



Ana Catarina Martins **Análise do Projeto CoLogistics: Colaboração transfronteiriça de transporte e logística na Euroregião: Galiza e Norte de Portugal**

UMinho | 2023

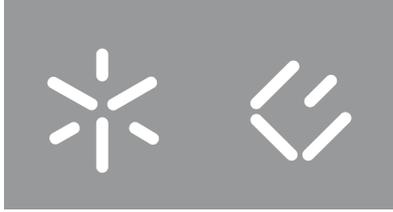


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ana Catarina Borges Martins

**Análise do Projeto CoLogistics:
Colaboração transfronteiriça de transporte
e logística na Euroregião: Galiza e Norte
de Portugal**

maio de 2023



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ana Catarina Borges Martins

**Análise do Projeto CoLogistics:
Colaboração transfronteiriça de transporte
e logística na Eurorregião: Galiza e Norte
de Portugal**

Relatório de Estágio
Mestrado em Gestão e Negócios

Trabalho efetuado sobre a orientação da
**Professora Doutora Nazaré da Glória Gonçalves do
Rego**

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações
CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

AGRADECIMENTOS

Quem me conhece, sabe se sou de poucas palavras, mas hoje gostaria de deixar aqui um agradecimento a todos aqueles que de uma maneira ou de outra, não só me ajudaram este último ano, mas em todo o meu percurso académico.

Obrigada, Professor Doutora Nazaré Rego, orientadora na Universidade do Minho, por me aconselhar durante todo este último ano do meu percurso académico, por me orientar quando eu mais me senti perdida e pela sua inteira disponibilidade durante todo este processo.

Obrigada, Filipe Silva, orientador na empresa, e a toda a equipa da MA pelo caloroso acolhimento desde o dia um, pela constante disponibilidade e tempo prestados para qualquer que fosse o meu problema ou dúvida, pelos momentos passados, pelo ambiente de equipa fantástico e um especial obrigada à Ana Pinto, responsável pela unidade de negócios pública, onde eu estava inserida, pela sua constante preocupação, não só para comigo mas também para com toda a equipa e pela sua constante alegria a qual levava ânimo a toda a gente por quem passasse.

Obrigada, a todos os professores que me inculcaram os conhecimentos necessários para a realização deste trabalho.

E um grande obrigada, à minha família e a todos os meus amigos por estarem sempre presentes quando necessário e por todo o apoio que me deram de todas as maneiras possíveis.

A todos, mais uma vez, Obrigada!

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho acadêmico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

RESUMO

Nos dias de hoje, qualquer empresa tem que se apresentar competitiva em quase todos os seus aspetos, não só pelos seus recursos, mas também pela sua boa gestão. Este relatório de estágio pretende avaliar a gestão e definição de um projeto de financiamento público, o projeto CoLogistics identificando as falhas encontradas e perceber se, de facto, o projeto pode ser considerado um sucesso, independentemente do incumprimento de alguns dos resultados previstos.

Feita a análise ao projeto, pelos critérios de sucesso, tanto pelo *iron triangle* como pelos restantes critérios relevantes na literatura, o projeto foi considerado um insucesso. Para além disso, durante a análise foram identificadas falhas no processo de definição e planeamento: uma falha na definição de objetivos e cinco no processo de planeamento. Para todas estas falhas, são deixadas recomendações à empresa no sentido de evitar falhas semelhantes em projetos futuros.

Palavras-chave: Definição do projeto, Planeamento do projeto, Sucesso do projeto

ABSTRACT

Nowadays, any company must be competitive in almost all its aspects, not only because of its resources, but also for its good management. This internship report aims to evaluate the management and definition of a publicly funded project, the CoLogistics project, identifying the flaws found and to understand if, in fact, the project can be considered a success, regardless of the failure of some of the expected results.

Once the project was analysed, by the success criteria, both by the iron triangle and by the remaining relevant criteria in the literature, the project was considered a failure. Furthermore, failures in the definition and planning process were identified during the analysis: one failure in the definition of objectives and five in the planning process. For all these failures, recommendations are left to the company in order to avoid similar failures in future projects.

Key words: Project definition, Project planning, Project Success

Índice

AGRADECIMENTOS	III
RESUMO	V
ABSTRACT	VI
LISTA DE FIGURAS	IX
LISTA DE TABELAS	X
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS	XI
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 ENQUADRAMENTO	1
1.2 OBJETIVOS	3
1.3 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	4
1.4 ESTRUTURA.....	7
2. PROJETO COLOGISTICS	8
2.1 LOCALIZAÇÃO E MOTIVO	9
2.2 ATIVIDADES	11
2.3 OBJETIVOS DO PROJETO COLOGISTICS	18
2.4 RESULTADOS DO PROJETO COLOGISTICS	19
2.4.1 RESULTADOS PREVISTOS	19
2.4.1.1 Por atividade	19
2.4.1.2 Por objetivo	20
2.4.2 RESULTADOS EFETIVOS	22
3. REVISÃO DE LITERATURA	23
3.1 DEFINIÇÃO DE PROJETO	24
3.2 GESTÃO DE PROJETOS	26
3.3 SUCESSO NOS PROJETOS	27
3.3.1 CRITÉRIOS DE SUCESSO	28
3.3.1.1 Iron triangle.....	29
3.3.1.2 Para além do Iron Triangle.....	31
3.3.2 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	35
4. ANÁLISE DO PROJETO	39
4.1 RESULTADOS PREVISTOS VERSUS RESULTADOS FINAIS.....	40
4.2 SUCESSO OU INSUCESSO?	43
4.2.1 PELO IRON TRIANGLE	43
4.2.2 ALÉM DO IRON TRIANGLE	44
4.3 FALHAS IDENTIFICADAS.....	47
4.3.1 OS OBJETIVOS FORAM EFETIVAMENTE BEM DEFINIDOS?	48
4.3.2 O PLANO FOI EFETIVAMENTE BEM DEFINIDO?	51
4.5 RECOMENDAÇÕES	54
5. CONCLUSÃO	57

5.1 CONCLUSÕES.....	58
5.2 LIMITAÇÕES	59
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	59

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Roteiro de investigação	4
Figura 2 - Etapas no processo de planejamento de projetos (Fonte: adaptado de Brandon-Jones e Slack, 2019)	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultados previstos para o objetivo 1 (Fonte: adaptado do documento da candidatura)	21
Tabela 2 - Resultados previstos para o objetivo 2 (Fonte: adaptado do documento da candidatura)	21
Tabela 3 - Resultados previstos para o objetivo 3 (Fonte: adaptado do documento da candidatura)	22
Tabela 4 - Sumário dos critérios de sucesso (Fonte: adaptado de Frefer et al., 2018)	32
Tabela 5 - Critérios de sucesso mais significativos na literatura (Fonte: adaptado de Lamproua & Vagiona, 2018)	33
Tabela 6 - Fatores críticos de sucesso mais significativos na literatura (Fonte: adaptado de Lamproua e Vagiona, 2018)	36
Tabela 7 - Resultados previstos vs resultados finais para o objetivo 1	40
Tabela 8 - Resultados previstos vs resultados finais para o objetivo 2	41
Tabela 9 - Resultados previstos vs resultados finais para o objetivo 3	42
Tabela 10 - Calendário de atividades (Fonte: adaptado do documento de candidatura)	47
Tabela 11 - Sócios responsáveis por cada atividade (Fonte: adaptado do documento de candidatura)	52

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

CEP - Confederação Empresarial de Pontevedra

IGAPE - Instituto Gallego de Promoción Económica

AEP- Associação Empresarial de Portugal

APDL - Administração dos Portos do Douro, Leixões e Viana do Castelo

NUTS - Nomenclatura Comum das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

I&D - Investigação e Desenvolvimento

MA - Market Access

PME - Pequena e Média Empresa

WBS - Work breakdown structure

KPI - Key Performance Indicator

1. INTRODUÇÃO

Este primeiro capítulo tem como intuito apresentar o tema e o problema desenvolvido ao longo deste relatório, indicando as razões pelas quais foram selecionadas. São indicados, ainda, os objetivos a alcançar e os contributos para o projeto e para as empresas envolvidas no mesmo, assim como, para todas aquelas (empresas) que necessitem de uma visão mais clara de como definir bem um projeto, e todos os seus elementos, ou de, pelo menos, identificar alguns erros que possam estar a cometer na definição e implementação de projetos.

1.1 Enquadramento

O presente trabalho foi desenvolvido no âmbito de um estágio curricular que decorreu na unidade de negócios públicos da Market Access (MA), uma empresa de consultoria em internacionalização localizada na Lionesa, em Leça do Balio, durante um prazo de 4 meses, num total de 800 horas.

Dos diversos serviços que a MA oferece, e os quais foram retirados do site da empresa, destacam-se os seguintes:

- Estudos de Mercado e Análise Estratégica - estudos de mercado quantitativos e qualitativos, recorrendo a fontes primárias e secundárias de informação de forma a apoiar a tomada de decisões e o desenvolvimento de estratégias sustentadas de internacionalização dos seus clientes.
- Prospecção e Captação de Clientes Internacionais - abordagem integrada de internacionalização que abrange todo o processo de expansão comercial até ao alcance dos objetivos esperados nos mercados externos. Através da aplicação de diferentes metodologias, aceleramos o processo de expansão comercial dos nossos clientes para mercados prioritários.
- Missões Empresariais e Virtuais aos Mercados - as missões podem ocorrer por meio de uma ida ao mercado, ou pelo agendamento de reuniões virtuais.

- Consultoria e Treinamento em Internacionalização - projetos de formação e consultoria estratégica em internacionalização junto dos clientes.

Para realizar estes serviços, a empresa conta com o apoio de 70 consultores em diversos mercados, incluindo Portugal, o que lhes permite recolher informações de fontes locais e realizar entrevistas quando necessário.

Por fim, a MA divide-se, essencialmente, em duas unidades: a pública e a privada. A unidade pública, como diz o seu nome, desenvolve projetos de cariz pública, ou seja, de financiamento público, onde maioritariamente os seus clientes são Câmaras Municipais ou associações empresariais, e, portanto, são também os projetos, que por norma, envolvem orçamentos maiores. Os projetos da unidade pública são os que, por norma, desenvolvem atividades relacionadas com aglomerados de empresas do mesmo setor ou região, com o objetivo de apoiá-las a diversificarem os seus mercados de exportação em países com potencial económico, através de atividades de capacitação e de promoção dos produtos portugueses nos mercados em destaque para o projeto. Para além da promoção das empresas no exterior, são também recorrentes as tarefas relacionadas com projetos para o desenvolvimento de um determinado setor dentro do próprio país. Por estas razões, as atividades de um consultor da unidade pública passam muito pela organização de eventos e conferências, tanto presencialmente como online, ou pela organização da presença de algumas empresas em feiras internacionais, assim como pelo agendamento de reuniões com possíveis clientes para as empresas presentes no projeto. Como estagiária e consultora pouco experiente, fui encarregue pelo gestor do projeto por certas partes das atividades referidas acima.

No entanto, o relatório aqui desenvolvido encontra-se direcionado a um projeto específico: o projeto CoLogistics, cujo objetivo foi promover a colaboração transfronteiriça na área dos transportes e da logística, com o objetivo de fortalecer as capacidades organizativas e tecnológicas deste setor na Euroregião Galiza e Norte de Portugal. Este projeto distingue-se um pouco dos restantes, no sentido em que a MA foi contratada pela Câmara de Famalicão para realizar as atividades pelas quais a Câmara era responsável no projeto CoLogistics. Ou

seja, a MA não tinha qualquer poder para debater sobre o projeto em si e a estratégia do mesmo, pois este já tinha sido debatido, anteriormente, entre a Câmara de Famalicão e os restantes parceiros, estando já definido todo o planeamento do projeto.

Posto isto, a pedido da empresa onde foi realizado o estágio, a problemática do relatório se centra-se em redor de uma visão crítica à gestão do projeto, uma vez que o mesmo não cumpriu todos os objetivos e resultados a que se propôs. E portanto, neste relatório, irá, não só, ser avaliada a gestão do projeto em si, mas também a forma como o projeto foi definido e planeado desde o seu começo, pois o sucesso de um projeto depende muito da sua boa definição e planeamento inicial.

1.2 Objetivos

O presente trabalho pretende analisar a gestão do projeto CoLogistics, através da junção de informação de fontes tanto internas como externas, como o website do projeto (que conta com informação das atividades que decorreram), de materiais divulgados em conferências e fóruns realizados e sobretudo do documento de candidatura do projeto, o qual nos permite uma melhor visão inicial do projeto e da sua gestão e efetuar uma comparação com os resultados finais obtidos, de modo a perceber as razões por detrás do incumprimento de alguns dos resultados estabelecidos, assim como, perceber se o projeto pode ser considerado um sucesso, independentemente da falta de cumprimento de alguns dos resultados previstos.

Com isto, espera-se identificar as razões de incumprimentos e, ao mesmo tempo, apresentar procedimentos que poderiam ter sido seguidos para que tais problemas não tivessem surgido ou, pelo menos, que tivessem sido contidos, de maneira a atingir os resultados pré-definidos.

No final deste trabalho, será possível reconhecer alguns dos problemas que ainda surgem na definição, estratégia e gestão de projetos, identificados, neste caso específico, a partir do projeto CoLogistics, mas que se aplicam a muitos outros projetos.

1.3 Metodologia de Investigação

Os métodos utilizados para a análise e recolha dos dados necessários para a realização desta investigação podem ser resumidos pela figura abaixo.

