

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO
FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

FERNANDO HIDEKI DE ALMEIDA KAETSU

**GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS COMO ALAVANCA DE VALOR EM
EMPRESAS DE LOGÍSTICA**

SÃO PAULO
2025

FERNANDO HIDEKI DE ALMEIDA KAETSU

**GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS COMO ALAVANCA DE VALOR EM
EMPRESAS DE LOGÍSTICA**

Dissertação apresentado à Banca Examinadora do Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios da Faculdade FIA de Administração e Negócios, mantida pela Fundação Instituto de Administração, como requisito para a obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Profa. Dra. Ivete Rodrigues

SÃO PAULO
2025

Ficha Catalográfica Elaborada pelo Bibliotecário Chefe
Kleber Zornoff Manrubia CRB-8 /7561

Kaetsu, Fernando Hideki de Almeida.

Gerenciamento de portfólio de projetos como alavanca de valor em empresas de logística. / Fernando Hideki de Almeida Kaetsu. São Paulo, [s.n.]: 2025.

97 f.: il., tab.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Ivete Rodrigues.

Área de concentração: Gerenciamento de projetos.

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Negócios) – Faculdade FIA de Administração e Negócios, Programa de Pós-Graduação em Stricto Sensu, 2025.

1. Gerenciamento de portfólio de projetos. 2. Logística.
3. Geração de valor. 4. Estratégia organizacional. 5. Setor logístico - Brasil. I. Rodrigues, Ivete. II. Mestrado Profissional. III. Faculdade FIA de Administração e Negócios. IV. Fundação Instituto de Administração.

Dedicatória. . .

Dedico este projeto à minha família e amigos que estiveram sempre presentes direta ou indiretamente em todos os momentos de minha formação.

AGRADECIMENTOS

Quando iniciei a jornada do mestrado profissional, não imaginava que dois anos passariam tão rápido e com tantas mudanças na minha vida pessoal e profissional ao longo do processo.

Entrei com uma cabeça ainda de estudante e com uma vida profissional que tomava quase a totalidade do tempo, e vi várias mudanças nessa rotina. Desde a saída do emprego formal mudando para trabalho autônomo como consultor, até o amadurecimento dos meus filhos que estão iniciando a carreira profissional e viam o pai de novo na posição de aluno.

Justamente por isso, não poderia deixar de agradecer a algumas pessoas que foram fundamentais para a construção dessa dissertação e mais ainda para a minha formação acadêmica ao longo desses dois anos.

Agradeço a minha família pela paciência e compreensão durante as várias noites e finais de semana em que não pude estar tão presente devido aos estudos. Em especial, minha esposa Dirce e meus filhos Sayuri e Leonardo por me apoiar incondicionalmente mesmo nas horas que pensei em desistir.

Agradeço a meus colegas de turma por todo conhecimento e experiência trocados em sala de aula e fora. Sem vocês, essa jornada seria muito solitária.

Agradeço aos integrantes da banca de avaliação: Prof. Dr. Roque Rabequini Junior, Prof. Dr. Diego Bonaldo Coelho e a minha orientadora Profa. Dra. Ivete Rodrigues. Aqui gostaria de incluir também o Prof. Dr. Cesar Akira e o Prof. Dr. Luis Guedes que participaram na banca de qualificação. Seus comentários e ensinamentos foram fundamentais para o desenvolvimento desse trabalho.

Agradeço à coordenação da FIA e seus professores por todo o suporte para fazer as aulas acontecerem e acolhimento nas horas em que me faltavam direcionamentos dentro do mestrado.

**“A mente que se abre a uma nova ideia jamais
voltará ao seu tamanho original.” – Albert Eins-
tein**

RESUMO

Este trabalho visa analisar o papel do gerenciamento de portfólio de projetos (GPP) na criação de valor para empresas do setor logístico no Brasil, um segmento em crescimento e cada vez mais pressionado por demandas de eficiência, inovação e sustentabilidade. A pesquisa parte da premissa de que práticas bem estruturadas de GPP podem contribuir para alinhar projetos à estratégia organizacional, otimizar a alocação de recursos e gerar valor para os operadores logísticos.

A metodologia adotada foi qualitativa, por meio de um estudo de caso múltiplo com quatro empresas de logística que atuam em diferentes nichos e possuem níveis variados de adoção dos processos de GPP. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores de projetos e áreas estratégicas, complementadas por documentos institucionais e observação direta. Os resultados revelam que, embora as empresas adotem práticas de priorização, seleção e monitoramento de projetos, há lacunas importantes na gestão de riscos, balanceamento de portfólio e mensuração de valor. A percepção dos gestores aponta que o GPP contribui para ganhos de eficiência, diferenciação no mercado e sustentação do crescimento, sobretudo quando integrado à estratégia de longo prazo.

Como contribuição prática, o estudo apresenta uma de avaliação dos processos de GPP no setor logístico, visando apoiar as empresas na estruturação e evolução dos mesmos para geração de valor. Já como contribuição teórica, a dissertação avança na compreensão da relação entre práticas de portfólio e geração de valor em contextos dinâmicos e desafiadores como o da logística. Por fim, são discutidas recomendações para gestores e sugestões para futuras pesquisas no campo de gestão de portfólio em cadeias logísticas.

Palavras-chave: Gerenciamento de Portfólio de Projetos. Logística. Criação de Valor. Estudos de Caso. Estratégia Organizacional.

ABSTRACT

This study aims to analyze the role of Project Portfolio Management (PPM) in value creation for logistics companies in Brazil—a growing sector increasingly pressured by demands for efficiency, innovation, and sustainability. The research is based on the premise that well-structured PPM practices can help align projects with organizational strategy, optimize resource allocation, and generate value for logistics operators.

The adopted methodology is qualitative, using a multiple case study approach involving four logistics companies operating in distinct niches with varying levels of portfolio management adoption. Data were collected through semi-structured interviews with project and strategic managers, complemented by institutional documents and direct observation. The results show that, although companies employ practices such as prioritization, selection, and project monitoring, significant gaps remain in risk management, portfolio balancing, and value measurement. Managers' perceptions indicate that PPM contributes to productivity gains, market differentiation, and sustainable growth—especially when integrated with long-term strategic planning.

As a practical contribution, the study presents an assessment for PPM in the logistics sector, aiming to support companies in structuring and advancing their processes to achieve strategic value. As a theoretical contribution, the study enhances the understanding of the relationship between portfolio practices and value generation in dynamic and challenging contexts such as logistics. Finally, recommendations for practitioners and suggestions for future research on portfolio management and innovation in logistics chains are presented.

Keywords: Project Portfolio Management. Logistics. Value Creation. Case Studies. Organizational Strategy.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo MoP para gerenciamento de portfólios.	24
Figura 2 – Exemplo de sistema de entrega de valor.	28
Figura 3 – Abrangência dos operadores logísticos no Brasil	30
Figura 4 – Direcionamento estratégico operadores logísticos no Brasil	31
Figura 5 – Posicionamento dos operadores logísticos no Brasil	31
Figura 6 – Desafios e ações de desenvolvimento	32
Figura 7 – Índice de Produtividade	34
Figura 8 – Modelo de quatro dimensões de sucesso de projetos.	37
Figura 9 – Modelo conceitual do estudo	39
Figura 10 – Caracterização do método da pesquisa.	41
Figura 11 – Passos para o protocolo de estudo de caso.	41
Figura 12 – Tamanho das empresas de Logística no Brasil	42
Figura 13 – Coleta e processamento de dados	48
Figura 14 – Estrutura de atendimento logístico empresa 1	56
Figura 15 – Processo em fases de gerenciamento de portfólio de projetos	61
Figura 16 – Expansão empresa 3	67
Figura 17 – Nuvem de palavras das entrevistas	80

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Scorecard para avaliação de portfólio de projetos	35
Quadro 2 – Matriz de amarração.	46
Quadro 3 – Perfil das empresas do estudo de caso	82

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Evolução do gerenciamento de portfólio de projetos ao longo de sete décadas.	25
Tabela 2 – Tabela fatores para revisão de sucesso de projetos e portfólios de projetos	38
Tabela 3 – Seleção das empresas do setor de logística	43
Tabela 4 – Perfil das empresas abordadas para o estudo de caso.	43
Tabela 5 – Quadro-resumo Empresa 1 — Conexão entre práticas de GPP e a geração de valor estratégico	57
Tabela 6 – Quadro-resumo Empresa 2 — Conexão entre práticas de GPP e a geração de valor estratégico	65
Tabela 7 – Quadro-resumo Empresa 3 — Conexão entre práticas de GPP e a geração de valor estratégico	72
Tabela 8 – Quadro-resumo Empresa 4 — Conexão entre práticas de GPP e a geração de valor estratégico	78
Tabela 9 – Conexões semânticas	81
Tabela 10 – Quadro-resumo — Conexão entre práticas de GPP e a geração de valor estratégico nos quatro casos estudados	83

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GPP	Gerenciamento de Portfólio de Projetos
IP	Índice de Produtividade
OKRs	Objectives and Key Results
OLs	Operadores Logísticos
PMO	Escritório de gerenciamento de projetos (do inglês, Project Management Office)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Problema de Investigação	16
1.2	Objetivos	17
1.3	Delimitação de escopo	18
1.4	Justificativa	19
1.5	Esquema geral da dissertação	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	Gerenciamento de Portfólio de projetos	21
2.1.1	Evolução do conceito de Gerenciamento de Portfólio de Projetos ao longo do tempo	24
2.2	Criação de valor através de projetos	27
2.2.1	Valor para empresas atuando em Logística no Brasil	29
2.2.1.1	Contexto global do setor logístico	29
2.2.1.2	Contexto do setor logístico no Brasil	29
2.3	Medição de valor dos projetos e portfólio de projetos.	32
2.3.1	Medindo valor em portfólio de projetos	33
2.3.2	Evolução do conceito de sucesso em projetos	35
2.3.3	Combinando as métricas de portfólio com os fatores de sucesso em projetos	37
3	MÉTODOS DE PESQUISA	40
3.1	Caracterização da Pesquisa	40
3.2	Delineamento das etapas da pesquisa	41
3.2.1	Definição do estudo de caso	42
3.2.2	Coleta de dados	45
3.2.3	Protocolo de estudo de caso	47
3.2.3.1	Processamento e análise de dados	48
3.2.3.2	Conclusões e proposições	49
3.2.4	Limitações do estudo de caso	49
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	51
4.1	Estudo de caso 1:	51
4.1.1	Contexto da empresa no estudo de caso	51
4.1.2	Caracterização dos respondentes	52
4.1.3	Resultados encontrados	52
4.1.4	Discussões dos resultados	54

4.1.4.1	Como as empresas estudadas utilizam práticas para gestão de portfólio de projetos:	54
4.1.4.2	Principais fatores determinantes de geração de valor conforme o direcionamento estratégico do operador logístico	55
4.1.4.3	Relação entre as práticas de gerenciamento de portfólio e a criação de valor nos projetos das empresas pesquisadas	56
4.1.4.4	Conclusão estudo de caso 1	57
4.2	Estudo de caso 2:	59
4.2.1	Contexto da empresa no estudo de caso	59
4.2.2	Caracterização dos respondentes	59
4.2.3	Resultados encontrados	60
4.2.4	Discussões dos resultados	62
4.2.4.1	Como as empresas estudadas utilizam práticas para gestão de portfólio de projetos:	62
4.2.4.2	Principais fatores determinantes de geração de valor conforme o direcionamento estratégico do operador logístico	63
4.2.4.3	Relação entre as práticas de gerenciamento de portfólio e a criação de valor nos projetos das empresas pesquisadas	64
4.2.4.4	Conclusão estudo de caso 2	65
4.3	Estudo de caso 3:	66
4.3.1	Contexto da empresa no estudo de caso	66
4.3.2	Caracterização dos respondentes	67
4.3.3	Resultados encontrados	67
4.3.4	Discussões dos resultados	69
4.3.4.1	Como as empresas estudadas utilizam práticas para gestão de portfólio de projetos:	69
4.3.4.2	Relação entre as práticas de gerenciamento de portfólio e a criação de valor nos projetos das empresas pesquisadas	71
4.3.4.3	Conclusão estudo de caso 3	72
4.4	Estudo de caso 4:	73
4.4.1	Contexto da empresa no estudo de caso	73
4.4.2	Caracterização dos respondentes	74
4.4.3	Resultados encontrados	74
4.4.4	Discussões dos resultados	75
4.4.4.1	Como as empresas estudadas utilizam práticas para gestão de portfólio de projetos:	75
4.4.4.2	Principais fatores determinantes de geração de valor conforme o direcionamento estratégico do operador logístico	76

4.4.4.3	Relação entre as práticas de gerenciamento de portfólio e a criação de valor nos projetos das empresas pesquisadas	77
4.4.4.4	Conclusão estudo de caso 4	78
4.5	Análise cruzada dos estudos de caso	80
4.5.1	Análise semântica	80
4.5.2	Similaridades dos casos	82
4.5.3	Lacunas em relação à teoria	85
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
5.1	Principais resultados encontrados na pesquisa de campo	87
5.2	Observações sobre os objetivos específicos desta pesquisa	87
5.3	Recomendações para o setor de logística	88
5.4	Limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros	88
	REFERÊNCIAS	90
	APÊNDICES	93
	Apêndice A	94
	Apêndice B	96

1 INTRODUÇÃO

As cadeias de suprimentos, transporte e logística são essenciais para a prosperidade econômica, exigindo a interação entre tecnologia e humanos para eficiência e inovação. Isso ficou ainda mais evidente após a pandemia de COVID-19, destacando a complexidade na gestão desses processos, que envolvem múltiplos stakeholders e objetivos concorrentes (WORLD ECONOMIC FORUM, 2024).

Além disso, essas organizações estão buscando alinhar os projetos a novas tendências que exigem visão de longo prazo, especialmente em relação à sustentabilidade e resiliência econômica (KPMG, 2023; WORLD ECONOMIC FORUM, 2024). Essa visão de longo prazo ajuda empresas a prever e mitigar riscos em uma economia cada vez mais impactada por mudanças climáticas e pressões regulatórias, ao mesmo tempo que explora oportunidades em setores emergentes, como o de energia renovável e o comércio digital (EY GLOBAL, 2023).

Olhando o cenário brasileiro, o setor de logística é muito relevante para a economia, gerando uma receita que representa 1,8% do PIB nacional. Parte das empresas do setor focam em ganho de mercado, seguido por melhoria de nível de serviço, redução de custos e de riscos. Enquanto outros operadores logísticos vêm buscando posicionamento de diferenciação através de customização de serviços, qualidade e tecnologia (ILOS, 2024).

Diante desse cenário desafiador e em constante mudança, as empresas de logística vem aumentando seus investimentos nos últimos anos (ILOS, 2024). Esses investimentos são feitos em projetos que visam gerar valor para as mesmas. Ou seja, no contexto do gerenciamento de projetos, os projetos não produzem apenas saídas, mas, principalmente, permitem que essas saídas gerem resultados que agregam valor à organização e às partes interessadas (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI), 2021).

Esse valor pode ser visto através dos seguintes fatores no setor:

- Aprimoramento da eficiência operacional gerando redução de custos (implementação de cultura lean na logística),
- Viabilização das mudanças necessárias para facilitar a transição organizacional para seu futuro estado desejado. Seja por iniciativas de expansão orgânica, fusões e aquisições ou mudanças para atender novas geografias,
- Criação de novos produtos ou serviços para atender as especificações dos clientes,
- Criação de valor através de investimentos em tecnologia (melhorias para ganho de eficiência em seus sistemas, torres de controle, monitoramento e gestão do relacionamento com o cliente),
- Criação de contribuições positivas, sociais ou ambientais para atender as demandas de sustentabilidade (redução da pegada de carbono),

- Sustentação dos benefícios criados por programas, projetos ou operações de negócios anteriores.

Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2001) já destacavam a importância de investimentos eficientes em projetos como estratégia para impulsionar a inovação e o desenvolvimento de novos produtos. Esse papel tornou-se ainda mais relevante no cenário atual do mercado de *supply chain* que exige das empresas a adoção de abordagens bem estruturadas para garantir sua sustentabilidade e diferenciação.

As empresas logísticas têm um desafio de buscar investimento consistente que apresente um balanceamento entre as demandas imediatas de redução de riscos com objetivos futuros de crescimento. Por isso, essas empresas estão começando a aplicar práticas de gerenciamento de portfólio de projetos (GPP). O GPP tem se consolidado como uma prática essencial à medida que as organizações buscam alinhar suas iniciativas com seus objetivos estratégicos (Souza Neto; Orlandi, 2014; Ahlemann *et al.*, 2024).

O gerenciamento de portfólio de projetos (GPP) é uma disciplina que envolve a seleção, priorização e controle de projetos e programas além da correta alocação de recursos dentro de uma organização (Cooper; Sommer, 2023). O gerenciamento adequado de um portfólio de projetos alinhado com a estratégia das empresas é fundamental para a sobrevivência e o crescimento das organizações.

Fazer a gestão dos portfólios de projetos (GPP) é um desafio importante para a realização dos benefícios esperados pelas empresas de logística para geração de valor para a organização e seus clientes. Esse cenário motivou a realização desse estudo, que analisou a relação entre o gerenciamento de portfólio de projetos e a criação de valor em projetos para empresas de logística no Brasil. Ou seja, buscou-se entender a maneira como essas organizações, em meio ao crescimento do setor, lidam com pressões para reduzir custos e resiliência enquanto buscam expansão de negócios, diversificação e iniciativas de sustentabilidade (ILOS, 2024).

Embora os conceitos de gerenciamento de portfólio de projetos sejam amplamente difundidos na literatura, ainda se sabe pouco sobre como são aplicados na prática pelas empresas logísticas. Isso evidencia uma lacuna relevante: do ponto de vista acadêmico, há espaço para aprofundar a compreensão sobre GPP em contextos reais; do ponto de vista do mercado, é urgente transformar esse conhecimento em práticas que gerem valor e sustentem a competitividade do setor.

1.1 Problema de Investigação

Com base no contexto apresentado, as empresas de logística e transporte enfrentam diversos desafios que tornam essencial a adoção do gerenciamento de portfólio de projetos

(GPP) e que justificam a realização desse estudo. Esses desafios incluem:

- Ambiente de negócios dinâmico e incerto – A rápida evolução tecnológica e as mudanças no mercado exigem que as empresas se adaptem continuamente para manter sua competitividade (KPMG, 2023; WORLD ECONOMIC FORUM, 2024). Sem uma gestão eficiente de portfólio, podem perder oportunidades estratégicas ou investir em projetos desalinhados com suas prioridades de longo prazo.
- Pressão por inovação e digitalização – Com o avanço da inteligência artificial (IA) e da análise de dados, as empresas precisam selecionar e gerenciar projetos que integrem essas tecnologias de maneira eficaz (KPMG, 2023; EY GLOBAL, 2023). A falta de um gerenciamento estruturado pode resultar em desperdício de recursos ou na implementação de soluções que não geram o impacto esperado.
- Necessidade de sustentabilidade e resiliência – O crescimento das pressões regulatórias e ambientais demanda que as organizações invistam em projetos sustentáveis (EY GLOBAL, 2023). No entanto, sem um gerenciamento de portfólio estratégico, pode haver dificuldades na priorização de iniciativas que equilibrem retorno financeiro e impacto socioambiental.
- Otimização de recursos e retorno sobre investimento – Empresas lidam com orçamentos limitados e devem alocar capital e mão de obra de forma eficiente (ILOS, 2024). A falta de um GPP estruturado pode levar a investimentos dispersos em múltiplos projetos sem um direcionamento claro para resultados estratégicos.
- Gestão da complexidade e interdependência dos projetos – Projetos não existem isoladamente; eles fazem parte de um ecossistema organizacional interconectado (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI), 2021). Sem um gerenciamento de portfólio eficaz, há risco de redundância, desalinhamento entre equipes e perda de sinergia entre iniciativas estratégicas.

Diante desse contexto, este estudo define como pergunta de pesquisa: Como o gerenciamento de portfólio de projetos pode contribuir para a criação de valor estratégico nas empresas de logística e transporte em um ambiente de negócios dinâmico, balanceando eficiência sustentabilidade para o futuro?

1.2 Objetivos

Objetivo geral:

Analisar o papel do gerenciamento de portfólio de projetos na geração de valor para empresas do setor logístico, considerando os fatores determinantes, a adoção de práticas específicas e a percepção dos operadores logísticos sobre essa relação.

Objetivos específicos:

- 1) Identificar como as empresas estudadas utilizam práticas para gestão de portfólio de projetos
- 2) Identificar os principais fatores que os operadores logísticos consideram determinantes para a geração de valor para suas empresas.
- 3) Avaliar, à luz da percepção dos entrevistados, a relação entre as práticas de gerenciamento de portfólio e a criação de valor nos projetos das empresas pesquisadas.

1.3 Delimitação de escopo

O estudo foi limitado a empresas de logística e transporte que operam no Brasil. Por se tratar de um ambiente com várias organizações (mais de 1300 empresas segundo ILOS (2024)), foram entrevistadas empresas com mais de 1001 funcionários. Com essa segmentação, busca-se olhar um total de 78 empresas (6% do total) que respondem por 46% do faturamento total do setor. As empresas que fizeram parte do estudo também reportaram faturamento acima de R\$ 600 milhões e estão entre os líderes em seus segmentos específicos de atuação.

Foi adotada uma abordagem qualitativa através de estudo de caso múltiplo para avaliar as questões de pesquisa nas quatro organizações que fizeram parte da pesquisa. Para condução dos estudos de caso, foram realizadas entrevistas com gestores das áreas de projetos ou gestores seniores das organizações com visão estratégica do negócio e conhecimento dos impactos dos projetos na estratégia da empresa. As entrevistas foram realizadas no primeiro trimestre de 2025.

O estudo não incluiu algumas das maiores empresas do setor que apresentaram restrições em compartilhar temas estratégicos. Por isso, essas empresas ficaram fora do escopo, o que se torna uma limitação do estudo, pois essas empresas apresentam processos mais maduros e estruturados.

Para buscar um estudo relevante, foram selecionadas quatro empresas que atuam em diferentes segmentos do setor de logística no Brasil. Essa análise mais ampla traz uma diversidade maior de perspectivas e está mais próxima da realidade média das empresas atuantes no setor do que das empresas líderes. Esse cenário faz com que essas empresas sejam especificamente interessantes por precisarem tomar decisões efetivas na alocação dos seus investimentos.

Nos estudos de caso, foram abordadas as práticas de GPP utilizadas pelas empresas, seus principais objetivos estratégicos e como a seleção de projetos e alocação de recursos eram feitas pelas empresas para garantir o alinhamento dos projetos com a estratégia da

organização. Foram ainda explorados detalhes do processo e como as empresas avaliavam o valor gerado por seu portfólio ou projetos separados.

1.4 Justificativa

A sobrevivência e crescimento das organizações atuais está relacionada a sua capacidade de gerenciar um portfólio de projetos. As empresas de logística estão trabalhando em um contexto complexo e com objetivos concorrentes (KPMG, 2023; EY GLOBAL, 2023; WORLD ECONOMIC FORUM, 2024) onde é necessária geração de valor através da inovação tecnológica, crescimento, iniciativas de sustentabilidade e parcerias colaborativas.

Embora o gerenciamento de portfólio seja amplamente discutido em contextos empresariais gerais no mundo acadêmico, a aplicação específica ao setor de logística onde as empresas em necessidades dinâmicas e rápidas, carece de mais exploração. A pesquisa contribuirá para expandir o conhecimento sobre como práticas de gerenciamento de portfólio podem ser implementadas para suportar o crescimento sustentável e eficiente no setor.

Do ponto de vista da empresa, o setor vem passando por crescimento acelerado e demanda de ajustes constantes. Por isso, as empresas de logística precisam se adaptar rapidamente para atender à demanda e melhorar a eficiência. A revisão de práticas de gerenciamento de portfólio de projetos permite que as empresas priorizem os investimentos mais impactantes. E, através dessa prática possam gerar valor com redução de custos, aumento da eficiência operacional, expansão e performance financeira. Esses elementos auxiliam na competitividade e longevidade das empresas do setor.

