

**IMPLEMENTANDO A GESTÃO DE PORTFÓLIO NÃO PROJETIZADA:
DESAFIOS DE UM PROJETO DE GTM (GO TO MARKET)**

*IMPLEMENTING NON-PROJECTIZED PORTFOLIO MANAGEMENT: CHALLENGES OF
A GO-TO-MARKET (GTM) PROJECT*

ANDRÉIA DE OLIVEIRA DOS REIS

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

ISABEL CRISTINA SCAFUTO

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Comunicação:

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecimentos ao Fundo de Apoio à Pesquisa - FAP UNINOVE

IMPLEMENTANDO A GESTÃO DE PORTFÓLIO NÃO PROJETIZADA: DESAFIOS DE UM PROJETO DE GTM (GO TO MARKET)

Objetivo do estudo

Este estudo tem como objetivo relatar a implementação da gestão de portfólio em uma estrutura organizacional não projetizada, por meio de um projeto Go-To-Market (GTM), destacando os desafios enfrentados e os resultados obtidos na transformação estratégica.

Relevância/originalidade

O estudo contribui ao apresentar a aplicação prática da gestão de portfólio em uma estrutura funcional, cenário pouco explorado na literatura, revelando os desafios da transformação organizacional e propondo um modelo replicável para empresas em busca de alinhamento estratégico efetivo.

Metodologia/abordagem

A metodologia adotada foi pesquisa-ação, com aplicação de entrevistas semiestruturadas, análise documental e atuação conjunta com consultoria especializada. O projeto foi estruturado em cinco ondas, envolvendo diagnóstico organizacional, planejamento estratégico, implantação do PMO e gestão de portfólio com acompanhamento contínuo.

Principais resultados

A organização avançou na maturidade em projetos, estruturou o PMO, definiu papéis e responsabilidades, adotou o Balanced Scorecard e consolidou a gestão de portfólio. Houve melhoria no alinhamento estratégico, eficiência na execução dos projetos e evolução na cultura organizacional.

Contribuições teóricas/metodológicas

O estudo amplia a aplicação prática da gestão de portfólio em estruturas não projetizadas, reforça a importância do PMO na transformação estratégica e propõe uma abordagem metodológica replicável, integrando teoria e prática com base em modelos de maturidade e planejamento estratégico Perguntar

Contribuições sociais/para a gestão

O estudo oferece subsídios para gestores enfrentarem desafios de transformação em estruturas funcionais, promovendo maior eficiência, alinhamento estratégico e cultura orientada a projetos. Socialmente, fortalece práticas de governança e gestão mais estruturada, impactando positivamente a sustentabilidade e a competitividade organizacional.

Palavras-chave: Go-To-Market (GTM), PMO, Maturidade Organizacional, Balanced Scorecard, Transformação Organizacional

IMPLEMENTING NON-PROJECTIZED PORTFOLIO MANAGEMENT: CHALLENGES OF A GO-TO-MARKET (GTM) PROJECT

Study purpose

This study aims to report the implementation of portfolio management in a non-projectized organizational structure through a Go-To-Market (GTM) project, highlighting the challenges faced and the results achieved in the process of strategic transformation.

Relevance / originality

This study contributes by presenting the practical application of portfolio management in a functional structure, a scenario rarely explored in the literature, revealing the challenges of organizational transformation and proposing a replicable model for companies seeking effective strategic alignment.

Methodology / approach

The methodology used was action research, including semi-structured interviews, document analysis, and collaboration with a specialized consultancy. The project was structured in five waves, involving organizational diagnosis, strategic planning, PMO implementation, and portfolio management with continuous monitoring.

Main results

The organization advanced in project maturity, structured the PMO, defined roles and responsibilities, adopted the Balanced Scorecard, and consolidated portfolio management. Improvements were seen in strategic alignment, project execution efficiency, and the evolution of the organizational culture.

Theoretical / methodological contributions

The study expands the practical application of portfolio management in non-projectized structures, reinforces the PMO's role in strategic transformation, and proposes a replicable methodological approach integrating theory and practice based on maturity models and strategic planning frameworks.

Social / management contributions

The study provides tools for managers facing transformation challenges in functional structures, promoting greater efficiency, strategic alignment, and a project-oriented culture. Socially, it strengthens governance practices and structured management, positively impacting organizational sustainability and competitiveness.

Keywords: Go-To-Market (GTM), PMO, Organizational Maturity, Balanced Scorecard, Organizational Transformation

IMPLEMENTANDO A GESTÃO DE PORTFÓLIO NÃO PROJETIZADA: DESAFIOS DE UM PROJETO DE GTM (GO TO MARKET)

Resumo

Objetivo do relato:

Este relato técnico tem o objetivo de, com base na literatura, descrever o processo prático de implementação de um projeto de *Go-to-Market*, focado em apoiar uma empresa na criação de um método estruturado para definição do planejamento estratégico e também, no processo de seleção e controle do portfólio de projetos, para obtenção dos resultados estratégicos planejados.

Contexto:

A pesquisa ação ocorreu em uma empresa de médio porte, fabricante de equipamentos médicos, a qual antes do projeto Go-to-Market, não atuava com metodologia clara para definição dos objetivos e planejamento estratégico, bem como não possuía um modelo de acompanhamento de portfólio visando a seleção e acompanhamento adequado dos projetos à serem executados para obtenção dos benefícios estratégicos planejados.

Metodologia:

O projeto utilizou como metodologia a coleta de dados e entrevistas semiestruturadas através de reuniões presenciais com a equipe de gestão e com o suporte de uma consultoria especializada, o projeto de Go-to-market foi dividido em 5 ondas, sendo a onda 1 nomeada de "Arrumação da casa", onda 2 para implementação dos modelos de planejamento estratégico, onda 3 para implementação do portfólio de projetos e ondas 4 e 5 um acompanhamento de 2 anos para melhorias contínuas do projeto implementado.

Resultados:

Com a implementação do projeto, uma visão orientada à projetos se consolidou na empresa, refletindo na criação de políticas claras, papéis e responsabilidades definidos e a aderência na criação de um planejamento estratégico, somado à seleção e acompanhamento adequado do portfólio de projetos a ser executado, para a obtenção dos resultados planejados.

Conclusões:

Apesar dos desafios relatados, a organização apresentou progressos significativos na gestão de portfólio e nos resultados alinhados ao planejamento estratégico, trazendo robustez ao negócio e também ao compromisso de melhoria contínua que permanece estruturado e em acompanhamento ainda como parte das ondas previstas para o projeto de *Go-to-market*.