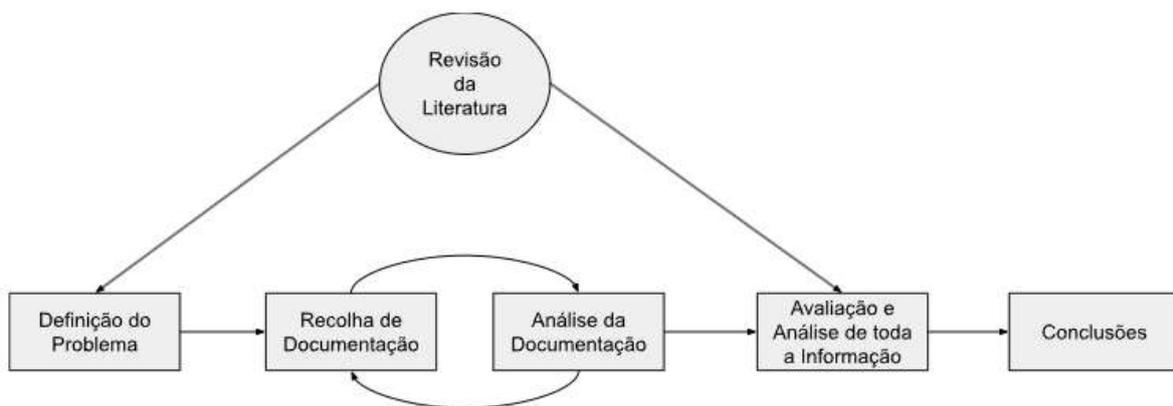


Figura 1 - Roteiro de investigação

O primeiro passo tomado para realizar o estudo foi definir o problema/questão a desenvolver pois de acordo com Kumar (2019) a formulação de um problema de investigação é o primeiro e o mais importante passo do processo de investigação.

Adicionalmente, segundo Chambliss e Schutt (2019), uma questão de investigação social é uma questão sobre o mundo social à qual se procura responder através da recolha e análise de dados empíricos verificáveis e em primeira mão. Questões como esta podem surgir da própria experiência, da investigação de outros investigadores, da teoria social ou de um

pedido de investigação emitido por uma agência governamental que necessita de um estudo sobre um determinado problema. Neste caso, a questão ou problema em estudo surgiu de um pedido por parte da entidade que providenciou o estágio, com o intuito de perceber as razões por detrás do incumprimento da totalidade dos objetivos definidos inicialmente para o projeto.

A definição do problema foi acompanhada pela revisão de literatura sobre o mesmo, com o objetivo de perceber a relevância do tópico nos dias de hoje e de definir da melhor forma o problema final a ser desenvolvido.

Posto o problema, de seguida foi realizada uma contínua recolha e análise da documentação recolhida (até à avaliação de toda a informação como um todo), pois, após a análise de certos documentos recolhidos, foi notado que estes não eram suficientes para avaliar corretamente todos os aspetos desejados relativamente a comparar os resultados obtidos pelo projeto com os objetivos definidos para o mesmo. Para além disso, era frequentemente adicionada e alterada a informação partilhada pelas entidades do projeto e, por estas razões, foi necessário recolher e analisar informação de forma contínua.

Na metodologia de investigação, podem ser recolhidos e analisados dois tipos de dados: quantitativos e qualitativos. De acordo com Creswell (2014), os dados quantitativos são dados numéricos, baseados em contagens ou medições, que podem ser analisados através de métodos estatísticos, enquanto que os dados qualitativos são dados não numéricos, de natureza descritiva e que não podem ser analisados através de métodos estatísticos. Complementarmente, os dados quantitativos são normalmente usados para medir ou quantificar as características de uma população ou amostra. A investigação quantitativa envolve a recolha de dados numéricos e a sua análise para descrever ou explicar um fenómeno (Babbie, 2016) e, por isso, são geralmente considerados mais objetivos que dados qualitativos.

Os dados qualitativos, por outro lado, são usados mais regularmente para explorar ou perceber experiências, perspectivas e significados de indivíduos ou grupos. A investigação qualitativa é uma atividade situada que localiza o observador no mundo e que consiste num conjunto de práticas interpretativas e materiais que tornam o mundo visível (Denzin & Lincoln, 2011), dados estes que são usualmente obtidos através de métodos como entrevistas, observações e grupos de foco.

Esclarecido este ponto, pode dizer-se que os dados que são recolhidos com o propósito de resolver a questão desta dissertação são de cariz qualitativa uma vez que se caracterizam por serem de natureza descritiva e subjetiva (em vez de numérica e objetiva) e tem por intuito avaliar a questão em causa e não quantificá-la.

Estes documentos foram recolhidos de várias fontes: a empresa Market Access, onde foi realizado o estágio, que sendo uma das empresas envolvidas no projeto, foi possível recolher informação interna e não divulgada, como a candidatura do projeto para financiamento europeu e outros estudos de caso; o site oficial do projeto, onde a informação foi recolhida em vários pontos do tempo, pois a mesma estava a ser alterada continuamente; e de redes sociais associados ao projeto ou de terceiros que divulgassem também informações sobre o mesmo. Gostaria de dar nota de que toda a informação recolhida teve por intuito perceber e acompanhar a execução do projeto desde as suas atividades até aos prazos de entrega de resultados.

O passo seguinte na investigação, depois de dada por finalizada toda a recolha de informação foi a avaliação da mesma de forma a perceber que documentos e dados eram relevantes para o problema em questão. Depois de reunida toda a informação relevante, é iniciado o processo de análise, onde tal como no primeiro ponto desta investigação, este é também imensamente apoiado no seu todo pela revisão de literatura pois a mesma funciona como um guia para os investigadores, orientando-os para teorias, metodologias e resultados relevantes que foram explorados por outros no domínio. Uma revisão eficaz e bem conduzida como método de investigação cria uma base sólida para alavancar conhecimentos e facilitar o desenvolvimento de teorias (Webster & Watson, 2002). Os métodos de investigação de análise utilizados são o método observacional, dado que foi realizada uma sistemática observação e recolha dos comportamentos no projeto CoLogistics sem qualquer intervenção da minha parte e complementarmente à recolha de dados qualitativos, o método qualitativo é também utilizado nesta investigação pelos motivos já explicados acima.

De forma a concluir as etapas deste trabalho, conclusões irão ser retiradas no final de forma a explicar os resultados obtidos com esta investigação.

1.4 Estrutura

Este documento encontra-se dividido em x capítulos. O primeiro capítulo tem um papel introdutório e permite entender a problemática abordada e as razões que levaram à sua escolha, apresenta os objetivos que o presente trabalho pretende alcançar e os métodos utilizados de forma a consegui-lo e finaliza com a apresentação da organização, onde foi realizado o estágio, desde o seu início à atualidade, explicitando a sua estrutura organizacional.

O capítulo 2 expõe sucintamente o projeto no qual o relatório se baseia, desde a sua origem até aos resultados finais, passando não só também pela localização na qual operou, assim como o motivo da escolha da mesma, mas especialmente também pelos objetivos iniciais e os resultados que esperavam atingir no final. Informação esta que será de grande importância no capítulo de análise, onde a mesma irá ser comparada com os resultados finais.

O capítulo 3 apresenta uma revisão da literatura sobre conceitos e ferramentas de análise na área de gestão de projetos, que serviram de suporte à elaboração do trabalho. A bibliografia é constituída por artigos e livros, tanto físicos como virtuais, e tem por intuito fornecer a base teórica necessária à resolução da problemática. A pesquisa da literatura focou-se, essencialmente, em conceitos como a gestão de projetos, critérios de sucesso e fatores críticos de sucesso, que são elementos essenciais para o alcance e avaliação do sucesso de qualquer projeto.

O capítulo 4 analisa a informação recolhida e apresentada, sobretudo, no capítulo 2, comparando os resultados previstos com os resultados finais, a avaliação do sucesso do projeto e, conseqüentemente, apresentando uma visão crítica sobre a definição e o planeamento do projeto.

O último capítulo apresenta as conclusões finais a que este trabalho chegou, assim como todas as limitações do mesmo.

2. PROJETO COLOGISTICS

Antes demais, gostaria de dar nota de que toda a informação aqui exposta neste capítulo foi retirada de fontes e documentos produzidos pelas entidades ligadas ao projeto e não sofreu qualquer alteração em termos de conteúdo, ou seja, tudo que é aqui constatado foi previamente referido pelas entidades do projeto.

O Projeto de Estrutura de Colaboração Logística na Euroregião CoLogistics, ou simplesmente Projeto CoLogistics, como é apelidado na organização, é um projeto selecionado e, em grande parte, financiado pelo Programa Europeu de Cooperação Interreg V A Espanha - Portugal (POCTEP) 2014-2020, agora finalizado, para atuar na Euroregião Galiza-Norte de Portugal, tendo partido de vários organismos e instituições desta região, com o intuito de promover a colaboração transfronteiriça na área dos transportes e da logística.

As entidades parceiras e que desenvolveram esta colaboração transfronteiriça são:

- Confederación de Empresarios de Pontevedra (CEP);
- Instituto Gallego de Promoción Económica (IGAPE);
- Xunta de Galicia;
- Puerto de Vigo;
- Associação Empresarial de Portugal (AEP);
- Administração dos Portos do Douro, Leixões e Viana do Castelo (APDL);
- Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão.

Sendo a CEP considerada como beneficiária principal e os restantes sócios considerados (apenas) beneficiários. Isto deve-se ao facto da CEP ter sido também o sócio principal e, consequentemente, ser o principal responsável pela gestão do projeto.

Posto isto, para finalizar a parte introdutória e de forma a explicitar o intuito deste projeto, o objetivo geral do mesmo, como já foi referido, é a internacionalização e o aumento da presença externa do tecido produtivo da Eurorregião Galiza-Norte de Portugal, através da promoção da atividade logística e do reforço das suas capacidades organizacionais e tecnológicas, procurando reforçar a função logística como um todo, a fim de impulsionar a economia, ao mesmo tempo que ajuda o tecido produtivo a enfrentar com sucesso a internacionalização das cadeias de abastecimento da região e o seu acesso aos mercados estrangeiros, convertendo as exigências do mercado em oportunidades e melhorando as suas exportações.

2.1 Localização e motivo

O projeto CoLogistics, como já referido, levou a cabo as suas atividades na zona geográfica correspondente à Galiza e Norte de Portugal, em todo o seu território, que inclui as NUTS III (divisões territoriais em regiões) de Corunha, Lugo, Ourense e Pontevedra, na Comunidade Autónoma da Galiza, e as NUTS III de Alto Minho, Ave, Cávado, Alto Tâmega, Tâmega e Sousa, Área Metropolitana do Porto e Trás-os-Montes, na região norte de Portugal.

Esta Eurorregião, apesar de se encontrar num local geográfico bastante estratégico, de um ponto de vista logístico, quando analisada num panorama europeu, ou até mesmo global, fica muito aquém de outras regiões europeias no que toca à sua atratividade ou desenvolvimento de fluxos de transporte, infraestruturas ou indústrias capazes de gerarem grandes fluxos de transporte. Estas razões apresentam para a localização periférica da Eurorregião uma notável desvantagem em comparação com outras áreas regionais mais desenvolvidas, o que afeta, consequentemente, a competitividade das suas pequenas e médias empresas.

Adicionalmente, esta área de cooperação apresenta várias características, que se apresentam também como desvantagens, que o projeto procura enfrentar, tais como:

- uma desvantagem demográfica, uma vez que, esta região é predominantemente rural, com redes urbanas pouco desenvolvidas e centros de pequena a média dimensão, como Pontevedra, Cávado ou o Grande Porto, que se traduz numa baixa procura interna;
- a competitividade da região, em termos de produtividade, é inferior à média da União Europeia, com destaque para as zonas interiores NUTS 3 do Norte de Portugal;
- conta também com uma estrutura produtiva dominada pelo setor primário, o que leva a um tecido produtivo pouco diversificado e centrado em setores básicos e intensivos em recursos naturais endógenos;
- ambas as regiões integradas no projeto estão presentes no grupo dos inovadores moderados (embora que o Norte de Portugal seja considerado inovador moderado alto, a Galiza é considerada moderado baixo), o que se traduz consequentemente num menor investimento em I&D; e
- um tecido empresarial maioritariamente constituído por pequenas e médias empresas que, por conseguinte, apresentam maiores dificuldades em aceder a fontes de financiamentos externas e, consequentemente, a processos tecnológicos mais avançados e a operar em mercados globais.

Todos estes fatores condicionam as PME e o crescimento económico das regiões, razões pelas quais o projeto pretende, através duma cooperação transfronteiriça, melhorar o desempenho logístico, contribuindo para fortalecer a competitividade empresarial das PME da Eurorregião, ao mesmo tempo que desenvolve o setor dos transportes como um dos grandes geradores da atividade económica e do emprego. E, embora seja verdade que esta região tem uma situação privilegiada no que respeita ao tráfego marítimo no Atlântico, este potencial ainda não foi explorado e nenhum dos portos da mesma pode ser considerado um hub mundial.

2.2 Atividades

Esta secção irá identificar e descrever as atividades em que o projeto foi dividido.

O projeto CoLogistics foi dividido em 7 atividades distintas, 4 em *frontoffice* (atividades 1, 2, 3 e 4) e 3 em *backoffice* (atividades 0, 5 e 6), as atividades de *frontoffice* mais ligadas ao trabalho no terreno, ações que puseram em prática o projeto, e as quais estão subdivididas em 3 ações cada, e as restantes 3 de *backoffice*, mais ligadas à gestão e comunicação que é feita e passada para o público em geral.

As atividades que constituem o projeto estão divididas da seguinte forma:

- **Atividade 0: Preparação do projeto**

Esta atividade consistiu na preparação do projeto por meio de reuniões, ao longo do primeiro trimestre de 2018, envolvendo todas as entidades parceiras, a fim de delinear conjuntamente os objetivos do projeto, as atividades e ações a realizar, o orçamento, a distribuição de tarefas, bem como o próprio nome do projeto, definindo as contribuições de cada um dos parceiros.

- **Atividade 1: Informação e Análise das Necessidades e Oportunidades Logísticas na Eurorregião**

Esta foi a atividade que lançou o projeto, por meio de uma análise do desempenho logístico da Eurorregião, determinando quem são os agentes-chave, quais são as oportunidades globais enfrentadas pelos sectores industrial e logístico, bem como o estado da conectividade externa da Eurorregião e as possibilidades de melhoria. Para este fim, a atividade foi dividida em 3 ações:

- Ação 1.1 Identificação dos agentes e criação de um sistema ou portal de informação on-line para a visualização das capacidades logísticas da Euroregião, a fim de melhorar a visibilidade externa das capacidades logísticas do território e dos agentes públicos e privados mais relevantes, com o objetivo último de melhorar o conhecimento do sector e dar confiança àqueles que exigem serviços logísticos e de transporte no território de cooperação; as tarefas a ser desenvolvidas nesta ação seriam:

- identificação e análise dos agentes relevantes na Galiza e Norte de Portugal, nos quatro níveis considerados do sector logístico;
- construção do sistema de informação on-line, como plataforma tecnológica, incluindo as informações obtidas e estabelecendo um sistema de atualização;
- promoção do sistema de informação.