1.5 Esquema geral da dissertação

A dissertação foi desenvolvida em 6 sessões conforme discriminado a seguir:

- 1) Introdução: apresentação do problema de pesquisa, seus objetivos, justificativa, e esquema da dissertação.
- 2) Referencial teórico: apresenta o referencial teórico que fundamenta a pesquisa. Nessa sessão, abordamos os conceitos essenciais para compreender as práticas de gerenciamento de portfólio de projetos, a criação de valor através de projetos especialmente no setor logístico e formas de medir o valor gerado.
- 3) Método de pesquisa: explica a abordagem metodológica utilizada nessa pesquisa assim como o detalhamento do processo de estudo de caso, e fases do protocolo utilizado.

- 4) Apresentação e análise de resultados: revisão dos casos das quatro empresas participantes do estudo com os resultados encontrados e discussões de resultados individuais. Além disso, temos uma análise conjunta dos estudos de caso para avaliar similaridades e divergências, assim como lacunas das práticas identificadas em relação às principais teorias.
- 5) Considerações finais: principais resultados, conclusões e recomendações para o setor de logística sobre GPP. Além das limitações de pesquisa e recomendações de estudos futuros.
- 6) Referências bibliográficas

Ao final do documento temos os apêndices com o material produzido pelo pesquisador ao longo do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o referencial teórico que fundamenta a pesquisa, abordando conceitos essenciais para compreender a relação entre o gerenciamento de portfólio e a criação de valor no setor logístico.

Inicialmente, são discutidos os fundamentos do gerenciamento de portfólio de projetos (GPP), destacando sua evolução, os processos envolvidos e a importância para a tomada de decisão organizacional. Como indicam AXELOS (2011), Almeida (2018), a energia da organização deve estar focada em duas atividades principais: a definição do portfólio e a entrega do portfólio.

Em seguida, são explorados os principais fatores que influenciam a geração de valor em projetos e no contexto das empresas de logística e transporte, incluindo eficiência operacional, inovação e sustentabilidade.

Além disso, foi examinada a literatura sobre a medição de valor em projetos e portfólios, visando identificar os elementos que indicam a adoção efetiva do GPP e um acompanhamento de sua performance. Os principais elementos avaliados conforme os modelos conhecidos pela literatura foram:

- Índice de produtividade (IP)
- Alinhamento estratégico
- Experiência do cliente
- Sinergia de competências
- Viabilidade técnica
- Relação entre risco e recompensa

Esse embasamento teórico fornecerá os alicerces para a análise empírica do estudo, permitindo compreender como os operadores logísticos utilizam o GPP para enfrentar desafios e potencializar seus resultados.

2.1 Gerenciamento de Portfólio de projetos

O Gerenciamento de Portfólio de Projetos (GPP) pode ser definido como um processo estratégico e dinâmico que visa otimizar a seleção, priorização, gestão e avaliação de um conjunto de projetos alinhados aos objetivos organizacionais de longo prazo.

O GPP serve como um mecanismo essencial para maximizar o valor dos projetos e assegurar que as decisões de alocação de recursos e priorização estejam coerentes com a visão e a estratégia da organização (Hansen; Svejvig, 2023; Cooper; Sommer, 2023).

Complementando com a visão de Almeida (2018), é necessário utilizar processos, técnicas e ferramentas para selecionar, priorizar, otimizar, autorizar, bem como gerenciar e controlar os projetos e programas visando a melhor utilização dos recursos organizacionais.

O GPP possui raízes na teoria de portfólios financeiros, principalmente no trabalho de Markowitz (1952), que introduziu a diversificação como forma de reduzir riscos em investimentos. No contexto de projetos, essa diversificação é adaptada para maximizar o retorno global dos portfólios e assegurar o equilíbrio entre riscos e oportunidades (Hansen; Svejvig, 2022).

A extensão do conceito de GPP engloba várias dimensões e funções fundamentais, tais como:

- **Alinhamento Estratégico e Governança:** O GPP é também uma ferramenta de governança que vincula os projetos às prioridades estratégicas da organização, facilitando a realização de objetivos corporativos e a execução da estratégia. Ou seja, o GPP representa uma extensão da gestão estratégica, operando como uma ponte entre a estratégia corporativa e a gestão de projetos, ao mesmo tempo em que define as responsabilidades de diferentes partes envolvidas (Archibald, 2020).
- **Adaptabilidade e Contextualização:** O GPP é influenciado por fatores contextuais, como o tipo de governança, a indústria e o ambiente de negócios, sendo que diferentes contextos exigem abordagens e controles variados para alcançar uma performance otimizada. Muller, Martinsuo e Blomquist (2008) propõem um modelo de contingência para o GPP, destacando a importância de adaptar as práticas de controle de portfólio às especificidades organizacionais, de modo a garantir que o desempenho do portfólio seja maximizado em diferentes cenários.
- **Inovação e Flexibilidade no Desenvolvimento de Produtos:** No contexto de desenvolvimento de novos produtos, o GPP tem uma função essencial de garantir que os projetos de inovação estejam alinhados com as metas de mercado e inovação da empresa. Cooper e Sommer (2023) enfatizam uma abordagem dinâmica para o GPP, que inclui o uso de scorecards baseados em valor e métricas de produtividade, para revisar e priorizar constantemente os projetos conforme novas informações e dados se tornam disponíveis.
- **Aspectos Colaborativos e Sociais no Ambiente Multiprojetos:** A interação entre diferentes partes interessadas e o papel dos escritórios de gestão de portfólio (PMOs e PPMOs) são cruciais para o sucesso do GPP. (Kock; Ekrot; Gemunden, 2024) argumentam que a “voz” dos colaboradores, isto é, a disposição dos funcionários para expressar sugestões e preocupações, é essencial para melhorar a qualidade do PPM. Esse comportamento colaborativo aumenta a eficácia dos PMOs e facilita

uma melhor comunicação entre equipes, impactando positivamente os resultados organizacionais.

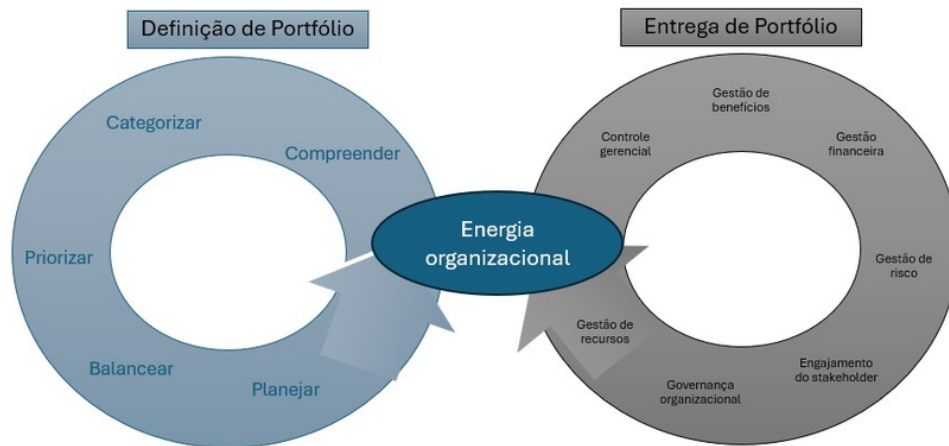
- **Gestão de Mudança e Impacto Organizacional:** O GPP também é uma abordagem estratégica para facilitar a gestão de mudanças e melhorar o desempenho organizacional em cenários de transformação. Ramani (2018) destaca que o GPP desempenha um papel central em processos de transição e integração de mudanças nas operações, e que ferramentas como o Balanced Scorecard ajudam a alinhar a estratégia de portfólio com os objetivos de desempenho da organização.
- **Práticas de GPP para o Desenvolvimento de Produtos e Processos na Indústria:** No estudo de Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2001), é enfatizada a necessidade de métodos robustos de GPP no desenvolvimento de produtos. As práticas do GPP são avaliadas a partir de estudos de caso em indústrias de alta tecnologia e manufatura, demonstrando como a aplicação de métodos de seleção e priorização adequados pode determinar a competitividade do portfólio de novos produtos. Os autores identificam práticas, como a avaliação de projetos com base em valor e o uso de grupos estratégicos para organizar e distribuir recursos conforme o nível de inovação e o alinhamento com as metas da empresa. Esses métodos visam melhorar a performance geral do portfólio, especialmente em ambientes altamente competitivos e inovadores.

Abrindo o gerenciamento de portfolio de projetos em processos, (Almeida, 2018) apresenta o modelo criado pela (AXELOS, 2011) chamado de Management of Portfolios. Segundo esse padrão, a energia da organização deve estar focada em duas atividades principais (ver figura 1):

- 1) A definição do portfólio que visa avaliar se a organização está fazendo os projetos certos;
- 2) A entrega do portfólio que está voltada a avaliar se os benefícios do portfólio estão sendo entregues e, em última instância, se ele está gerando valor de acordo com a estratégia delineada.

Figura 1 – Modelo MoP para gerenciamento de portfólios.

Modelo MoP para gerenciamento de portfólio



Axelos (2011). Adaptado pelo autor,

A fase de definição de portfólio envolve os processos:

- Compreender: visão do portfólio atual e projetos candidatos
- Categorizar: os projetos
- Priorizar: os projetos candidatos segundo critérios alinhados com a estratégia da empresa
- Balancear: para garantir equilíbrio quanto a retornos de curto e longo prazo, assim como alinhamento estratégico, impacto na organização, risco e retorno e disponibilidade de recursos
- Planejar: gerar o plano de gerenciamento do portfólio

A fase de entrega envolve outros processos como controle gerencial, gestão de benefícios, gestão financeira, gestão de risco, gestão de stakeholders, governança organizacional e gestão de recursos. Essa fase visa acompanhar a execução dos projetos do portfólio e gerar uma base para tomada de decisões alinhadas à estratégia da empresa que busca otimizar o valor gerado para a organização (Almeida, 2018).

2.1.1 Evolução do conceito de Gerenciamento de Portfólio de Projetos ao longo do tempo

O conceito de GPP vem se aprimorando ao longo dos anos. Tendo surgido como um conceito para gerenciamento de portfólios financeiros e sendo adaptado à gestão de

portfólios de projetos. A tabela 1 sintetiza as principais teorias e autores que contribuíram para a evolução do Gerenciamento de Portfólio de Projetos (GPP) ao longo das últimas sete décadas, conforme abordado no artigo de Hansen e Svejvig (2022)

Tabela 1 – Evolução do gerenciamento de portfólio de projetos ao longo de sete décadas.

Período	Teoria / Conceito	Autores principais	Descrição
1950-1970	Teoria de Portfólios Financeiros	Harry Markowitz (1952)	Markowitz introduziu a diversificação como princípio de minimização de riscos em portfólios financeiros, o que influenciou a base conceitual de GPP.
	Alocação e Avaliação de Recursos em GPP	Martin (1955); Morris (1958)	Primeiras adaptações dos princípios de portfólios para gerenciamento de projetos, enfatizando a coordenação para otimização de recursos e investimentos.
1970-1990	Desenvolvimento de Produtos e Inovação Incremental	Baker & Pound (1964); Schmidt & Freeland (1992)	Exploração do GPP em ambientes de P&D e desenvolvimento de novos produtos, com ênfase em avaliação de inovação incremental em portfólios de produtos
	Modelos de Fases e Controle de Projetos	Cooper et al. (1990)	Introdução do modelo Stage-Gate® para segmentação e controle dos projetos de desenvolvimento, permitindo uma avaliação mais detalhada entre fases
1990-2000	GPP em Desenvolvimento de Produtos (NPD)	Cooper, Edgett e Kleinschmidt (1997, 1999, 2001)	Expansão do GPP para portfólios de produtos, enfatizando práticas de seleção e priorização de projetos com impacto direto na performance organizacional.

Período	Teoria / Conceito	Autores principais	Descrição
	GPP como sistema integrado de gestão	Smith & Freeland (1992), Jeffery & Leliveld (2004)	Visão de GPP como um modelo de governança integrado e posteriormente surgimento de melhores práticas
	Estratégias de Inovação Disruptiva	Rothwell (1994); Nobelius (2004)	Enfatizou-se a importância da inovação radical e disruptiva no contexto de GPP, estabelecendo diferenças entre portfólios incrementais e disruptivos.
2000-2010	Governança e Estrutura Organizacional para GPP	Artto & Dietrich (2004); Morris & Jamieson (2005); Turner & Müller (2003)	Discussão sobre estruturas de governança, incluindo como PMOs e GPPOs suportam a execução estratégica em portfólios multiprojetos
	GPP como Prática Estratégica e de Governança	Martinsuo & Lehtonen (2007); Unger et al. (2012)	Estudos sobre práticas de governança que conectam projetos à estratégia, com foco no controle e eficiência em ambientes multiprojetos.
2010-2019	Revisões Históricas e Desenvolvimento de Modelos Narrativos	Meifort (2016); Hansen & Svejvig (2022)	Introdução de análises históricas e narrativas para compreender a evolução do GPP, visando orientar práticas futuras e adaptação a mudanças organizacionais.
	Inovações em Práticas Híbridas e Métodos Ágeis	Gemino et al. (2021); Clegg et al. (2018); Martinsuo & Geraldi (2020)	Integração de abordagens híbridas (ágil e tradicional) e práticas mais colaborativas, que buscam aumentar a adaptabilidade e resposta a incertezas.
	Modelos de GPP Orientados à Sustentabilidade e Ética	Walker & Lloyd-Walker (2019)	Discussão sobre a incorporação de práticas sustentáveis e éticas no GPP, refletindo novas demandas organizacionais e sociais em portfólios

Período	Teoria / Conceito	Autores principais	Descrição
---------	-------------------	--------------------	-----------

Traduzido pelo autor de Lars Kristian Hansen, Per Svejvig, 2022

Assim, o GPP é uma prática multifacetada que, além de incluir aspectos técnicos de seleção e priorização de projetos. O GPP se estende para abordagens de governança, adaptação a diferentes contextos, facilitação de inovação, colaboração entre stakeholders e gestão de mudanças. Em última análise, o GPP não apenas orienta as organizações na execução de sua estratégia por meio de projetos, mas também cria uma estrutura flexível que permite a integração de novas práticas, como a sustentabilidade e a responsabilidade ética, assegurando a relevância e o impacto contínuos dos projetos nas organizações e na sociedade (Hansen; Svejvig, 2023).

O GPP fornece um mecanismo para a alocação eficiente de recursos, reduzindo conflitos e melhorando o desempenho geral dos projetos, como evidenciado pela análise de Ahlemann *et al.* (2024).

Além disso, o gerenciamento de portfólio de projetos aprimora a capacidade organizacional de ser ambidestro, ou seja, de explorar novas oportunidades enquanto maximiza a utilização dos recursos existentes. Essa ambidestria é essencial para impulsionar a inovação e a eficiência operacional, sobretudo em ambientes dinâmicos e complexos, conforme demonstrado por Ojiako *et al.* (2023).

2.2 Criação de valor através de projetos

Em sua sétima versão, o guia PMBOK introduz uma mudança da abordagem prescritiva baseada em processos das versões anteriores. Passando à utilização de declaração de princípios, visando refletir o gerenciamento eficaz de projetos no cenário de entrega de valor (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI), 2021).

No contexto do gerenciamento de projetos, o Padrão de Gerenciamento de Projetos e o Guia PMBOK (PMI, 2021) enfatizam que os projetos não produzem apenas saídas, mas, principalmente, permitem que essas saídas gerem resultados que, em última análise, agreguem valor à organização e às partes interessadas.

Para entender esse contexto, é importante a definição de projeto:

Projeto. Um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. A natureza temporária dos projetos indica um início e um fim para o trabalho do projeto ou uma fase do trabalho do projeto. Os projetos podem ser independentes ou fazer parte de um programa ou portfólio. (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI), 2021)

Os projetos são implementados nas organizações com o objetivo de gerar valor por meio da criação de novos produtos ou serviços que atendam às necessidades dos clientes, promovam contribuições sociais e ambientais positivas, aprimorem a eficiência e eficácia

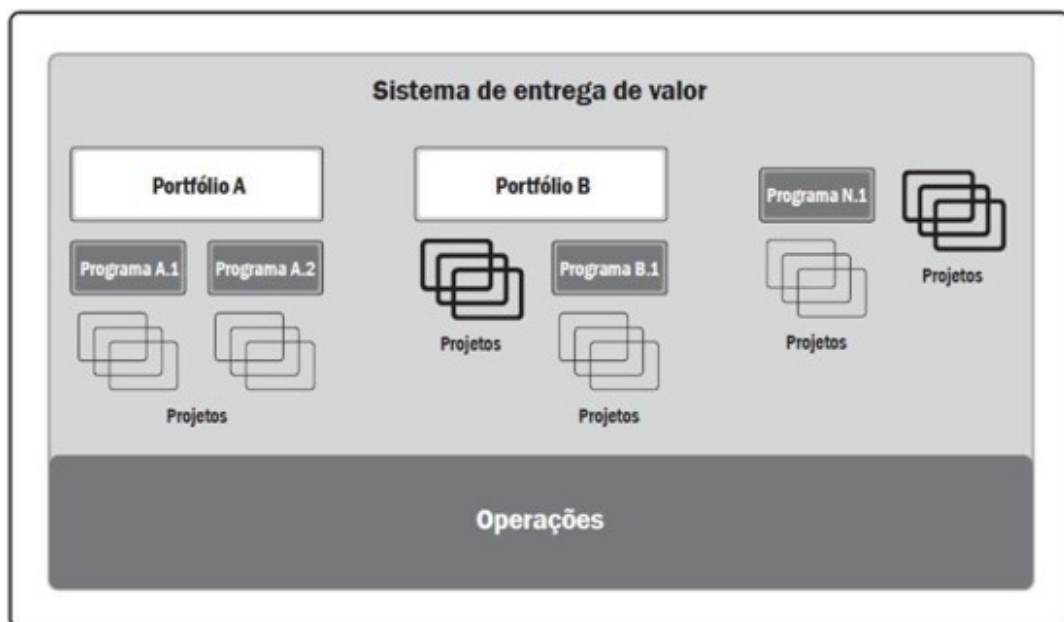
operacional e aumentem a capacidade de resposta da empresa. Além disso, eles viabilizam as mudanças rumo a um estado futuro desejado e sustentam os benefícios já alcançados pelo negócio (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI), 2021).

Valor segundo o PMI, 2021 significa:

Valor: refere-se ao benefício, à importância ou a utilidade de algo. As diferentes partes interessadas percebem o valor de maneiras diferentes. Os clientes podem definir valor como a capacidade de usar recursos ou funções específicas de um produto. As organizações podem se concentrar no valor do negócio conforme determinado por métricas financeiras, como benefícios menos o custo de atingir esses benefícios. O valor social pode incluir a contribuição para grupos de pessoas, comunidades ou meio ambiente (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI), 2021).

As organizações podem estruturar sistemas de geração de valor que incorporam o gerenciamento de portfólio de projetos como apresentado na figura 2. Esse gerenciamento agrega valor à estratégia corporativa, pois proporciona uma visão integrada dos projetos em andamento, permitindo a priorização daqueles com maior potencial estratégico e retorno sobre investimento.

Figura 2 – Exemplo de sistema de entrega de valor.



PMBOK, 2021, pág. 25

Por essa razão, tanto empresas públicas quanto privadas têm adotado projetos como a forma preferencial de entrega de valor por meio de produtos e serviços (Ika; Pinto, 2022).

2.2.1 Valor para empresas atuando em Logística no Brasil

Para entender o que as empresas de logística que atuam no Brasil buscam como valor, apresentamos uma visão do mercado de logística global e seus principais desafios e uma pesquisa realizada pelo ILOS em 2024 que detalha o contexto do mercado nacional e onde estão focados seus principais investimentos.

2.2.1.1 Contexto global do setor logístico

As cadeias de suprimentos, transporte e logística são essenciais para a prosperidade econômica, exigindo a interação entre tecnologia e humanos para eficiência e inovação. A pandemia de COVID-19 evidenciou sua importância, destacando a complexidade na gestão desses processos, que envolvem múltiplos stakeholders e objetivos concorrentes (WORLD ECONOMIC FORUM, 2024).

Estudos da KPMG (2023) e EY GLOBAL (2023) apontam cinco principais desafios que o setor de logística está enfrentando globalmente:

- Transformação digital e automação: adoção de IA, IoT, automação para otimizar operações;
- Sustentabilidade e ESG: redução de pegada de carbono e aumento de circularidade;
- Resiliência e gestão de riscos: diversificação de fornecedores, nearshoring, visibilidade e tempo de resposta a riscos;
- Gestão eficiente da cadeia de abastecimento: otimização de processos, melhoria de produtividade, redução de custos;
- Inovação e adaptação a novas demandas do mercado: evolução das expectativas dos consumidores e crescimento do e-commerce.

Ou seja, é um setor importante para a economia global que vem enfrentando desafios tanto de ganho de eficiência como necessidade de adaptação às mudanças tecnológicas, geopolíticas e econômicas globais. Esse cenário, torna as empresas do setor bastante dependentes de projetos para se manter operando e progredir.

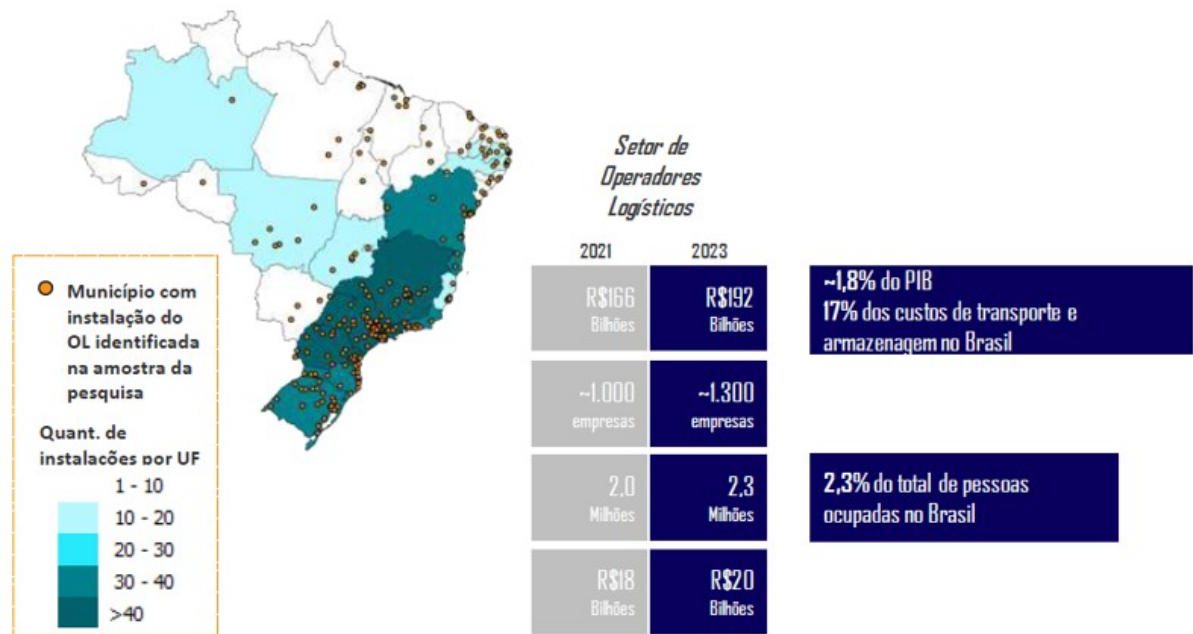
2.2.1.2 Contexto do setor logístico no Brasil

Para compreender o cenário brasileiro, foi usado um estudo realizado pelo ILOS em 2024 a pedido da ABOL (Associação Brasileira dos Operadores Logísticos). Ver figura 3.