1 Introdução

Com a crescente projetificação das empresas (Midler, 1995, 2019), onde as organizações buscam implementar suas estratégias através da execução de projetos, e diante das restrições de recursos financeiros e humanos, torna-se crucial entender quais critérios de seleção, priorização e metodologias de monitoramento de execução de projetos devem ser implementadas para maximizar eficiência e resultados.

Na organização alvo deste relato técnico, uma empresa fabricante de equipamentos médicos e com estrutura funcional, passou a enfrentar dificuldades com a alta demanda de projetos versus uma maneira adequada de gerenciá-los, em especial no que tange ao alinhamento estratégico e as medidas de controle para execução dos projetos.

A fim de diagnosticar possíveis soluções, a literatura relevante foi consultada, abordando teorias sobre definição de estratégia (Porter, 1996), estruturas organizacionais (Mintzberg, 1979), implementação de escritórios de projetos (PMI, 2013) e níveis de

maturidade em gestão de projetos (Kerzner, 2009), com foco nos temas de: 1) definição de estratégia; 2) estruturas organizacionais; 3) implementação de um escritório de projetos para acompanhamento do portfólio de projetos e 4) nível de maturidade para gestão de projetos, programas e portfólio.

Apesar das orientações teóricas disponíveis, há uma lacuna prática na aplicação destas estratégias em organizações com alta demanda de projetos, especialmente no alinhamento estratégico e nas medidas de controle da execução. Para abordar esta lacuna, foi realizada uma intervenção prática na organização alvo, utilizando uma abordagem de estudo de caso para implantar um PMO e um sistema de gestão de portfólio, analisando os desafios e resultados obtidos. Desta maneira, este relato técnico descreve a experiência de implantação de um PMO e a gestão de portfólio em uma organização funcional, destacando as dificuldades encontradas, as adaptações necessárias e os resultados alcançados, visando contribuir com um modelo replicável para outras organizações em cenários semelhantes.

Este relato técnico contém as seções baseadas nas oito etapas principais indicadas por Biancolino, Kniess, Maccari, e Rabechini Jr. (2012) e Matens, Pedron e Oliveira (2021), divididas em: Introdução; Referencial Teórico; Método da Produção Técnica; Contexto do Projeto (Características da Organização e Características do Projeto/Problema Analisado); Tipo de Intervenção e Mecanismos Adotados; Resultados Obtidos e Análise; Conclusão e Referências.

2 Referencial Teórico

Este capítulo tem como objetivo revisar a literatura sobre os temas de planejamento estratégico, estruturas organizacionais, níveis de maturidade em projetos e gestão de portfólio, abordando as diversas perspectivas relacionadas a esses assuntos, a fim de embasar a análise do relato técnico apresentado.

2.1 Planejamento Estratégico por meio do Balanced Scorecard

Segundo Ansoff (1993), estratégia compreende os diferentes conjuntos de regras de decisões que direcionam o comportamento de uma organização. Isso inclui a definição de metas básicas de longo prazo, objetivos empresariais, adoção de linhas de ação e a alocação de recursos para alcançar essas metas (Chandler, 1987).

Planejar é algo crucial no contexto de mudanças que ocorrem nos ambientes econômico, social, tecnológico e político e as empresas somente poderão crescer e progredir se conseguirem se ajustar à conjuntura. Uma das causas mais importantes do crescimento e do da capacidade de realizar ajustes com inteligência é o planejamento estratégico (Alday, 2000).

O planejamento não é um ato isolado, de modo que deve ser visualizado como um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam o alcance de objetivos previamente estabelecidos.

Assim, diversos autores, dão sua contribuição ao conceito de Planejamento Estratégico, sendo importante caracterizá-lo para melhor entendimento do estudo. Caracterizando o Planejamento Estratégico, (Matos, 1993, p.30), apresenta 5 (cinco) características fundamentais: 1. O Planejamento Estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável e está sujeito a um ambiente de incerteza. 2. O Planejamento Estratégico é orientado para o futuro. Como característica tem resposta de tempo como horizonte a longo prazo. Os problemas atuais não são esquecidos, durante o curso de planejamento. 3. O Planejamento Estratégico é compreensivo. Ele abrange a organização como uma totalidade, abraçando todos seus recursos, no sentido de obter efeitos sinérgicos de todas as capacidades e futuras potencialidades da empresa. [...] quem faz ele realmente acontecer e dar certo são as pessoas.

4. O Planejamento Estratégico é um processo de construção de consenso. [...] o planejamento deve oferecer um meio de atender a todos na direção futura que melhor se adapte para que a organização possa alcançar seus objetivos. 5. O Planejamento Estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional. [...] ele se torna uma tentativa constante de apreender e ajustar-se a um ambiente competitivo, complexo e suscetível a mudanças.

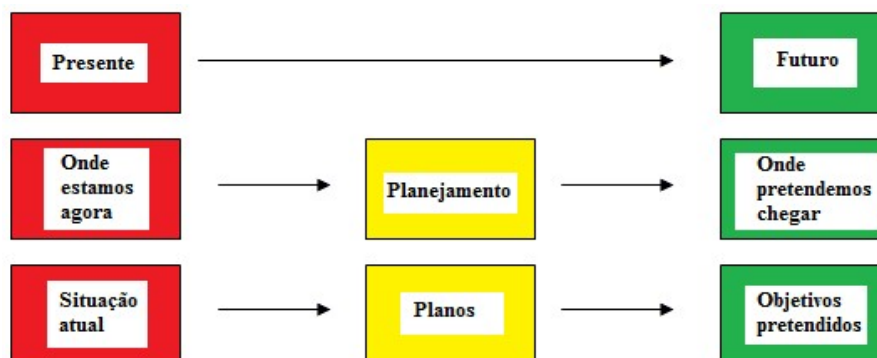


Figura 1 - Fonte: Adaptado de Chiavenatto, (2003).

A Figura 1 mostra as premissas do planejamento, onde planejar significa a formulação sistemática de objetivos e ações alternativas que implicam em decisões futuras. Para suportar o planejamento, um dos métodos que podem ser utilizados refere-se ao *Balanced Scorecard* (BSC), sendo esta, uma ferramenta administrativa que permite uma visão abrangente e balanceada de como alinhar o desempenho das várias áreas da organização para atender simultaneamente aos acionistas, clientes, processos internos e aos funcionários, em uma cadeia de valor, que buscam alinhar quatro perspectivas para o desempenho organizacional, sendo: perspectiva financeira, perspectiva do cliente, processos internos, aprendizagem e desenvolvimento (Kaplan e Norton, 1996). Corroborando com o método, Libiao Bai et al. (2023), menciona que os resultados alinhados à estratégia se dividem em financeiros e não financeiros e devem ser baseados em *Balanced Scorecard*.