- Ação 1.2 Análise de viabilidade de projetos de infraestruturas para melhorar a conectividade e intermodalidade, com especial atenção para a tipologia de transportes, dividida nas seguintes tarefas:

- análise de viabilidade da implementação de uma rede de parques de estacionamento seguros para o transporte de mercadorias perigosas;
- análise de viabilidade da implementação de infraestruturas de transporte para a interconexão do sul da Galiza com o norte de Portugal;
- análise ferroviária, que permita estudar as cargas movimentadas por este meio e analisar a viabilidade de agregar mercadorias;
- análise aérea, para a caracterização dos fluxos deste meio e para a promoção de projetos empresariais para o desenvolvimento do tráfego aéreo de mercadorias;
- análise da intermodalidade e deteção de ações de melhoria.

- Ação 1.3 Avaliação do desempenho logístico dos setores impulsionadores da Euroregião, propondo ações para a melhoria da logística, através de:

- avaliação da conectividade territorial, do desempenho logístico do setor e dos setores impulsionadores da economia da Euroregião;
- fóruns transfronteiriços de otimização logística.

- **Atividade 2: Reforço da Competitividade Logística na Euroregião**

As ações desta atividade propuseram uma melhoria da competitividade do setor logístico, desenvolvendo tanto o próprio setor como os setores industriais em que a logística é um fator relevante na sua competitividade, tanto nas suas cadeias de abastecimento como na exportação dos seus produtos.

- Ação 2.1 Implementação de um programa de empreendedorismo inovador e desenvolvimento empresarial no setor da logística transfronteiriça:

- incubação e aceleração: criação de duas convocatórias transfronteiriças para incubação e aceleração de projetos empresariais;
- concurso de ideias para os desafios propostos pelas empresas impulsionadoras (empresas industriais, de ambas as regiões, que enfrentam desafios logísticos).

- Ação 2.2 Serviço de apoio à globalização das cadeias de abastecimento das empresas industriais da Euroregião:

- análise das cadeias de valor dos setores estratégicos da Euroregião;
- serviço de análise e acompanhamento de projetos transversais de colaboração para a criação de equipamentos logísticos e de transporte em pontos-chave para os setores impulsionadores.

- Ação 2.3 Serviço para melhorar o desempenho logístico na Euroregião:

- *logistics support*: implementação de um serviço de apoio para promover a competitividade das empresas, desenvolvendo um plano para melhorar a

competitividade no campo logístico, priorizando a criação de serviços inovadores.

- **Atividade 3: Inovação Tecnológica e Não Tecnológica em Setores Industriais e Logísticos**

Esta atividade tinha por intuito introduzir tecnologia que permitisse enfrentar o crescente peso dos custos logísticos na atividade das empresas industriais, ao mesmo tempo que reduzia o impacto ambiental ou melhorava os prazos de entrega como fatores de competitividade.

- Ação 3.1 *Programa de promoção da Logística Verde*, analisando os processos com maior impacto ambiental e propondo ações de melhoria que permitam reduzir a pegada de carbono e até mesmo os custos logísticos:

- serviço de avaliação e proposta de ações para melhorar o desempenho ambiental das empresas industriais e logísticas;
- conceção de programas públicos de apoio.

- Ação 3.2 Promoção da logística colaborativa entre empresas da Eurorregião:

- serviço de apoio ao desenvolvimento de projetos de uso partilhado de equipamentos, capacidade de carga (*co-loading*) ou agregação de cargas;
- conceção de programas públicos de apoio à logística colaborativa.

- Ação 3.3 Programa *Smart-Logistics*, que pretende enfrentar os desafios decorrentes da Indústria 4.0:

- fórum de soluções tecnológicas para implementação nas empresas tecnológicas e logísticas;
- serviço de melhoria de logística *smart-logistics* para empresas;

- convocatória de ideias de projetos relacionados com a logística e o transporte no âmbito das *smart-cities*.

- **Atividade 4: Estruturas Conjuntas para a Colaboração Logística**

Com esta atividade pretendia-se planificar e desenvolver programas e ações conjuntas entre os diferentes níveis da função logística, que resultasse numa melhoria do posicionamento e desempenho da Euroregião como um ponto relevante nos mapas logísticos globais.

- Ação 4.1 Coordenação do posicionamento estratégico da Euroregião no que diz respeito a elementos como o planeamento de redes de transporte e outros elementos da política de transportes da União Europeia:

- programa de visibilidade externa do sistema logístico a Euroregião;
- posicionamento logístico: encontro de alto nível que analisa e planeia a situação e o posicionamento logístico da Euroregião nas redes de transporte;
- ambiente administrativo: análise da perceção do desempenho do ambiente administrativo nas áreas do transporte e da logística, propondo ações de melhoria.

- Ação 4.2 Promoção da colaboração público-privada no âmbito dos equipamentos logísticos na Euroregião:

- boas práticas de colaboração público-privada: identificação, caracterização e análise da transferência de boas práticas de colaboração público-privada no âmbito da logística;
- análise regulamentar da Euroregião no que diz respeito a parcerias público-privadas no âmbito dos transportes e da logística;
- definição de projetos-piloto de parcerias público-privadas na definição, criação e exploração de infraestruturas de transporte e logística.

- Ação 4.3 Criação de uma estrutura de coordenação entre as estruturas associativas e clusters da Galiza e do Norte de Portugal:

- criação de uma estrutura de colaboração com uma metodologia de trabalho tipo cluster.

- **Atividade 5: Gestão e Coordenação**

A atividade 5 incluía as funções de gestão, tanto da parceria como da coordenação do projeto, sendo constante em todo o período de duração do projeto e incluindo a permanente comunicação e troca de informações entre os parceiros, convocação e realização de reuniões dos órgãos gestores do projeto e diálogo e informação às autoridades do Programa.

Foi definido que, no início do projeto, seria constituída a Comissão de Gestão e Coordenação, para a tomada de decisão e gestão do projeto, juntamente como uma Unidade Técnica de Gestão para coordenação e acompanhamento operacional, e nomeado um Coordenador Geral do projeto. Posteriormente, o Beneficiário Principal, com o apoio da assistência técnica, ficariam encarregues de elaborar um Manual de Procedimentos e um *Scorecard*, no qual seria detalhado o funcionamento da Comissão de Gestão e Coordenação, da Unidade de Gestão Técnica e as funções do Coordenador Geral e dos coordenadores técnicos, bem como os fluxos de informação que serão estabelecidos para assegurar o bom funcionamento do projeto, detalhando o sistema de transmissão de informação entre todos os órgãos do projeto.

E, de modo acompanhar os resultados do projeto, a equipa técnica (designada por cada um dos parceiros) realizaria tarefas de controlo, seguindo um quadro de pontuação, instrumento de gestão comum a todos, quadro este que mais tarde servirá

para elaborar um quadro sumário do estado de execução das atividades, em termos de orçamento e de execução dos indicadores de desempenho, e elaborar posteriormente relatórios quadrimestrais de acompanhamento. Fora isto, seria também contratada uma entidade exterior para realizar a avaliação do projeto, a fim de proporcionar objetividade e uma visão externa da sua execução.

Por último, o objetivo passaria por realizar um relatório final de avaliação e que analisaria o alcance dos resultados, as boas práticas e a continuidade do projeto, tendo em conta as prioridades iniciais do projeto.

- **Atividade 6: Comunicação**

Por último, a atividade 6 diz respeito a toda a comunicação envolvida no projeto, a qual assegurava a divulgação de todas as ações desenvolvidas no âmbito do projeto, bem como dos resultados obtidos através delas. Seguem-se as três ações que fazem parte desta atividade:

- Conceção do Logótipo e da Imagem Corporativa do Projeto pelo beneficiário principal a CEP, para que possa ser adaptado e utilizado de forma uniforme em todos os materiais promocionais;

- Conceção, Desenvolvimento e Implementação do Plano de Comunicação. O plano é desenvolvido pela CEP, contudo o desenvolvimento e a implementação do mesmo é feito por todos os beneficiários, onde cada um destes é responsável pela conceção e elaboração do material promocional e de comunicação das ações de que estão encarregues, sendo coordenados por um gestor de comunicação do projeto pertencente à equipa técnica do CEP.

- Conceção, Manutenção e Gestão do Website e dos Perfis das Redes Sociais. O IGAPE é a entidade responsável tanto pelas redes sociais como pela criação e funcionamento do website, o qual é criado para servir de instrumento a partir do qual é possível aceder a toda a informação disponível na rede sobre o projeto.

2.3 Objetivos do projeto CoLogistics

No que toca aos objetivos do projeto CoLogistics, estes podem ser divididos em dois tipos: objetivos gerais e objetivos específicos. O objetivo geral é referido várias vezes ao longo de todas as fontes que (me) estão disponíveis e de diversas maneiras diferentes, mas o mais consonante com todas, e o qual já foi referido anteriormente, é a internacionalização e o aumento da presença externa do tecido produtivo da Euroregião Galiza-Norte de Portugal, através da promoção da atividade logística e do reforço das suas capacidades organizacionais e tecnológicas, de todos os componentes da função logística: sector público e agentes de inovação e transferência; gestores de infraestruturas e nós logísticos; operadores logísticos; e setores produtivos estratégicos da Euroregião. O CoLogistics deveria, não só melhorar a colaboração entre todos eles, bem como otimizar a utilização das extensas infraestruturas existentes, procurando também realçar o tangível e intangível: visão e estratégia empresarial, melhoria técnica e de processos, logística inteligente, logística colaborativa, logística 4.0, etc.

Já os objetivos definidos como específicos pelo projeto são:

1. Melhorar a eficiência da função logística da Euroregião nos 3 fatores chave do seu desempenho: custo, prazo e pegada de carbono;
2. Aumentar as exportações da Euroregião, otimizando as cadeias de abastecimento globais;
3. Fomentar a cooperação e colaboração dos atores relevantes na função logística: demandantes/requerentes de serviços de transporte, empresas de logística, gestores de terrenos e infraestruturas e decisores políticos.

Durante toda a apresentação do projeto, existem também vários momentos em que são referidos outros objetivos em consequência de certas atividades, mas os objetivos que se analisam neste trabalho são os referidos acima.

2.4 Resultados do projeto CoLogistics

Primeiramente, vão ser apresentados os resultados previstos de acordo com cada atividade, tendo por base a candidatura do projeto e, finalmente, os resultados previstos conforme os objetivos pré-definidos para o projeto, que estão presentes também na candidatura. Seguidamente, serão apresentados os resultados efetivos do projeto partilhado pelo próprio no final do mesmo, consoante as informações partilhadas no evento de encerramento do projeto e as informações divulgadas no site (na *tab* resultados).

2.4.1 Resultados previstos

Os resultados previstos são todos aqueles que constam no documento de candidatura e, portanto, foram pré-definidos no início do projeto, os quais estão separados em resultados previstos por atividade e resultados previstos por objetivos.

2.4.1.1 Por atividade

Conforme já foi referido estes resultados, são aqueles que foram previstos no início do projeto por cada atividade e estão presentes na candidatura:

Atividade 1

- Criação de um sistema ou plataforma de informação de agentes públicos e privados que beneficiará diretamente mais de 60 empresas como utilizadores ativos (o que melhorará a sua visibilidade externa e os seus sistemas de *business intelligence*);
- Avaliação do desempenho logístico de 20 empresas através do Índice de Desempenho do Banco Mundial.

Atividade 2

- 20 empresas participarão num processo de incubação de projetos empresariais, e 6 empresas participarão nos desafios propostos pelas empresas tratoras;
- 30 empresas beneficiarão de serviços de apoio à globalização das suas cadeias de abastecimento e 6 empresas serão apoiadas no desenvolvimento logístico e equipamento de transporte em pontos-chave para os sectores-chave da Euroregião;
- 20 empresas serão aceleradas no serviço *Logistics support*.

Atividade 3

- 10 empresas participarão no programa *Green Logistics* e 4 empresas adicionais no programa de promoção logística colaborativa;
- Na ação *Smart Logistics*, serão promovidas as tecnologias de 10 empresas e 20 empresas participarão no programa de aconselhamento tecnológico e ações de melhoramento.

Atividade 4

- 4 empresas participarão em projetos de parceria público-privada e 30 serão certificadas no "padrão" de funcionamento da Euroregião.

2.4.1.2 Por objetivo

De acordo com o material disponível os resultados previstos, consoante cada objetivo específico do projeto, são:

Objetivo 1 - Melhorar a eficiência da função logística da Euroregião nos 3 fatores chave do seu desempenho: custo, prazo e pegada de carbono

Atividade	Resultados Previstos
1	5 análises de viabilidade de projetos de infraestruturas de melhoria da conectividade e intermodalidade
1	1 avaliação da conectividade territorial
1	1 análise da eficiência do território a partir do <i>Logistics Performance Index</i>
1	2 documentos de conclusões dos fóruns de otimização logística
3	Desenho de um incentivo tipo Ecobonus
4	Definição do padrão de funcionamento logístico da Eurorregião

Tabela 1 - Resultados previstos para o objetivo 1 (Fonte: adaptado do documento da candidatura)

Objetivo 2 - Aumentar as exportações da Eurorregião, otimizando as cadeias de abastecimento globais

Atividade	Resultados Previstos
2	análise das cadeias de valor dos setores estratégicos da Eurorregião
2	2 ferramentas digitais de melhoria da logística e transportes
2	concurso de ideias para desafios propostos pelas empresas tratoras
3	2 programas públicos de apoio para financiamento de ações medioambiental de empresa privadas

Tabela 2 - Resultados previstos para o objetivo 2 (Fonte: adaptado do documento da candidatura)

Objetivo 3 - Fomentar a cooperação e colaboração dos atores relevantes na função logística: demandantes/requerentes de serviços de transporte, empresas de logística, gestores de terrenos e infraestruturas e decisores políticos

Atividade	Resultados Previstos
1	plataforma de informação de agentes chave da Euroregião
4	plano de visibilidade exterior do sistema logístico da região como ponto relevante a nível global
4	conclusões do encontro de alto nível que analisa e planifica a situação e posicionamento logístico da região em redes de transporte
4	proposta de melhoria e funcionamento de <i>Logistics Single Window</i>
4	análise normativa de colaborações público-privadas

Tabela 3 - Resultados previstos para o objetivo 3 (Fonte: adaptado do documento da candidatura)

Posto isto, conclui-se não só o subcapítulo dos resultados como também todo o capítulo sobre a apresentação do projeto que irá ser avaliado abaixo.