Segundo esse estudo, o segmento logístico apresenta uma receita anual de R\$ 192 bilhões o que representa 1,8% do PIB nacional. Esse setor engloba aproximadamente 1300

empresas responsáveis por 17% dos gastos em transporte e armazenagem no Brasil, além de gerar 2,3 milhões de empregos diretos e indiretos (ILOS, 2024). Esses dados mostram a relevância do setor na economia brasileira (ver figura 3)

Figura 3 – Abrangência do Setor Logístico no Brasil

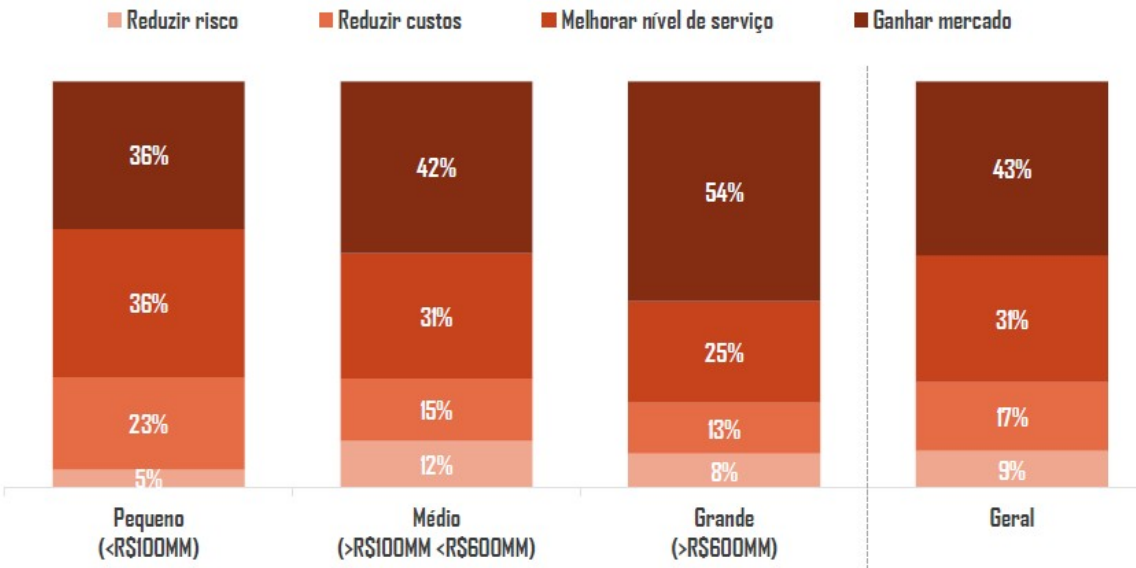


Adaptado pelo autor de ABOL, 2024

Ainda segundo ILOS (2024), o setor está em crescimento, 76% das empresas respondentes reportaram aumento em faturamento e número de clientes. Apesar disso, as empresas informam que suas margens de lucro não cresceram na mesma proporção em função do aumento de custos. Das empresas pesquisadas, 68% dizem que estão aumentando seus investimentos, principalmente em software, desenvolvimento tecnológico, modernização das instalações e infraestrutura.

Figura 4 – Direcionamento estratégico dos operadores logísticos no Brasil

Direcionador Estratégico dos OLs
% de respondentes

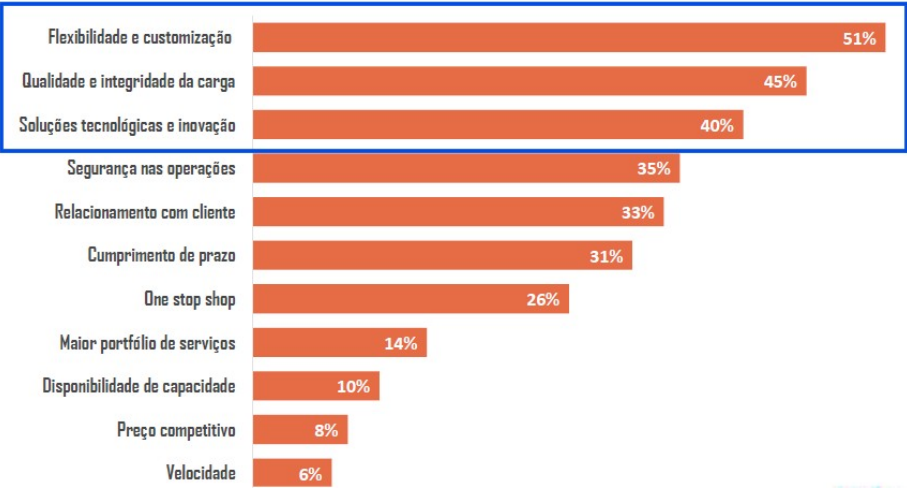


ILOS, 2024

Direcionamento estratégico dessas empresas foca em ganho de mercado, seguido por melhoria de nível de serviço, redução de custos e redução de riscos (ver figura 4). O ganho de mercado sendo feito principalmente por fusões e aquisições. Ao mesmo tempo, alguns operadores logísticos vêm buscando posicionamento de diferenciação por customização de serviços, qualidade e tecnologia, enquanto outros reportam o foco em aumento de produtividade, tecnologia e treinamentos (figura 5).

Figura 5 – Posicionamento dos operadores logísticos no Brasil

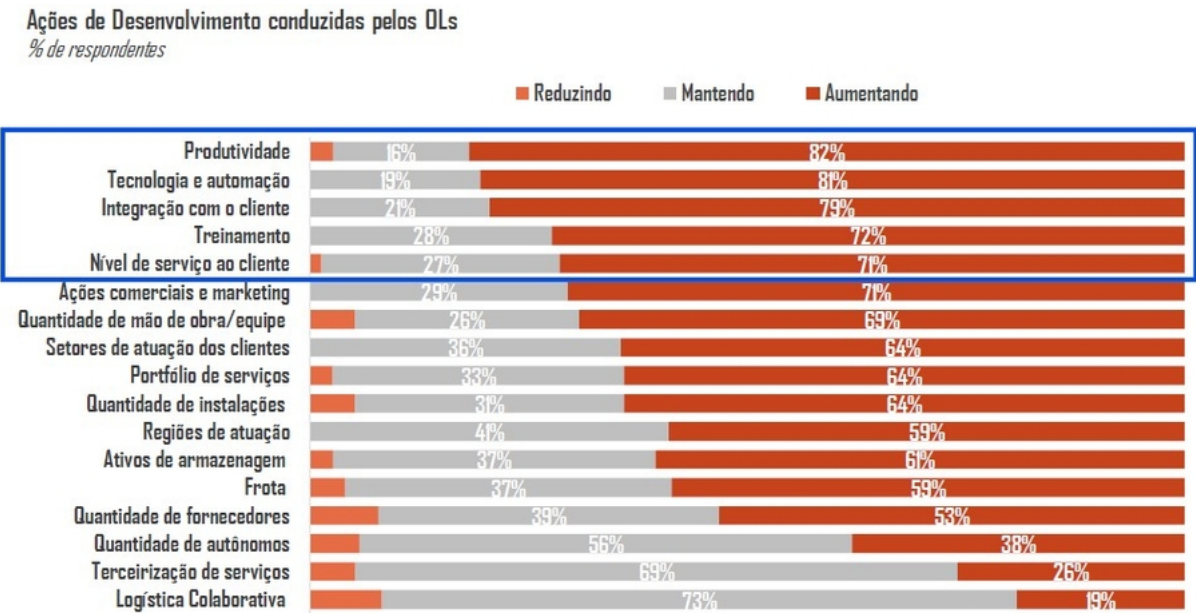
Posicionamento dos OLs no Mercado
% de respondentes



ILOS, 2024

Outros desafios enfrentados pelos operadores logísticos (OLs) no Brasil segundo o ILOS (2024) são a necessidade de qualificação de mão de obra, investimento em tecnologia e ações de sustentabilidade (figura 6). A mão de obra é usada de forma intensiva nas operações e o mercado brasileiro apresenta carência de mão de obra especializada. Na frente de sistemas, além dos sistemas operacionais como WMS e TMS, o setor está em busca de plataformas para integração com clientes, torres de controle e investimento em dados para tomada de decisão com uso de inteligência artificial e aprendizado de máquina. Em relação à sustentabilidade, 62% das empresas reportaram possuir áreas internas com metas, objetivos e indicadores para redução de sua pegada de carbono.

Figura 6 – Desafios e ações de desenvolvimento



ILOS, 2024

Os OLs gerenciam e integram atividades de toda a cadeia logística, direcionando esforços para oferecer soluções completas, sendo um setor de grande relevância e importância para a sociedade e economia brasileira. O estudo apresentado mostra que, apesar do aumento do setor, ainda existem grandes desafios de custos. A estratégia do setor foca no ganho de mercado e essa tendência vem acompanhada de investimentos em tecnologia e qualificação de mão de obra, além do tema de sustentabilidade que vem ganhando relevância (ILOS, 2024).

2.3 Medição de valor dos projetos e portfólio de projetos.

A medição de valor gerado pelos portfólios de projetos e o conceito de sucesso em projetos são temas que vem evoluindo ao longo do tempo e tem várias interpretações.

Os estudos de Cooper e Sommer (2023) mostram que as práticas da gestão tradicional de portfólio mostraram-se ineficientes, levando a taxas de sucesso baixas nos projetos de novos produtos. A pesquisa citada no artigo revela que apenas 60% dos produtos “aprovados para lançamento” eram bem-sucedidos, com taxas de sucesso ainda menores (cerca de 25%) quando consideradas fases anteriores do desenvolvimento. Essa medida é sustentada por estudos de Pozniakov (2020) que aponta taxas de falha entre 50% e 90% em alguns setores mesmo com a adoção de metodologias modernas de gerenciamento de projetos e portfólio de projetos. Zwikael e Smyrk (2012) também apontavam que os métodos para medição de sucesso em projetos eram pouco efetivos em função de serem orientados a processos e não olhando as oportunidades de otimização do valor gerados pelas entregas dos portfólios de projetos.

2.3.1 Medindo valor em portfólio de projetos

A principal razão para o alto índice de falhas reportados é que muitos padrões de gerenciamento de projetos e portfólio de projetos são baseados em experiências passadas. Elas não são atualizados para lidar com os desafios dos projetos modernos, especialmente os inovadores. Além disso, a falta de competência dos gestores de projetos é apontada como um fator significativo para o fracasso (Pozniakov, 2020).

O estudo de Martinsuo e Killen (2014) destaca que, embora a gestão de portfólios de projetos tenha tradicionalmente se concentrado em maximizar valor financeiro e comercial, há uma necessidade urgente de ampliar esse conceito para incluir dimensões não comerciais. Entre elas sustentabilidade ambiental, impacto social, saúde, segurança e aprendizado organizacional. Os autores defendem que reconhecer e medir esses valores estratégicos mais amplos exige não apenas novos indicadores e frameworks, mas também processos colaborativos nos quais stakeholders co-criam, negociam e legitimam o significado de “valor” dentro de contextos complexos. Assim, o estudo enfatiza que uma visão holística do valor pode potencializar benefícios de longo prazo, alinhar portfólios às estratégias de desenvolvimento sustentável e fortalecer a relevância dos projetos para a sociedade.

A gestão de portfólio tradicional para o desenvolvimento de novos produtos apresenta várias limitações (Cooper; Sommer, 2023). Segundo os autores, as principais características da gestão de portfólio que reforçam essa limitação são:

- Foco retrospectivo: avaliação com base no triangulo de ferro (Barnes, 1969), avaliar apenas as entregas dentro dos prazos, custos e escopo iniciais, sem analisar o valor futuro do projeto.
- Falta de atualização do caso de negócio durante o andamento do projeto, sem incorporar informações sobre mudanças no mercado, novos custos e feedbacks de

clientes ao longo do tempo.

- Decisões baseadas em intuição para tomada de decisões que se tornam um risco principalmente em cenários de incerteza.
- Uso de métricas financeiras falhas por dados imprecisos e desatualizados.
- Pipeline superlotado por projetos de baixo valor ou baixo potencial por não haver critérios claros de priorização causando sobrecarga de recursos.
- Falta de revisões contínuas com dados atualizados.

O estudo identificou a necessidade de um sistema dinâmico de gestão de portfólios que integre informações atualizadas em tempo real, avaliando o valor prospectivo de cada projeto. Assim, um índice de produtividade e um scorecard de valor (figura 7 e quadro 1) foram sugeridos para corrigir essa lacuna, proporcionando uma visão mais precisa e orientada para o futuro sobre o valor dos projetos em desenvolvimento (Cooper; Sommer, 2023).

Figura 7 – Índice de Produtividade

$$\text{Índice de Produtividade} = \frac{\text{Saída}}{\text{Entrada}} = \frac{\text{VPL Projeto}}{\text{Valor a ser investido}} = \frac{\text{VPL Projeto}}{\text{Dias para concluir projeto}}$$

Traduzido pelo Autor de Cooper, Sommer (2023), pag 23

O Índice de Produtividade (IP) pode ser utilizado como uma métrica para avaliar o valor econômico dos projetos. Ele é calculado (ver fig. 7) dividindo o Valor Presente Líquido (VPL) estimado do projeto pelos recursos restantes necessários para completá-lo (medido em dias-pessoa ou dólares). Esse índice oferece uma visão quantitativa sobre o “retorno por unidade de recurso” investido. Os dados do IP precisam ser atualizados constantemente conforme os projetos avançam, refletindo mudanças no escopo ou feedbacks recebidos nas iterações (Cooper; Sommer, 2023).

Quadro 1 – Scorecard para avaliação de portfólio de projetos

Scorecard Baseado em Valor				
5 Critérios para seleção de projetos	1	3	5	Score (1 – 5)
1. Missão e Estratégia Alinhado com a estratégia de negócios e missão da empresa	Não alinhado ou importante para a estratégia de negócio e missão = não importante para fazer, MATAR	Alinhado com nossa estratégia, importância moderada.	Produto alinha muito bem com nossa estratégia de negócio e missão. Muito importante para a estratégia.	
2. Energiza os clientes: - Vai encantar o cliente (fator WOW) - Tem uma proposta de valor relevante aos olhos do cliente - Oferece benefícios únicos para o cliente - Baseado em feedback do cliente em demos	- Essencialmente o mesmo que a concorrência, sem um fator WOW - Sem uma proposta de valor relevante - Sem benefícios únicos - Feedback do cliente neutro ou negativo	- De alguma forma diferente da concorrência - Proposta de valor moderada, mas sem um fator WOW - Proposta de valor medianamente relevante - Feedback moderadamente positivo	- Claramente diferenciado dos produtos da concorrência. Tem o fator WOW - Proposta de valor fortemente relevante - Oferece benefício único ao cliente - Forte feedback dos clientes	
3. Sinergia: alavanca competências chave e áreas conhecidas Desenvolvimento de tecnologia, marketing, operações	Sem Sinergia, não alavanca nossas competências ou não temos o conhecimento técnico, de marketing ou operacional ou área não familiar ao negócio	Alguns sinergia, alavanca nossas competências de alguma forma, temos a maior parte do conhecimento técnico, de mercado e operacional, familiar ao negócio	Sinergia, alavanca bem nossas competências, temos o conhecimento técnico, de mercado, operacional e recursos, área muito familiar para a empresa	
4. Viabilidade Técnica - Tamanho do gap técnico - Complexidade - Viabilidade técnica demonstrada (prova de conceito - PoC)	- Baixa viabilidade - Grande gap técnico (precisa inventar nova ciência) - Muitos obstáculos, sem experiência, muita incerteza - Sem PoC ainda	- Bem viável - Gap técnico moderado - Alguns desafios técnicos, mas realizável - Alguns experiência, moderada incerteza - Perto de uma PoC	- Alta viabilidade - Pequeno gap técnico (reedição de tecnologia existente) - Se grandes desafios técnicos, solução evidente, muita experiência - PoC demonstrada	
5. Risco x Retorno - Rentabilidade, valor presente líquido (VPL) - Período de <u>payback</u> - Relação risco/recompensa (<u>Índice de produtividade</u>)	- VPL negativo ou zero <u>Payback</u> > 5 anos - Índice de produtividade < obstáculo → Matar	- VPL positivo mas não muito grande <u>Payback</u> próximo de 3 anos - Índice de produtividade = obstáculo	- VPL muito positivo <u>Payback</u> < 2 anos - Índice de produtividade > obstáculo	

Traduzido pelo Autor de Cooper, Sommer (2023), pag 25

Para complementar o IP, foi criado um scorecard de valor baseado em critérios múltiplos, Esse scorecard (quadro 1) considera cinco fatores principais que se correlacionam com o sucesso de desenvolvimento de novos produtos: alinhamento com a estratégia da empresa, capacidade de energizar o cliente, sinergia com as competências centrais, viabilidade técnica e relação risco-recompensa (Cooper; Sommer, 2023).

2.3.2 Evolução do conceito de sucesso em projetos

A evolução dos conceitos de sucesso em projetos percorre uma trajetória desde uma visão simplista e unidimensional até uma compreensão mais holística e multidimensional. Esta mudança ocorreu ao longo de várias décadas (Ika e Pinto (2022), Pereira, Varajão e Takagi (2022)), conforme resumido a seguir:

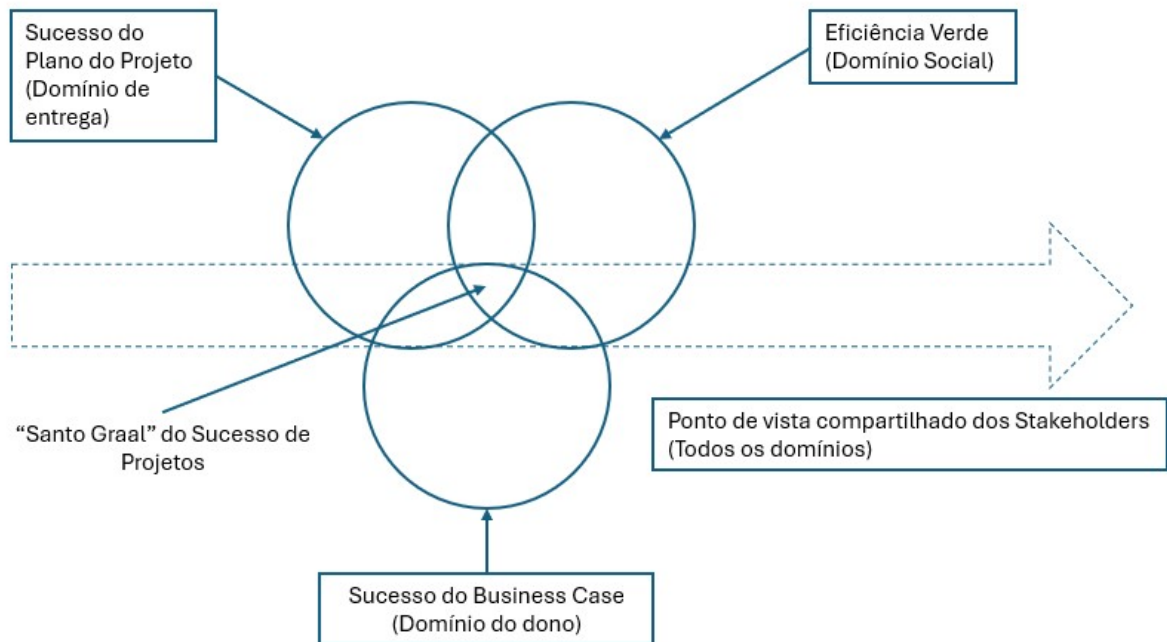
- **Décadas Iniciais (até os anos 1980):** Durante os primeiros anos, o sucesso do projeto era frequentemente avaliado com base no “triângulo de ferro” (Ika e Pinto (2022) apud Barnes, 1969): tempo, custo e qualidade. Esta abordagem, embora prática, era demasiadamente restrita e não capturava a complexidade completa do sucesso do projeto.
- **Final dos anos 1980 até os anos 2000:** Neste período, houve um aumento no número de estudos empíricos que começaram a questionar e expandir o conceito de sucesso para além das medidas tradicionais. Por exemplo, Pinto e Slevin (1988) introduziram dimensões como satisfação do cliente e qualidade percebida, reconhecendo que o sucesso de um projeto pode ser visto de maneira diferente pelos

diversos stakeholders envolvidos. A ênfase passa do sucesso do plano do projeto para sucesso do negócio como mostrado no modelo proposto por Delone e McLean (2003) para IS que incorpora os benefícios líquidos do sistema para o negócio.

- **Século XXI:** A concepção de sucesso evoluiu para incluir uma variedade de dimensões que consideram o impacto dos projetos sobre as partes interessadas, o negócio, e a sociedade em geral. Isto inclui fatores como: impacto no cliente, sucesso comercial direto (por exemplo, vendas e lucros), e preparação para o futuro (como novos mercados e capacidades organizacionais), ou seja, associando o sucesso em projetos à vantagem competitiva do negócio (Zwikael; Meredith, 2019; Shenhar; Dvir, 2007). Além disso, começou-se a dar mais importância aos impactos ambientais, comunitários ou sociais dos projetos, destacando a necessidade de uma eficácia “verde” ou sustentabilidade (Maltzman; Shirley, 2015; Jr; Carvalho, 2017).

Os modelos de sucesso mais recentes são profundamente integrativos e consideram múltiplas fontes de multidimensionalidade: realização de benefícios do business case além do sucesso do plano do projeto, percepções subjetivas dos stakeholders além das avaliações objetivas, questões de tempo e sustentabilidade (Ika; Pinto, 2022) como apresentado na figura 8. Esses modelos refletem uma tentativa de capturar a complexidade do mundo real e proporcionar uma avaliação de sucesso que seja relevante e aplicável em uma variedade de contextos de projetos. Outros estudos ainda tentam agrupar os benefícios identificados em função do valor criado pelo projeto como: geração de receita, economia de custos, aumento de produtividade, melhoria de qualidade, redução de riscos, conformidade, aprendizado, benefícios econômicos, sociais e ambientais (Zwikael, 2024).

Figura 8 – Modelo de quatro dimensões de sucesso de projetos.



Traduzido pelo autor de Ika, Pinto, 2022, pag. 845

Nesses modelos, o risco é analisado como um aspecto que pode influenciar o valor gerado pelo projeto. (Browning, 2019). O impacto do risco pode ser analisado sob diferentes perspectivas. Seja pela incerteza do valor futuro do projeto devido a desvios entre os resultados planejados e reais. Ou ainda, pelo impacto dos riscos nos custos e cronograma quando não se consegue mitigá-los. Por isso, o autor recomenda o acompanhamento da variação do valor esperado do projeto através da métrica de Valor do Projeto em Risco (PV@R – Project Value at Risk no inglês).

2.3.3 Combinando as métricas de portfólio com os fatores de sucesso em projetos

Consolidando os modelos apresentados na sessão 2.3.1 e 2.3.2, temos na tabela 2 os seis fatores a serem considerados na revisão de sucesso de projetos e portfólio de projetos.

