de corte aparece no ponto em que o benefício planejado é realizado.
- Selecione os atributos de investimento disponíveis no nível do portfólio e atribua pesos aos atributos. É possível selecionar dentre todos os atributos disponíveis para todos os tipos de investimento que estão incluídos no portfólio.
- Para indicar maior importância, atribua um atributo de maior peso. Para indicar menor importância, atribua menor peso. Por exemplo, para indicar que o atributo “% concluído” para um investimento tem mais importância, atribua um peso maior do que a outros atributos.
- Se você selecionar um atributo que é uma pesquisa, pode atribuir pesos para os valores individuais da pesquisa.

Observação: ao criar um plano para um portfólio, o plano herda as regras de classificação do portfólio. Ao copiar um plano, o plano copiado herda as regras de classificação do plano original.

Siga estas etapas:

1. Abra a Página inicial e, em Gerenciamento de portfólio, clique em Portfólios.
2. Abra o portfólio e clique em Linhas de corte.
3. Clique no menu suspenso Plano e selecione o portfólio ou um plano de portfólio.
4. Clique em Regras de classificação e, em seguida, clique em Definir regras de classificação.

A página *Critérios de priorização* é exibida.

5. No campo Restrição principal, selecione o atributo de investimento que a linha de corte usa como uma restrição principal.

Por exemplo, se você deseja usar o custo planejado como uma restrição principal, selecione Custo planejado. A linha de corte é exibida quando a meta de custo planejado é excedida na sua lista de investimentos.

6. Clique em Adicionar.
7. Marque a caixa de seleção para cada atributo para o qual você deseja aplicar regras de classificação e clique em Adicionar.

Os atributos são exibidos na página *Critérios de priorização*.

8. Para cada atributo, execute as seguintes etapas:
 - a. Selecione o método de classificação.
 - b. Para indicar a importância, insira um valor numérico no campo Peso do atributo.

Por exemplo, se o método de classificação for *Mais baixo é melhor*, o valor de peso do atributo 1 gera o máximo de impacto.

Observação: se você selecionar um atributo que é uma pesquisa, clique em Ponderação dos valores de pesquisa na linha do atributo para indicar um peso para cada valor de pesquisa individual.

9. Quando tiver concluído as regras de classificação para os atributos selecionados, clique em Salvar e voltar.
10. Clique em Regras de classificação e, em seguida, clique em Executar as regras de classificação.

Os cálculos para as regras de classificação são concluídos e a lista na exibição de linhas e corte é reordenada. A linha de corte é exibida na lista no ponto onde o portfólio excede a restrição principal.

11. Se a lista de investimento for longa, clique em Localizar a linha de corte na barra de ferramentas para rolar para a linha de corte na lista.

Equilibrar o custo do portfólio e as restrições do recurso

Para exibir os detalhes de como seu portfólio está fazendo o planejamento de horizonte, exiba as agregações de linha de corte para uma restrição de portfólio específica para um período de tempo específico. Por exemplo, para visualizar como restrição do custo planejado está afetando os investimentos do portfólio, selecione a restrição e exiba os seguintes valores de agregação:

- Acima da linha de corte
- Abaixo da linha de corte
- Meta distribuída
- Variação entre meta distribuída e acima da linha de corte
- Valores de variação negativa em vermelho

É possível alterar a escala de tempo para visualizar uma estrutura detalhada dos valores de agregação por diferentes períodos de tempo, como mensal ou trimestral.

Os detalhes de agregação permitem refinar as ocorrências para que possa equilibrar a capacidade de uma determinada solicitação. Por exemplo, você pode alterar as datas de investimento em volta para tentar equilibrar a variação negativa no custo planejado em um determinado trimestre.

As condições a seguir determinam o comportamento das linhas de agregação:

- As definições de exibição do modo de exibição de linhas de corte. Se você aplicar um filtro à exibição ou ocultar o gráfico de Gantt, as linhas de agregação não aparecem.
- As alterações feitas nos dados do investimento no modo de exibição de linhas de corte. As linhas de agregação sincronizam com as alterações efetuadas na exibição. Por exemplo, se você priorizar novamente a lista de investimentos ou se alterar as datas de investimento, as linhas de agregação são recalculadas para refletir as alterações.
- O status de logon do usuário. A restrição do portfólio que você selecionar para agregar se aplica somente a uma sessão de logon. Se você efetuar logoff, as agregações não são salvas. Para exibir os valores novamente, reselecte uma restrição de portfólio para agregar.

Siga estas etapas:

1. Abra a Página inicial e, em Gerenciamento de portfólio, clique em Portfólios.

2. Abra o portfólio e clique em Linhas de corte.
3. Clique no menu suspenso Agregar restrição e selecione uma restrição de portfólio para a qual você deseja exibir os valores de linha de corte agregada.

As linhas de agregação aparecem abaixo da lista de investimentos e no gráfico de Gantt.
4. Para exibir os números de agregação na escala de tempo para cada investimento de uma restrição, clique em Mostrar valores na barra de ferramentas.

Os números agregados são exibidos na parte superior das barras de Gantt.

Verificar suas seleções de exibição de linhas de corte

Verifique se os resultados das linhas de corte são os esperados. Qualquer restrição de coluna que você exibir na lista também aparece como medidor de restrição na parte inferior da lista. Os medidores fornecem informações de variação sobre os totais acima e abaixo da linha de corte.

Caso os medidores de restrição não estejam visíveis, clique em Mostrar totais na barra de ferramentas.

Observação: os investimentos adicionados ao portfólio após a última classificação são exibidos na parte superior da lista na exibição de linhas de corte. NR (não classificado) é atribuído aos investimentos na coluna Classificação. Os investimentos com essa classificação não são incluídos nos totais da exibição de linhas de corte. Execute as regras de classificação para incluir investimentos recém-adicionados.

Para determinar os déficits ou superávits de uma restrição de portfólio em uma exibição na escala de tempo, verifique os valores da linha de agregação. Para ajudar a equilibrar o portfólio, faça os ajustes necessários para a restrição.