2.4.2 Resultados efetivos

Os resultados efetivos do projeto, abaixo apresentados são os resultados conforme foram divulgados pelos membros do projeto, divididos por atividades da seguinte maneira:

Atividade 1

- 4 análises de viabilidade de conectividade e intermodalidade
- Avaliação da conectividade e intermodalidade
- Análise da eficiência do território *Logistics performance index*
- 2 Fóruns transfronteiriços
- *CoLogistics Business Platform*: Plataforma integral de provedores e serviços logísticos

Atividade 2

- Catálogo de ajudas à internacionalização
- 2 ferramentas digitais de melhoria logística
- Programa *Logistics Support*: Serviço de apoio à competitividade das empresas
- Seminários de internacionalização
- Análises da cadeia de valor
- *Cologistics Business Accelerator*: Incubação e aceleração de projetos

Atividade 3

- Ferramenta *Green Logistics* de desempenho medioambiental;
- Desenho de um incentivo Ecobonus;
- Desenho de programas públicos de apoio à logística colaborativa;
- Catálogo de empresas provedoras de soluções tecnológicas;
- Programa *Smart-Logistics* em melhorias tecnológicas e *Smart Cities*;
- Desenho de programas públicos de apoio à sustentabilidade.

Atividade 4

- Plano de visibilidade exterior do sistema logístico;
- Encontro de alto nível transfronteiriço;
- Criação de uma estrutura de colaboração;
- Estudo de boas práticas de colaborações público-privadas;
- Proposta de funcionamento e melhoria LSW;
- Definição de um padrão logístico da Euroregião.

3. REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo apresenta uma análise da literatura existente relacionada com o tema da investigação e estabelece um enquadramento teórico para o trabalho realizado, ao examinar trabalhos académicos e perspetivas teóricas relevantes, no sentido de contextualizar a

investigação e contribuir para o desenvolvimento da compreensão teórica na área de estudo. Este capítulo está organizado em várias secções, para facilitar uma melhor compreensão da literatura e das perspectivas teóricas. Começa com uma visão geral do tema da investigação e da sua importância e, nas secções seguintes, descreve os conceitos e modelos teóricos relevantes para o estudo.

3.1 Definição de projeto

A palavra projeto, registada pela primeira vez entre 1350 e 1400, provém do latim *projectum* (algo proeminente), participio passado de *proicere* (lançar em frente) e da junção de *pro* (em frente) + *jacere* (lançar) (Oxford Languages, (n.d)). A definição de projeto que é relevante para este trabalho é a ligada à gestão de projetos e, mesmo neste contexto, existem várias definições possíveis.

Os projetos são empreendimentos essenciais em várias áreas, abrangendo diversos sectores como a construção, a tecnologia, a saúde e também a área da investigação onde todos têm um conjunto definido de objetivos, resultados específicos e recursos limitados.

Um projeto pode ser definido como um empreendimento único e temporário realizado para criar um produto, serviço ou resultado distinto (Project Management Institute [PMI], 2017). Projetos são diferentes de operações rotineiras, uma vez que têm um início e um fim claros, objetivos específicos e um âmbito definido (Turner, 2013). Os projetos são caracterizados pela sua singularidade, uma vez que cada projeto tem o seu próprio conjunto de requisitos, restrições e *stakeholders* (Kerzner, 2017).

Apesar da sua natureza diversa, os projetos partilham várias características comuns. Em primeiro lugar, os projetos têm um objetivo definido ou um conjunto de objetivos que têm de ser alcançados dentro de um prazo especificado (PMI, 2017). Os objetivos fornecem uma

direção e um propósito claros para o projeto, orientando as ações e as decisões da equipa do projeto (Gido & Clements, 2014). Estes objetivos servem de referência para a avaliação do sucesso do projeto e asseguram o alinhamento com os objetivos organizacionais.

Em segundo lugar, os projetos são condicionados por recursos limitados, como o tempo, o orçamento e o pessoal disponível (Kerzner, 2017). As restrições de recursos exigem um planeamento e uma atribuição de recursos eficazes para garantir a melhor utilização possível. Os gestores de projetos devem encontrar um equilíbrio entre os requisitos do projeto e os recursos disponíveis para obter os resultados desejados (Turner, 2013).

A última característica comum dos projetos é a sua natureza temporária. Os projetos têm uma data de início e de fim definida, o que os distingue das atividades operacionais em curso (PMI, 2017). A natureza temporária dos projetos permite que as organizações aloquem recursos especificamente para a duração do projeto, permitindo esforços concentrados para alcançar os objetivos do projeto (Gido & Clements, 2014). Além disso, a natureza temporária dos projetos facilita a avaliação, a aprendizagem e a adaptação do projeto para projetos futuros (Kerzner, 2017).

Características que diferenciam os projetos

Apesar dos projetos partilharem várias características comuns, também se podem diferenciar segundo alguns fatores. Dependendo dos autores, vários são os fatores de diferenciação que podem ser encontrados, mas segundo Brandon-Jones e Slack (2021), as diferenças podem ser encontradas e medidas a três níveis: inovação, pressão do tempo e complexidade.

Os projetos podem variar em complexidade dependendo de fatores como o tamanho, requisitos tecnológicos, ou o número de partes interessadas envolvidas (Turner, 2014).

Projetos complexos tendem a necessitar estratégias de gestão mais sofisticadas e conhecimentos especializados para lidar com as complexidades envolvidas.

Já a pressão do tempo refere-se à urgência ou restrições associadas ao prazo limite do projeto. Um projeto enfrenta baixos níveis de pressão do tempo quando o prazo de entrega não é considerado crítico pelos atores chave (*stakeholders*) (Brandon-Jones e Slack, 2021). Os projetos que operam sob pressão de tempo enfrentam desafios únicos, exigindo uma alocação eficiente de recursos e técnicas eficazes de gestão de projetos para cumprir prazos apertados e apresentar resultados dentro dos condicionalismos impostos, esta pressão pode decorrer de fatores como a procura de mercado, forças competitivas, exigências regulamentares, entre outros.

Por último, os projetos podem diferir ao nível da inovação, que diz respeito à introdução de novas ideias, métodos ou tecnologias, as quais resultam em avanços significativos e, conseqüentemente, criam vantagens competitivas para as empresas. A introdução da inovação pode decorrer de melhorias graduais e adaptações de soluções existentes ou de uma mudança radical que perturba as práticas estabelecidas.

3.2 Gestão de projetos

A gestão de projetos é a aplicação de conhecimento, competências, ferramentas e técnicas para cumprir os objetivos do projeto (PMI, 2017). Já Harold Kerzner (2015) diz-nos que a gestão de projetos é a arte de criar a ilusão de que qualquer resultado é a consequência de uma série de atos predominados e deliberados quando, de facto, é apenas pura sorte. Contudo, a mais aceite vai de encontro com a primeira definição em que são utilizadas todas as ferramentas ao alcance do gestor para planear, executar, monitorizar e controlar o projeto de modo a atingir as metas e objetivos predefinidos para o mesmo. Esta gestão é dividida, cronologicamente, nas seguintes fases: iniciação, planeamento, execução e encerramento

(Pinto & Slevin, 1988). E cada fase tem necessidades diferentes relativamente à quantidade de recursos necessária para a sua boa execução.

Na sua essência, a gestão de projetos centra-se na obtenção de resultados bem-sucedidos dentro de limites definidos, como o tempo, o custo, o âmbito, a qualidade e as expectativas dos intervenientes. Um gestor de projetos desempenha um papel crucial na condução do projeto, gerindo recursos e assegurando que o projeto se alinha com os objetivos estratégicos da organização.

3.3 Sucesso nos projetos

Nos últimos anos, o sucesso dos projetos tem sido um dos temas de investigação mais discutidos na área da gestão de projetos. Contudo, pode dizer-se que os investigadores concordam em discordar sobre o que constitui o sucesso de um projeto.

No entanto, parece haver concordância em que o sucesso de um projeto não significa o mesmo que o sucesso na gestão do projeto. De Wit (1988), e vários outros, distinguem o sucesso do projeto, o qual é medido em função dos objetivos globais do projeto, do sucesso na gestão do projeto, que em contrapartida é medido através das tradicionais medidas em função do desempenho em termos de custos, tempo e qualidade. Ainda assim, Collins e Baccarini (2004) chegaram à conclusão de que existe uma correlação positiva entre estes conceitos, ou seja, que o sucesso na gestão do projeto tende a levar ao sucesso do projeto no seu todo. Mas que, não impede que um projeto não seja bem-sucedido (Munns and Bjeirmi, 1996). Querendo isto dizer que um projeto pode falhar independentemente do sucesso na gestão do projeto. O insucesso é muitas vezes encontrado mesmo em projetos bem geridos por gestores experientes e apoiados por organizações conceituadas (Shenhar e Dvir, 2008, pág.6).

Uma segunda distinção deve ser feita entre critérios de sucesso e fatores de sucesso ou fatores críticos de sucesso (conforme é mais conhecido atualmente), que são os temas que irão ser abordados a seguir, mas que resumidamente podem ser distinguidos da seguinte maneira segundo De Wit (1988):

- critérios de sucesso - as medidas pelas quais o êxito ou o fracasso de um projeto ou de uma empresa serão avaliados;
- fatores críticos de sucesso - os contributos para o sistema de gestão que conduzem direta ou indiretamente ao êxito do projeto ou da atividade

Posto isto, e dado que Turner (1999) sugere que, de nada adianta determinar os fatores de sucesso sem que primeiro se tenha identificado os critérios de sucesso, o subcapítulo seguinte tratará sobre os critérios de sucesso e posteriormente o mesmo será seguido pelos fatores de sucesso.

3.3.1 Critérios de sucesso

Os critérios de sucesso surgem da necessidade de medir o sucesso de um projeto. E assim como, já referido acima, os investigadores não concordam com o que constitui o sucesso de um projeto, por consequência os mesmos também não concordam de forma geral quais são os critérios pelos quais os projetos devem ser avaliados para determinar o sucesso ou insucesso destes.

O *mind-set* tradicional mantém que o sucesso de um projeto depende da satisfação da restrição tripla - em tempo, dentro do orçamento e de acordo com as especificações. Estes critérios já não são mais suficientes para medir o sucesso de um projeto (Atkinson, 1999). Assim como Shenhar e Dvir (2008) concordam que na dinâmica do mundo dos projetos

relacionados com empresas e negócios, essa mentalidade já não é suficiente e um novo modelo é necessário.

Neste sentido este (sub)capítulo será dividido em outros dois subcapítulos, onde serão identificados os critérios de sucesso segundo uma visão mais tradicional, o *Iron triangle*, e segundo uma visão mais atual sobre o tema.

3.3.1.1 Iron triangle

O *Iron Triangle*, também apelidado de *Triple Constraint*, é um conceito central na investigação e na prática da gestão de projetos e representa a relação entre os principais critérios de desempenho (Pollak et al., 2018). Contudo, pode dizer-se que existe um desentendimento quanto aos vértices do triângulo, ou seja, sobre que critérios de desempenho devem lá constar. Segundo Turner (2014) o *iron triangle* é um conceito muito conhecido na gestão de projetos que enfatiza a interdependência de três restrições fundamentais do projeto: tempo, custo e âmbito. Kerzner (2017) também refere que o *iron triangle* também conhecido como *triple constraint* ou triângulo da gestão de projetos, representa a interligação entre tempo, custo e âmbito na gestão de projetos.

Apesar de os investigadores não concordarem no terceiro vértice do triângulo podendo este variar entre qualidade, âmbito, *performance*, entre outros, há quem diga que Tempo, Custo e Qualidade têm sido os critérios de sucesso dos projetos mais amplamente aceites desde a década de 1970 (Atkinson, 1999; Ika, 2009). No mesmo sentido vão os resultados da investigação de Pollak et al. (2018), uma investigação à literatura na área de gestão de projetos entre 1970 e 2015, que nos mostra que as ligações entre Tempo, Custo e Qualidade são significativamente mais fortes do que ligações a alternativas como o Âmbito, o Desempenho ou os Requisitos, verificando assim que os conceitos originais Tempo, Custo e Qualidade continuam a ser os vértices do triângulo.

Tendo esclarecido brevemente o ponto de discussão entre investigadores sobre este tema, existem também outros (pontos) em que os investigadores estão de acordo e que tornam este conceito triangular tão relevante para o sucesso de projetos.

Quando se fala neste triângulo, estão sempre presentes o custo e o tempo como vértices. O tempo refere-se ao calendário do projeto ou à duração necessária para o concluir. Já o custo representa os recursos financeiros alocados ao projeto, incluindo despesas com materiais, mão-de-obra e outros recursos, necessários para a conclusão do projeto. Para além destes dois vértices os investigadores concordam também que o conceito implica que a alteração de qualquer um dos três elementos afetará invariavelmente os outros dois, exigindo *trade-offs* e ajustamentos para manter o equilíbrio do projeto (Kerzner, 2017). Na mesma linha de pensamento Turner (2014) o conceito sugere que qualquer alteração em uma das restrições terá impacto nas outras duas, criando um triângulo de *trade-offs*. Dando um exemplo, para que o âmbito/performance/qualidade de um projeto aumente, será necessário alargar a duração do projeto e/ou aumentar os seus custos para que o mesmo atinja o sucesso. Por outro lado, se o prazo de finalização do projeto for encurtado, poderão ser necessários recursos adicionais para cumprir o prazo de entrega sem que o âmbito/performance/qualidade do projeto não seja comprometido.