Tabela 2 – Tabela fatores para revisão de sucesso de projetos e portfólios de projetos

Valor em GPP (Cooper; Sommer, 2023)	Teorias de sucesso de projetos
Índice de Produtividade (IP)	Valor criado pelo projeto como: geração de receita, economia de custos, aumento de produtividade, melhoria de qualidade, redução de riscos, conformidade, aprendizado, benefícios econômicos, sociais e ambientais .(Zwikaël, 2024) Valor do negócio conforme determinado por métricas financeiras, como benefícios menos o custo de atingir esses benefícios (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI), 2021)
Alinhamento Estratégico	Impacto dos projetos sobre as partes interessadas, o negócio, e a sociedade em geral (Ika; Pinto, 2022). Associação do sucesso em projetos à vantagem competitiva do negócio (Zwikaël; Meredith, 2019; Shenhar; Dvir, 2007).
Experiência do cliente	Impacto no cliente, sucesso comercial direto (por exemplo, vendas e lucros) (Ika; Pinto, 2022) Dimensões como satisfação do cliente e qualidade percebida (Pinto; Slevin, 1988)
Sinergia com competências	Preparação para o futuro (como novos mercados e capacidades organizacionais (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI), 2021). Sinergias também podem aparecer no business case como oportunidades (Ika; Pinto, 2022).
Viabilidade técnica	O impacto do risco e da incerteza no valor futuro do projeto devido a desvios entre os resultados planejados e reais (Browning, 2019). Prova de Conceito (PoC) pode ser realizada como parte do plano do projeto para mitigação de riscos e validação do modelo.
Risco x recompensa	Influência do risco no valor futuro do projeto (Browning, 2019; Ika; Pinto, 2022)

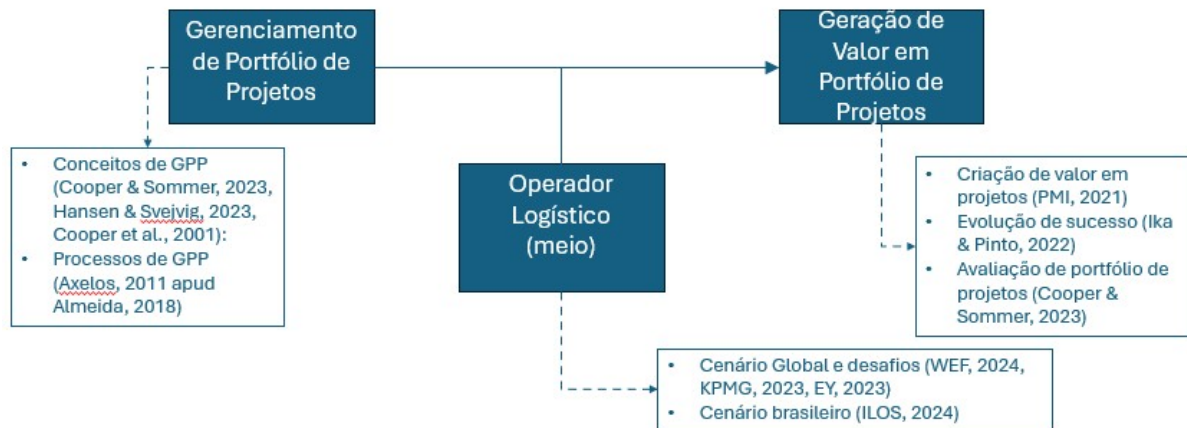
Criada pelo autor

Apesar de estarem sendo avaliados em camadas diferentes de atuação (projetos e portfólios) existe uma correlação entre os elementos principais para revisão de performance do processo de gerenciamento de portfólio de projetos.

Por fim, a análise de geração de valor deve considerar a visão de diferentes stakeholders e envolve não apenas valores financeiros e comerciais, mas também outros benefícios sociais, ambientais, de aprendizado da organização (Martinsuo; Killen, 2014; Ika; Pinto, 2022).

Consolidando os elementos do referencial teórico, chegamos ao seguinte modelo conceitual para o estudo (ver fig. 9).

Figura 9 – Modelo conceitual do estudo



Criado pelo autor.

As principais teorias e os elementos abordados são:

- Conceitos de gerenciamento de portfólio de projetos: (Hansen; Svejvig, 2023; Cooper; Edgett; Kleinschmidt, 2001; Cooper; Sommer, 2023). Teorias que trazem a base e práticas de mercado para GPP, assim como os processos indicados por (AXELOS, 2011; Almeida, 2018).
- Geração de valor em portfólio de projetos: Criação de valor em projetos (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI), 2021), Evolução do conceito de sucesso em projetos (Ika; Pinto, 2022) e Avaliação de portfólio de projetos (Cooper; Sommer, 2023). Essas teorias ajudaram a entender como avaliar os resultados empíricos encontrados em visão da teoria.
- Cenário e desafios do mercado de logística e transportes (KPMG, 2023; EY GLOBAL, 2023; ILOS, 2024; WORLD ECONOMIC FORUM, 2024) para entender o contexto onde o estudo foi desenvolvido.

3 MÉTODOS DE PESQUISA

Neste capítulo está detalhado o método pelo qual esse estudo foi conduzido para alcançar seus objetivos. Serão também abordados a caracterização (tipologia) da pesquisa, descrição do método e sua coerência com os objetivos do trabalho, processo de coleta de dados e análise dos dados (Nielsen; Olivo; Morilhas, 2017).

A pesquisa se inicia com a avaliação do problema de gerencial referente necessidade das empresas de logística e transporte se adaptarem às grandes mudanças que estão acontecendo no mundo e no Brasil de forma efetiva (KPMG, 2023; EY GLOBAL, 2023; ILOS, 2024; WORLD ECONOMIC FORUM, 2024). Olhando gerenciamento de portfólio de projetos e criação de valor como elementos-chave que poderiam atender essa necessidade, chegamos à pergunta de pesquisa: Como o gerenciamento de portfólio de projetos pode contribuir para a criação de valor estratégico nas empresas de logística e transporte em um ambiente de negócios dinâmico balanceando eficiência sustentabilidade para o futuro?

3.1 Caracterização da Pesquisa

A natureza da pesquisa é qualitativa e aplicada. Segundo (Creswell, 2014), a pesquisa qualitativa começa com pressupostos interpretativos abordando os significados que os indivíduos e grupos atribuem a um problema social. O relatório final inclui as vozes dos participantes, a reflexão do pesquisador, uma descrição e interpretação do problema e sua contribuição para a literatura. Além disso, a pesquisa é aplicada, ou seja, os conhecimentos desenvolvidos são utilizados para resolver problemas específicos (Nielsen; Olivo; Morilhas, 2017).

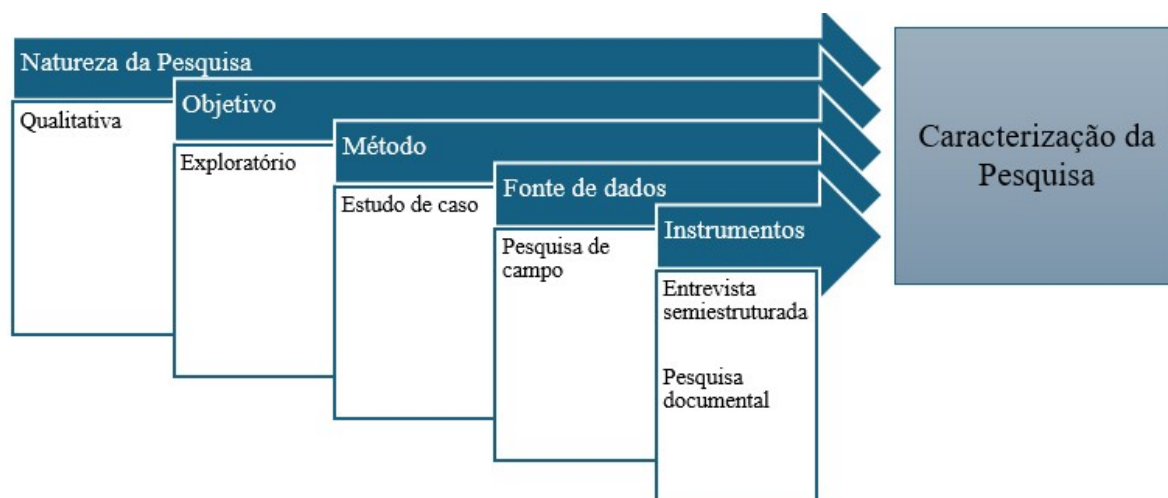
A pesquisa tem um objetivo exploratório, onde existe a necessidade de identificar variáveis que não podem ser medidas facilmente através da pesquisa com um grupo ou população (Creswell, 2014).

O método aplicado é o estudo de caso que é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo (caso) em profundidade e em seu contexto de mundo real. Além disso, trata-se de uma situação diferenciada que demanda o levantamento de múltiplas fontes de evidência para convergência dos dados (Yin, 2015).

Foram utilizados dados primários por meio de pesquisa de campo e dados secundários como documentos, apresentações e dados das páginas web das empresas estudadas, além de observação realizada pelo pesquisador em visitas às empresas. Os dados dados primários foram obtidos por entrevistas semiestruturadas onde o entrevistador combina a preparação cuidadosa de perguntas com a flexibilidade de seguir novos caminhos que surgem no decorrer das entrevistas (Flick, 2009) com gestores de áreas selecionadas.

Um resumo da tipologia da pesquisa pode ser visto na figura 10:

Figura 10 – Caracterização do método da pesquisa.

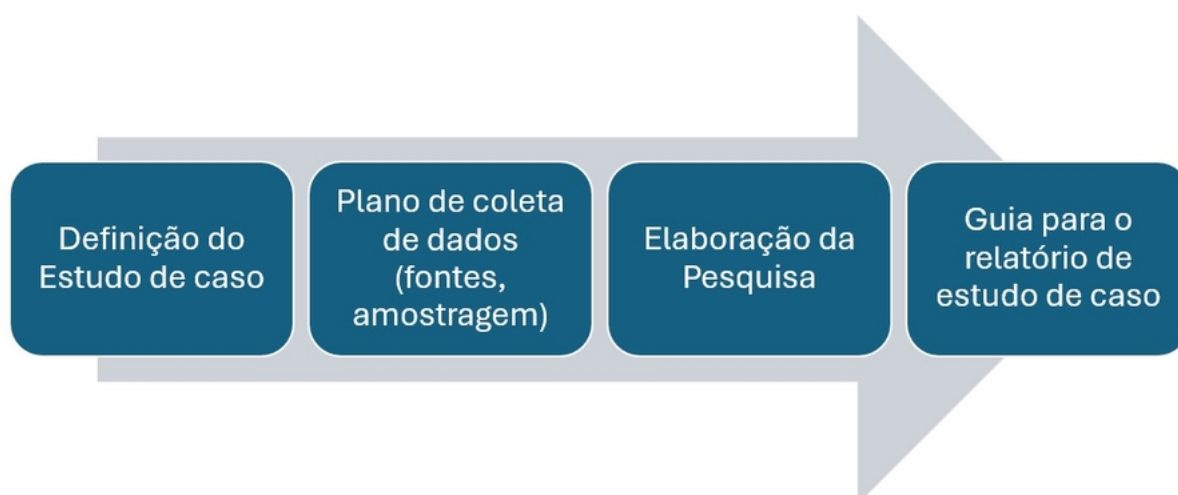


Criado pelo autor.

3.2 Delineamento das etapas da pesquisa

A criação de um protocolo para o estudo de caso é uma atividade crucial para o pesquisador para garantir a sua organização, consistência e eficácia (Yin, 2015). No desenvolvimento desse protocolo, foram considerados os passos demonstrados na figura 11.

Figura 11 – Passos para o protocolo de estudo de caso.



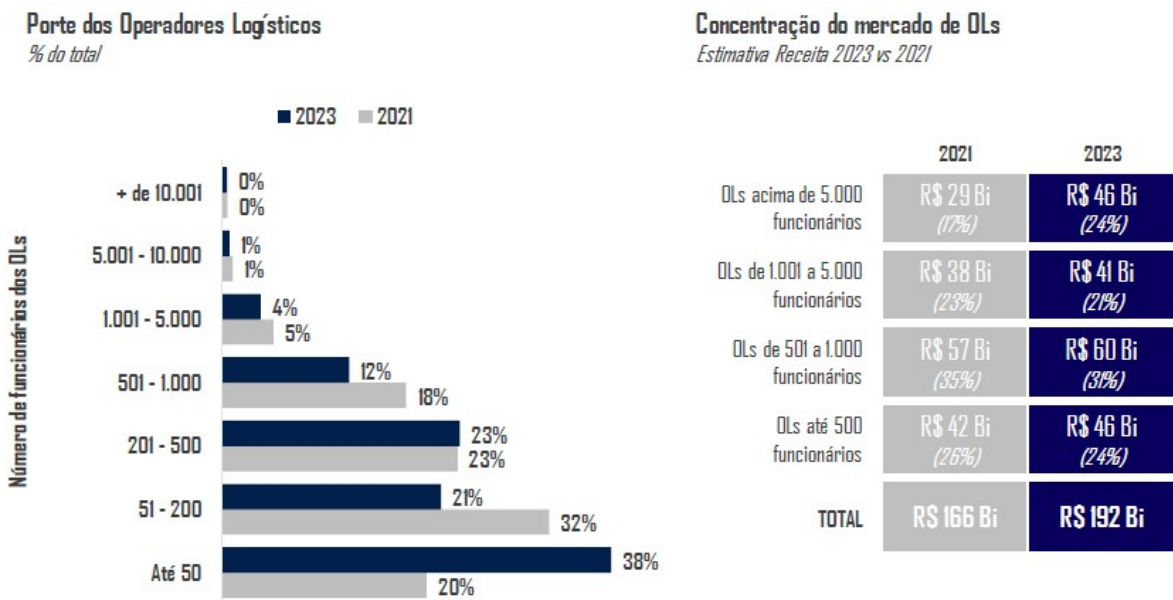
Criado pelo autor.

3.2.1 Definição do estudo de caso

O estudo de caso foi considerado como um método adequado para essa situação por permitir uma análise profunda do fenômeno em seu ambiente natural através da interação do pesquisador com as pessoas que trabalham nessas organizações (Yin, 2015; Creswell, 2014).

O estudo de caso múltiplo é adequado por se tratar de um setor bastante diverso, com mais de 1300 empresas atuando no Brasil (ILOS, 2024). Dentro desse universo, foram analisadas empresas logísticas com mais de 1001 funcionários. Essas empresas são 6% do total, ou seja, 78 empresas. Esse grupo responde por R\$ 87 bilhões em faturamento, representando 46% do total do setor.

Figura 12 – Tamanho das empresas de Logística no Brasil



ILOS, 2024

A tabela 3 mostra o processo de seleção das empresas. Iniciando com as 1300 empresas do setor, reduzindo para 78 que tem mais de 1001. Foram abordadas 20 empresas que estão entre as 5 maiores de seus nichos e 10 responderam. E, finalmente, 4 empresas se dispuseram a participar do estudo de caso. Completando, as empresas entrevistadas tem faturamento superior a R\$ 600 milhões ao ano. Segundo ILOS (2024), 82% dessas empresas reportaram evolução nos investimentos.

Tabela 3 – Seleção das empresas do setor de logística

Critério	Quantidade
Empresas de logística no Brasil	1300
Empresas com mais de 1001 funcionários	78
Empresas entre as 5 maiores dos seus nichos abordadas	20
Empresas que responderam a abordagem	10
Empresas que geraram estudo de caso	4

Criada pelo autor

Inicialmente foram abordadas duas empresas líderes de mercado em seus segmentos que poderiam gerar um cenário de estudo de caso único. Nesse caso, o objetivo era buscar uma empresa que apresentasse um processo considerado crítico ou peculiar que seriam duas justificativas para a utilização desse método (Yin, 2015). Nesse cenário, por serem líderes de mercado, essas empresas acabaram sendo as primeiras a adotar práticas de GPP que estão sendo replicadas no mercado em geral, por isso sua relevância.

Na impossibilidade de seguir com a estratégia de fazer um estudo de caso único por restrição das empresas abordadas (ver tabela 4), foi buscada uma alternativa ainda dentro do contexto de estudo de casos. A alternativa foi buscar outras empresas de tamanho médio ou grande que tivessem relevância em seus segmentos de atuação apesar de não estarem entre as cinco maiores empresas do mercado em geral para realizar um estudo de caso múltiplo.

A tabela 4 mostra o perfil das empresas que foram abordadas no processo e comentários sobre a viabilidade do estudo:

Tabela 4 – Perfil das empresas abordadas para o estudo de caso.

Empresa	Perfil de atuação	Estudo de caso
1	Empresa multinacional líder do mercado de e-commerce na América Latina	Não viabilizado por dificuldade de aprovação. Risco com relação a informação estratégica.
2	Empresa multinacional líder global em operações de contratos logísticos de armazenagem e transporte	Não viabilizado por dificuldade de aprovação. Risco com relação a informação estratégica.

Empresa	Perfil de atuação	Estudo de caso
3	Operador logístico nacional criado por grande empresa de varejo atuante no segmento de e-commerce.	Aprovado, com restrição de não citar o nome.
4	Transportadora com atuação nacional. Empresa familiar em processo de profissionalização nos últimos anos.	Aprovado, sem restrições
5	Operador logístico nacional especializado em logística refrigerada para o segmento alimentício.	Aprovado, com restrição de não citar o nome.
6	Operador logístico multinacional de médio porte com atuação nacional, tendo forte atuação na operação de fábrica de seus clientes especialmente em Manaus.	Aprovado, com restrição de não citar o nome.
7	Empresa nacional de logística bancária com foco na distribuição de maquininhas de cobrança.	Não viabilizado por dificuldade de aprovação e prazo da dissertação.
8	Empresa de logística especializada em distribuição de dispositivos médicos e materiais hospitalares para cirurgias e procedimentos.	Não viabilizado por reportar não aplicar um processo de gestão de portfólios.
9	Empresa de transporte integrado com frota aérea própria e soluções logísticas completas.	Não viabilizado por reportar não aplicar um processo de gestão de portfólios.
10	Operador logístico que atua no setor agropecuário, especialmente na armazenagem e distribuição de insumos agrícolas.	Não viabilizado por dificuldade de aprovação e prazo da dissertação.

Criada pelo autor.

Foi adotado o método de estudo de caso múltiplo envolvendo quatro empresas que atuam no setor, sendo três operadores logísticos e uma transportadora atuantes no mercado brasileiro. As empresas selecionadas para o estudo de caso estão entre as cinco maiores em seus setores de atuação. Ou seja, elas são representativas em nichos específicos dentro do setor de logística, apresentando foco estratégico distintos e momentos diferentes em seu desenvolvimento. As empresas selecionadas permitiram comparações significativas entre elas, visando uma compreensão mais abrangente do fenômeno (Creswell, 2014)

O número de quatro empresas está coerente com as recomendações para estudo de caso múltiplo que sugerem trabalhar com três a cinco casos para que se possa obter um entendimento profundo de cada contexto (Vomar; Eisenhardt, 2020; Stake, 1995). Esse número permitiu uma análise profunda, sem perda da qualidade. No entanto, apresenta limitação por não ter dados suficientes para se fazer uma generalização do fenômeno.

Foi usada a abordagem da replicação, onde cada estudo de caso individual consiste em um estudo completo com suas evidências convergentes e conclusões. Após essa fase, foi realizada uma análise conjunta buscando conclusões entre os casos através das similaridades e divergências observadas assim como a abordagem de cada tema por empresa (Yin, 2015).

3.2.2 Coleta de dados

A coleta de dados do projeto foi feita através de dois instrumentos principais. Após a coleta foi realizada a triangulação de dados objetivando chegar a uma análise mais completa e precisa do fenômeno observado. O objetivo desse processo é buscar validação e confirmação dos resultados, a redução de vieses, aprofundamento da compreensão, melhoria da confiabilidade e oportunidade de explorar as contradições (Yin, 2015).

O primeiro instrumento foi a aplicação de entrevistas semiestruturadas com gestores das empresas que trabalham diretamente nos seus processos de gestão do portfólio de projetos. Esse envolvimento foi como responsáveis diretos pelos projetos ou no papel de partes interessadas como patrocinadores e clientes internos.

As entrevistas foram agendadas previamente e conduzidas presencialmente nas instalações da empresa ou por videoconferência. Para a elaboração do questionário da pesquisa, foi usada a matriz de amarração para ajudar a construir as questões (Mazzon, 1981) conforme apresentado no quadro 2.

O segundo instrumento foi a coleta de dados secundários, tais como:

- Apresentação do histórico da empresa
- Informações obtidas das páginas de internet das empresas
- Principais resultados apresentados nos últimos anos
- Documentos com informações sobre o portfólio de projetos estratégicos e método de gestão de projetos aplicados na organização.

Quadro 2 – Matriz de amarração.

Questão de Pesquisa	Objetivo Geral	Objetivos específicos	Categorias de análise	Questões de Pesquisa de Campo
Como o gerenciamento de portfólio de projetos pode contribuir para a criação de valor estratégico nas empresas de logística e transporte em um ambiente de negócios dinâmico balanceando eficiência sustentabilidade e para o futuro?	Analisar o papel do gerenciamento de portfólio de projetos na geração de valor para empresas do setor logístico, considerando os fatores determinantes, a adoção de práticas específicas e a percepção dos operadores logísticos sobre essa relação.	1) Identificar como as empresas estudadas utilizam práticas para gestão de portfólio de projetos	Gerenciamento de portfólio 1) Alinhamento estratégico 2) Seleção e priorização de projetos 3) Controle 4) Alocação de recursos	1) Quais as práticas utilizadas pela empresa para gerenciamento de portfólio? Essas práticas estão alinhadas com a estratégia da empresa? 2) Como são definidos e priorizados os projetos que serão trabalhados? 3) Quais os mecanismos usados para visibilidade e controle dos projetos? 4) Quais mecanismos para alocação de recursos em projetos utilizado pela empresa?
		2. Identificar os principais fatores que os operadores logísticos consideram determinantes para a geração de valor para suas empresas.	Alavancas de criação de valor 1) Crescimento das receitas e ganho de mercado 2) Customização de serviços, redução dos custos e ganho de produtividade, iniciativas de sustentabilidade	5) Quais os principais objetivos da sua empresa no uso de projetos? 6) Como a sua empresa vem buscando o crescimento das suas receitas e ganho de participação no mercado? 7) Explique algumas iniciativas de ganhos de eficiência, customização de serviços ou sustentabilidade que a empresa vem trabalhando através de projetos.
		3. Avaliar, à luz da percepção dos entrevistados, a relação entre as práticas de gerenciamento de portfólio e a criação de valor nos projetos das empresas pesquisadas.	Valor nos projetos 1) Acompanhamento dos resultados 2) Métricas 3) Valor para os stakeholders	8) Vocês fazem revisões periódicas do portfólio de projetos? 9) Existem métricas para analisar os resultados obtidos e validar a geração do valor? 10) Podem compartilhar exemplos de projetos realizados nos últimos anos e seus resultados / valor gerado para a empresa?

Criado pelo autor.

3.2.3 Protocolo de estudo de caso

Para a realização das entrevistas foi feita uma comunicação formal com as empresas explicando o objetivo do estudo e o processo de coleta de dados pelo qual passaram.

Os candidatos entrevistados foram informados formalmente por e-mail ou mensagem por celular. A agenda foi formalizada e as entrevistas semiestruturadas foram feitas presencialmente nas instalações da empresa ou via videoconferência com o Google Meet. Em três dos casos, o pesquisador teve oportunidade de visitar as instalações das empresas e fazer observações diretas do processo além de conversas informais com outros envolvidos. O roteiro de entrevista pode ser encontrado no apêndice A e a carta usada para solicitar autorização para realização da entrevista no apêndice B.

As entrevistas foram gravadas e transcritas utilizando o site TurboScribe.ai para facilitar a análise e manter como evidência. Além disso, durante as entrevistas, ou anteriormente, o pesquisador solicitou documentos que serviram de evidências ou confirmação para os pontos discutidos. Além disso, foram usados alguns dados das páginas web dos operadores para complementar a informação. Esses elementos foram agrupados em uma base de dados do estudo de caso. Com os dados coletados das entrevistas de stakeholders em posições diferentes na organização e os documentos secundários levantados, foi realizada a triangulação dos dados para reforçar a validade do constructo do estudo de caso (Yin, 2015; Stake, 1995).

Após a coleta e processamento de dados do estudo de caso, foi realizada a análise e interpretação das informações. Essa análise inicial dos dados foi feita seguindo as proposições teóricas conforme listado na matriz de amarração (quadro 2). Além disso, foram agregadas as informações mais relevantes ao estudo coletadas nas entrevistas ou documentos compartilhados para buscar um padrão nos dados (Yin, 2015).

A figura 13 demonstra os passos contemplados nesse protocolo de estudo de caso conforme descrito anteriormente.

Figura 13 – Coleta e processamento de dados



Criado pelo autor.

3.2.3.1 Processamento e análise de dados

Para a análise dos estudos de caso individualmente, foram utilizadas as transcrições das entrevistas, as notas do entrevistador e informações secundárias coletadas para auxiliar as responder às questões relacionadas aos objetivos de pesquisa.

Foi primeiro feito um resumo dos resultados encontrados de forma textual refletindo os principais pontos discutidos durante as entrevistas e características específicas de como as empresas operam seu processo de GPP.