Em resumo, *Balanced Scorecard* suporta a operacionalização do planejamento estratégico, transformando a visão e as estratégias em objetivos concretos e mensuráveis, preparando para uma implementação onde o monitoramento e o ajuste contínuo das estratégias organizacionais se tornem viáveis.

Embora o *Balanced Scorecard* seja o método de suporte à definição do planejamento estratégico, a realização da estratégia e coleta dos benefícios esperados dependem diretamente da execução de projetos e da observação e entendimento dos fatores que podem impactar este ambiente, sendo os principais: estruturas organizacionais de projetos, que podem apresentar diferentes culturas e demandar formas diversas de abordagem para que o resultado seja eficaz, modelo de gestão do escritório de projetos (*PMO - Project Management Office*) e a forma como o portfólio de projetos será gerenciado e, por fim, o nível de maturidade organizacional, que também poderá impactar positiva ou negativamente a adoção e aderência adequada à definição e execução do planejamento estratégico. Estes fatores que exercem função direta neste ambiente, serão explicados nos tópicos subsequentes.

2.2 Estruturas Organizacionais de Projetos

Uma das principais decisões na estruturação de um projeto é determinar qual estrutura organizacional será executada no projeto. Segundo AlSaied et al. (2024), há uma série de fatores que podem ser operacionalizados em empresas baseadas em projetos, para estabelecer o aprendizado e a cultura de projetos organizacionais. Já de acordo com o Guia PMBOK (*Project*

Management Body of Knowledge), uma estrutura organizacional de projetos é a disposição formal de pessoas, responsabilidades, autoridade e comunicação dentro de uma organização que gerencia projetos. O gerente de projetos deve entender a influência direta nos projetos, pois incluem fatores como crenças e valores compartilhados, políticas e procedimentos, relações de autoridade, ética e horas de trabalho.

Existem vários tipos de estruturas organizacionais de projetos que são elas: Funcional, Projetizada e Matricial.

Ainda para o Guia PMBOK [3], as organizações podem ter uma estrutura montada conforme indicado na tabela 1.

Influência das estruturas organizacionais nos projetos

Estrutura da organização Características do projeto	Funcional	Matricial			Projetizada
		Matriz fraca	Matriz por matricial	Matriz forte	
Autoridade do gerente de projetos	Pouca ou nenhuma	Baixa	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Baixa	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Quem gerencia o orçamento do projeto	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente do projeto	Gerente do projeto
Papel do gerente de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
Equipe administrativa de gerenciamento de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral

Tabela 1 - Influências da estrutura organizacional nos projetos
Fonte: PMBOK [3]

A tabela 1 demonstra através de uma matriz a relação entre estrutura organizacional, características do projeto, papel e o poder de influência da participação do gerente de projetos.

2.2.1 Estruturas Funcionais de Projetos

Estrutura Funcional de Projetos, de acordo com o Guia PMBOK, as equipes são agrupadas por especialidade ou função. Os gerentes de departamento têm total autoridade sobre a Equipe. A hierarquia é suprimida por uma heterarquia.

Na visão de Griffin (2014), como tal estrutura não é projetada para mudar rapidamente, a estrutura organizacional funcional é rígida, o que dificulta em relação às mudanças, porque ela pode ser lenta devido a hierarquia organizacional.

2.2.2 Estrutura Projetizada

Kenzer (2013), este tipo de estrutura organizacional é orientada a produtos. Uma das vantagens desse modelo é que o Gerente de Projetos possui autoridade garantida pelo vice-

presidente e pelo diretor, permitindo uma gestão mais eficaz dos projetos. No entanto, a maior desvantagem é o alto custo de manutenção da organização, pois não é possível compartilhar um profissional entre diferentes projetos para reduzir custos. Uma vez que um indivíduo é alocado a um projeto específico, ele não pode ser realocado para outro projeto até que o atual seja concluído.

2.2.3 Estrutura Matricial de Projetos

De acordo com o PMBOK 2006, a Estrutura Matricial de Projetos é uma combinação das estruturas Funcional e Projetizada. Nesse tipo de estrutura, o nível de poder do Gerente de Projeto é compartilhado com o Gerente Funcional. A estrutura matricial é subdividida em três categorias: Matriz Fraca, Matriz Balanceada, Matriz Forte.

2.3 Estruturação de um PMO

Para um melhor entendimento do que é um PMO segundo o PMI (2013), "um escritório de gerenciamento de projetos" (EGP ou PMO em Inglês) é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados ao projeto. Segundo Hill (2004), a criação de um PMO passa por fases de competência contínua, sendo os estágios: 1) de supervisão de projetos, onde há basicamente um gerente de projetos e uma ou mais projetos e são observados o atingimento de custos, prazos e utilização de recursos; 2) PMO Básico com controle de processos, onde o uso de um padrão para gestão de projetos e o controle passa a ser para múltiplos gerentes de projetos e projetos executados; 3) Processo de suporte, onde o PMO passa a direcionar e suportar as demais áreas da empresa por meio de sua governança; 4) Maturidade de negócio, onde o PMO considerado avançado aplica uma gestão compreensiva e suporta a organização na obtenção dos objetivos estratégicos e 5) o PMO passa a ser um centro de excelência estratégico para a organização.

De acordo com Singh (2009), os mesmos estágios descritos por Hill (2004), são os fatores considerados como desafios a serem superados na implementação e manutenção de um PMO nas organizações.

2.4 Modelo de maturidade em gerenciamento de projetos organizacionais (OPM3)

Antes de iniciar falando sobre o tema, vamos entender a definição da sigla OPM3 é o modelo de maturidade em gerenciamento de projetos, desenvolvido pelo Project Management Institute (PMI), este modelo apoia as organizações a alcançarem os objetivos estratégicos através do gerenciamento de projetos eficaz e eficiente.

De acordo com a literatura Rabechini Jr et al (2003), OPM3 é um modelo teórico que é composto de 3 níveis: (1) Conhecimento (2) Avaliação (3) Melhoramento.

Para Crawford (2006), um modelo de maturidade de gerenciamento de projetos pode ser um roteiro que mostra a uma organização como ela pode passar sistematicamente para níveis de desempenho mais maduros e fazê-lo de maneira mais eficaz e eficiente.