O conceito do *iron triangle* é um aspeto fundamental na forma como entendemos o sucesso dos projetos, pois é uma representação dos critérios mais básicos pelos quais o sucesso do projeto é medido, nomeadamente, se o projeto é entregue na data prevista, dentro do orçamento e com um determinado nível de qualidade, de acordo com as especificações. É crucial para o sucesso dos projetos porque ajuda os gestores a tomar decisões informadas e gerir eficazmente os *trade-offs* entre as três variáveis. A má compreensão ou interpretação do *iron triangle* pode levar ao fracasso do projeto, apesar da gestão eficaz de todos os outros aspetos do projeto (Mokoena et al., 2013, p. 813, citado de Pollak et al. 2018)

Várias são as fontes (PMI, 2017; Kerzner, 2017; Pollak et al. 2018) que destacam a importância de compreender e gerir o *iron triangle* na gestão de projetos. Para gerir eficazmente o *iron*

triangle, os gestores de projetos requerem de um plano global do projeto detalhado, uma contínua monitorização e controlo, comunicação proativa, o envolvimento dos *stakeholders* e metodologias de gestão de projetos ágeis que permitam maior flexibilidade e adaptabilidade. Tudo isto vai permitir aos gestores balancear as três variáveis e aumentar a probabilidade de sucesso através de uma prévia identificação de desvios e mitigando riscos.

3.3.1.2 Para além do Iron Triangle

Durante as últimas décadas, muitos foram os critérios que surgiram de vários estudos e investigações de modo a acompanhar a evolução do sucesso dos projetos. Estes critérios surgem na crença de que os tradicionais critérios já não se aplicam aos projetos de hoje ou que já não são suficientes para contar a história toda (Atkinson, 1999; Shenhar & Dvir, 2008).

Os critérios podem diferir consoante os vários tipos de projetos e os objetivos que querem alcançar (Westerveld, 2003). Porque um critério como *time to market* pode não ser assim tão relevante para umas empresas como para outras, ou para um tipo de produto. Assim, os projetos diferem em várias formas, e *one size does not fit all*. Para ter sucesso, o projeto deve ser ajustado consoante o seu ambiente, tarefa e os objetivos em vez de se limitar a um conjunto de regras (Shenhar & Dvir, 2008). Auxiliamente, estes critérios segundo Baccarini (1999) devem ser definidos na fase inicial do projeto de forma a que os membros da equipa do projeto trabalhem na mesma direção.

De modo a identificar os critérios relevantes além do *iron triangle*, duas tabelas irão ser apresentadas abaixo de maneira a perceber quais foram os critérios mais falados e identificados na literatura nos últimos anos. A tabela 4 provém de uma investigação feita por Frefer et al. (2018) a qual contém o sumário dos critérios de sucesso encontrados na sua revisão de literatura.

Critérios de sucesso	Fontes
Custo, Tempo, Desempenho, Satisfação, Utilização e Eficácia.	Pinto JK, Slevin DP (1988) Project Success: Definitions and Measurement Techniques. Project Management Journal 19: 67-72.
Desempenho técnico e empresarial, Eficiência da execução do projeto, Implicações administrativas e organizacionais, Crescimento pessoal, Conclusão do projeto, Inovação técnica e Capacidade de produção.	Freeman MA, Beale P (1992) Measuring Project Success. Project Management Journal 23: 8-17.
Desempenho em termos de prazos, Desempenho em termos de custos, Desempenho em termos de qualidade, Saúde, Segurança e ambiente e Satisfação do cliente.	Khosravi S, Afshari H (2011) A Success Measurement Model for Construction Projects, International Conference on Financial Management and Economics, International Proceedings of Economics Development and Research (IPEER). International Association of Computer Science and Information Technology (IACSIT) Press, Singapore 11: 186-190.
Custo, Tempo, Cumprimento das especificações técnicas, Satisfação dos clientes e Satisfação das partes interessadas.	Bryde DJ, Robinson L (2005) Client Versus Contractor Perspectives on Project Success Criteria. International Journal of Project Management 23: 622-629.
Custo, Tempo, Qualidade, Âmbito, Satisfação do cliente, Segurança, Satisfação da equipa e Satisfação dos acionistas.	Bahia FD, de Farias Filho JR (2010) Analysis of Success Criteria in Engineering, Supplies and Construction (EPC) Projects. Journal of Business and Projects 1: 49-67.
Custo, Qualidade, Tempo, Satisfação do Cliente, Especificações técnicas e Requisitos funcionais, Receitas e Lucros, Vantagem Competitiva, Quota de Mercado e Reputação.	Al-Tmeemy SH, Abdul-Rahman H, Harun Z (2010) Future Criteria for Success of Building Projects in Malaysia. International Journal of Project Management 29: 337-348.
Custo, Tempo, Requisitos Técnicos, Satisfação do Cliente e Cumprimento de Objetivos.	Gomesa J, Romao M (2016) Improving Project Success: A Case Study Using Benefits and Project Management. Procedia Computer Science 100: 489-497.
Satisfação do cliente, Projeto concluído a tempo, Projeto concluído de acordo com as normas de qualidade especificadas, Ausência de disputas, Segurança e Conclusão dentro do orçamento.	Mukhtar MM, Amirudin R (2016) The Success Criteria of Public Housing Project in Nigeria. International Journal of Built Environment and Sustainability 3: 102-110
Qualidade, Tempo, Custo, Saúde, Segurança e Ambiente, Âmbito, Satisfação do cliente, Eficiência na utilização dos recursos, Eficácia, Produtividade, Rentabilidade, Satisfação dos acionistas, Ganho de experiência, Realização dos objetivos do projeto, Sustentabilidade e Fiabilidade.	Omer, Haleema H (2017) Assessment of Projects Using Key Performance Indicators in Oil and Gas Companies, MSc Thesis, Supervised by Dr. Abdalbaset Frefer and Dr. Mahmoud Matoug, College of Engineering, University of Tripoli

Tabela 4 - Sumário dos critérios de sucesso (Fonte: adaptado de Frefer et al., 2018)

A tabela 5, na mesma linha da anterior, apresenta também os critérios de sucesso que os autores Lamproua e Vagiona (2018) identificaram segundo o método de frequência de referência/ocorrência.

Critérios de sucesso	Frequência de referência/ocorrência
Tempo - Horário	39
Custo - Orçamento	39
Qualidade - Desempenho	30
Satisfação do cliente/utilizador	30
Desempenho comercial e empresarial	24
Satisfação dos “ <i>stakeholders</i> ”	20
Especificações e requisitos técnicos	19
Funcionalidade	16
Metas/objetivos estratégicos e Competitividade	16
Utilização	14
Saúde e Segurança	14
Satisfação da equipa	12
Satisfação dos contratantes	12
Perspetiva futura	12
Impacto ambiental	10
Efetividade	8
Satisfação dos fornecedores	2

Tabela 5 - Critérios de sucesso mais significativos na literatura (Fonte: adaptado de Lamproua e Vagiona, 2018)

Quando comparadas as duas tabelas é possível verificar que os elementos da famosa restrição tripla são as mais referenciadas: custo, tempo e âmbito/performance/qualidade/especificações técnicas. O que nos mostra o quão o *iron triangle* continua a ser importante na hora de avaliar o sucesso de um projeto.

Shenhar e Dvir (2008) dizem-nos que as equipas no seu esforço para concentrarem o projeto no *iron triangle*, muitas vezes perdem de vista o que realmente importa: que o objetivo principal do projeto é satisfazer o cliente e alcançar resultados comerciais, e não alcançar apenas os requisitos do projeto. Este pensamento é apoiado por muitos outros investigadores uma vez que, para além das variáveis do triângulo, o critério que é apresentado com mais peso é a satisfação dos *stakeholders* (clientes, utilizadores, a equipa do projeto, acionistas e fornecedores) contudo, a tipologia de *stakeholders* com maior relevância no sucesso dos projetos são os clientes e utilizadores. O melhor critério global para o sucesso do projeto é quando o utilizador, o gestor e a equipa do projeto consideram que as suas expectativas foram satisfeitas ou excedidas (Nicholas, 1989, citado de Frefer et al., 2018). E para isso é necessário que os critérios estejam, portanto, ajustados consoante as expectativas dos *stakeholders*.

Posteriormente, o desempenho comercial e empresarial é o critério mais relevante contendo critérios como competitividade, rentabilidade, lucros, reputação e quota de mercado. Funcionalidade e utilização do produto final também se representam relevantes, e tanto uma como outra estão intimamente relacionados com as expectativas e os requisitos dos *stakeholders*, avaliados após o período de conclusão (Lamproua & Vagiona, 2018).

Os últimos critérios a serem referidos aqui são saúde, segurança e sustentabilidade/impacto ambiental. Apesar de ainda apresentarem um baixo número de referências, estes tópicos estão a tornar-se cada vez mais relevantes. O sucesso dos futuros projetos será cada vez mais medido por critérios de estratégia, sustentabilidade e segurança (Toor & Ogunlana, 2010).

De forma a concluir os critérios de sucesso, de um ponto de vista científico, vários são os conceitos e abordagens que apresentam diferenciações significativas no que diz respeito à forma como o sucesso é julgado e conseqüentemente qualificado. O sucesso deve ser interpretado consoante a tipologia de projetos e consoante as perspectivas e expectativas de cada um dos *stakeholders*, até porque um projeto bem-sucedido para um dos *stakeholders* não significa que seja também bem-sucedido para outras. Um projeto é considerado um sucesso no seu todo se cumprir a especificação de desempenho técnico e/ou a missão a completar, e caso exista um elevado nível de satisfação por parte de pessoas chave relativamente aos resultados finais (De Wit, 1988).

3.3.2 Fatores críticos de sucesso

Fatores críticos de sucesso podem ser vistos como elementos independentes de um projeto que podem aumentar a probabilidade de sucesso (Lamproua & Vagiona, 2018). Os fatores de sucesso do projeto são elementos do projeto ou da sua gestão que podem ser influenciados para aumentar a probabilidade de alcançar um resultado positivo (Turner, 2013). A gestão eficaz e eficiente dos fatores críticos de sucesso é o requisito básico para o sucesso do projeto (Iram et al. 2016).

Contudo, assim como em tantos outros assuntos, os investigadores não concordam quais são e quantos são os fatores críticos de sucesso. Pinto e Slevin (1988) identificaram 10 fatores críticos de sucesso, já Baccarini e Collins (2003) encontraram 15. Muitas são as variações encontradas pelos investigadores.

Tal como no subcapítulo anterior uma tabela será apresentada abaixo com os fatores críticos de sucesso identificados na investigação de Lamproua e Vagiona (2018) segundo o método de frequência de referência/ocorrência, a qual vai servir de base à revisão de literatura neste tópico.

Fatores críticos de sucesso	Frequência de referência/ocorrência
Missão, objetivos e definição do projeto	48
Apoio da gestão de topo	42
Comunicação	37
Planeamento, acompanhamento e controlo do projeto	36
Experiência do gestor do projeto	33
Ambiente tecnológico	26
Financiamento do projeto	25
Ambiente político	24
Ambiente social	24
Acompanhamento e feedback	23
Gestão de riscos	21
Estrutura da organização	20
Ambiente económico	20
Competência da equipa do projeto	20
Pessoal do projeto	19
Tamanho, complexidade e duração do projeto	19

Tabela 6 - Fatores críticos de sucesso mais significativos na literatura (Fonte: adaptado de Lamproua e Vagiona, 2018)

Posto a tabela 6 e a revisão de literatura feita sobre este tópico pode dizer-se que os principais fatores críticos de sucesso dos projetos são:

1. Objetivos bem definidos e compreensão da missão do projeto

O trabalho destes investigadores e a literatura mostra-nos que um dos critérios mais relevantes, se não o mais relevante, citado na literatura é a definição dos objetivos e a compreensão da missão do projeto. Isto porque, objetivos bem definidos fornecem um quadro para o planeamento, execução e avaliação do projeto, ajudando a alinhar a equipa no sentido de um objetivo comum, a gerir o âmbito, os riscos e os recursos do projeto e finalmente a avaliar o sucesso do projeto. A definição de objetivos devem ser desenvolvidos em colaboração com todas as partes interessadas e estar alinhados com os objetivos estratégicos da organização. A definição adequada do projeto e das suas metas e objetivos entre todas as partes interessadas é uma condição prévia para o sucesso (Lamproua & Vagiona, 2018). Para além disso, objetivos claros permitem aos gestores garantir que o projeto está no bom caminho e dentro dos limites definidos, apresentando resultados de elevada qualidade dentro do prazo e do orçamento especificados. Para que os objetivos estejam bem definidos é necessário que os mesmos sejam: específicos, mensuráveis, exequíveis, relevantes e limitados no tempo (*SMART goals*).

Uma estratégia de gestão eficaz consiste em enfatizar o propósito do projeto a todos os membros da equipa, mantendo os objetivos em foco ao longo da vida do projeto (Pinto & Slevin, 1988).

2. Comunicação

O segundo fator é comunicação eficaz. Uma comunicação eficaz garante que todos os envolvidos no projeto estão em sintonia e compreendem as suas funções e

responsabilidades. De acordo com o PMI (2017), uma comunicação eficaz é fundamental para o sucesso do projeto, uma vez que ajuda a gerir as expectativas do projeto e a criar confiança entre as partes interessadas. Adicionalmente, uma comunicação eficaz é fundamental para o sucesso do projeto, uma vez que ajuda a evitar mal-entendidos, a resolver conflitos e a garantir que a equipa do projeto esteja alinhada com um objetivo comum (Kerzner, 2015). Por fim, a comunicação interna e externa de um projeto é uma prioridade máxima e necessária entre todos os intervenientes do projeto durante todo o seu ciclo de vida (Lamproua & Vagiona, 2018).

3. Envolvimento dos stakeholders

De acordo com PMI (2017) o envolvimento efetivo das partes interessadas é fundamental para o sucesso do projeto. Uma *stakeholder* é qualquer indivíduo ou grupo que tenha interesse no resultado do projeto. Na investigação realizada por Baccarini e Collins (2003), os mesmos descobriram que segundo a opinião dos inquiridos os *stakeholders* deveriam estar envolvidos desde o início, regularmente e extensivamente no processo do projeto. Além disso, os *stakeholders* devem acreditar no êxito do projeto assim como estarem empenhados nele.