Para a discussão dos resultados, procurou-se organizar os dados em tabelas para buscar esclarecer as três perguntas associadas aos objetivos da pesquisa conforme listado:

- 1) Como as empresas estudadas utilizam práticas para gestão de portfólio de projetos
- 2) Principais fatores determinantes de geração de valor conforme o direcionamento estratégico do operador logístico
- 3) Relação entre as práticas de gerenciamento de portfólio e a criação de valor nos projetos das empresas pesquisadas

Para o item 1 foram avaliadas as práticas apresentadas pelos operadores entrevistados, comparando-as com a teoria referente a GPP.

O item 2 foi extraído da análise das entrevistas conforme a relevância dos temas abordados e os exemplos citados pelas empresas. Foram analisados o momento das empresas e o que elas estavam buscando como valor estratégico.

Finalmente, para o item 3, foram avaliados os seis itens relacionados a performance do gerenciamento de portfólio de projetos listados por (Cooper; Sommer, 2023). Dessa

forma, podemos entender, à luz da teoria, se as práticas de gerenciamento de portfólio de projetos estão sendo utilizadas para maximizar o valor para o negócio.

A utilização de fontes secundárias nesse caso, ajuda a mitigar o efeito de vieses dos entrevistados em relação à percepção de direcionamento da empresa e do valor gerado.

Posteriormente, foi realizada uma análise conjunta das informações buscando similaridades e diferenças nas abordagens das empresas. Inicialmente foi realizada uma análise semântica das transcrições das entrevistas com a utilização de uma inteligência artificial, no caso o ChatGPT, para construção de uma nuvem de palavras com as palavras que tiveram mais ocorrência.

Além disso, foram revisados os resultados de cada estudo individual, agora com um olhar agrupado. Essa análise ajudou a chegar a conclusões de forma mais abrangente sobre como as empresas tratam o tema de gerenciamento de portfólio de projetos e o valor que estão conseguindo com esse processo.

Também foram olhadas as lacunas apresentadas entre a prática empírica observada nas empresas com a teoria. Essa análise visa apresentar sugestões de melhoria para as empresas em seus processos de GPP.

3.2.3.2 Conclusões e proposições

No capítulo final do estudo, foi apresentada uma consolidação dos principais resultados encontrados e as observações sobre os objetivos de pesquisa.

Por se tratar de uma dissertação realizada para um mestrado profissional, o público-alvo identificado, além do contexto acadêmico, são os gestores de empresas logísticas que buscam aprimorar o valor obtido em seus portfólios de projetos. Por isso a contextualização do estudo e a profundidade dos dados levados são importantes com a ressalva de que não foram citados os nomes das empresas por solicitação das mesmas.

3.2.4 Limitações do estudo de caso

Algumas limitações metodológicas desse estudo contemplam:

Vieses metodológicos potenciais como:

- Viés de seleção do pesquisador na definição das empresas e dos entrevistados.
- Viés de resposta dos entrevistados que podem apresentar visões alinhadas a um discurso institucional que não represente a realidade.
- Viés de confirmação pelo pesquisador conhecer o setor logístico.

Para mitigar esses riscos, buscou-se triangulação com fontes secundárias e uso de protocolo de entrevista semi-estruturado. Sugestão que próximos estudos incorporem medidas quantitativas para validação dos achados.

Além disso, pela amostragem de quatro empresas não é possível fazer uma generalização dos resultados para o setor e sim, mostrar as práticas correntes em empresas de relevância em seus nichos de atuação. A exclusão de grandes operadores logísticos, que não autorizaram entrevistas, restringe a investigação dos resultados em empresas com maior grau de maturidade e recursos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Desde a pandemia do COVID-19, está muito evidente a importância das cadeias de suprimentos, transporte e logística. Esse setor enfrenta grandes desafios na busca de eficiência e inovação, além da necessidade de se ajustar às mudanças globais (WORLD ECONOMIC FORUM, 2024).

No Brasil isso não é diferente. Segundo pesquisa realizada por (ILOS, 2024), 68% das empresas avaliadas estão aumentando seus investimentos. Esses investimentos estão alinhados com seu direcionamento estratégico em ganho de mercado, seguido por melhoria de nível de serviço, redução de custos e redução de riscos.

Nesse contexto, contar com um bom processo de gerenciamento de portfolio de projetos, pode se tornar uma vantagem já que as empresas precisam escolher como fazer seus investimentos em projetos, buscando alocar da melhor forma seus recursos e priorizando e balancear os projetos para viabilizar objetivos de curto e longo prazo (Hansen; Svejvig, 2022; Cooper; Sommer, 2023).

Conforme apresentado na sessão 3.2.3, foi realizado um estudo de caso múltiplo com quatro empresas do setor, visando ter uma visão aprofundada do processo. Por se tratar de um setor bastante diverso, com mais de 1300 empresas atuando no Brasil (ILOS, 2024), esses estudos não representam uma generalização, mas podem esclarecer algumas práticas específicas que serão explicadas nos estudos individuais. No final desse capítulo, também temos uma análise cruzada dos resultados das pesquisas individuais para buscar semelhanças, divergências e alguns pontos que estão sendo explorados ou não dentro do contexto estudado

4.1 Estudo de caso 1:

4.1.1 Contexto da empresa no estudo de caso

A Empresa 1 é uma operadora logística independente criada por um grande grupo de varejo brasileiro visando atender tanto a própria empresa (marketplace e lojas físicas) quanto o mercado externo. Ela oferece soluções de entregas rápidas no segmento de e-commerce com entregas diretas a seus clientes através de sua rede logística ou aproveitando as lojas físicas para retirada, com prazos que variam de 1 hora a 7 dias. A empresa tem foco na agilidade e segurança das operações, se destacando pela infraestrutura integrada em todo o Brasil, permitindo rastreamento em tempo real e gestão eficiente de devoluções e reclamações.

A empresa está em um processo contínuo de estruturação e transição de seus processos internos para se estruturar como uma unidade de serviços logísticos independente, prestando serviços a outras empresas do mercado. A transição foi um processo desafiador,

principalmente pela integração de diversas transportadoras e sistemas de gestão de transporte (TMS) desde 2018 até 2024. A gestão da mudança, especialmente na comunicação interna, foi um ponto crítico durante este período de adaptação.

No final de 2024, a empresa apresentou resultados relevantes como duplicação do volume de vendas, redução de 40% dos tempos de entrega e redução de 20% do seu custo logístico, sustentando um NPS de 95%.

4.1.2 Caracterização dos respondentes

Foi realizada entrevista semi-estruturada com a gerente de projetos da empresa. Além de visita às instalações e conversas não estruturadas com diretor financeiro e o gestor de uma das empresas de logística, incorporada pela empresa em seu processo de formação da área de logística.

A gerente de projetos tem 19 anos de experiência na área de Logística e Qualidade, atuando nos setores de e-commerce, varejo, consumo e tecnologia. Formada em engenharia da produção e com pós-graduação em gestão de projetos. Ela está trabalhando há quatro anos na empresa onde ajudou a estruturar a área de projetos.

4.1.3 Resultados encontrados

A entrevista com a gerente de projetos da empresa gerou informações importantes sobre como funciona o processo de gerenciamento de portfólio de projetos na empresa e sua relação com geração de valor. Os pontos principais estão listados a seguir:

- **Integração de processos e gestão de mudanças** foi um tema central na entrevista, destacando que a transição para a nova estrutura da empresa não foi fácil. A integração de processos, especialmente a migração de sistemas de backoffice, foi um desafio significativo.

A gestão da mudança envolveu esforços da equipe de gestão de pessoas e de projetos. Isso mostra que a coordenação entre diferentes áreas é essencial para garantir que a empresa se adapte de maneira eficaz a novas realidades e minimize os impactos negativos dessa transição. A integração de sistemas foi um passo crítico, com a empresa focada em garantir que os processos administrativos e operacionais fossem alinhados.

A fase de integração de processos iniciou em 2018, sendo um fator crítico para garantir o funcionamento da empresa de forma eficiente e garantir a entrega da estratégia da empresa.

A capacidade de gerenciar mudanças com sucesso garante que os custos de transição e a resistência interna sejam minimizados, permitindo à empresa aumentar a produtividade e o valor gerado

- **Estrutura de gestão de portfólio de projetos:** A empresa estruturou sua gestão de portfólio de projetos com a criação de um PMO (Escritório de Gestão de Projetos). Essa área responsável por coordenar as diferentes iniciativas dentro da empresa e reporta à diretoria financeira.

A priorização dos projetos é alinhada com os OKRs da direção e considera impactos em custos e prazos. Isso indica uma forte ligação entre as metas estratégicas da empresa e a execução de projetos.

O gerenciamento do portfólio é direcionada para alcançar esses objetivos através da alocação eficaz de recursos, priorizando iniciativas com maior potencial de gerar valor financeiro ou estratégico.

Ainda nesse contexto, projetos que sejam interessantes, mas não estão alinhados diretamente com os objetivos da direção, acabaram sendo postergados para serem revistos em um momento futuro.

- **Foco em eficiência e redução de custos:** os exemplos de projetos mais atuais, após a integração da empresa, apresentados durante a entrevista envolveram iniciativas claras de ganho de eficiência. Foram apresentados projetos de redução de custos de fretes e de importação.

Um exemplo de projeto de redução de custos operacionais diretos foi o projeto de redução de fretes. Esse projeto envolveu a busca por alternativas de transporte, como a cabotagem no Brasil, para otimizar a malha logística e reduzir os custos com transporte.

Outro exemplo de projeto visava a otimização da cadeia de suprimentos na importação. O projeto consistiu na redução de concentração de 100% do volume de importação pelo porto de Itajaí com a proposta de mover parte do volume para o Suape. Este projeto resultou numa redução de custos de R\$ 6 milhões e possibilitou o aproveitamento de R\$ 160 milhões em créditos de impostos no estado de Pernambuco.

- A execução desses projetos gera valor financeiro para a empresa, melhorando suas margens operacionais e aumento de rentabilidade.
- **A empresa tem três frentes de projetos:** essas frentes estão organizadas em três áreas distintas como descrito a seguir:
 - a. Infraestrutura que envolve a instalação e melhorias prediais.
 - b. Inteligência operacional, que está relacionada a área de tecnologia da informação, como a implementação de sistemas WMS e TMS nos centros de distribuição
 - c. Lean Manufacturing, que busca otimizar os processos operacionais e reduzir custos.

- **Integração entre negócios e tecnologia:** nessa empresa a tecnologia e os negócios trabalham juntos para garantir a migração e a integração de processos.

O time de tecnologia colabora estreitamente com as áreas de negócios. A execução de projetos como a implementação de sistemas WMS e TMS e a otimização da infraestrutura logística é um exemplo de como a empresa utiliza tecnologia para resolver desafios operacionais.

O mercado de e-commerce apresenta desafios, como entrega no mesmo dia, necessidade de rastreabilidade e informação de carga em tempo real. Por isso, essa integração entre áreas é um fator de sobrevivência para a empresa que está se adequando às inovações introduzidas pelos líderes de mercado para se manter competitiva.

- **Priorização de projetos:** por contar com uma estrutura relativamente enxuta, é necessário priorizar os projetos buscando o alinhamento das iniciativas com os objetivos e OKRs da alta direção. O foco nesse momento tem sido de redução de custos e melhoria de eficiência operacional, e são esses os projetos que tem sido priorizados para alocação adequada de recursos em busca de gerar valor para a empresa.

Com base nos elementos acima, vimos que a empresa passou por um momento inicial de estruturação organizacional. Nessa fase, o foco era a integração entre as áreas e as empresas adquiridas. O processo gestão de mudança foi fundamental para a formação de uma nova empresa.

Olhando a situação atual, a gestão de portfólio de projetos na empresa 1 está mais centrada em gerar valor financeiro através de redução de custos e otimização de processos. Além de iniciativas de melhorias tecnológicas para que a empresa se mantenha atualizada e competitiva no mercado.

4.1.4 Discussões dos resultados

Avaliando os objetivos de pesquisa para esse caso, temos as seguintes conclusões:

4.1.4.1 Como as empresas estudadas utilizam práticas para gestão de portfólio de projetos:

Foi identificado que a empresa aplica práticas para gestão de portfólio de projetos.

Isso é feito através da estrutura de PMO (escritório de gerenciamento de projetos) que foi criado há cerca de um ano e conta com uma equipe reduzida contando com especialistas em desenho de soluções logísticas e gestão de projetos. A gestão de projetos é integrada entre negócios e tecnologia que colaboram para execução coordenada dos projetos.

A priorização de projetos é atrelada aos OKR (Objetivos e Resultados Chave) da direção da empresa, focando em impactos estratégicos maiores da organização. A decisão de quais projetos priorizar depende da análise de impacto direto nas operações da empresa em custos e prazos e os benefícios esperados com sua implementação devem estar alinhados com a estratégia da empresa.

Gerenciamento de mudanças e integração de processos foram aplicados com sucesso principalmente durante a fase de transição da empresa para mitigar impactos das integrações de processos e tecnologia.

Nas três frentes principais de projetos da empresa (infraestrutura, inteligência operacional e melhorias de processos) são utilizadas práticas de gestão de portfólio para definir e alocar recursos adequadamente.

Existe um processo mensal de revisão do portfólio e realização de workshops para caso em que as metas não são alcançadas. Essa prática reforça a criação de uma cultura de gerenciamento de portfólio alinhada a geração de resultados. Além disso, a empresa busca aprender com seus erros e melhorar continuamente seus processos internos.

4.1.4.2 Principais fatores determinantes de geração de valor conforme o direcionamento estratégico do operador logístico

Com base nas entrevistas, identificou-se que a empresa passou por duas fases distintas em seu desenvolvimento.

A primeira fase de integração estruturação organizacional. Nesse momento, o direcionamento estratégico estava orientado a expansão através de aquisições de outras empresas que tivessem sinergia com o negócio e experiência complementar ao que existia dentro da organização.

Atualmente, a empresa está mais focada nos processos ganho de eficiência e redução de custos. Os projetos apresentados estão diretamente relacionados a essas práticas assim como a satisfação do cliente (ver figura 14). Em outra frente tão importante quanto a de eficiência, se encontram os esforços para atualização e integração de sistemas tecnológicos.

O direcionamento estratégico da empresa bem alinhado com as tendências e desafios apresentados para o setor por (WORLD ECONOMIC FORUM, 2024; ILOS, 2024). Importante identificar que as ações e o foco principal mudou ao longo do tempo conforme a evolução da estruturação da empresa em relação à estratégia definida.

Figura 14 – Estrutura de atendimento logístico empresa 1



Criado pelo autor, baseado em apresentação da empresa 1

4.1.4.3 Relação entre as práticas de gerenciamento de portfólio e a criação de valor nos projetos das empresas pesquisadas

A relação entre as práticas de gerenciamento de portfólio e a criação de valor nos projetos da empresa ficou clara nesse estudo de caso. No entanto, sem haver uma comprovação direta através das evidências apresentadas. A seguir uma discussão dos principais pontos:

- Portfólio é revisado periodicamente com avaliação da alta gerencia sobre os projetos que estão sendo conduzidos. As métricas apresentadas como itens de qualificação dos projetos tem um forte fator financeiro como retorno sobre o investimento e redução de custos. Em contrapartida, não são avaliados os esforços para conclusão dos projetos como indicaria a fórmula do índice de produtividade (IP) proposto por (Cooper; Sommer, 2023).
- Quanto ao alinhamento estratégico, onde os projetos são priorizados com base no impacto direto que têm nas operações da empresa e nos objetivos estratégicos, como redução de custos e otimização de processos. O que indica alto alinhamento nesse quesito como previsto no processo de GPP (AXELOS, 2011).
- Experiência do cliente é reportada como um fator importante na documentação coletada, que indica aumento de 10 pontos percentuais no NPS (Net Promoter Score). O fator comercial e financeiro é um item bem reforçado nas entrevistas

(Martinsuo; Killen, 2014). Apesar disso, a questão da experiência do cliente foi pouco enfatizada na entrevista com a gestora de projetos.

- Sinergia com competências: a empresa utiliza bem seus recursos internos e o plano de aquisições foi feito para complementar competências que faltavam na organização.
- Viabilidade técnica dos projetos é realizado estudo de viabilidade antes de levar os projetos para aprovação, mesmo assim, não se revisa a sua viabilidade com o passar do tempo, o que pode causar riscos futuros.
- Análise de risco e recompensas foi o processo menos enfatizado na entrevista. É feita análise de riscos dos projetos, mas não foi avaliada a revisão dos riscos do portfólio como um todo.

4.1.4.4 Conclusão estudo de caso 1

Na tabela 5, apresentamos uma visão consolidada das dimensões do GPP observadas no estudo de caso da Empresa 1. No geral, a empresa apresenta um processo de gerenciamento de portfólio de projetos básico e bem estruturado, gerando os resultados que ela busca dentro de sua estratégia.

Tabela 5 – Quadro-resumo Empresa 1 — Conexão entre práticas de GPP e a geração de valor estratégico

Dimensão do GPP	Empresa 1	Implicação
Alinhamento estratégico	Empresa busca expansão através de aquisições; ganho de eficiência e redução de custos; desenvolvimento tecnológico	Projetos e estrutura bem alinhados com a estratégia demonstra compromisso da empresa com seu desenvolvimento.
Governança e estrutura	PMO enxuto dentro da diretoria financeira; integração com melhoria contínua	Estrutura e princípios de agilidade demonstrando capacidade de adaptação da empresa às mudanças do mercado.

Dimensão do GPP	Empresa 1	Implicação
Priorização	Score alinhado a OKRs (custo-SLA-prazo)	Uso de indicadores associados a evolução do plano estratégico para priorização colabora para alinhamento das iniciativas.
Acompanhamento de benefícios	Deep-dives mensais; workshops de melhoria contínua; owner de benefício	Acompanhamento dos resultados pela alta gestão e busca de aprendizado pela estrutura ajuda a empresa a desenvolver as competências para melhoria futura.
Sustentabilidade e ESG	A agenda carbono ainda incipiente	Oportunidade de incluir sustentabilidade nos critérios de desenvolvimento estratégico da empresa.
Gestão de riscos	Avaliação de riscos de projetos individuais	Falta de uma visão integrada de risco do portfólio pode gerar investimentos em áreas que tenham riscos correlacionados.
Resultados declarados	-20 % custo logístico; +10 pp no NPS	Resultados demonstram realização dos benefícios esperados dos projetos.

Criado pelo autor

A Empresa 1 demonstra um compromisso sólido com o alinhamento estratégico dos projetos e o uso de indicadores financeiros para priorização de iniciativas. Seu processo de priorização é bem estabelecido, alinhado com os objetivos estratégicos, e os projetos são frequentemente revisados pela alta gestão. Outro fator importante é que a empresa tem uma estrutura enxuta e apresenta práticas para aprender e desenvolver as competências referentes a seu processo de gestão de projetos.

No entanto, observou-se uma ausência de mecanismos estruturados para gestão de riscos e avaliação contínua da viabilidade técnica ao longo da execução. Apesar de mencionar ganhos em NPS, a experiência do cliente não foi suficientemente integrada aos critérios de avaliação do portfólio, indicando um ponto de melhoria relevante. Outro ponto que não foi evidenciado foi a questão da sustentabilidade e ações ESG da empresa que poderiam estar dentro dos OKRs e projetos analisados.

Há também oportunidades de avanço na consolidação de um processo mais formal de balanceamento do portfólio e na análise integrada da performance global dos projetos.

4.2 Estudo de caso 2:

4.2.1 Contexto da empresa no estudo de caso

A Empresa 2 é grande transportadora oferece soluções integradas de transporte, com ampla cobertura nacional contando com mais de 10.000 colaboradores em 300 unidades pelo país, frota de mais de 3100 caminhões. A empresa foi fundada há mais de quarenta anos no interior de São Paulo. Ela é reconhecida por sua agilidade e serviços confiáveis realizando hoje mais de dois milhões de entregas por mês com seus mais de três mil veículos.

Nos últimos anos, a empresa de origem familiar tem passado por um processo de profissionalização tendo trazido um CEO do mercado em 2024 além de vários gestores com experiência em grandes empresas multinacionais do setor. Além disso, ela investe em tecnologia e processos internos para garantir a eficiência operacional e o crescimento sustentável.

A empresa foca na integração de seus processos logísticos, na priorização de soluções tecnológicas e de redução de custos. Seus principais pilares estratégicos estão em:

- Aumento da capilaridade através da abertura de novas unidades,
- Eficiência operacional através de padronização e digitalização de processos.
- Cultura de “todo projeto tem que dar lucro”, com acompanhamento próximo de suas métricas financeiras.

4.2.2 Caracterização dos respondentes

Foram entrevistados dois gerentes seniores da organização.

O primeiro é responsável pelas operações de transportes propriamente ditas e se considera um cliente interno da área de projetos. Ele também era responsável pela área de projetos há um ano, tendo grande conhecimento dos seus processos. É um profissional com mais de 20 anos de experiência na área de transportes e logística, tendo por 12 anos em duas das maiores multinacionais de logística nas áreas de projetos e operações de transportes. Está desde 2022 na empresa do estudo. Formado em Logística e transportes pela FATEC, tem pós-graduações em gestão de projetos e processos organizacionais (FGV) e gestão de negócios (Fundação Dom Cabrail).

O segundo é o novo gestor da área de projetos (menos de um ano na empresa). Ele veio do mercado após passagem de mais de 20 anos por outra empresa multinacional líder de transportes no Brasil e está organizando os processos de gestão de portfólio de projetos na empresa. Em sua experiência, teve atuação na gestão de filiais de transportes, quatro

anos de experiência em implementação de projetos operacionais, além de atendimento ao cliente, planejamento e melhoria contínua. Ele tem formação em comércio exterior e pós-graduação em gestão empresarial.

4.2.3 Resultados encontrados

Durante as entrevistas foram discutidos os processos listados a seguir:

- **Priorização e avaliação de projetos:**

A empresa utiliza critérios para determinar a importância de um projeto, como impacto fiscal (exigências legais), demanda de clientes e ganhos operacionais (como padronização de processos, aumento de produtividade ou redução de custos).

Foi criado um sistema de pontuação (score) para classificar os projetos e suportar o processo de decisão alinhando a pontuação com a avaliação estratégica dos projetos. O processo de priorização envolve a alta direção da empresa e acontece em comitê quinzenal de projetos.

- **Planejamento:** ambos entrevistados enfatizam a importância de planejamento detalhado dos projetos antes da execução.

Isso inclui a descrição do escopo e a definição de recursos necessários, visando evitar surpresas durante a implementação. Foi mencionada a utilização da ferramenta Confluence para registrar a documentação dos projetos e garantir que todos os aspectos do projeto sejam bem compreendidos por todas as áreas envolvidas.

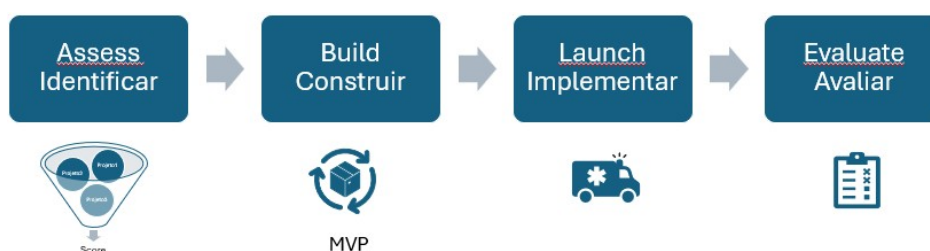
- **Execução dos projetos:** na fase de execução é notória a utilização de metodologias ágeis de gestão de projetos.

Foi mencionada uma estratégia de fatiamento de projetos. Nesse conceito os projetos maiores, como sistemas de TI, são divididos em partes menores (sprints), permitindo que múltiplos projetos avancem simultaneamente e possibilitem entregas mais efetivas para obter feedback rápido e possíveis ajustes.