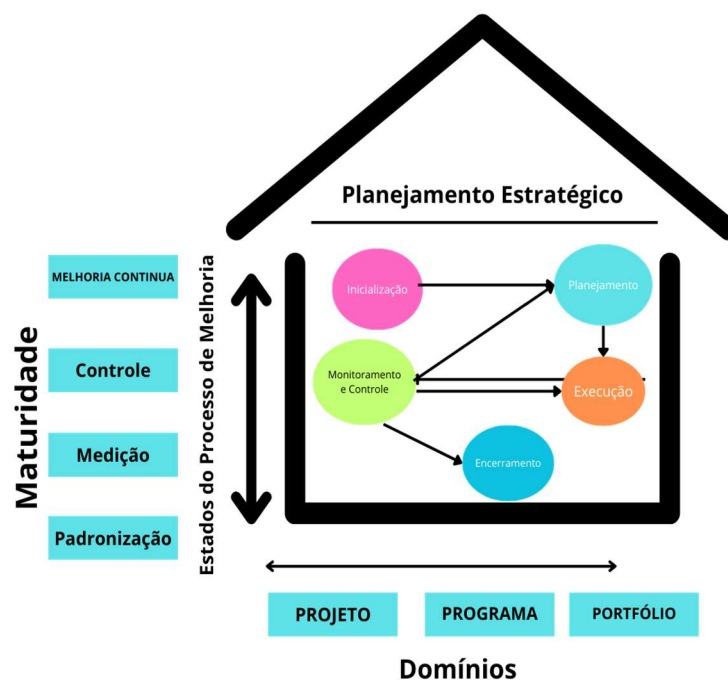


Figura 2: Modelo de Maturidade OPM3

Fonte: Elaborada pelos autores (2024)

A figura 2 demonstra a relação dos graus de maturidade de uma organização, com o planejamento estratégico, fases do projeto e também com os diferentes domínios em que a maturidade é analisada, ou seja, à nível de projeto, programa ou portfólio.

2.5 Gestão de Portfólio de Projetos

Segundo Carvalho e Rabechini Junior (2008), gestão de portfólio é definido como uma série de modelos, procedimentos e processos que visam administrar um conjunto de projetos de forma sistêmica. De acordo com Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2004), a otimização na gestão do portfólio ocorre pelos padrões de maximização de valor, utilizando como gatilho aspectos geralmente evidenciados como ganhos financeiros e também o balanceamento dos projetos considerando critérios diversos e o nível de alinhamento estratégico do projeto para os resultados organizacionais.

Como parte fundamental ao suporte na gestão de portfólios, o PMO (*Project management office*) cobre a necessidade de 1) suporte metodológico à definição estratégica; 2) coleta das iniciativas desejadas pelas áreas de negócio, como futuros projetos a serem realizados; 3) aplicação dos critérios de análise e priorização de projetos; 4) aprovação do portfólio e; 5) gestão da execução dos portfólios.

Segundo o PMI (2006), portfólio refere-se ao processo de seleção, priorização e controle de um conjunto de programas para atingir os objetivos estratégicos.

PMI (2006) considera ainda que a gestão do portfólio é o gerenciamento centralizado de um ou mais projetos, que inclui identificar, priorizar, autorizar, gerenciar e controlar projetos, programas e outros trabalhos relacionados, para atingir objetivos específicos da estratégia de negócio.

3 Metodologia

O método de pesquisa utilizado neste relato técnico foi a coleta de dados e entrevistas semiestruturadas através de reuniões presenciais com a equipe de gestão, conforme descrito no livro de Floyd J. (2014), que oferece uma ampla abordagem sobre pesquisa por levantamento. Para conduzir este trabalho, uma consultoria especializada foi contratada para avaliar o nível e a maturidade em gerenciamento de projetos, bem como a estratégia atual da empresa, realizando entrevistas individuais com todos os gestores, incluindo o gerente comercial, o gerente de planejamento estratégico, a gerente de marketing, o gerente de tecnologia, o gerente fabril, o gerente de RH, o gerente de controladoria, o coordenador de vendas e o coordenador de licitações. Foi identificada uma falta de compreensão clara do conceito de projetos e uma ausência de visibilidade do planejamento estratégico e suas diretrizes.

Tabela 2: Funções dos entrevistados

Número de Entrevistado	Função do Entrevistado	Tempo de Empresa do Entrevistado (em meses)
E01	Gerente Comercial	24
E02	Gerente de Planejamento Estratégico	120
E03	Gerente de Marketing	12
E04	Gerente Fabril	60
E05	Gerente de RH	12
E06	Gerente de Controladoria	120
E07	Coordenador de Vendas	160
E08	Coordenador de Licitação	24

As entrevistas foram realizadas com colaboradores que atuaram diretamente na estruturação e implementação da mudança de estratégia na empresa, objeto principal neste relato (Tabela 2).

As entrevistas foram conduzidas de forma individual, usando perguntas abertas e fechadas para obter informações detalhadas e quantitativas sobre as práticas de gerenciamento de projetos. O objetivo era ter uma visão completa das percepções dos gestores e identificar lacunas existentes. Com base nesses dados, foi elaborado um diagnóstico da empresa, destacando pontos de melhoria, oportunidades e riscos.

A principal ação resultante foi a implementação do Projeto GTM (*Go To Market*), visando aprimorar a estratégia de entendimento do mercado para impulsionar o crescimento do negócio, conforme sugerido por Steve B. (2003). O método incluiu a criação do diagnóstico em conjunto com um plano detalhado, delineando os passos necessários para alcançar os objetivos,

com foco em melhorias rápidas que demonstrassem benefícios tangíveis. Esse processo foi desafiador devido à complexidade, à necessidade de adaptação a uma nova cultura e à experiência prática dos gestores, muitos dos quais estavam acostumados a métodos anteriores.

A estratégia de implantação do projeto em ondas focou inicialmente na reestruturação da empresa, com o levantamento do diagnóstico e a criação de uma área específica para gerenciamento de projetos (PMO). A priorização das ações foi baseada no desenvolvimento de uma equipe de alta gestão, com foco no cliente e no resultado, facilitando a implementação das demais etapas do Roadmap. Um dos grandes projetos prioritários foi a implantação do CRM, visando obter uma visão 360° dos clientes e melhorar a tomada de decisão.