4. Apoio da gestão de topo

O apoio da gestão de topo refere-se ao envolvimento ativo, ao compromisso e à aprovação dos executivos e líderes de topo de uma organização, e o seu impacto no sucesso do projeto não pode ser sobrestimado. Com o apoio dos gestores de topo, os projetos podem ultrapassar desafios, aproveitar oportunidades e alcançar resultados positivos, contribuindo, em última análise, para o sucesso global da organização. O apoio da gestão de topo e o empenho dos executivos de topo da organização conferem um significado especial a um projeto e podem aumentar significativamente a

possibilidade do seu sucesso desde as fases iniciais de desenvolvimento (Lamproua & Vagiona, 2018).

5. Acompanhamento e controlo

O acompanhamento e o controlo adequados e precisos do projeto permitem que o gestor do projeto e cada *stakeholder* sejam informados sobre o progresso da execução do projeto, de modo a estarem prontos a intervir em caso de potenciais problemas ou omissões (Lamproua & Vagiona, 2018).

Como é possível verificar muitos mais são os fatores de sucesso dos quais se podiam falar, contudo estes 5 são dos mais relevantes e que mais vezes são mencionados na literatura. Mas é de ter em atenção que os fatores críticos de sucesso, assim como os critérios de sucesso, podem e variam consoante a tipologia e objetivo de cada projeto.

4. ANÁLISE DO PROJETO

O projeto irá ser avaliado de um ponto de vista de gestão de projetos e não de um ponto de vista logístico. Portanto, pontos como se um dado concurso foi a melhor ação a ser tomada para atingir o objetivo que era suposto e, conseqüentemente, o objetivo final (que é o aumento das exportações da Euroregião) não serão avaliados, pelo menos não de uma forma relevante, uma vez que esse não é o intuito deste trabalho.

4.1 Resultados previstos versus resultados finais

Esta secção pretende comparar os resultados previstos com os resultados finais encaixados em cada objetivo específico do projeto. Neste sentido, as tabelas 7,8 e 9 serão apresentadas abaixo de modo a permitir uma comparação mais fácil, entre resultados; os resultados efetivos apresentados nestas tabelas provém do site oficial do projeto CoLogistics e do evento de encerramento do projeto, onde foram partilhados os resultados do mesmo. Os resultados são apresentados conforme divulgados.

Objetivo 1 - Melhorar a eficiência da função logística da Eurorregião nos 3 fatores chave do seu desempenho: custo, prazo e pegada de carbono

Atividade	Resultados Previstos	Resultados Finais
1	5 Análises de viabilidade de projetos de infraestruturas de melhoria da conectividade e intermodalidade	4 Análises de viabilidade de conectividade e intermodalidade
1	1 Avaliação da conectividade territorial	Avaliação da conectividade e intermodalidade
1	1 Análise da eficiência do território a partir do <i>Logistics Performance Index</i>	Análise da eficiência do território <i>Logistics performance index</i>
1	2 Documentos de conclusões dos fóruns de otimização logística	2 Fóruns transfronteiriços (Foram realizados 2 fóruns contudo não há referência aos 2 documentos de conclusões)
3	Desenho de um incentivo tipo Ecobonus	Desenho de um incentivo Ecobonus
4	Definição do padrão de funcionamento logístico da Eurorregião	Definição de um padrão logístico da Eurorregião

Tabela 7 - Resultados previstos vs resultados finais para o objetivo 1

Os resultados previstos atribuídos ao objetivo 1, como é possível verificar, não foram todos alcançados. Apenas quatro das cinco análises foram realizadas e os documentos dos dois fóruns transfronteiriços não foram mencionados nos resultados e, como tal, pode-se assumir que os mesmos não foram realizados. Porém, os restantes resultados esperados foram cumpridos conforme estava definido. Ou seja, em seis resultados previstos, quatro deles foram completados e dois ficaram incompletos.

Objetivo 2 - Aumentar as exportações da Eurorregião, otimizando as cadeias de abastecimento globais

Atividade	Resultados Previstos	Resultados Finais
2	Análise das cadeias de valor dos setores estratégicos da Eurorregião	Análise das cadeias de valor
2	2 Ferramentas digitais de melhoria da logística e transportes	2 Ferramentas digitais de melhoria logística
2	Concurso de ideias para desafios propostos pelas empresas tratoras	<i>Cologistics Business Accelerator:</i> Incubação e aceleração de projetos
3	2 Programas públicos de apoio para financiamento das ações medioambiental de empresa privadas	Desenho de programas públicos de apoio à logística colaborativa e à sustentabilidade

Tabela 8 - Resultados previstos vs resultados finais para o objetivo 2

Para o segundo objetivo específico, pela informação fornecida, todos os resultados expectáveis foram alcançados.

Objetivo 3 - Fomentar a cooperação e colaboração dos atores relevantes na função logística: demandantes/requerentes de serviços de transporte, empresas de logística, gestores de terrenos e infraestruturas e decisores políticos

Atividade	Resultados Previstos	Resultados Finais
1	Plataforma de informação de agentes chave da Eurorregião	<i>CoLogistics Business Platform</i> : Plataforma integral de provedores e serviços logísticos - Criada, mas não operacional
4	Plano de visibilidade exterior do sistema logístico da região como ponto relevante a nível global	Plano de visibilidade exterior do sistema logístico
4	Conclusões do encontro de alto nível que analisa e planifica a situação e posicionamento logístico da região em redes de transporte	Encontro de alto nível transfronteiriço (Apenas refere que foi realizado o encontro)
4	Proposta de melhoria e funcionamento de <i>Logistics Single Window</i>	Proposta de funcionamento e melhoria <i>Logistics Single Window</i>
4	Análise normativa de colaborações público-privadas	Estudo de boas práticas de colaborações público-privadas

Tabela 9 - Resultados previstos vs resultados finais para o objetivo 3

Por último, para o objetivo número 3, dos cinco resultados esperados, dois deles não preenchem os requisitos previstos: um diz respeito à conclusão dos encontros transfronteiriços, que não foi concluído, e o segundo e mais importante, pois representava o maior “produto” deste projeto para os *stakeholders*, seria a *CoLogistics Business Platform*. Esta plataforma seria um sistema logístico comum às duas regiões, que permitisse a empresas e operadoras consultarem, em tempo útil, as cotações e disponibilidades de carga a transportar, com vista a uma otimização dos recursos e preços. Contudo, apesar de criada, e ser possível aceder à mesma através do site do CoLogistics, não está operacional. Isto é, depois de colocarmos a origem, o destino e o tipo de carga, é nos dada uma lista de empresas que fazem o tipo de serviço procurado; no entanto, não é possível realizar os restantes passos, de modo a finalizar o pedido.

Posto isto, pode dizer-se que, apesar da maioria dos resultados aguardados terem sido alcançados dentro dos requisitos pretendidos, nem todos o foram. O que quererá isto dizer? O projeto terá atingido o sucesso ou será considerado um insucesso? Nas próximas secções, procura dar-se resposta a estas questões.

4.2 Sucesso ou insucesso?

No seguimento da secção anterior, poderá o projeto ser considerado um sucesso? Várias podem ser as respostas a esta pergunta dependendo dos critérios de avaliação utilizados ou dependendo do *stakeholder* a que se pergunta, até porque o projeto pode, ao mesmo tempo, ter sido bem-sucedido para um tipo de *stakeholder* mas para outro nem tanto.

4.2.1 Pelo *Iron Triangle*

Quando analisado pelo *iron triangle*, um projeto é considerado bem-sucedido se for entregue a tempo, dentro do orçamento e dentro dos parâmetros definidos inicialmente.

O calendário inicial do projeto finalizava todas as atividades no final de 2021; contudo foi solicitado à entidade financiadora um prolongamento de mais um ano, pedido este que foi aceite; querendo isto dizer que, tendo em conta o prazo inicial, o projeto não foi entregue a tempo.

Relativamente ao orçamento, tratando-se de um projeto de financiamento público, o projeto tem um orçamento já definido o qual não é financiado pelas empresas que o executam e, portanto, é considerado fixo e não pode ser ultrapassado.

Por fim, os requisitos relativos aos produtos finais não foram todos cumpridos, uma vez que a *CoLogistics Business Platform* não ficou operacional, mesmo depois do prolongamento do prazo.

De forma resumida, pode concluir-se que segundo o *iron triangle*, o projeto não foi entregue a tempo, nem dentro dos requisitos, mas foi entregue dentro do orçamento. Como duas das variáveis deste triângulo não foram cumpridas, segundo este critério, o sucesso do projeto não foi alcançado.

4.2.2 Além do *Iron Triangle*

Se analisarmos além do *iron triangle*, medindo o sucesso por outros critérios, é possível que um projeto que não cumpra inteiramente os requisitos do *iron triangle* venha a ser considerado como bem-sucedido, uma vez que, apesar de muitos projetos não terem sido cumpridos a tempo ou dentro do orçamento, são, posteriormente, vistos como tendo sido um sucesso, porque atingiram os objetivos ou missão que queriam alcançar.

Então, além do *iron triangle*, os critérios de sucesso com maior relevância, consoante a revisão de literatura feita anteriormente, são: a satisfação dos *stakeholders*, o desempenho comercial e empresarial, a funcionalidade e utilização do produto final e, por último, o cumprimento dos objetivos ou missão do projeto.

De um ponto de vista dos *stakeholders*, dos quais a MA faz parte, dado que está presente na equipa de execução, em algumas das atividades, demonstrou haver um descontentamento em relação a não operacionalidade da *CoLogistics Business Platform*, que era o grande produto final do projeto. Em relação aos restantes *stakeholders*, não poderá ser feita uma análise, visto que não foi feita qualquer recolha de opiniões relativas a este assunto.

Se olharmos agora na perspetiva da satisfação do cliente, que representa ser dos critérios mais relevantes, pode dizer-se ser um insucesso, no sentido em que o cliente não está, nem pode estar satisfeito, já que a plataforma, apesar de estar de facto disponível no site do projeto, não está ativa ou operacional.

Neste seguimento, é possível já avaliar também a funcionalidade e utilização do produto final e, uma vez que o produto não está apto para a utilização e, portanto, também não cumpre os requisitos de funcionalidade, por este critério o projeto não pode ser considerado um sucesso.

O critério do desempenho comercial e empresarial, apesar de ser relevante na literatura para a avaliação do sucesso dos projetos, é um critério que não é de grande relevância aqui e pelo qual não faz muito sentido avaliar este projeto, pois, por norma, estes critérios aplicam-se a projetos que têm por objetivo produzir um produto para ser comercializado e gerar lucros e receitas, objetivo esse que não está em linha com algum objetivo do projeto. Pelo menos, não diretamente: o projeto procura aumentar as exportações da Euroregião, o que, por consequência, fará aumentar as receitas das empresas desta zona; contudo, não tem por intuito aumentar as receitas daqueles que financiam e executam o projeto.

Por último, o sucesso do projeto será avaliado em termos dos objetivos alcançados. De forma a relembrar, o objetivo geral do projeto era a internacionalização e o aumento da presença externa do tecido produtivo da Euroregião Galiza-Norte de Portugal através da promoção da atividade logística e do reforço das capacidades organizacionais e tecnológicas de todos os componentes da função logística. Já os três objetivos específicos eram:

- melhorar a eficiência da função logística da Euroregião nos três fatores chave do seu desempenho: custo, prazo e pegada de carbono;
- aumentar as exportações da Euroregião, otimizando as cadeias de abastecimento globais;
- fomentar a cooperação e colaboração dos atores relevantes na função logística: demandantes/requerentes de serviços de transporte, empresas de logística, gestores

de terrenos e infraestruturas e decisores políticos.

Se olharmos e pensarmos bem sobre os objetivos, como é que se irá avaliar o sucesso do projeto pelos objetivos e determinar o impacto que o projeto teve nos objetivos que queria alcançar? Isto é, como é que irá avaliar se as ações do projeto tiveram realmente impacto no aumento das exportações e presença externa do tecido produtivo no exterior? Não se pode, pois, estas variações nas exportações podem ser causadas por imensas razões, como, por exemplo, pelo aumento da procura de um produto específico daquela região. Ou, se olharmos de outra perspetiva, o facto de as cadeias de abastecimento se tornarem mais otimizadas, isto não implica também, diretamente, num aumento das exportações.

Ao avaliarmos agora, de forma geral, olhando para todos os critérios apresentados acima, a satisfação dos *stakeholders*, a funcionalidade e a utilização do produto final, pode dizer-se que, segundo estes critérios, que são vistos como relevantes para a avaliação deste projeto, o projeto pode ser considerado como um insucesso. Mas quando avaliado pelo facto de o projeto ter cumprido os seus objetivos, não é possível ser feita essa avaliação. Primeiro, porque os resultados divulgados do projeto apenas são comparáveis com os resultados previstos (que são os entregáveis do projeto) e não com os objetivos finais, ou seja, pelos resultados divulgados não é possível verificar se os objetivos foram cumpridos ou não. Segundo, os objetivos que foram estabelecidos não são precisos o suficiente para avaliar se os mesmos foram realmente alcançados (este ponto será explicado mais sucintamente à frente). Portanto, não é possível avaliar segundo o critério dos objetivos atingidos o sucesso do projeto.

Para além do referido, é de apontar que o projeto não apresenta os seus próprios critérios de sucesso, de modo a avaliar se os objetivos estão a ser cumpridos e apresenta apenas um indicador de produtividade, ou seja, um *key performance indicator* (KPI), para todos os objetivos: o número de empresas que estão a receber ajudas, o qual não foi escolhido corretamente, uma vez que o número predefinido de empresas que iam receber ajudas foi

ultrapassado, o que indica uma alta *performance* do projeto; contudo, o projeto não cumpriu os resultados previstos e foi considerado, em parte, como um insucesso.

4.3 Falhas identificadas

O projeto CoLogistics, como se pode ver na Tabela 10, iniciou as suas atividades no início de 2018 e tinha como meta final o final do ano de 2021. Contudo, no final de 2021, a maioria das atividades não estavam completas e algumas ainda nem sequer tinham sido começadas e, por isso, foi solicitado um prolongamento do prazo à entidade financiadora até ao final de 2022. No final de 2022, o projeto conseguiu alcançar a maioria dos resultados que tinha previsto, mas o grande produto final do projeto não ficou operacional, o que significa que, mesmo com o prolongamento do prazo, os resultados esperados não foram conseguidos.