O gerente de projetos citou um processo em implementação para o acompanhamento dos projetos. Esse processo segue passos do acrônimo ABLE que significa: Assess (identificar), Build (construir), Launch (implementar) e Evaluate (avaliar), ver figura ilustrativa 15. Na primeira fase, são recebidos os projetos candidatos e feitas as avaliações conforme o Score da empresa, a saída é uma lista de projetos priorizados que vão para a fase seguinte. Na fase de construção é criado um protótipo ou modelo em uma das unidades para provar que o projeto pode gerar os resultados esperados em pequena escala. Se os resultados vierem o projeto entra na fase de implementação que seria a replicação do projeto para todas as unidades que tiverem sentido. Finalmente, segue a fase de avaliação dos resultados, realizado pela área operacional para validar os ganhos de produtividade ou melhoras nos tempos e

processos e acompanhada pela área financeira para validar os resultados finais na rentabilidade da empresa. E esse período se estende por 30 dias e serve como uma “garantia” do projeto onde qualquer correção é feita de imediato para evitar problemas.

Figura 15 – Processo em fases de gerenciamento de portfólio de projetos



Criado pelo autor, baseado no processo da empresa 2.

- **Participação da alta gestão:** A participação da alta gestão da empresa na avaliação estratégica dos projetos foi mencionada como tendo um papel crucial, especialmente nos casos de projetos de expansão de novas unidades.
Para esses projetos mais estruturais são realizados casos de negócio que precisam ser aprovados pela diretoria conforme alinhamento da estratégia (buscam um balanço entre crescimento e sustentabilidade, por isso cada unidade tem que ser lucrativa).
- **Medição de resultados** foi mencionado também com métricas operacionais de produtividade e redução de tempos de operação, assim como indicadores financeiros como redução do custo operacional.
- **Exemplos de projetos:**
Foram mencionados projetos em andamento como a substituição da ferramenta atual de roteirização. A ferramenta é de mercado e sua substituição por um desenvolvimento interno geraria uma economia de aproximadamente R\$ 2,5 milhões ao ano. Além de oferecer flexibilidade e velocidade de atualizações que hoje dependem de priorização do roadmap de desenvolvimento do sistema do provedor.
Outras iniciativas citadas estão relacionadas a padronização de processos e substituição de impressoras de etiquetas por impressoras mais modernas com aplicação automática de etiquetas para ganhos de produtividade.
- **Temas regulatórios:** Ambos os respondentes focaram muito em atendimento de requisitos fiscais como um tema prioritário para a empresa, já que mudanças fiscais poderiam paralisar a operação ou inviabilizar cenários operacionais.

- **Expansão da malha logística** através de parcerias estratégicas com outras transportadoras de menor porte local. A empresa usa um modelo similar a uma franquia onde o parceiro segue algumas regras para utilizar a identidade visual, sistemas e processos da empresa, atuando como uma filial dela responsável por uma região específica.
- **Tecnologia:** Um ponto reportado foi que a área de TI estava com alta demanda de projetos.

A empresa tem alguns processos paralelos de demandas de melhorias mais simples tratadas com metodologia ágil por uma equipe separada para não atrapalhar o desenvolvimento de projetos.

Os projetos são divididos em 5 frentes diferentes dentro da área de TI em função de especializações.

A empresa está considerando criar uma divisão independente para prover seus sistemas e poder atuar com mais efetividade em projetos de inovação tecnológica.

A gestão de portfólio de projetos da empresa 2 é um processo que está em estruturação com base em boas práticas trazidas do mercado. Esse processo é consistente, baseado na avaliação estratégica, priorização rigorosa e monitoramento constante dos resultados. A abordagem é orientada para garantir que os projetos tragam valor financeiro real para a empresa, com uma metodologia ágil para adaptação às mudanças do mercado e às necessidades internas.

4.2.4 Discussões dos resultados

Avaliando os objetivos de pesquisa para esse caso, temos as seguintes conclusões:

4.2.4.1 Como as empresas estudadas utilizam práticas para gestão de portfólio de projetos:

A empresa utiliza um processo estruturado de gerenciamento de portfólio de projetos que envolve as seguintes práticas:

Priorização de projetos através de um sistema de pontuação (score) que avalia diferentes critérios,. A ressaltar: necessidade de compliance fiscal, a demanda de clientes e os ganhos operacionais (produtividade, redução de custos, entre outros).

Avaliação estratégica por parte da alta direção além dos impactos operacionais para validar os projetos. Registro dos projetos no sistema Confluence para garantir documentação e definição do escopo e prazos dos projetos.

Monitoramento contínuo através do acompanhamento dos projetos implementados para garantir que os resultados operacionais e financeiros estejam alinhados com os

objetivos estabelecidos no início do projeto. Se necessário, podem ser realizados ajustes no projeto ou se identificado resistência na implementação os problemas são tratados imediatamente.

Metodologia de fases de projetos associada a gestão ágil de projetos dividindo os mesmos em sprints para proporcionar entregas contínuas e minimizar sobrecarga de trabalho. Isso facilita a execução de múltiplos projetos simultaneamente, sem comprometer a qualidade ou o progresso dos mais críticos.

4.2.4.2 Principais fatores determinantes de geração de valor conforme o direcionamento estratégico do operador logístico

O direcionamento estratégico da empresa está focado na busca de excelência operacional através de iniciativas de ganhos de eficiência, padronização e redução de custos. Além disso, existe uma busca por desenvolvimento tecnológico e inovação. A estratégia de expansão é feita através de parcerias com outras transportadoras em um modelo similar a franquias.

Além disso, alguns fatores são críticos para a empresa e estão evidenciados no processo de priorização de projetos:

- Atendimento a exigências legais: empresa entende que a conformidade com exigências fiscais e regulatórias é um valor fundamental, pois a não conformidade poderia resultar em multas ou outras penalidades. Projetos que garantem que a empresa esteja conforme a legislação (exemplo: a implementação de sistemas para manifestos eletrônicos) são considerados de alta prioridade.
- Satisfação do cliente e expansão da carteira: os projetos que atendem diretamente à demanda dos clientes são altamente priorizados, pois são fundamentais para garantir a expansão da carteira de clientes e o crescimento do negócio.
- Redução de Custos Operacionais e ganho de eficiência através da eliminação de retrabalho e padronização de processos.

Investimento em tecnologia e inovação também é um fator-chave. A adoção de novas ferramentas ou a substituição de sistemas legados por soluções mais eficientes e adaptáveis, traz ganhos de produtividade e permite à empresa estar na vanguarda das inovações no setor.

O direcionamento estratégico da empresa bem alinhado com as tendências e desafios apresentados para o setor por (WORLD ECONOMIC FORUM, 2024; ILOS, 2024). Mesmo com um processo de GPP em implementação, os pontos acima indicam bom alinhamento com a estratégia da empresa.

4.2.4.3 Relação entre as práticas de gerenciamento de portfólio e a criação de valor nos projetos das empresas pesquisadas

O monitoramento contínuo dos resultados operacionais e financeiros realizados pela empresa buscam garantir garantem não só a implementação dos projetos, mas uma visão crítica e baseada em dados do valor agregado.

- Portfólio é revisado quinzenalmente pela alta gerência. As métricas de acompanhamento de resultados são financeiras como retorno sobre o investimento, redução de custos e rentabilidade das filiais (Martinsuo; Killen, 2014). Com o uso metodologia ágil, os esforços para conclusão dos projetos são reavaliados constantemente e os ajustes necessários realizados de forma pontual. Apesar de não apresentar um índice de produtividade (IP) explicitamente, esse requisito é bem coberto pela empresa.
- Quanto ao alinhamento estratégico, a empresa usa critérios claros de priorização e alocação de recursos (AXELOS, 2011). As revisões quinzenais também garantem uma capacidade de adequação dos projetos às mudanças nos cenários de negócio de forma muito ágil. O que indica alto alinhamento nesse quesito.
- Experiência do cliente é reportada como um fator importante e nos critérios de priorização aparece em segundo lugar após o tema de atendimento de requisitos regulatórios (Ika; Pinto, 2022).
- Sinergia com competências: a empresa utiliza bem seus recursos internos e as parcerias para expansão em regiões mais remotas. No entanto, apresenta um ponto contraditório em relação ao desenvolvimento tecnológico que é uma prioridade estratégica, mas não está bem resolvida operacionalmente.
- Para buscar viabilidade técnica dos projetos é realizada construção de um modelo de produto mínimo viável conforme metodologia ágil adotada (Cooper; Sommer, 2023). Além disso, o modelo de fases permite fazer ajustes nos produtos sua replicação para todas as unidades.
- Análise de risco e recompensas foi o processo menos enfatizado na entrevista. A visão de riscos predominante está relacionada com a questão fiscal e operacional. Notar que a adoção de metodologia ágil, auxilia na mitigação de possíveis riscos, mas não dá uma visão completa do risco do portfólio.

Esse resultado demonstra que, apesar de estar em implementação, o processo de GPP da empresa 2 é robusto e atende bem as demandas da empresa para geração do valor

desejado. Ponto de atenção para a questão da gestão de riscos do portfólio e o tema de desenvolvimento tecnológico que, apesar de ser parte do foco estratégico não está refletido nas competências internas ainda.

4.2.4.4 Conclusão estudo de caso 2

Na tabela 6, apresentamos uma visão consolidada das dimensões do GPP observadas no estudo de caso da Empresa 2. A empresa tem um processo bem estruturado, com revisões constantes e uma forte cultura voltada para os resultados financeiros.

Tabela 6 – Quadro-resumo Empresa 2 — Conexão entre práticas de GPP e a geração de valor estratégico

Dimensão do GPP	Empresa 2	Implicação
Alinhamento estratégico	Empresa busca expansão através de parcerias (franquias); excelência operacional, ganho de eficiência e redução de custos; satisfação do cliente e desenvolvimento tecnológico.	Estratégia da empresa é claro e conhecido pelos gestores, o que facilita o alinhamento com o portfólio de projetos.
Governança e estrutura	Comitê quinzenal + time de “micro-melhorias”; cultura “todo projeto tem de dar lucro”	Estrutura com governança clara, e cultura ágil voltada a resultados, faz com que a empresa tenha clareza de seus objetivos e compromisso com a estratégia.
Priorização	Score com 3 critérios (compliance > cliente > ganho). Ajustes podem ser feitos pelos gestores se necessário.	Aplicação de método objetivo para priorização de projetos, com tomada de decisão final pelos gestores garante foco nos projetos.
Acompanhamento de benefícios	Revisões quinzenais. Alinhamento forte com Controladoria (resultados financeiros)	Acompanhamento frequente dos resultados permite ajustes se houverem mudanças de cenário e reporte de resultados financeiros é um ponto forte da gestão.

Dimensão do GPP	Empresa 2	Implicação
Sustentabilidade e ESG	Iniciativas em andamento, ESG não está formalmente no score. Apesar de Compliance ser o primeiro item.	Oportunidade de incluir sustentabilidade ambiental e social nos critérios de desenvolvimento estratégico da empresa.
Gestão de riscos	Visão de risco fiscal como parte do processo.	Falta de uma visão integrada de risco do portfólio pode gerar investimentos em áreas que tenham riscos correlacionados.
Resultados declarados	+R\$ 2,5 mi saving/ano; $ROI \leq 12$ m	Resultados demonstram realização dos benefícios esperados dos projetos.

Criado pelo autor

A Empresa 2 se destaca pela forte governança de projetos, com processos de priorização e categorização bem estruturados, além de elevado índice de produtividade do portfólio. O alinhamento estratégico é evidente na seleção e acompanhamento das iniciativas, com uso de indicadores objetivos como ROI e sinergia com competências internas.

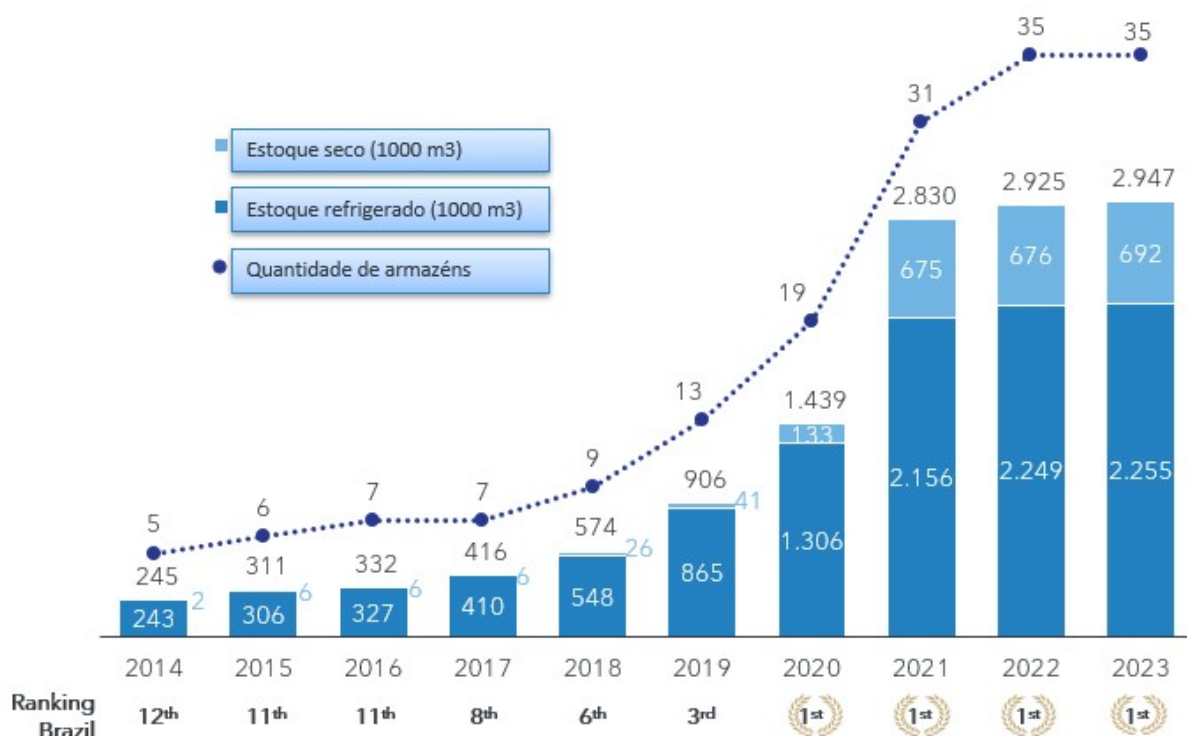
Contudo, a empresa ainda não apresenta práticas consistentes de gestão de riscos ao nível de portfólio e apresenta baixo nível de maturidade no balanceamento entre projetos estratégicos, operacionais e de inovação. A experiência do cliente é parcialmente considerada, mas ainda não sistematizada na avaliação de valor dos projetos. Esses itens, assim como a inclusão do tema ESG no score para revisão dos projetos são recomendações de evolução para o modelo implementado de GPP.

4.3 Estudo de caso 3:

4.3.1 Contexto da empresa no estudo de caso

A terceira entrevistada é uma empresa brasileira especializada no transporte e armazenagem de produtos refrigerados e congelados. Ela é reconhecida pela sua capacidade de gerenciar operações complexas e pela busca constante por inovação em seus processos. Com atuação no mercado logístico, essa empresa se destaca pela sua presença no território nacional, sua capacidade de atendimento ao setor de alimentos e agricultura, sendo um player importante para o crescimento do setor. Sua história mostra um crescimento consistente ao longo dos anos em função de sua estratégia desenhada para expansão (ver figura 16). Além disso, a empresa implementou uma série de inovações tecnológicas e processos para garantir a eficiência de suas operações, incluindo a digitalização e o uso de ferramentas como o CRM para melhorar a gestão comercial.

Figura 16 – Expansão empresa 3



Criado pelo autor, baseado em apresentação da empresa 3

4.3.2 Caracterização dos respondentes

Foi entrevistado o gestor de criação de valor da empresa que tem como função a coordenação das atividades de projetos e crescimento da empresa e que consolida os resultados para apresentações executivas ao conselho administrativo. Importante notar que a empresa é investida por um fundo de private equity e essas práticas são derivadas do foco do fundo na gestão de suas empresas na busca de resultados.

Esse gestor tem mais de 10 anos de experiência em inteligência de mercado, função em que atuou por 3 anos na empresa estudada. E nos últimos 3 anos, vem atuando com a função de criação de valor que está associada ao gerenciamento dos projetos de expansão do negócio e melhoria contínua. Formado em administração pela FGV e possui mestrado profissional em administração e negócios pelo Insper.

Além disso, o pesquisador teve acesso ao CEO e COO da empresa, além de ter tido oportunidade de conhecer os processos principais quando trabalhou na mesma.

4.3.3 Resultados encontrados

A empresa se diferencia pela gestão robusta e pela forma como alinha suas ações estratégicas com o desenvolvimento e a execução de projetos, garantindo crescimento tanto orgânico quanto através do processo de aquisições. A gestão de portfólio de projetos da

empresa reflete essa estratégia, com foco em maximizar os resultados financeiros e otimizar a execução de suas operações. A seguir os principais resultados encontrados na entrevista:

- **Definição do portfólio estratégico:** a empresa adota uma metodologia que chama de Must Win Battles (batalhas que devem ser vencidas) para definir os projetos prioritários para o ano. Estes são os projetos estratégicos, com foco em resultados financeiros como incremento de receita, novos negócios e otimização de custos. O executivo explicou que o sucesso de um projeto não se dá apenas pela execução, mas pela clara definição de como os objetivos estratégicos serão alcançados, com o acompanhamento constante dos resultados.

A escolha de projetos dentro do portfólio é realizada com base na avaliação de seu impacto e esforço necessário para sua execução. A empresa adota uma abordagem que busca priorizar projetos com alto impacto financeiro e baixo esforço operacional. Ela utiliza o conceito de “gates”, onde os projetos passam por fases de aprovação rigorosas antes de avançar, garantindo que recursos sejam alocados de forma eficiente.

A empresa busca que todos os seus projetos estejam alinhados com a geração de valor no curto, médio e longo prazo, com foco em melhorar o EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization que em tradução literal significa lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização). Isso inclui projetos que não apenas aumentem a receita, mas também tragam ganhos operacionais, como otimizações de processos e reduções de custos.

- **Estratégia de expansão:** O crescimento da empresa se dá por projetos de crescimento orgânico como a inauguração de novos centros de distribuição e inorgânico, como aquisições e integrações de empresas (M&A). A gestão do portfólio se adapta conforme o tipo de projeto. No caso de M&A (fusões e aquisições), a empresa utiliza um rigoroso controle de governança e acompanhamento de todos os stakeholders do projeto, com uma avaliação detalhada das sinergias e recursos necessários para a integração bem-sucedida. O investimento na construção e gerenciamento de abertura de novos armazéns refrigerados também é uma competência relevante para a empresa nessa frente.

- **Exemplos de projetos de sucesso:**

Implementação de um sistema CRM para digitalizar a gestão de vendas e relacionamento com clientes. A empresa, até então com processos pouco estruturados, conseguiu melhorar a visibilidade das interações com clientes. E, como resultado, aumentou a taxa de conversão de negócios e expandiu seu mercado, contribuindo diretamente para o crescimento da receita da empresa. Este é um exemplo de um projeto que, embora aparentemente simples, trouxe impactos significativos para a estruturação da empresa.

Construção de um armazém para produtos congelados no sul do país com foco no mercado de importação e exportação em função da proximidade com portos. Além da gestão da construção, a obtenção de licenças para funcionamento e o trabalho com clientes para otimizar a utilização do armazém desde seu lançamento foram fatores relevantes para sucesso do projeto.

- **Estratégia de tecnologia:** por se tratar de uma empresa com um forte viés de expansão, a área de tecnologia desenvolveu competências que permitem escalar a sua organização. Isso envolve processos padronizados de implementação de sistemas, utilização de sistemas terceiros de provedores reconhecidos no mercado. Essa visão é coerente com a estratégia, mas apresenta um ponto negativo de dificuldade de customização para os clientes.

A gestão de portfólio de projetos na empresa é um fator crucial para o seu sucesso, alinhando suas iniciativas estratégicas com objetivos financeiros claros. A metodologia de Must Win Battles e a utilização de gates para garantir a viabilidade e alinhamento estratégico de projetos são essenciais para o controle de seus recursos e a maximização de resultados.

O portfólio de projetos da empresa tem um foco notório em crescimento e expansão, refletindo uma gestão estratégica que impulsiona a geração de valor de forma contínua. A implementação de ferramentas como o CRM também evidencia como a digitalização contribui para a transformação interna e o crescimento sustentável.

4.3.4 Discussões dos resultados

Avaliando os objetivos de pesquisa para esse caso, temos as seguintes pontos:

4.3.4.1 Como as empresas estudadas utilizam práticas para gestão de portfólio de projetos:

A empresa aplica práticas de gestão de portfólio de projetos focadas no alinhamento estratégico e na priorização dos projetos mais críticos para atingir suas metas de crescimento e rentabilidade.

Existe uma estrutura de PMO corporativa ligada ao fundo de investimento responsável pela governança do processo de GPP. Suas principais práticas incluem:

Definição dos projetos estratégicos: a empresa define anualmente as grandes batalhas estratégicas (Must Win Battles). Esses são os projetos prioritários que terão um impacto direto nos objetivos financeiros, como aumento de receita e redução de custos. Esses projetos são rigorosamente escolhidos e monitorados ao longo do ano.

A seleção de projetos é baseada na análise do impacto financeiro (potencial de geração de valor) e do esforço necessário para sua execução. A empresa prioriza projetos

com alto impacto financeiro e baixo esforço operacional, garantindo que os recursos sejam alocados de forma eficaz.

Para garantir que os projetos sigam conforme os objetivos estratégicos, a empresa adota um processo de aprovação em fases (gates). Nesse processo, os projetos são avaliados e aprovados por diferentes níveis de governança antes de seguir adiante. Esse processo assegura que somente projetos alinhados com as metas da empresa avancem, filtrando aqueles com menos potencial de retorno.

Gestão de projetos de crescimento orgânico e inorgânico através de uma governança robusta e acompanhamento próximo para garantir uma implementação bem-sucedida.

Entre os processos de definição de portfólio, a empresa 3 se destaca pela capacidade de categorizar, priorizar e balancear suas iniciativas (AXELOS, 2011). Uma avaliação da apresentação de acompanhamento trimestral dos projetos considerados Must Win Battles, mostra balanceamento entre projetos de curto, médio e longo prazos. Pontos com atendimento parcial para os processos de compreender e planejar, pois foram identificados projetos onde a empresa teve que aplicar contingências e planos de recuperação que não foram considerados originalmente.

Em relação aos processos de execução, além do controle gerencial e gestão financeira, a empresa apresenta alto nível de governança principalmente pela disciplina exigida por sua controladora.

Principais fatores determinantes de geração de valor conforme o direcionamento estratégico do operador logístico

A empresa 3 apresenta um foco estratégico muito evidente na questão financeira e de expansão de seu negócio. Ela utiliza o processo de gerenciamento de portfólio de projetos em busca de eficiência operacional, redução de custos e expansão que gerem escala de negócios.

Foco no EBITDA: a empresa concentra seus esforços em projetos que impactam diretamente no EBITDA, buscando gerar valor por meio de aumento de receita, otimização de processos e redução de custos. Projetos que envolvem tanto aumento de receita (novos negócios) quanto melhorias operacionais (eficiência e redução de custos) são priorizados.

Projetos Estruturantes e de Crescimento: A empresa busca projetos que, além de trazerem resultados imediatos, contribuam para o crescimento de longo prazo da empresa. A implementação de novos centros de distribuição e a expansão de mercado são exemplos de iniciativas que visam solidificar a posição da empresa no setor.

Integração de Empresas (M&A): Projetos de M&A também são considerados geradores de valor, uma vez que permitem à empresa expandir suas operações e aumentar sua capacidade de mercado. A governança e o acompanhamento rigoroso desses projetos garantem que as aquisições sejam bem-sucedidas e tragam benefícios estratégicos.

Digitalização e Transformação de Processos: A implementação de ferramentas digitais, como o CRM, foi um fator gerador de valor. A digitalização permitiu maior controle

sobre o pipeline de vendas e uma gestão mais eficiente do relacionamento com clientes, resultando em um aumento de conversões e, consequentemente, de receita.

O direcionamento estratégico da empresa bem alinhado com as tendências e desafios apresentados para o setor por (WORLD ECONOMIC FORUM, 2024; ILOS, 2024). O processo de gerenciamento de portfólio, nomeado de Must Win Battles pela empresa busca realizar os objetivos delineados na estratégia.