Após uma fase piloto de um ano, com o apoio da consultoria, a equipe de gestão continuou o trabalho, baseando-se nas lições aprendidas. O Projeto GTM representou um avanço significativo na maturidade da organização, abrangendo o desenvolvimento do Planejamento Estratégico para os próximos cinco anos, a criação do escritório de projetos, a realização de treinamentos e a definição do portfólio. Antes dessa iniciativa, os projetos eram tratados de forma desarticulada, sem visibilidade clara para os diretores. A implementação exigiu a contratação de especialistas para apoiar a mudança cultural na organização.

A Figura 3 ilustra a estruturação do projeto GTM e as ações implementadas em cada onda, detalhadas no plano que também incluiu o desenvolvimento de políticas, plano de marketing, estratégia de vendas, entre outras.

Ondas de implantação



Figura 3 - Roadmap de Implantação do Projeto de GTM

Fonte: Elaboração de pelo autor(2022)

A Figura 3 ilustra a estruturação do projeto GTM e as ações implementadas em cada onda, sendo a primeira de estruturação organizacional (arrumação da casa), ondas 2 e 3 das implementações dos modelos de BSC, e Escritório de Projetos para gestão de portfólio e as ondas 4 e 5 como parte de um acompanhamento de dois anos para análise dos resultados da implementação e também para o trabalho em melhoria contínua durante o período.

4 Análise e discussão dos resultados

4.1 Contexto do projeto

Neste tópico, serão apresentadas as características da organização e do projeto de GTM (Go To Market), que foram fundamentais para enfrentar o desafio na gestão de portfólio em uma estrutura organizacional não projetizada. A Tabela 2 destaca as principais características apontadas na avaliação do cenário atual e esperado com a implementação do projeto na organização.

4.2 Características da organização

A organização, objeto deste estudo iniciou sua história em 1991, atuando na produção de equipamentos médicos na região do Rio Pequeno, em São Paulo. Inicialmente, tratava-se de uma empresa de gestão familiar e em 2020, investiu em uma nova planta industrial moderna situada em Cotia, lançando-se na expansão internacional de seu portfólio e atingindo mercados da América Latina.

Hoje, a empresa conta com 300 colaboradores, sustentando-se com as normativas ISO 13485 e 9001, registrando um faturamento anual de R\$40 milhões.

4.3 Características do projeto

No ano de 2022, a organização passou por um projeto de transformação conduzido por uma consultoria especializada na implementação de uma nova abordagem estratégica.

O projeto descrito neste relato é a implantação do Projeto GTM (Go To Market), destinado a apoiar a melhoria dos processos e aprimorar a eficiência na introdução de produtos e serviços ao mercado. Ele visa alinhar estratégias de marketing, vendas e operações para maximizar o impacto e a competitividade da empresa. Houve desafios na condução deste novo conceito, principalmente devido à necessidade de desenvolver um portfólio de produtos em uma empresa não projetizada. Este projeto surgiu após a implantação do Planejamento Estratégico, que resultou na necessidade de criar uma nova abordagem de GTM (Go To Market), absorvendo alguns projetos em andamento e criando novos que foram alocados em quatro diretrizes e sete iniciativas, sendo uma das iniciativas, a de desenvolvimento de uma Gestão de Portfólio, visando a criação dos mecanismos adequados para seleção dos projetos, considerando fatores de relacionamento entre os projetos, alinhamentos com os objetivos estratégicos e um controle de execução para monitorar e otimizar o retorno dos investimentos.

A equipe alocada neste projeto foi composta por: O time de consultoria que envolveram os profissionais - Consultor de Negócios, Especialista em Projeto GTM, Consultor de Pricing e um Gerente de Projetos; e do lado organização - Analista de TI, Gerente Comercial, Gerente de Marketing, Gerente de Tecnologia, Gerente Fabril, Gerente de RH, Gerente Financeiro, Analista de Vendas, Analista de TI e desenvolvedor de Sistema.

O papel da equipe da consultoria foi realizar o diagnóstico de acordo com a Figura 4 - Resumo do Diagnóstico e o papel do time da organização foi o de coletar e tabular os dados necessários para a elaboração do diagnóstico, esclarecimento de dúvidas, geração de relatórios de acordo com as demandas.

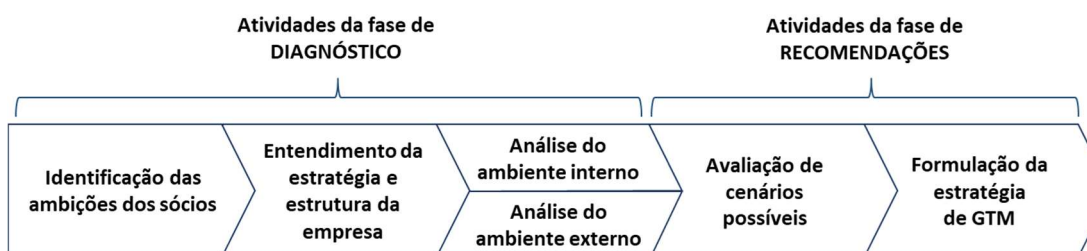


Figura 4 : Resumo do Diagnóstico

Fonte: Produzido pelos próprios autores.

A Figura 4 ilustra a o resumo das atividades do diagnóstico da consultoria contratada para o projeto, considerando a divisão em duas fases principais, sendo a primeira para as atividades base de diagnóstico (mapeamento do cenário atual) e a fase dois para as recomendações do cenário futuro (itens a serem implementados /ou aprimorados na organização).

Tabela 3: Avaliação de cenários para o projetos de GTM

Características	Contexto Atual	Contexto Esperado com o Projeto de GTM
Estrutura Organizacional	Funcional	Estrutura para suporte ao portfólio
Gestão de Portfólio	Os projetos e iniciativas não estão alinhados com a estratégia e os objetivos de longo prazo da empresa	Visão abrangente e clara de todos os projetos em andamento, baseada em critérios estratégicos, financeiros e operacionais.
Colaboração Entre Equipes	Limitada e fragmentada	Novo modelo de gestão, com equipes que trabalham em direção a objetivos comuns claramente definidos com foco no cliente.
Alinhamento Estratégico	Falta de alinhamento claro	Alinhamento estratégico reforçado
Recursos Humanos	Capacidade limitada	Recursos otimizados e capacitados
Tecnologia e Ferramentas	Ferramentas inadequadas	Implementação de tecnologias avançadas
Processo de Decisão	Centralizado e lento	Decisões ágeis e descentralizadas, fundamentados em Políticas que direcionam as tomadas de decisões
Modelo de maturidade em gerenciamento de projetos organizacionais	Resistência a mudança e falta de definição de Papéis e Responsabilidades	Governança Seleção e priorização de Projetos Visibilidade e Controle Melhoria contínua.