	2018				2019				2020				2021			
	Trimestres															
Atividades	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
0	x				x											
1							x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2								x	x	x	x	x	x	x	x	x
3									x	x	x	x	x	x	x	x
4									x	x	x	x	x	x	x	x
5							x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
6							x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Tabela 10 - Calendário de atividades (Fonte: adaptado do documento de candidatura)

A atividade 0 consistiu na preparação do projeto por meio de reuniões, ao longo do primeiro trimestre de 2018, envolvendo todas as entidades parceiras, a fim de delinear conjuntamente os objetivos do projeto, as atividades e ações a realizar, o orçamento, a distribuição de tarefas, bem como o próprio nome do projeto definindo as contribuições de cada um dos parceiros. Esta é, resumidamente, a descrição apresentada pelo projeto para a atividade de preparação do projeto no documento de candidatura. Essa candidatura foi realizada depois da atividade 0, uma vez que a mesma já apresentava o nome do projeto e as ações e atividades que iriam decorrer no percurso do projeto, entre muitos outros elementos. Por conseguinte, este documento deveria conter planos já detalhados sobre o planeamento do projeto.

Posto isto, efetuou-se uma revisão crítica do documento de candidatura, que irá ser descrita de seguida, focando alguns pontos relevantes na gestão do projeto, de maneira a perceber as razões por detrás da falta de alguns dos resultados previstos, assim como que ações é que não foram tão bem executadas ou postas em prática, para que a falta destes resultados acontecesse.

4.3.1 Os objetivos foram efetivamente bem definidos?

Para que um projeto seja bem definido também é necessário que os seus objetivos também o sejam. Para isso é necessário que os objetivos sejam: específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e que tenham um prazo limite (SMART). Nesse sentido os objetivos do projeto irão ser analisados abaixo, em dois grupos, segundo estes critérios.

1. Objetivo geral:

A internacionalização e o aumento da presença externa do tecido produtivo da Eurorregião Galiza-Norte de Portugal através da promoção da atividade logística e do

reforço das suas capacidades organizacionais e tecnológicas, de todos os componentes da função logística.

O objetivo geral resume a missão do projeto como um todo, contudo também ele tem de ser preciso o suficiente de modo a que se consiga avaliar o seu alcance. Isto é, o objetivo é aumentar a presença externa, mas em quanto? Se o projeto aumentar esta presença em 1%, pode dizer-se que o objetivo até foi cumprido, porque apesar de ser apenas 1%, ele de facto aumentou, mas terão os resultados compensado os recursos investidos? Se virmos agora, se o objetivo é mensurável de forma concreta, o objetivo é mensurável, contudo não nos diz porque critérios devem ser medidos e não podemos provar que o aumento da presença foi causado somente pelas ações do projeto. Seguidamente, assim como o objetivo é relevante pois promove o crescimento económico, atrai investimentos e reforça a competitividade regional, o objetivo também é alcançável com os recursos e uso adequados dos mesmos. Por fim, o objetivo é limitado no tempo pelo prazo do projeto em si.

2. Objetivos específicos:

1. Melhorar a eficiência da função logística da Euroregião nos 3 fatores chave do seu desempenho: custo, prazo e pegada de carbono;
2. Aumentar as exportações da Euroregião, otimizando as cadeias de abastecimento globais;
3. Fomentar a cooperação e colaboração dos atores relevantes na função logística: demandantes/requerentes de serviços de transporte, empresas de logística, gestores de terrenos e infraestruturas e decisores políticos.

Os objetivos são apelidados de específicos, mas serão eles específicos? O primeiro, diz explicitamente em como quer melhorar a eficiência da função logística, mas não nos diz em que medida, da mesma maneira que o segundo não explicita em quanto o projeto pretende

aumentar as exportações, já o terceiro não relata em quanto ou como é que o objetivo espera ser alcançado. Em termos da sua mensurabilidade, como no objetivo geral, todos os objetivos específicos podem ser medidos de uma forma ou de outra, mas tal como o geral não é possível comprovar, pelo menos em todos, que foram as ações do projeto que fizeram alcançar os objetivos. Assim como o projeto não apresenta as métricas que devem ser utilizadas para calcular se os objetivos foram alcançados. No entanto, quanto aos restantes requisitos SMART, os mesmos são cumpridos, todos são relevantes, alcançáveis com a gestão certa de recursos e limitados pelo tempo do projeto.

Qualquer um dos objetivos, geral ou específico, não contém um prazo no qual deva ser cumprido, contudo pode-se assumir que o prazo limite seja o prazo do projeto.

De forma geral, tanto para os específicos como para o geral, pode constatar-se a falta de definição em alguns aspetos para os objetivos do projeto. Todos eles são pouco específicos em termos de como esperam ser alcançados e em que medida. Além disso, medir se os objetivos foram alcançados de forma concreta não é possível visto que não é possível comprovar, para a maioria dos objetivos, se o que foi medido, foi por consequência do projeto. Contudo, não é posto em causa a relevância dos objetivos do projeto, uma vez que alcançados são de extrema relevância para o ambiente económico da região, e que com os recursos certos e usados da forma correta é possível alcançá-los. Em relação ao tempo pode dizer-se que todos são limitados pelo tempo do projeto em si, mas não tem prazos próprios, o que até faria sentido para os 3 objetivos denominados específicos pelo projeto.

Pode concluir-se então, que os objetivos se apresentam mal definidos o que compromete o sucesso do projeto.

4.3.2 O plano foi efetivamente bem definido?

Qualquer que seja o projeto, por mais pequeno que seja, necessita de algum grau de planeamento, o que é particularmente para, principalmente, aqueles que apresentam um alto nível de inovação, pressão do tempo ou complexidade. No caso do CoLogistics, o nível de inovação e pressão do tempo são relativamente baixos, uma vez que o projeto não apresenta a utilização de novas tecnologias ou o desenvolvimento destas e não apresenta urgência na entrega do projeto. Contudo, conta com uma complexidade relativamente alta devido ao número de *stakeholders* envolvidos no projeto, especialmente o número de elementos e empresas presentes na execução do mesmo. Assim sendo, seria necessário que o projeto fosse adequadamente planeado, para que fosse mais fácil alocar trabalho, monitorizar progressos e avaliar o impacto de qualquer alteração ao projeto.

O planeamento do projeto será avaliado consoante aquilo que está presente na candidatura do mesmo e consoante o modelo de processo de planeamento de projetos de Brandon-Jones e Slack (2019), apresentado na Figura2.

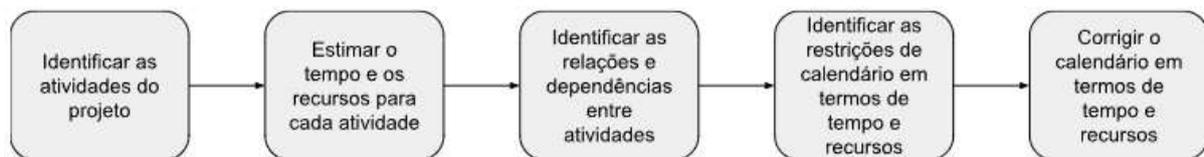


Figura 2 - Etapas no processo de planeamento de projetos (Fonte: adaptado de Brandon-Jones e Slack, 2019)

Segundo este modelo, o primeiro passo a ser realizado é identificar as atividades que o projeto vai executar e, quanto maior for a complexidade do projeto, maior é a importância de desconstruir as atividades segundo a *work breakdown structure* (WBS). Isto é, as atividades vão sendo desconstruídas, o máximo possível, em tarefas cada vez mais específicas, formando uma “árvore de família” de grandes atividades no topo, que vão sendo divididas em atividades ou tarefas mais específicas cada vez que a árvore se aproxima do fundo e por sua vez estas atividades ou tarefas tornam-se cada vez mais fáceis de gerir e controlar. O projeto, apesar de não ter qualquer figura ou imagem que demonstre a WBS das atividades, apresenta de facto

uma desconstrução das quatro atividades (1, 2, 3 e 4) que põem em prática a execução do projeto. Estas atividades são, todas elas, divididas em três ações cada, e cada ação é dividida num número de tarefas. Por isso, pode dizer-se que o primeiro passo foi realizado adequadamente. Contudo, é necessário que, para além disso, para cada tarefa sejam identificados os responsáveis pela sua execução. Segundo a Tabela 11, isto não acontece, e o que podemos retirar é que quase todos os sócios estavam responsáveis por todas as atividades, sem que houvesse uma especificação de quem é que iria ser responsável e executar cada uma das tarefas.

Atividades	Sócios/Parceiros
1	<ul style="list-style-type: none"> - CEP - IGAPE - Direção Geral de Mobilidade - Autoridade Portuária de Vigo - AEP - APDL - Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão
2	<ul style="list-style-type: none"> - CEP - IGAPE - Autoridade Portuária de Vigo - AEP - APDL - Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão
3	<ul style="list-style-type: none"> - CEP - IGAPE - Autoridade Portuária de Vigo - AEP - APDL - Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão
4	<ul style="list-style-type: none"> - CEP - IGAPE - Autoridade Portuária de Vigo - AEP - APDL - Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão

Tabela 11 - Sócios responsáveis por cada atividade (Fonte: adaptado do documento de candidatura)

O próximo passo na planificação do projeto, passa por estimar o tempo e os recursos para cada atividade. Para isso, existem duas abordagens, estimativas *top-down* e *bottom-up*. A primeira abordagem estima os recursos do projeto como um todo e a segunda divide o projeto em partes mais pequenas, como a WBS e calcula o custo do projeto a partir de cada uma destas partes. Por norma, nesta segunda abordagem, os gestores do projeto dependem daqueles que irão de facto realizar as tarefas para chegar a estimativas de tempo e recursos necessários para cada tarefa que será executada. No entanto, no plano do CoLogistics apenas estão presentes as datas-limite em que os entregáveis (*deliverables*) têm de ser entregues e não o tempo que cada tarefa necessita para ser completada. Além disso, os recursos necessários por cada tarefa ou atividade, tirando os recursos financeiros, também não foram identificados explicitamente. Apenas os recursos financeiros foram apresentados explicitamente por cada atividade para cada parceiro do projeto, sendo que os recursos de pessoal só foram determinados por associação aos recursos financeiros, de modo a determinar os custos de pessoal, para que fossem estabelecidos os custos das atividades e para chegar ao valor final que cada parceiro tem para gastar em cada uma destas atividades. Ainda mais, quaisquer outros recursos que não de pessoal ou financeiros não foram delineados para nenhuma das atividades ou tarefas.

A terceira etapa consiste em identificar as relações e dependências entre as tarefas identificadas, já que todas as tarefas de um projeto apresentaram relações umas com as outras. Enquanto umas tarefas são independentes e podem ser efetuadas em paralelo, outras têm que seguir uma linha de procedimento, uma vez que umas não podem ser iniciadas sem que as outras sejam finalizadas. Isto leva a que seja importante identificar quais são as tarefas independentes e aquelas que não o são, e perceber em que ordem é que estas tarefas dependentes têm de ser executadas. Estas relações entre tarefas não são identificadas no documento analisado e, conseqüentemente, a ordem em que as mesmas devem ser executadas não foi planeada.

A etapa seguinte diz-nos que, após identificar as relações entre tarefas ou atividades, é necessário ter em atenção as restrições de tempo do projeto e os recursos disponíveis em

cada momento do mesmo. Isto porque, apesar de podermos ter várias tarefas independentes, e as mesmas poderem ser realizadas todas ao mesmo tempo, não significa que haja recursos suficientes (neste caso, tanto pessoas ou outros recursos materiais), naquele momento, para as executar. Ou seja, se imaginarmos que temos duas tarefas que podem decorrer ao mesmo tempo, pois são independentes uma da outra, mas não temos o pessoal que é necessário para as executar no mesmo intervalo de tempo, deixa de ser possível executar estas tarefas ao mesmo tempo, mesmo sendo independentes uma da outra. Isto leva a que muitas vezes seja indispensável um replaneamento pois estas restrições podem afetar as relações entre as tarefas. Por norma, estas tarefas independentes apresentam uma certa flexibilidade em termos de tempo, denominada folga (*float* ou *slack*), que nos demonstra quantos dias extra a tarefa pode demorar sem que a mesma atrase o tempo geral de entrega do projeto. E, portanto, estas tarefas podem ser movidas ao longo do percurso do projeto com alguma flexibilidade, para se ajustarem às restrições do projeto em termos de recursos e tempo. Contudo, tal como não apresenta as relações entre as tarefas da etapa anterior, o plano do projeto CoLogistics também não apresenta as restrições de recursos e de tempo associados.

A quinta e última etapa passa por corrigir a calendarização do projeto de acordo com as restrições de tempo e recursos encontrados na etapa anterior. Como estas restrições não foram encontradas anteriormente, também não houve qualquer replanificação do calendário do projeto.

4.5 Recomendações

Feita a análise ao projeto e identificadas as falhas do mesmo, em termos de definição e planeamento, de seguida, fazem-se algumas recomendações, para completar a análise do projeto CoLogistics e, conseqüentemente, este trabalho.

A primeira grande falha identificada foi a definição dos objetivos: os mesmos, apesar de serem relevantes, limitados no tempo e alcançáveis com os recursos e tempo certos, não eram específicos, nem podiam ser medidos de forma concreta. É de lembrar que um dos fatores críticos de sucesso para um projeto são, precisamente, objetivos bem definidos e a correta compreensão da missão do projeto. Isto porque, permite fornecer um quadro para o planeamento, execução e avaliação do projeto, ajudando a alinhar a equipa no sentido de um objetivo comum, e a gerir o âmbito, os riscos e os recursos do projeto e, finalmente, avaliar o seu sucesso. Até porque, geralmente, o sucesso de um projeto é considerado como a realização dos objetivos pré-definidos do mesmo, que normalmente incluem vários parâmetros (Lim e Mohamed, 1999). Estes parâmetros são denominados de critérios de sucesso e surgem da necessidade de medir o sucesso de um projeto, mas que o projeto não apresenta. Portanto, recomenda-se que quaisquer objetivos estabelecidos devam cumprir os requisitos SMART (*specific, measurable, achievable, relevant e time-bound*, isto é, ser específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e limitados no tempo) e estarem definidos de acordo com as expectativas dos *stakeholders*, uma vez que um dos critérios pelo qual o sucesso do projeto é medido, maioritariamente, é a satisfação dos *stakeholders*. É necessário também que sejam determinados os critérios de sucesso do projeto e que os mesmos estejam alinhados consoante os objetivos que querem alcançar, e conseqüentemente com as expectativas dos *stakeholders*, assim como identificar *KPI's* que ajudem a acompanhar o projeto e indiquem se o trabalho está a ser executado corretamente ou não.