4.3.4.2 Relação entre as práticas de gerenciamento de portfólio e a criação de valor nos projetos das empresas pesquisadas

Ao alinhar os projetos com os objetivos empresariais através das Must Win Battles, a empresa consegue: garantir o alinhamento estratégico, uso eficiente de recursos, acompanhamento e controle de resultados e sustentabilidade do crescimento. A seguir a avaliação das práticas de gerenciamento dinâmico de GPP apresentadas por Cooper e Sommer (2023) e os comentários de como essas práticas estão implementadas na empresa:

- Índice de produtividade: não foi adotado pela empresa um indicador de performance do portfólio. No entanto, existe um processo de governança robusta com revisão mensal dos projetos e trimestral do portfólio junto ao conselho administrativo. Esses processos, junto ao processo de gates permitem que a empresa monitore a evolução dos projetos e ajuste seus planos conforme necessário, buscando evitar falhas na execução e garantindo que os projetos entreguem os resultados esperados.
- Quanto ao alinhamento estratégico, a adoção das Must Win Battles visa garantir o alinhamento dos projetos às metas estratégicas para o ano. Apesar de existirem outros projetos em andamento, os projetos prioritários são os que estão no portfólio e a gestão busca garantir a execução deles sem exceção.
- Experiência do cliente é um ponto que está em desenvolvimento. Apesar da implementação de ferramenta de CRM, o relacionamento com clientes aparece com baixa prioridade dentro dos projetos estratégicos.
- Sinergia com competências: a empresa utiliza bem suas competências para os projetos significativos. Reportou dificuldades em se adaptar ao cenário mais atual de customização de soluções e atendimento mais próximo aos clientes. Outro ponto de atenção está na dependência de alguns recursos com alto conhecimento da organização.
- A avaliação da viabilidade técnica dos projetos é feita no momento inicial, mas não é revista de forma estruturada com o passar do tempo. Essa mudança de cenário gerou alguns impactos na geração do valor esperado em alguns projetos. O elemento

ESG passou a ser adotado dentro dos projetos *Must Win Battles* em 2023 e ainda está em desenvolvimento.

- Análise de risco e recompensas não foi abordado explicitamente na entrevista. O processo existe na formulação do business case dos projetos, mas não é tratado de forma estruturada.

Em resumo, a GPP na empresa 3 está bem alinhada a sua estratégia e tem um forte viés de resultado financeiro e comercial (Martinsuo; Killen, 2014). Importante notar que os processos de gestão de riscos e experiência do cliente apresentam lacunas importantes de alinhamento e aparecem como pontos de recomendação de ajustes para a empresa.

4.3.4.3 Conclusão estudo de caso 3

Na tabela 7, apresentamos uma visão consolidada das dimensões do GPP observadas no estudo de caso da Empresa 3. A empresa tem um processo bem estruturado, com revisões constantes e uma forte cultura voltada para os resultados financeiros.

Tabela 7 – Quadro-resumo Empresa 3 — Conexão entre práticas de GPP e a geração de valor estratégico

Dimensão do GPP	Empresa 3	Implicação
Alinhamento estratégico	Empresa busca expansão orgânica e por aquisições; eficiência operacional e financeira.	Estratégia da empresa é clara e está bem associada a cultura observada.
Governança e estrutura	PMO corporativo: acompanha MWBs e EBITDA	Estrutura com governança forte alinhada com a empresa e o fundo de investimento reforçando a participação dos gestores no processo.
Priorização	Gates + Must Win Battles (impacto EBITDA/capability)	Utilizam processo em fases para aprovações de projetos o que reforça a estruturação do processo e governança. Critérios de priorização claros e objetivos evitam discussões sobre alocação de recursos.

Dimensão do GPP	Empresa 3	Implicação
Acompanhamento de benefícios	Comitês mensais, metas de EBITDA em cada gate	Acompanhamento frequente permite ajustes e reforça governança do processo implementado.
Sustentabilidade e ESG	Agenda ESG em desenvolvimento	Inclusão de projetos com foco em ESG mostra que a empresa está desenvolvendo seu processo de GPP nesse sentido.
Gestão de riscos	Lacuna em gestão de risco	Falta de uma visão integrada de risco do portfólio pode gerar investimentos em áreas que tenham riscos correlacionados.
Resultados declarados	10× faturamento 2015-21; CDs em 12 UFs	Resultados demonstram realização dos benefícios esperados dos projetos, principalmente no quesito expansão e financeiro.

Criado pelo autor

A Empresa 3 apresenta um modelo de GPP bem estruturado, com forte ênfase em governança, priorização e balanceamento do portfólio. O uso das chamadas *Must Win Battles* como referência para a priorização mostra uma conexão clara entre estratégia e execução. Além disso, a categorização e o acompanhamento por fases (gates) contribuem para um controle eficaz.

Contudo, foi identificada baixa maturidade em práticas de gestão de riscos e ausência de indicadores estruturados de avaliação da experiência do cliente. A empresa também enfrenta desafios na gestão de recursos críticos, que estão concentrados em poucas pessoas-chave, o que pode comprometer a sustentabilidade de seus projetos no longo prazo.

4.4 Estudo de caso 4:

4.4.1 Contexto da empresa no estudo de caso

A empresa 4 é provedora de soluções logísticas que oferece uma gama de serviços, incluindo transporte e cadeia de suprimentos, com uma forte presença global e significativa presença no Brasil. Ela se destaca pela sua capacidade de integrar processos e personalizar soluções de logística para atender às necessidades específicas dos seus clientes. A empresa se caracteriza por um foco em qualidade, transparência e no desenvolvimento de relações de longo prazo com seus clientes, algo refletido em suas práticas de gestão de projetos.

4.4.2 Caracterização dos respondentes

Entrevista foi realizada com o COO responsável de operações de contratos logísticos no Brasil através de videoconferência. Como responsável pelas operações, ele tem a função de manter a qualidade das operações atuais, assim como buscar o crescimento sustentável da empresa.

Profissional com mais de 35 anos de carreira em empresas multinacionais de grande porte em logística e manufatura. Tendo atuado em posições estratégicas como diretor de operações, diretor para o país e nível América do Sul. Formado em engenharia mecânica aeronáutica pelo ITA, tem MBA pela Ohio University além de certificação como profissional de Supply Chain pela APICS.

4.4.3 Resultados encontrados

A empresa adota um modelo de gestão de portfólio de projetos que prioriza a qualidade em detrimento da quantidade, com uma forte ênfase na personalização dos serviços e na criação de valor para os clientes.

Sua estratégia envolve de contratos longos e foco em soluções rentáveis e sustentáveis. Seu compromisso com a criação de valor a longo prazo é essencial para a construção de relacionamentos duradouros e para o crescimento da empresa. Foram abordados os projetos de crescimento através de novos negócios com seus clientes.

Principais elementos identificados na prática de gestão de portfólios de projetos incluem:

- **Foco no cliente** a identificação do valor para o cliente é uma prioridade ao iniciar um projeto. A empresa se dedica a entender as “dores” dos clientes e personalizar os serviços para atender a essas necessidades. Essa abordagem é vista como um diferencial. A cultura da empresa enfatiza o cuidado e a preocupação com o cliente, com a frase “tocar o coração do cliente”, destacando a importância de estabelecer relações de confiança duradouras.
- **Seleção de projetos e qualificação do pipeline de novos negócios** é parte da estratégia de crescimento. A empresa busca um pipeline focado na qualidade, em vez de quantidade. Eles buscam identificar projetos que se alinhem com as competências da empresa, dando prioridade àqueles que têm maior potencial de gerar valor para o cliente. Além disso, a seleção de projetos considera a capacidade da empresa de entregar soluções eficazes e eficientes, evitando sobrecarregar a organização com um número excessivo de projetos.
- **Transparência e rentabilidade:** Embora a rentabilidade seja uma consideração importante, a empresa evita focar em margens excessivamente altas. A transparência

nas negociações e a busca por soluções de baixo custo são elementos essenciais da estratégia. A empresa adota uma abordagem estratégica para equilibrar a personalização do serviço com a sustentabilidade financeira do projeto.

- **Gestão de recursos e alocação inteligente:** a empresa se destaca pela forma como distribui equipes entre os projetos. A alocação é feita de maneira estratégica, com o envolvimento de equipes interdisciplinares que compreendem as diversas áreas da empresa, como TI, operações e financeira. Isso assegura que os projetos recebam a atenção necessária para atender aos requisitos do cliente e, ao mesmo tempo garantir a entrega eficiente e dentro do prazo.
- **Medição de sucesso:** a empresa adota uma abordagem pragmática para medir o sucesso de seus projetos. Eles comparam os resultados entregues com os objetivos estabelecidos, realizando revisões mensais para garantir que os projetos estão no caminho certo. No entanto, a empresa não se concentra exclusivamente em métricas tradicionais de performance, como o “hit rate” de propostas, mas sim em alcançar as metas de crescimento e sustentabilidade a longo prazo.

4.4.4 Discussões dos resultados

Avaliando os objetivos de pesquisa para esse caso, temos as seguintes pontos:

4.4.4.1 Como as empresas estudadas utilizam práticas para gestão de portfólio de projetos:

A empresa adota uma abordagem cuidadosa e estratégica para a gestão de seu portfólio de projetos, concentrando-se na qualidade do pipeline em vez da quantidade. A empresa seleciona projetos com base no alinhamento estratégico e na capacidade de entrega de soluções eficazes para as necessidades dos clientes. Algumas práticas específicas incluem:

- **Foco na personalização e no atendimento ao cliente:** A seleção de projetos começa com a compreensão das necessidades específicas do cliente, buscando sempre entregar soluções que se alinhem com suas “dores” e expectativas além da capacidade interna de execução.
- **Seleção criteriosa de projetos:** Em vez de buscar um grande número de projetos, a empresa opta por trabalhar em um pipeline mais enxuto, com projetos selecionados de acordo com seu valor estratégico e a capacidade de atendimento da empresa que possui um quadro enxuto de profissionais para manter a rentabilidade do negócio.

- Alocação de recursos inteligente: As equipes são alocadas de maneira eficiente e interdisciplinar, com membros de várias áreas (TI, operações, financeira, etc.) trabalhando em conjunto para garantir o sucesso do projeto.
- Gestão de expectativas e transparência: A empresa adota uma abordagem muito transparente com os clientes, garantindo que os projetos sejam entregues conforme prometido, mantendo a confiança e assegurando o sucesso a longo prazo.

Entre os processos de definição de portfólio, a empresa 4 se destaca pela capacidade de categorizar e priorizar suas iniciativas. Ela não possui uma estrutura formal de projetos, no entanto usa sua estrutura enxuta e especializada para formar times ad hoc conforme a necessidade do cliente.

Seu planejamento tende a ser focado no longo prazo sem uma busca direcionada para benefícios de curto prazo, ou seja, o balanceamento dos projetos não está implementado.

Em relação aos processos de execução, se destacam os processos de controle gerencial e gestão de stakeholders e recursos demonstrada pela integração com clientes e áreas internas. O processo de gestão de riscos não foi identificado (foi considerado apenas riscos e oportunidades para clientes no tema fiscal). A gestão financeira, de benefícios dos projetos e a governança organizacional estão presentes, mas não apresentaram estruturação formal com indicadores e acompanhamento mais rigoroso.

4.4.4.2 Principais fatores determinantes de geração de valor conforme o direcionamento estratégico do operador logístico

Os principais fatores identificados como determinantes para a geração de valor para a empresa estão relacionados à forma como eles conduzem seus projetos e estabelecem relações com os clientes. Esses fatores incluem:

- Personalização e atenção ao cliente: A empresa foca em entender profundamente as necessidades dos clientes e fornecer soluções que realmente atendam essas necessidades, muitas vezes diferenciando-se da concorrência por meio da personalização dos serviços.
- Cultura de confiança e transparência: A empresa adota uma abordagem honesta e transparente com seus clientes, o que é fundamental para estabelecer relações de longo prazo, reforçando a confiança e garantindo renovação de contratos.
- Custo e eficiência: A empresa busca oferecer soluções eficientes e competitivas em termos de custos, o que ajuda a aumentar a rentabilidade dos projetos, mantendo a satisfação do cliente.

- Rentabilidade equilibrada: A empresa não busca margens de lucro excessivamente altas, mas sim um equilíbrio entre a viabilidade financeira e a entrega de valor ao cliente, o que garante sustentabilidade a longo prazo.
- Alinhamento estratégico: A capacidade de escolher os projetos certos, com base no alinhamento com as competências e os objetivos de longo prazo da empresa, é um fator fundamental para gerar valor e alcançar o sucesso.

O direcionamento estratégico da empresa busca personalização de serviços e sustentabilidade no longo prazo. O que está bem alinhado com as tendências e desafios apresentados para o setor por (WORLD ECONOMIC FORUM, 2024; ILOS, 2024).

4.4.4.3 Relação entre as práticas de gerenciamento de portfólio e a criação de valor nos projetos das empresas pesquisadas

As práticas de gestão de portfólio adotadas pela empresa estão relacionadas à geração de valor. Elas asseguram que a empresa invista apenas nos projetos com o maior potencial de gerar resultados sustentáveis e de longo prazo.

A seguir a avaliação das práticas de gerenciamento dinâmico de GPP apresentadas por Cooper e Sommer (2023) e os comentários de como essas práticas estão implementadas na empresa:

- Índice de produtividade: não foi reportado um indicador específico para monitorar objetivamente o portfólio de projetos. A visão macro dos grandes objetivos da empresa é usada como direcionador.
- Quanto ao alinhamento estratégico, a empresa prioriza qualidade sobre quantidade em relação a projetos. Isso faz com que a seleção de projetos seja um tema estratégico buscando alinhamento com suas competências e necessidades dos clientes.
- Experiência do cliente: A empresa não apenas executa projetos, mas se dedica a criar soluções personalizadas que atendam às necessidades de cada cliente de maneira única. Isso cria uma diferenciação no mercado e gera valor percebido pelos clientes, resultando em relacionamentos de longo prazo e renovações de contrato..
- Sinergia com competências: A gestão cuidadosa de recursos e o foco na qualidade dos projetos permitem que a empresa alavanque sua capacidade operacional sem sobrecarregar sua estrutura. Isso ajuda na entrega bem-sucedida de cada projeto e gerando valor operacional para a organização e seus clientes.

- A avaliação da viabilidade técnica dos projetos é feita no momento inicial, mas não é revista de forma estruturada com o passar do tempo. A busca por customização pode gerar riscos e oportunidades nesse cenário.
- Análise de risco e recompensas não foi abordado explicitamente na entrevista. O processo existe na formulação do business case dos projetos e fica clara a busca por mitigação de riscos através de relacionamento e compreensão do cliente. No entanto, sem um processo mais robusto.

Em resumo, a GPP na empresa 4 está bem alinhada a sua estratégia. Ela tem um viés de customização de soluções para seus clientes junto com aproveitamento das competências internas. A avaliação de viabilidade técnica e o acompanhamento do portfólio com métricas como o índice de produtividade não é feito de maneira estruturada. Enquanto a análise de riscos não foi mencionada no processo de entrevista.

4.4.4.4 Conclusão estudo de caso 4

A tabela 8 apresenta uma visão consolidada das dimensões do GPP observadas no estudo de caso da Empresa 4. Essa foi a empresa que apresentou o processo de GPP menos estruturado, não tendo uma governança e donos específicos. Apesar disso, seus projetos estão alinhados com a direção estratégica e entregando resultados sustentáveis.

Tabela 8 – Quadro-resumo Empresa 4 — Conexão entre práticas de GPP e a geração de valor estratégico

Dimensão do GPP	Empresa 4	Implicação
Alinhamento estratégico	Empresa busca personalização de serviços, equilíbrio entre rentabilidade e valor ao cliente e sustentabilidade.	Estratégia da empresa é clara e está bem evidente na conversa com seu gestor.
Governança e estrutura	Squads ad-hoc, sem PMO formal; proximidade com o cliente	Falta de uma estrutura formal pode ser um potencial problema em caso de volume alto de demandas. O lado positivo é a capacidade de juntar especialistas internos para atender os clientes.

Dimensão do GPP	Empresa 4	Implicação
Priorização	Filtro qualitativo (fit, temperatura, capacidade); sem pontuação numérica	Processo de priorização não tem indicadores formais. Esse filtro é o ponto mais importante para a empresa não se envolver em projetos que não possa entregar. Mas isso depende ainda de percepção dos gestores, o que é um risco.
Acompanhamento de benefícios	P&L vs. proposta revisito mensalmente; ainda sem owner formal	Existe um acompanhamento de resultado entre as operações e time financeiro. Mas, não há uma associação de resultados com os projetos de forma estruturada.
Sustentabilidade e ESG	ESG ainda pouco citado	Foco na sustentabilidade dos contratos com os clientes no longo prazo não se reflete em iniciativas de ESG. Isso pode gerar riscos futuros.
Gestão de riscos	Lacuna em gestão de risco	Falta de uma visão integrada de risco do portfólio pode gerar investimentos em áreas que tenham riscos correlacionados.
Resultados declarados	Contratos > 10 anos; expansão ZF Manaus	Resultados demonstram realização dos benefícios de longo prazo com seus clientes, mas pouca associação direta com o portfólio de projetos.

Criado pelo autor

A Empresa 4 adota uma abordagem estratégica e personalizada na gestão de seu portfólio de projetos, destacando-se pelo foco na geração de valor para o cliente e transparência nos processos. As práticas de priorização e gestão de stakeholders são bem desenvolvidas, entregando parcerias de longo prazo com seus clientes.

No entanto, observa-se uma carência significativa na implementação de práticas formais de gerenciamento do portfólio. As estruturas e indicadores não estão formalizados, o que dá abertura para percepções diferentes dos gestores. Não evidenciados gestão de riscos e rotina mais efetiva de acompanhamento de resultados do seu portfólio de projetos. A categorização dos projetos ocorre de forma menos estruturada, o que pode comprometer a visão integrada e a alocação eficiente de recursos. Apesar disso, a cultura organizacional voltada à personalização e ao atendimento de longo prazo com os clientes representa uma vantagem competitiva importante.

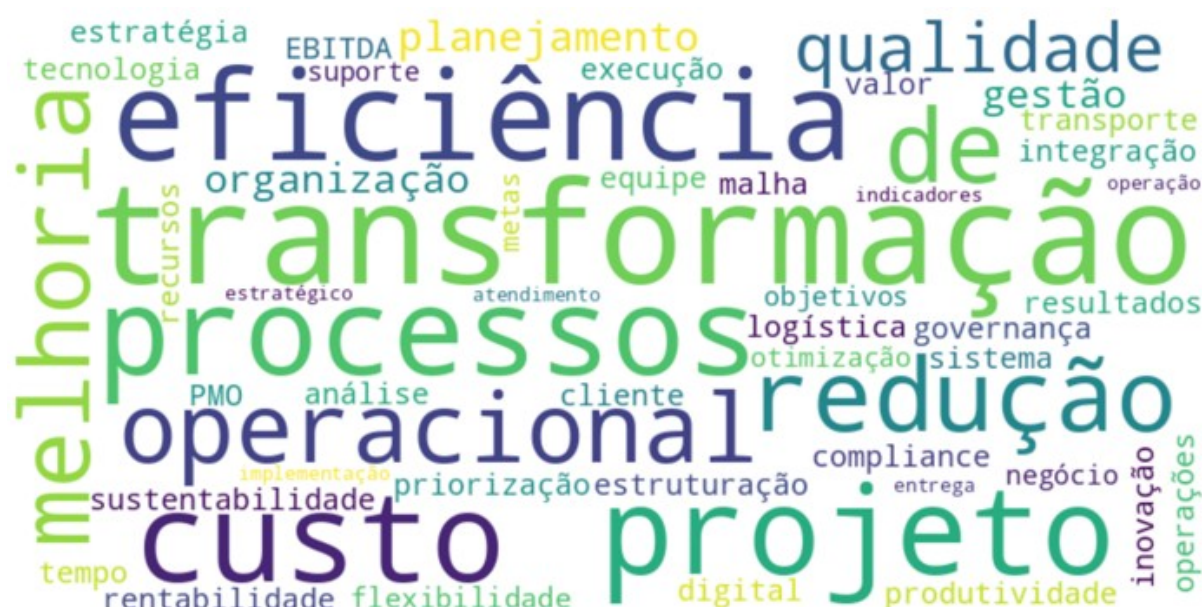
4.5 Análise cruzada dos estudos de caso

Após a conclusão dos estudos de caso individuais, foi feita uma análise cruzada visando buscar as semelhanças, principais divergências e alguns insights sobre o cenário do gerenciamento de portfólio de projetos em empresas de logística no Brasil.

4.5.1 Análise semântica

Foi feita uma análise dos termos mais recorrentes nas entrevistas realizadas para a pesquisa com o suporte da inteligência artificial do ChatGPT. A partir da carga dos arquivos com as transcrições das entrevistas realizadas, o pesquisador solicitou a criação de uma nuvem de palavras (figura 17), onde os termos mais citados aparecem com tamanho maior.

Figura 17 – Nuvem de palavras das entrevistas



Criado pelo autor usando ChatGPT.

Nessa análise, podemos identificar que eficiência e redução de custos são alguns dos termos mais citados além de projetos e transformação.

Ao analisar as descobertas dos estudos de caso, três das quatro empresas citam a busca por eficiência, otimização de processos e redução de custos como foco estratégico e geradores de valor para elas. Enquanto a quarta menciona equilíbrio em rentabilidade com sustentabilidade. Na apresentação de exemplos de projetos, a maioria tinha medições objetivas de redução de custos e ganho de eficiência, evidenciando um grande controle na questão financeira.

A medição mais comum de sucesso dos portfólios está relacionada a rentabilidade financeira dos projetos segundo os entrevistados. Foram encontrados indicadores diferentes

como retorno sobre o investimento, EBITDA, rentabilidade dos clientes nas entrevistas. E, na tabulação dos resultados a gestão financeira aparece como um tema forte para todas as empresas.

A gestão de portfólio aparece nas entrevistas como a forma pela qual as empresas buscam qualificar e priorizar seus projetos. Apesar de realizar essa atividade de formas distintas, as quatro empresas demonstraram que essa função é importante para alinhamento dos seus portfólios com a entrega da estratégia. Termos como Must Win Battles e OKRs evidenciam a preocupação das empresas com o alinhamento estratégico e indicadores de performance mensuráveis.

Outro termo que apareceu menos vezes, mas foi debatido foi a governança. Em geral, ela está associada aos comitês ou áreas que revisam o portfólio, a frequência de revisão e critérios para avaliação de entrada ou retirada de projetos no portfólio. As quatro empresas apresentaram processos distintos, mas todas buscavam através dessa governança, garantir o alinhamento estratégico do portfólio com os objetivos da empresa. Duas das empresas citaram um processo de gates de aprovações como parte da governança dos projetos.

Analisando as conexões e agrupamentos encontrados nas transcrições das entrevistas, podemos montar a tabela 9

Tabela 9 – Conexões semânticas

Grupo	Palavras detectadas	Frequência combinada	Insight semântico
Gerenciamento de Portfólio	gestão, portfólio, gestão de portfólio, gerenciamento de portfólio	45	forte presença do termo central da pesquisa
Geração de valor	valor, benefícios, EBITDA, ROI	26	consistência sobre captura de valor financeiro
Clientes e mercado	cliente, demanda, relacionamento, NPS	16	projetos associados aos benefícios para os clientes (crescimento de receita)
Eficiência e custo	custo(s), redução, eficiência, saving, CAPEX	36	Evidencia agenda de otimização operacional e visão de resultado financeiro

Grupo	Palavras detectadas	Frequência combinada	Insight semântico
Governança & Prioridade	score, priorização, compliance, risco	24	Disciplina de seleção e priorização de projetos para alocação de recursos

Criada pelo autor

A conclusão da análise semântica realizada é que o vocabulário das entrevistas foi dominado por termos ligados a projetos, clientes e valor, refletindo forte ênfase em priorizar iniciativas que entreguem ganhos financeiros ou comerciais como apontam Martinsuo e Killen (2014). A presença frequente de “score”, “priorização” e “benefício” confirma que as empresas entrevistadas relacionam explicitamente o Gerenciamento de Portfólio de Projetos à captura de valor em logística (AXELOS, 2011).