Fonte: Produzido pelos próprios autores.

A tabela 3 ilustra de forma comparativa e sumarizada, as características da organização, o estado atual analisado e o contexto esperado para cada tópico a ser obtido durante a implementação do projeto.

4.4 Tipo de intervenção e mecanismos adotados

O projeto abordado neste estudo visa a implementação de uma nova estratégia por meio da introdução do projeto GTM (Go to Market). A empresa enfrentava um período de dois anos com baixo faturamento, e sua equipe, composta por membros antigos, mantinha uma visão de mercado estagnada ao longo dos anos. Para enfrentar essa situação, foi essencial contratar uma nova equipe com uma visão renovada, composta por profissionais de diversos perfis, além da criação de processos para classificação, alinhamento estratégico e priorização dos projetos, por meio da gestão de portfólio.

Um dos principais desafios foi a necessidade de priorizar as atividades diárias juntamente com os projetos, pois na estrutura funcional existente, não havia definição clara do papel do gerente de projetos, resultando em uma equipe que atuava em ambas as frentes sem uma visão prévia dos projetos. A falta de experiência prática em determinados temas também foi um obstáculo a ser superado, o que motivou a contratação de um especialista na área de projetos para condução do projeto GTM, garantindo que todas as etapas fossem executadas de forma eficiente e que os objetivos estratégicos fossem alcançados dentro do prazo estabelecido.

Diante da falta de correlação entre os projetos em andamento e da ausência de visibilidade para garantir a consecução dos objetivos estratégicos, foi crucial intervir e oferecer recursos para investimentos em iniciativas voltadas para: desenvolvimento de habilidades,

abordagem focada nas necessidades do cliente e na obtenção de resultados, em contraponto à perspectiva anterior, mais centrada em uma visão interna. Para isso, foi criado um novo portfólio de produtos segmentado, baseado em critérios de classificação, seleção e priorização, com um atendimento diferenciado de acordo com a segmentação.

Para orientar adequadamente o projeto e aprimorar as habilidades dos colaboradores, foi necessário implementar novas estratégias, incluindo treinamentos técnicos, comportamentais, de liderança e de vendas. Além disso, foi fundamental trabalhar na melhoria do nível de maturidade em projetos da equipe.

O projeto descrito está em andamento, com previsão de conclusão para 2026. É relevante destacar que um projeto piloto foi implantado no estado de São Paulo e está sendo expandido para outras regiões.

4.5 Resultados obtidos e análise

Com a transformação da estrutura organizacional de funcional para matricial, a visão orientada a projetos se consolidou. A equipe passou por treinamentos intensivos em Gerenciamento de Projetos, o que resultou na criação de políticas claras, papéis definidos e responsabilidades específicas, incluindo o que pode ser considerado como um primeiro pilar referente aos métodos para definição da estratégia organizacional, onde com base na aplicação do *Balanced Scorecard* e em sinergia com a literatura em questão, foram aplicadas as quatro perspectivas para mensuração do desempenho organizacional, sendo: perspectiva financeira, do cliente, processos internos, aprendizagem e desenvolvimento (Kaplan e Norton, 1996).

Para garantir a adesão a essas políticas e alinhamento estratégico, padronizar documentos, analisar portfólios de projetos e gerenciar mudanças, foi estabelecido o Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO), o qual também com apoio na literatura seguiu as fases principais de definição da estrutura organizacional onde os projetos seriam executados (AlSaied, 2024), alterando seu modelo de funcional para matricial, criando assim uma orientação à projetos e, adicionalmente, como atribuição do PMO, a gestão de portfólio passando por boas práticas recomendadas pelo PMI (2006), suportando no processo de seleção, priorização e controle de um conjunto de programas e projetos alinhados para uma execução assertiva e orientada à obtenção dos resultados estratégicos definidos pela organização.

O acompanhamento dos projetos foi facilitado por reuniões quinzenais de status, que melhoraram a transparência e a tomada de decisões. O Gerente de Projetos desempenhou um papel crucial na coordenação e no apoio aos líderes de projetos, mantendo todas as partes interessadas informadas. Essa nova metodologia aumentou o nível de maturidade e crescimento profissional da equipe.

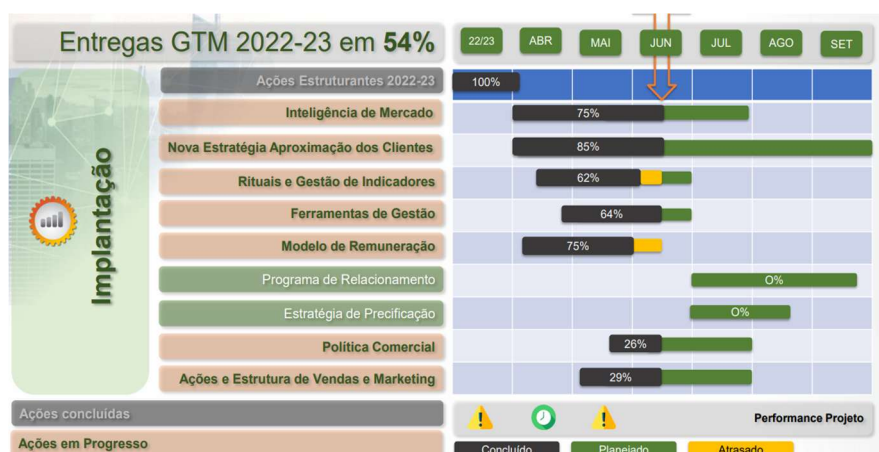


Figura 5 - Roadmap do Projeto GTM

Fonte: Produzido pelos próprios autores.

A Figura 5 apresenta o acompanhamento detalhado do Status Report do Projeto, conduzido pelo gestor de projetos e apresentado nas reuniões quinzenais. Este roadmap monitora o progresso do projeto, identificando desvios em relação ao plano original. Com base nos dados apresentados, são tomadas decisões para manter o projeto alinhado com os objetivos estabelecidos. A análise contínua desses dados permite ajustes proativos, garantindo a eficiência e a eficácia na execução do projeto.