Ao nível do processo de planeamento, a primeira falha identificada foi a não correta atribuição dos responsáveis a cada tarefa. Em vez de apresentar uma tabela em que mostra os sócios que irão estar presentes em cada atividade, que são praticamente todos, dividi-los por tarefa, onde demonstre quem é que é responsável por cada tarefa em que o projeto está dividido, uma vez que o projeto já fez esta divisão de atividades em ações e, conseqüentemente, em tarefas.

A segunda falha, está relacionada com a falta de identificação dos tempos e os recursos necessários por cada tarefa. O projeto assinalou apenas os prazos limite em que resultados deviam ser entregues e os recursos financeiros que cada tarefa implicaria, deixando de parte os restantes recursos e o tempo que, de facto, cada tarefa demoraria. Neste sentido,

recomenda-se que se realizem estimativas para os tempos e recursos necessários para cada uma das tarefas, utilizando uma abordagem *bottom-up*, uma vez que, assim, as estimativas de tempo e recursos necessários partirão das entidades que, de facto, irão executar essas tarefas, o que proporcionará estimativas mais precisas, dado que é impossível realizar estimativas perfeitas.

A falha seguinte diz respeito ao não reconhecimento das relações e dependências entre as tarefas identificadas. Este passo é importante no processo de planeamento, pois permite-nos perceber em que ordem as tarefas devem decorrer ao longo do percurso do projeto. Nestes casos, recomenda-se a realização de um gráfico de Gantt e o uso do método do caminho crítico. O primeiro fornece as informações base que permitem estabelecer as relações entre as atividades do projeto e o segundo permite clarificar estas relações esquematicamente. O gráfico de Gantt é uma ferramenta de planeamento bastante prática, dado que é uma das maneiras mais simples de exibir o plano global de um projeto, tendo um excelente impacto visual e são sendo fácil de entender. Ademais, os gráficos de Gantt são úteis para comunicar o estado dos planos do projeto a outros gestores e para o controlo do dia-a-dia do projeto. Contudo, a sua aplicação é limitada na programação de operações de grande escala, pois o gráfico de barras não consegue delinear as interações complexas e as relações de precedência existentes entre as atividades. Por isso é que é recomendada a utilização do método do caminho crítico, de forma a complementar o gráfico de Gantt neste ponto. O método do caminho crítico é uma abordagem à calendarização de projetos que divide o projeto em várias tarefas de trabalho, as apresenta num fluxograma, sendo, de seguida, calculada a duração do projeto com base nas durações estimadas para cada tarefa, definindo-se, neste processo, as tarefas que são críticas, em termos de tempo, para a conclusão do projeto (Zareei, 2018).

Para a quarta falha, relativa à ausência das restrições de calendarização em termos de tempo e recursos, recomenda-se que se identifiquem essas restrições, para que no momento em que as tarefas tenham que ser executadas não haja a necessidade de fazer um novo planeamento devido à falta de recursos disponíveis, por estarem todos a ser utilizados naquele momento. Este tipo de situações pode levar a grandes atrasos no decorrer do projeto, que poderiam ser evitados se as restrições em termos de tempo e recursos tivessem sido identificadas na fase de planeamento do projeto.

A quinta e última falha encontrada no processo de planeamento, sexta no total, refere-se à falta da correção da calendarização do projeto de acordo com as restrições de tempo e recursos encontrados na etapa anterior. Apesar de ser desafiante analisar vários calendários alternativos, especialmente em projetos complexos como este, este processo ou cálculo é necessário e pode ser realizado com relativa facilidade usando software de planeamento de projetos como Asana, Trello ou Bitrix24. Este tipo de software apenas precisa de informações que, por norma, já foram identificadas nas etapas anteriores, como as relações entre atividades e o tempo e recursos que as mesmas necessitam para serem completadas e dados calculados para determinar o caminho crítico. Além disso, a velocidade do software permite atualizações frequentes aos planos e, complementarmente, se esta informação atualizada for também precisa e frequente, pode fornecer dados de controlo eficazes.

Apesar de não ter sido referido anteriormente, é de extrema importância que os próprios responsáveis, que detêm toda a informação sobre o projeto e a sua execução, realizem uma análise total ao mesmo, de forma a identificar outros erros que possam ter sido cometidos e que levaram a que o projeto tivesse sido entregue para além do prazo inicial e sem os resultados previstos todos completos, a fim de que no próximo projeto os mesmos erros não se voltem a cometer. Isto porque, a análise que aqui é feita neste trabalho, apenas analisa aspetos como a definição e planeamento do projeto, consoante a informação disponível, e não a sua gestão e execução, de onde também podem surgir múltiplas falhas.

5. CONCLUSÃO

Neste último capítulo, pretende-se apresentar as conclusões retiradas do trabalho efetuado, explicitando por último as limitações que o mesmo enfrentou e em como afetaram a análise deste trabalho.

5.1 Conclusões

O presente trabalho surgiu de um estágio realizado na empresa Market Access, e pretendeu analisar a gestão do projeto CoLogistics, através da junção de informação de fontes, tanto internas como externas, de modo a perceber as razões por detrás do incumprimento de alguns dos resultados estabelecidos, assim como, perceber se o projeto podia ser considerado um sucesso, independentemente da falta de cumprimento de alguns dos resultados previstos.

Feita a análise ao projeto, pelos critérios de sucesso, tanto pelo *iron triangle* como pelos restantes critérios relevantes na literatura, o projeto foi considerado como um insucesso por razões como o incumprimento do prazo definido inicialmente e dos requisitos iniciais, a não completa satisfação de alguns dos *stakeholders*, a não funcionalidade e não utilização do grande produto final (a *CoLogistics Business Platform*) e a não possível determinação do sucesso do projeto pelos seus objetivos, por estarem mal definidos à partida. No total da análise, foram identificadas falhas na definição de objetivos e no processo de planeamento: a má definição dos objetivos (já referida), a não correta atribuição dos responsáveis a cada tarefa, a falta de identificação dos tempos e os recursos necessários por cada tarefa, assim como das as relações e dependências entre as tarefas, o desconhecimento das restrições de calendarização em termos de tempo e recursos e a correção da calendarização de acordo com as restrições de tempo e recursos encontrados na etapa anterior.

Posto isto, as recomendações futuras passam pela definição dos objetivos segundo os requisitos SMART e segundo as expectativas dos *stakeholders* identificação dos critérios de sucesso do projeto assim e pela definição de KPI adequados que acompanhem a *performance* do projeto, estabelecendo logo de início os responsáveis por cada atividade e também pela identificação dos tempos e os recursos necessários para cada tarefa através de uma abordagem *bottom-up*, a utilização de ferramentas de planeamento de projetos como gráficos de Gantt e o método do caminho crítico, para identificar as relações e dependências entre as atividades que serão executadas e perceber a ordem de precedência que as atividades devem seguir, identificar as restrições de calendarização em termos de tempo e recursos para que,

posteriormente, o plano do projeto possa ser ajustados tendo em consideração estas restrições, de forma a evitar a necessidade de novas replanificações no decorrer do projeto e eliminar atrasos desnecessários.

5.2 Limitações

A informação analisada foi toda aquela que estava disponível nos canais abertos ao público e que me foi providenciada pela empresa na qual foi realizado o estágio, o que significa que a informação a que tive acesso não se traduz na totalidade da informação real e que surgiu do projeto e da sua gestão, dado que muitas outras empresas e parceiros estavam envolvidos, tanto que o projeto é avaliado, no geral, em termos do seu sucesso e das possíveis razões pelas quais o projeto foi considerado como um insucesso, devido à sua incompletude. Esta parcialidade da informação que me estava disponível leva a limitações deste trabalho no seu todo, não permitindo avaliar o projeto a um nível mais profundo e perceber melhor a origem de certos problemas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-342. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00069-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6)

Babbie, E. (2016). *The practice of social research* (14ª ed.) Cengage.

Baccarini, D. (1999). The Logical Framework Method for Defining Project Success. *Project Management Institute*, 30(4), 25-32.

Baccarini, D., & Collins, A. (2003). Critical success factors for projects. In A. Brown (Ed.), *Surfing the Waves: Management Challenges; Management Solutions, Proceedings of the 17th ANZAM Conference*, 2-5 Dezembro, 2003. Fremantle, Western Australia.

Brandon-Jones, A., & Slack, N. (2021). *Operations and Process Management: Principles and Practice for Strategic Impact* (6th ed.) Pearson

Chambliss, D. F., & Schutt, R. K. (2018). *Making sense of the social world: Methods of investigation* (6th ed.) SAGE Publications.

Collins, A., & Baccarini, D. (2004). Project Success - A Survey. *Journal of Construction Research*, 5(2), 211-231. <https://doi.org/10.1142/S1609945104000152>

Cooke-Davies, T. (2002). The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185-190. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00067-9](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00067-9)

Creswell, J. W. (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.) SAGE Publications.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The Sage handbook of qualitative research* (4th ed.) SAGE Publications.

De Wit, A. (1988). Measurement of project success. *International Journal of Project Management*, 6(3) 164-170. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(88\)90043-9](https://doi.org/10.1016/0263-7863(88)90043-9)

Prefer, A. A., Mahmoud, M., Haleema, H., & Almamlook, R. (2018). Overview Success Criteria and Critical Success Factors in Project Management. *Ind Eng Manage*, 7(1) <https://doi.org/10.4172/2169-0316.1000244>

Gido, J., & Clements, J. P. (2014). *Successful project management* (6th ed.) Cengage Learning.

Ika, L. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project Management Journal*, 40(4), 6-19.

Iram, N., Khan, B. & Sherani, A. W. (2016). Critical Factors Influencing the Project Success: An Analysis of Projects in Manufacturing and Construction in Pakistan. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 6, 20-22. <https://doi.org/10.12816/0033272>

Kerzner, H. (2015). *Project Management 2.0: Leveraging Tools, Distributed Collaboration, and Metrics for Project Success* (1ª) Wiley.

Kerzner, H. (2017). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12ª ed) John Wiley & Sons.

Kumar, R. (2018). *Research Methodology: A Step-by-Step Guide for Beginners* (5ª ed.) SAGE Publications.

Lamproua, A., & Vagiona, D. (2018). Success criteria and critical success factors in project success: a literature review. *International Journal of Real Estate & Land Planning*, 1, 276-284.

Lim, C. S., & Mohamed, Z. (1999). Criteria of project success: An exploratory re-examination. *International Journal of Project Management*, 17(4), 243-248. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00040-4](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00040-4)

Marketaccess. (n.d). Serviços: Projetos de Internacionalização. <https://marketaccess-global.com/servicos>

Mokoena, T., Pretorios, J., & Van Wyngaard, C. (2013). Triple constrain considerations in the management of construction projects. *2013 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*. <https://doi.org/10.1109/IEEM.2013.6962524>

Munns. A. K., & Bjeirmi, B. F. (1996). The Role of Project Management in Achieving Project Success. *International Journal of Project Management*, 14(2) 81-87. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(95\)00057-7](https://doi.org/10.1016/0263-7863(95)00057-7)

Nicholas, J. M. (1989). Successful Project Management: A Force-Field Analysis. *Journal of Systems Management*, 40(1) 24-30.

Pinto, J. K. & Slevin, D. P. (1988). Critical success factors across the project life cycle: definitions and measurement techniques. *Project Management Journal*, 19(3), 67-75.

Pollack, J., Helm, J., & Adler, D. (2018). What is the Iron Triangle, and how has it changed?. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(2), 527-547.

Project. (n.d). In Oxford Languages.
https://www.google.com/search?q=project+origin&rlz=1C1ONGR_ptPTPT1028PT1028&sxsrf=APwXEddqtTThiLQtLMSHBIIOV2X5gInuRg%3A1685439999195&ei=8V1ZIC5CKnkdUPp6CWIA4&ved=0ahUKEWjAtMSj4Zz_AhXiU6QEHSQBBeEQ4dUDCA8&uact=5&oq=project+origin&gs_lcp=Cgxnd3Mtd2l6LXNlcnAQAzIHCCMQigUQJzIFCAAQywEyBQgAEMsBMgUIABDLATIFCAAQywEyBQgAEMsBMgUIABDLATIFCAAQywEyBQgAEMsBMgUIABDLAToHCCMQsAMQJzoKCAAQRxDWBBCwAzoFCAAQgAQ6BQguEMsBSgQIQRgAUNERWKYcYK8eaAJwAXgAgAHXAogBsQqSAQCwLjEuMi4ymAEAoAEBwAEByAEI&scient=gws-wiz-serp

Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (6^a ed.) Project Management Institute.

Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: The diamond approach to successful growth and innovation*. Harvard Business Press.

Turner, J. R. (1999). The project management profession: knowledge or faith? *PM Network*, 13(10), 41.

Turner, J. R. (2013). *The handbook of project-based management: Leading strategic change in organizations* (3^a ed.) McGraw-Hill.

Turner, J. R. (2014). *The handbook of project-based management: Leading strategic change in organizations* (4th ed.). McGraw-Hill.

Toor, S. R., & Ogunlana, O. S. (2010). Beyond the 'Iron Triangle': Stakeholder Perception of Key Performance Indicators (KPIs) for Large-Scale Public Sector Development Projects. *International Journal of Project Management*, 23(3), 228-236.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.05.005>

Webster, J., & Watson, R., T. (2002). Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review. *MIS Quarterly*, 26(2), 13-23.

Westerveld, E. (2003). The Project Excellence Model®: linking success criteria and critical success factors. *International Journal of Project Management*, 21(6), 411-418.

Zareei, S. (2018). Project scheduling for constructing biogas plant using critical path method. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 81(1), 756-759
<https://doi.org/10.1016/j.rser.2017.08.025>.