4.5.2 Similaridades dos casos

Fazendo uma análise transversal dos resultados das quatro empresas podemos ver algumas similaridades e diferenças.

As quatro empresas são relevantes em seus setores de atuação específicos. Elas apresentam direcionamentos estratégicos distintos. O quadro 3 mostra um resumo quanto ao perfil das empresas.

Quadro 3 – Perfil das empresas do estudo de caso

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Perfil	Operador logístico nacional criado por grande empresa de varejo atuante no segmento de e-commerce	Transportadora com atuação nacional. Empresa familiar em processo de profissionalização nos últimos anos	Operador logístico nacional especializado em logística refrigerada para o segmento alimentício	Operador logístico multinacional de médio porte com atuação nacional, tendo forte atuação na operação de fábrica de seus clientes especialmente em Manaus.
Direcionamento estratégico	• Expansão através de aquisições • Ganho de eficiência e redução de custos • Desenvolvimento tecnológico	• Expansão através de parcerias (franquias) • Excelência operacional, ganho de eficiência e redução de custos • Satisfação do cliente • Desenvolvimento tecnológico	• Expansão <u>organica</u> e por aquisições • Busca de eficiência operacional e financeiro	• Personalização de <u>servicos</u> • <u>Equilibrio</u> entre rentabilidade e valor ao cliente • Sustentabilidade

Criado pelo autor.

Tomando como base a pesquisa de Perfil dos Operadores Logísticos no Brasil (ILOS, 2024), direcionamento estratégico das empresas estava em:

- 1) Ganhar mercado

- 2) Melhorar nível de serviços
- 3) Redução de custos
- 4) Redução de riscos

A análise das empresas entrevistadas mostrou que o item de ganhar mercado ou expansão aparece de formas diferentes em todos os quatro casos. Seja por crescimento orgânico (construções e expansão por novos negócios foram citadas por 3 empresas) ou inorgânico (três empresas falaram de processos de aquisições de outras empresas e parcerias).

O item redução de custos e melhoria de nível de serviços poderia ser traduzido por ganho de eficiência e rentabilidade que foram citados pelas empresas. Sendo que o foco de redução de custos aparece de várias formas com um impacto mais forte na pesquisa empírica.

Na questão de redução de riscos, o compliance fiscal foi citado como critério de seleção de projetos e até como viabilizador de soluções para redução de custos internos ou para clientes. Esse é um item particularmente complexo no cenário brasileiro e que pode inviabilizar negócios, por isso aparece como risco.

Duas empresas buscam um relacionamento mais forte com clientes ou customização de soluções para atender suas expectativas. Enquanto duas empresas citaram fortemente Tecnologia da Informação como uma área estratégica na busca por soluções tecnológicas que tragam diferenciação ou soluções mais robustas para o negócio.

O quadro resumo (ver tabela 5) mostra a conexão entre as principais práticas de GPP identificadas no estudo e como as empresas estão gerando valor

Tabela 10 – Quadro-resumo — Conexão entre práticas de GPP e a geração de valor estratégico nos quatro casos estudados

Dimensão do GPP	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Governança e estrutura	PMO enxuto dentro da diretoria financeira; integração com melhoria contínua	Comitê quinzenal + time de “micro-melhorias”; cultura “todo projeto tem de dar lucro”	PMO corporativo: acompanha MWBs e EBITDA	Squads ad-hoc, sem PMO formal; proximidade com o cliente
Priorização	Score alinhado a OKRs (custo-SLA-prazo)	Score 3 critérios (compliance > cliente > ganho), com possibilidade de ajustes.	Gates + Must Win Battles (impacto EBITDA/capability)	Filtro qualitativo (fit, temperatura, capacidade); sem pontuação numérica
Acompanhamento de benefícios	Deep-dives mensais; owner de benefício	Revisões quinzenais. Alinhamento forte com Controladoria	Comitês mensais, metas de EBITDA em cada gate	P&L vs. proposta revisito mensalmente; ainda sem owner formal
Sustentabilidade e ESG	A agenda carbono ainda incipiente	Iniciativas em andamento, não está formalmente no score	Agenda ESG em desenvolvimento	ESG ainda pouco citado
Gestão de riscos	Avaliação de riscos de projetos individuais	Visão de risco fiscal como parte do processo	Lacuna em gestão de risco	Lacuna em gestão de risco
Resultados declarados	-20 % custo logístico; +NPS	+R\$ 2,5 mi saving/ano; ROI $\leq$ 12 m	10× faturamento 2015-21; CDs em 12 UFs	Contratos > 10 anos; expansão ZF Manaus

Dimensão do GPP	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
-----------------	-----------	-----------	-----------	-----------

Criado pelo autor

Olhando de maneira geral, as quatro empresas apresentam implementação parcial dos processos de GPP em relação à teoria. Dos processos avaliados, temos quatro coincidências nas notas:

- As quatro empresas mostraram um processo consistente de priorização de projetos em seus portfólios com uso de ferramentas de score e revisões periódicas para garantir alinhamento estratégico.
- Entre os processos de execução de portfólios, a gestão financeira foi avaliada como ponto forte. Todas as empresas apresentaram controle de resultados focado nos benefícios tangíveis.
- Outro ponto relevante foi a presença de comitês para avaliação, mostrando um forte engajamento da alta direção na governança dos portfólios de projetos das empresas estudadas.
- Por último, a adoção de práticas ágeis de projeto também aparece como forma de acelerar geração de valor e habilitar capacidade de adaptação a mudanças do mercado.

Por outro lado, a gestão de riscos é um processo que não aparece de forma consistente nas empresas entrevistadas. Apenas quatro menções relacionam projetos diretamente a compliance ou mitigação de risco — normalmente quando a exigência legal dispara score máximo. Isso sugere uma oportunidade de aprofundamento e desenvolvimento de competências nesse tema com revisão de riscos do portfólio além de integração de elementos de ESG.

4.5.3 Lacunas em relação à teoria

Embora as entrevistas forneçam uma visão detalhada sobre os processos de gestão de portfólio de projetos nas empresas mencionadas, há alguns elementos consagrados da gestão de portfólio de projetos que não foram diretamente abordados ou detalhados. Abaixo estão alguns aspectos típicos de uma abordagem mais completa de gestão de portfólio de projetos que não foram completamente cobertos nas entrevistas:

- Gerenciamento de riscos a nível de portfólio. Foram discutidos riscos operacionais como motivadores para projetos, assim como alguns casos de gestão de riscos de projetos. Mas nenhuma das empresas mencionou como tratam os riscos no nível do portfólio. Isso inclui riscos estratégicos, operacionais, financeiros e de mercado que

podem afetar múltiplos projetos ao mesmo tempo, e é um dos pilares da moderna teoria de GPP (Cooper; Sommer, 2023; Hansen; Svejvig, 2023; Browning, 2019);

- A prática de balanceamento de portfólio entre diferentes tipos de projetos (por exemplo, estratégicos, operacionais, de inovação, de crescimento, de melhoria contínua) não foi mencionada diretamente por três empresas. Isso envolve garantir que o portfólio de projetos seja composto de uma diversidade de iniciativas que contribuam para os objetivos de curto e longo prazo da organização, enquanto minimizam a exposição a riscos (Zwikael; Smyrk, 2012; Ojiako *et al.*, 2023; Almeida, 2018).
- Não houve menção específica sobre análises e métricas de desempenho de portfólio de forma integrada. Avaliar o desempenho global do portfólio de projetos, em vez de apenas avaliar individualmente cada projeto, é uma prática importante para garantir a realização dos objetivos estratégicos da organização (Cooper; Sommer, 2023; Ika; Pinto, 2022)

Essa análise transversal dos estudos de caso nos mostra que as quatro empresas estudadas utilizam um processo de gerenciamento de portfólio de projetos em diferentes fases de amadurecimento. Algumas práticas como alinhamento estratégico, priorização para alocação adequada de recursos e governança estão mais avançadas. Enquanto ainda existem lacunas em relação à gestão de riscos, balanceamento e acompanhamento de métricas no nível do portfólio.

Independente disso, as quatro empresas estão usando essas práticas para geração de valor. Os principais fatores que eles buscam são melhoria de processos, ganho de eficiência e redução de custos, além de expansão do negócio de forma orgânica ou inorgânica e busca de inovação através da tecnologia. Esses pontos estão entre os desafios e tendências apontadas no setor de logística por (EY GLOBAL, 2023; KPMG, 2023; WORLD ECONOMIC FORUM, 2024; ILOS, 2024).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar como o gerenciamento de portfólio de projetos (GPP) pode contribuir para a geração de valor nas empresas do setor logístico. Esse segmento tem se tornado cada vez mais relevante para a economia brasileira e global. A pesquisa foi motivada pelo cenário dinâmico em que essas organizações estão inseridas, marcado por avanços tecnológicos, pressões por eficiência, sustentabilidade e necessidade de adaptação constante a novos modelos de negócio.

A partir de uma abordagem qualitativa, com estudo de caso múltiplo em quatro empresas com atuação relevante no setor, buscou-se compreender as práticas adotadas para gestão de portfólios, os fatores considerados estratégicos para a criação de valor e como essas dimensões se relacionam na percepção dos gestores entrevistados. O referencial teórico foi composto por estudos clássicos e contemporâneos sobre GPP, criação de valor, e o contexto da logística no Brasil, permitindo embasar e contrastar os achados da pesquisa de campo.

A seguir, são apresentadas as principais conclusões obtidas a partir da análise empírica e da reflexão crítica sobre os objetivos propostos.

5.1 Principais resultados encontrados na pesquisa de campo

A pesquisa permitiu identificar que as empresas do setor logístico analisadas adotam, ainda que com diferentes níveis de maturidade, práticas de gerenciamento de portfólio de projetos (GPP) voltadas à criação de valor.

Dentre os principais fatores destacados como geradores de valor estão a **redução de custos**, o **ganho de eficiência operacional**, a **expansão de serviços** e o **uso estratégico de tecnologia**, além de **satisfação dos clientes**.

Verificou-se que o **alinhamento estratégico dos projetos**, a **priorização** para alocação de recursos e a **governança dos portfólios** são práticas mais consolidadas. O uso de métricas financeiras é uma prática comum para acompanhamento e gestão dos portfólios pelas empresas.

Como lacunas relevantes, foram identificados os processos de **gestão de riscos** e **balanceamento do portfólio** que podem ser melhorados nas organizações do setor.

5.2 Observações sobre os objetivos específicos desta pesquisa

Os objetivos específicos da pesquisa foram plenamente atendidos. Foi possível:

- 1) **Identificar as práticas de GPP** utilizadas pelas empresas logísticas participantes;
- 2) **Mapear os fatores de geração de valor** percebidos pelos gestores, relacionados principalmente a eficiência, inovação e crescimento;

- 3) **Avaliar a relação entre as práticas de GPP e a criação de valor**, evidenciando que, embora algumas práticas ainda estejam em desenvolvimento, o GPP já contribui para resultados tangíveis nas empresas.

Essa análise revela que, mesmo sem a totalidade das práticas consolidadas, o GPP está sendo utilizado de maneira pragmática e adaptada à realidade de cada organização.

5.3 Recomendações para o setor de logística

A partir dos achados, recomenda-se que os operadores logísticos:

- Invistam na **estruturação formal de processos de GPP**, incluindo a medição integrada de desempenho do portfólio;
- **Expandam a governança** para incluir práticas de gestão de riscos a nível do portfólio e não apenas em projetos individuais;
- **Promovam o balanceamento do portfólio**, considerando iniciativas estratégicas, operacionais, de inovação e de compliance de forma equilibrada;
- **Incorporem a visão de valor** de forma mais ampla, indo além dos benefícios financeiros imediatos para incluir experiência do cliente, sustentabilidade e desenvolvimento de competências internas.

5.4 Limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros

Esta pesquisa, por ser qualitativa e baseada em estudo de caso múltiplo com quatro empresas, possui limitações quanto à generalização dos resultados.

A percepção dos entrevistados pode conter viés institucional ou pessoal, dado que refletem suas interpretações das práticas adotadas. Além disso, algumas práticas podem estar em uso, mas não terem sido devidamente reportadas nas entrevistas.

Para estudos futuros, sugere-se:

- Expandir o número de casos estudados e considerar empresas de diferentes portes e segmentos logísticos;
- Fazer um estudo quantitativo para poder buscar uma generalização através de dados estatísticos;
- Aprofundar a análise qualitativa em níveis de maturidade de GPP para o setor logístico;
- Investigar a correlação quantitativa entre os níveis de maturidade de GPP e indicadores de performance empresarial.

REFERÊNCIAS

- AHLEMANN, F. *et al.* Making Sense of Projects—Developing Project Portfolio Management Capabilities. **Schmalenbach Journal of Business Research**, v. 76, n. 2, p. 293 – 325, 2024.
- ALMEIDA, N. de O. **Gerenciamento de portfólio e PMO**. [S.l.]: FGV, 2018.
- ARCHIBALD, R. D. The interfaces between strategic management of an enterprise and project portfolio management within the enterprise. **PM World Journal**, IX, n. VI, 2020.
- AXELOS. **Management of Portfolios**. Norwich: TSO, 2011.
- BROWNING, T. R. Planning, tracking, and reducing a complex project's value at risk. **Project Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 71 – 85, 2019.
- COOPER, R.; EDGETT, S.; KLEINSCHMIDT, E. Portfolio management for new product development: results of industry practices study. **Research & Technology Management**, v. 31, p. 361 – 380, 2001.
- COOPER, R.; SOMMER, A. F. Dynamic portfolio management for new product development. **Research & Technology Management**, v. 66, n. 3, p. 19 – 31, 2023.
- CRESWELL, J. W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa-**: Escolhendo entre Cinco Abordagens. [S.l.]: Penso Editora Ltda, 2014.
- DELONE, W. H.; MCLEAN, E. R. The DeLone and McLean model of information systems success: a ten-year update. **Journal of management information systems**, v. 19, n. 4, p. 9 – 30, 2003.
- EY GLOBAL. **How the great supply chain reset is unfolding**. 2023. Disponível em: https://www.ey.com/pt_br/insights/consulting/how-the-great-supply-chain-reset-is-unfolding. Acesso em: 16 nov 2024.
- FLICK, U. An introduction to qualitative research. 2009.
- HANSEN, L. K.; SVEJVIG, P. Principles in project portfolio management: Building upon what we know to prepare for the future. **Project Management Journal**, v. 54, n. 6, p. 607 – 628, 2023.
- HANSEN, L. K.; SVEJVIG, P. Seven decades of project portfolio management research (1950–2019) and perspectives for the future. **Project Management Journal**, v. 53, n. 3, p. 277 – 294, 2022.
- IKA, L. A.; PINTO, J. K. The “re-meaning” of project success: Updating and recalibrating for a modern project management. **International Journal of Project Management**, v. 40, n. 7, p. 835 – 848, 2022.
- ILOS. **Perfil dos Operadores Logísticos**. 2024. Disponível em: <https://abtra.sharepoint.com/:b:/s/Dados/EbBLQikS1UhNpl-lbspotqkBhd9hRBznC9S6WuLXbjbirw?e=H9o1Ac>. Acesso em: 16 nov 2024.

- JR, R. R.; CARVALHO, M. M. Can project sustainability management impact project success? An empirical study applying a contingent approach. **International journal of project management**, v. 35, n. 6, p. 1120 – 1132, 2017.
- KOCK, A.; EKROT, B.; GEMUNDEN, H. G. It takes two to tango: The interactive effect of project portfolio management offices and voice behavior on project portfolio management quality and business Success. **Project Management Journal**, v. 55, n. 5, p. 473 – 486, 2024.
- KPMG. **The future of supply chain**. 2023. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2023/11/kpmg-future-of-supply-chain-report.pdf>. Acesso em: 16 nov 2024.
- MALTZMAN, R.; SHIRLEY, D. **Driving project, program, and portfolio success: the sustainability wheel**. [S.l.]: CRC Press, 2015.
- MARKOWITZ, H. Portfolio Selection. **The Journal of Finance**, v. 7, n. 1, p. 77 – 91, mar 1952.
- MARTINSUO, M.; KILLEN, C. Value Management in Project Portfolios: Identifying and Assessing Strategic Value. **Project Management Journal**, v. 45, n. 5, p. 56 – 70, 2014.
- MAZZON, J. A. **Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social**. 1981. Tese (Doutorado) — Universidade de São Paulo.
- MULLER, R.; MARTINSUO, M.; BLOMQUIST, T. Project portfolio control and portfolio management performance in different contexts. **Project Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 28 – 42, 2008.
- NIELSEN, F. A. G.; OLIVO, R. de F.; MORILHAS, L. J. **Guia prático para elaboração de monografias, dissertações e teses em administração**. [S.l.]: Saraiva Educação SA, 2017.
- OJIAKO, U. *et al.* The impact of project portfolio management practices on the relationship between organizational ambidexterity and project performance success. **Production Planning & Control**, v. 34, n. 3, p. 260 – 274, 2023.
- PEREIRA, J.; VARAJÃO, J.; TAKAGI, N. Evaluation of information systems project success—Insights from practitioners. **Information Systems Management**, v. 39, n. 2, p. 138 – 155, 2022.
- PINTO, J. K.; SLEVIN, D. P. Project success: Definitions and measurement techniques. **Project Management Journal**, v. 19, n. 1, p. 67 – 72, 1988.
- POZNIAKOV, V. On the real value of project, program and portfolio management (PPPM) and PPPM standards. **PM World Journal**, IX, n. VI, 2020.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos e o Padrão de Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) 7 ed.** Pensilvânia: Project Management Institute, 2021.
- RAMANI, S. **Improving business performance: a Project portfolio management approach**. [S.l.]: CRC Press, 2018.

- SHENHAR, A.; DVIR, D. **Reinventing project management**: the diamond approach to successful growth and innovation. [S.l.]: Harvard Business Review Press, 2007.
- SOUZA NETO, J.; ORLANDI, T. R. C. Avaliação da Produção científica sobre o Alinhamento entre a TI e o Negócio e o Gerenciamento de Portfólio de Projetos. **Gestão e Projetos: GeP**, v. 5, n. 3, p. 71 – 87, 2014.
- STAKE, R. **Case Study Research**. [S.l.]: Springer, 1995.
- VOMAR, E.; EISENHARDT, K. M. Case study research: A state-of-the-art perspective. **Oxford research encyclopedia of business and management**, 2020.
- WORLD ECONOMIC FORUM. **Supply Chain and Transport - Understanding the importance of supply chains**. 2024. Disponível em: <https://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb0000000pTDoEAM>. Acesso em: 16 nov 2024.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso-**: Planejamento e métodos. [S.l.]: Bookman editora, 2015.
- ZWIKAEL, O. Benefits classification to enhance project value creation. **International Journal of Project Management**, v. 42, n. 2, p. 102574 –, 2024.
- ZWIKAEL, O.; MEREDITH, J. Evaluating the success of a project and the performance of its leaders. **IEEE transactions on engineering management**, v. 68, n. 6, p. 1745 – 1757, 2019.
- ZWIKAEL, O.; SMYRK, J. A General Framework for Gauging the Performance of Initiatives to Enhance Organizational Value. **British Journal of Management**, v. 23, p. S6 – S22, 2012.

Apêndices

APÊNDICE A

Roteiro para Entrevista

Introdução:

Agradecimento pela participação na pesquisa.

Relembrar que a pesquisa tem caráter acadêmico sendo requisito para conclusão do Mestrado Profissional da FIA. Reforçar o tema de confidencialidade e que as informações serão apresentadas de forma agregada no estudo final.

Explicar sobre o processo de entrevista semi-estruturada, ressaltando que existem perguntas previamente elaboradas, mas o pesquisador pode buscar esclarecimentos específicos em caso de assuntos relevantes.

Informar que a entrevista será gravada e solicitar o consentimento para seguir com a mesma.

Apresentação do propósito da entrevista

Apresentar o objetivo geral da pesquisa: Analisar o papel do gerenciamento de portfólio de projetos na geração de valor para empresas do setor logístico, considerando os fatores determinantes, a adoção de práticas específicas e a percepção dos operadores logísticos sobre essa relação.

Se necessário, explicar os conceitos envolvidos.

Levantamento de dados do entrevistado

Buscar informações sobre identificação do entrevistado, posição na empresa, tempo de trabalho na empresa. Focar no contexto de gerenciamento de portfólio de projetos para garantir que o entrevistado tenha o conhecimento adequado para o processo.

Perguntas do questionário

- 1) Quais as práticas utilizadas pela empresa para gerenciamento de portfólio? Essas práticas estão alinhadas com a estratégia da empresa
- 2) Como são definidos e priorizados os projetos que serão trabalhados?
- 3) Quais os mecanismos usados para visibilidade e controle dos projetos?
- 4) Quais mecanismos para alocação de recursos em projetos utilizado pela empresa?
- 5) Quais os principais objetivos da sua empresa no uso de projetos?
- 6) Como a sua empresa vem buscando o crescimento das suas receitas e ganho de participação no mercado?
- 7) Explique algumas iniciativas de ganhos de eficiência, customização de serviços ou sustentabilidade que a empresa vem trabalhando através de projetos.

- 8) Vocês fazem revisões periódicas do portfólio de projetos?
- 9) Existem métricas para analisar os resultados obtidos e validar a geração do valor
- 10) Podem compartilhar exemplos de projetos realizados nos últimos anos e seus resultados / valor gerado para a empresa?

Agradecimentos e encerramento

Agradecer a participação na pesquisa.
Encerrar a gravação.

APÊNDICE B

Carta de autorização para a pesquisa

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

Assunto: Solicitação de autorização para pesquisa acadêmica.

Prezados(as) Senhor(as),

Solicitamos autorização para realizar uma pesquisa integrante da dissertação de mestrado profissional de Fernando Hideki de Almeida Kaetsu, orientado pela Prof^a Dra. Ivete Rodrigues, com o título preliminar *“Gerenciamento de Portfólio de Projetos em Empresa de Logística”*, requisito para conclusão do Mestrado Profissional na FIA – Fundação Instituto de Administração.

O estudo tem caráter estritamente acadêmico e busca analisar como as práticas de gerenciamento de portfólio são usadas para criação de valor em empresas de e-commerce em crescimento. Para isso, propomos a realização de entrevistas semiestruturadas com gestores seniores e a coleta de dados secundários.

O Objetivo Geral da pesquisa é analisar o papel do gerenciamento de portfólio de projetos na geração de valor para empresas do setor logístico, considerando os fatores determinantes, a adoção de práticas específicas e a percepção dos operadores logísticos sobre essa relação. Os objetivos específicos são: identificar como as empresas estudadas utilizam práticas para gestão de portfólio de projetos; identificar os principais fatores que os operadores logísticos consideram determinantes para a geração de valor para suas empresas; e, avaliar, à luz da percepção dos entrevistados, a relação entre as práticas de gerenciamento de portfólio e a criação de valor nos projetos das empresas pesquisadas. Ou seja, a pesquisa vai buscar exemplos de como são selecionados e gerenciados os projetos que visam gerar valor para a empresa, assim os resultados apresentados. Os dados secundários servem para suportar os pontos identificados nas entrevistas e não envolvem informações confidenciais ou que possam trazer algum impacto para a empresa.

Todo o conteúdo coletado será tratado com rigor ético e confidencialidade, conforme as diretrizes da FIA e da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD – Lei nº 13.709/2018). Os dados serão apresentados de forma agregada, sem identificação de indivíduos ou informações sensíveis. O nome da empresa será mencionado na publicação apenas mediante autorização prévia. Os resultados finais poderão ser compartilhados com vocês.

Agradecemos sua atenção e nos colocamos à disposição para esclarecer dúvidas ou agendar uma reunião. Contamos com o apoio [da empresa] para a realização deste projeto.

São Paulo, [dia] de [mês] de [ano].

Fernando H. A. Kaetsu Profa. Dra. Ivete Rodrigues

Deferido () () Com anonimato () Sem anonimato

Indeferido ()

Representante [da empresa]

Nome e função