Apesar dos desafios, em especial os que envolveram as mudanças culturais e no modelo de atuação dos profissionais da organização, criando em alguns casos resistência à mudança, baixa adesão inicial aos modelos indicados e em casos excepcionais, no aumento de *turnover* dos colaboradores, notou-se que a organização fez progressos significativos na gestão de portfólio e nos resultados obtidos, além do comprometimento com a melhoria contínua a qual também são ondas previstas na implementação do projeto. Este relato técnico demonstra que a nova estrutura e práticas de gerenciamento de projetos resultaram em melhorias na eficiência, coordenação e alinhamento estratégico dos projetos.

A Figura 6 ilustra os desafios enfrentados, que já haviam sido identificados no início do projeto, especialmente relacionados à gestão de pessoas. Esses desafios surgiram devido às mudanças culturais significativas na organização. A identificação precoce desses obstáculos permitiu a implementação de estratégias direcionadas para mitigar os impactos negativos e alinhar as práticas de gestão de pessoas com os novos paradigmas organizacionais.

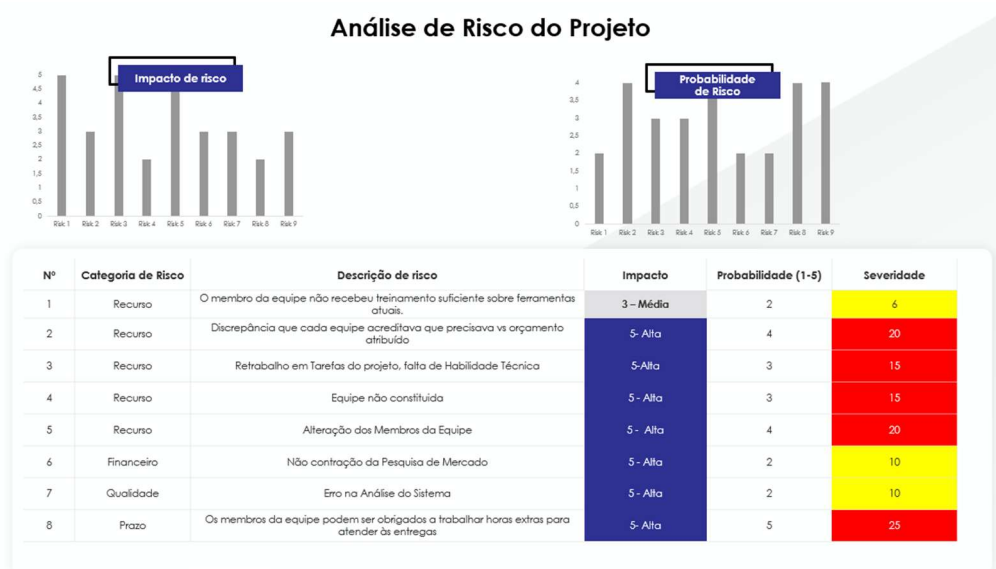


Figura 6 - Análise de Riscos

Fonte: Produzido pelos próprios autores.

O projeto continua em andamento de acordo com o plano de GTM (*Go to Market*), e o objetivo é a melhoria contínua do portfólio de produtos, de forma estruturada e com foco no cliente e nos resultados. De acordo com (FRIEDMAN, 2002, p. 13), “O propósito de uma estratégia GTM é criar uma experiência poderosa, vencedora e total para o cliente, que atraia,

conquiste e retenha os clientes mais desejáveis, enquanto impulsiona vendas e participação de mercado elevadas ao menor custo possível”.

Apesar dos resultados positivos, entende-se que este relato técnico seja utilizado como um referencial para empresas que estejam enfrentando desafios similares, no entanto, recomenda-se que ocorra adaptações específicas no modelo e na sequência implementada, à depender do segmento de atuação da empresa, análise de maturidade e, em especial, incorporando aspectos de gestão ágil de projetos, não abordada no projeto em questão, mas que notoriamente tornou-se fundamental atualmente para grande parte das organizações que precisam atuar com todos os controles mencionados neste relato técnico, porém, com aspectos claros de flexibilidade e agilidade às constantes mudanças que o mercado e clientes podem exigir.

5 Conclusões/Considerações finais e contribuições

Este relato teve como objetivo apresentar a adoção de uma nova abordagem estratégica para o lançamento bem-sucedido de novos produtos e serviços na organização, com o intuito de contribuir para o crescimento da receita da empresa. A implementação da estratégia Go-to-Market (GTM) desempenhou um papel fundamental na promoção de uma mudança cultural significativa, desde a concepção do produto até sua entrega aos consumidores finais.

A transição da estrutura organizacional, de uma abordagem funcional para uma estrutura matricial, representou um dos principais desafios enfrentados. A introdução do Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO) marcou um avanço crucial na estruturação e maturidade da equipe, proporcionando uma visão mais clara e eficiente na coordenação e alinhamento estratégico das iniciativas. Essa evolução facilitou o acompanhamento contínuo dos projetos e a tomada de decisões embasadas.

Os resultados preliminares indicam melhorias significativas na eficiência, coordenação e alinhamento estratégico dos projetos, além de contribuir para o crescimento profissional dos membros da equipe. A implementação da nova metodologia assegurou que todos os colaboradores estivessem alinhados com a estratégia GTM. O projeto está em curso, com previsão de conclusão em 2026, continuando a buscar a melhoria contínua do portfólio de produtos. Este aprimoramento permanente é guiado pelos valores fundamentais da organização, com um foco no cliente e na obtenção de resultados.

Nas Figuras 7 e 8, são apresentadas as melhorias significativas no resultado financeiro da empresa como resultado da implementação da estratégia de Go-to-Market (GTM). Estas figuras destacam o impacto positivo das iniciativas de GTM na performance financeira, evidenciando o aumento da receita, a redução de custos e a otimização das operações, resultando em uma maior eficiência e lucratividade.

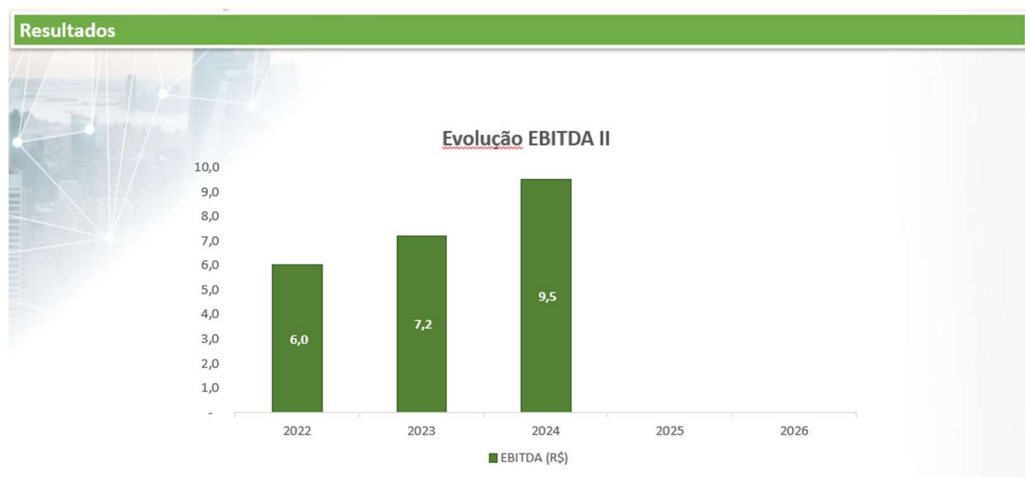


Figura 7 : Evolução do EBITDA

Fonte: Produzido pelos próprios autores.

A Figura 7 ilustra a evolução do EBITDA II (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization) ao longo dos períodos 2022 - 2024, apresentando a evolução do desempenho financeiro.

		2022 (P)
Faturamento	Faturamento	R\$ 40,2 milhões
	Mkt Share	8,0%
Marketing ¹	Investimentos	R\$ 0,52 milhões
	% Fat. Líquido	3% (3º e 4º Q)
Despesas estrutura Comercial e Mktg	Valor	R\$ 1,09 milhões
	Despesa/Fat.	2,71%
EBITDA II	EBITDA II	R\$ 6,0 milhões

Figura 8 : Composição do EBITDA II

Fonte: Produzido pelos próprios autores.

A Figura 8 ilustra a composição do cálculo do EBITDA II, destacando os componentes chave que contribuem para este indicador financeiro.

Além dos resultados apresentados, este relato também contribui para que organizações com desafios similares, possam utilizar as etapas abordadas e conceitos para aplicação prática, seja na camada de definição estratégica, entendimento da estrutura e maturidade organizacional e na gestão de portfólio por meio do Escritório de Projetos.

Como estudos futuros, recomenda-se a continuidade deste relato adaptando etapas e incluindo aspectos de agilidade organizacional e gestão ágil de projetos, tornando a aplicação das etapas mais aderentes e abrangentes à organizações que dependem da estrutura descrita neste relato, mas que também demandam mais flexibilidade e agilidade de acordo com as novas demandas de mercado.

6. Referências

- AlSaied, M. K., & Alkhoraif, A. A. (2024). The role of organizational learning and innovative organizational culture for ambidextrous innovation. *The Learning Organization*, 31(2), 205-226. <https://doi-org.ez345.periodicos.capes.gov.br/10.1108/TLO-06-2023-0101>
- Alday, H. E. C. (2000). O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. *Revista FAE*, 3(2), 9-16.
- Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1993). *Implantando a administração estratégica* (2ª ed.). Atlas.
- Ashkenas, R., & Finn, P. (2016). The Go-To-Market Approach Startups Need to Adopt. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/06/the-go-to-market-approach-startups-need-to-adopt>
- Bai, L., Yang, M., Pan, T., & Sun, Y. (2023). Project portfolio selection and scheduling incorporating dynamic synergy. *Journal of Project Management*, 12(3), 45-60. <https://doi.org/10.1234/abcd.5678>
- Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. *Revista Gestão e Projetos*, 3(2), 294-307. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9467>
- Carneiro, K. D. A. (2012). Análise de Maturidade em Gestão de Portfólio de Projetos: O Caso de uma instituição Financeira de Pequeno Porte. *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, 3(1), 252-279.
- Carvalho, M. M., & Rabechini Jr., R. (2008). *Construindo competências para Gerenciar Projetos: teoria e casos*. Atlas.
- Costa, J. H. C., & Peinado, J. P. Análise da maturidade em gestão de projetos: aplicação do modelo PMMM em fornecedores da indústria automobilística.
- Crawford, J. K. (2006). The Project Management Maturity Model. *Information Systems Management*, 23(4), 50-58.
- Cruz, S. C., & Scur, G. (2016). Alinhamento do PMO à gestão organizacional: Estudo dos elementos do PMO sob as dimensões estratégica, tática e operacional. *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, 7(1), 1-22.
- Cristóbal, J. R., Fernández, V., & Diaz, E. (2018). An analysis of the main project organizational structures: Advantages, disadvantages, and factors affecting their selection. *Procedia Computer Science*, 138, 794-803.

Dangare, G., & Pachpande, S. (2023). Go-To-Market Strategy: An Important Phase for Startups. *The Online Journal of Distance Education and e-Learning*, 11(1), 1-9.

FRIEDMAN, Lawrence G. *Go To Market Strategy: Advanced Techniques and Tools for Selling More Products to More Customers More Profitably*. Routledge, 2002.

Goyal, H. (2023). *The Art of Winning Sales: Mastering the Go-To-Market Strategy*. Publication Private Limited CP-61.

Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). Projeto de estruturas organizacionais. In S. P. Robbins & T. A. Judge (Eds.), *Fundamentos do comportamento organizacional*. Pearson Universidades.

Hansen, L. K., & Svejvig, P. (2022). Sete décadas de portfólio de projetos: Pesquisa de gestão (1950 - 2019) e perspectivas para o futuro. *Diário de Gerenciamento de Projetos*, 53(3), 277-294. Project Management Institute.

Hill, G. M. (2004). Evolving the project management office: a competency continuum. *Information Systems Management*, 21, 45-51.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, January-February, 71-79.

Kerzner, H. (2013). *Gerenciamento de Projetos - Uma Abordagem Sistêmica para Planejamento, Programação e Controle* (2ª ed.). Blucher.

Martens, C. D. P., Pedron, C. D., & Oliveira, J. C. (2021). Editorial. Diretrizes para elaboração de artigos tecnológicos, artigos aplicados ou relatos técnicos de produção com ênfase profissional. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias - IPTEC*, 9(2), 143-147. <https://doi.org/10.5585/iptec.v9i2.21117>

Matos, F. G., & Chiavenato, I. (1999). *Visão e ação estratégica*. Makron Books.

Midler, C. (1995). "Projectification" of the firm: The Renault case. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 363-375.

Singh, R., Keil, M., & Kasi, V. (2009). Identifying and overcoming the challenges of implementing a project management office. *Project Management Journal*, 40(2), 49-72.

Steve, B. (2003). *The Four Steps to the Epiphany* (1ª ed.). K&S Ranch Press.