

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO  
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO  
GESTÃO DE PROJETOS**

**A RELAÇÃO ENTRE O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO E AS DIMENSÕES  
DE SUCESSO EM PROJETOS:  
ESTUDO DE CASO DE UMA SUBSIDIÁRIA BRASILEIRA DE EMPRESA  
MULTINACIONAL DO RAMO DE AUTOPEÇAS**

**CARLOS ROBERTO BANZATO**

São Paulo

2014

Carlos Roberto Banzato

**A RELAÇÃO ENTRE O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO E AS DIMENSÕES  
DE SUCESSO EM PROJETOS:  
ESTUDO DE CASO DE UMA SUBSIDIÁRIA BRASILEIRA DE EMPRESA  
MULTINACIONAL DO RAMO DE AUTOPEÇAS**

**THE RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC POSITIONING AND PROJECT  
SUCCESS DIMENTIONS:  
BRAZILIAN BUSINESS UNIT CASE STUDY OF A AUTOPARTS  
MULTINATIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração: Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Paixão Garcez

São Paulo

2014

## **DEDICATÓRIA**

**À minha avó, minha mãe, minha irmã e minhas filhas queridas**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela força concedida a mim para realizar este projeto de vida.

Às minhas filhas e eternas companheiras, Juliana e Tatiana, que sempre me apoiam na busca constante do aprendizado e me deram força com seu espírito jovem de encarar a vida. Espero que meus atos lhes sirvam de exemplo para o projeto de vida delas.

À minha irmã e amiga, Neide, que sempre soube me apoiar, demonstrando carinho, apoio e cuidados comigo.

Ao professor Marcos Paixão Garcez que soube perseguir tenazmente a busca pela excelência acadêmica mesmo sabendo que tinha sob seus cuidados um aluno, que pela falta de prática, enfrentou dificuldades na redação científica.

À direção do Programa de Mestrado Profissional em Administração – Gestão de Projetos da UNINOVE por buscar a excelência do programa e exigir o máximo de seus alunos.

Aos professores do programa de mestrado que buscaram transferir seu conhecimento sem o qual não seria possível a conclusão desta dissertação.

Obrigado aos funcionários da universidade que, com seu trabalho, me ajudaram a chegar nesta importante etapa deste projeto de vida.

Aos companheiros de mestrado cuja convivência, debate de opiniões e diferentes pontos de vista só enriqueceram o meu saber. Uma turma inesquecível que construiu uma amizade baseada na ajuda, no companheirismo e na troca de experiências.

Agradeço a todas as pessoas que me apoiaram com mensagens, orações, palavras de carinho e que, de alguma maneira estiveram torcendo para a conclusão desta importante etapa da minha vida.

Obrigado Zuppi e Zippo por fazer companhia a mim todos os dias, noites e fins de semana que passei na frente do computador construindo com afinco este trabalho.

Mais uma etapa de vida concluída!!!! Graças a Deus!!!!

Obrigado a todos

**“ O futuro não é um lugar onde estamos indo, mas um lugar que estamos criando.  
O caminho para ele não é encontrado, mas construído e o ato de fazê-lo muda tanto o  
realizador quanto o destino”**

**Antoine de Saint- Exupéry**

## **RESUMO**

Dentre os muitos conceitos de estratégia, um dos mais utilizados é aquele que a define como o conjunto de planos da alta administração de uma empresa para alcançar resultados consistentes com a missão e os objectivos gerais da organização. Uma estratégia robusta de negócios deve responder a questões como onde competir, como ganhar e sustentar vantagem competitiva, quais capacidades organizacionais são necessárias, como a organização se encontra no momento e o que é necessário mudar. A área de gestão de projetos assume papel importante pelo próprio processo de transformação que as organizações necessitam passar. O único modo das empresas implementarem uma estratégia robusta e obterem vantagem competitiva é através de projetos. O sucesso de um projeto deve ser visto como um conceito multidimensional e estratégico. Cada projeto precisa de mais de uma dimensão para avaliar o sucesso e essas dimensões variam em importância e significância, dependendo do projeto. Uma avaliação abrangente de sucesso de projeto a curto e a longo prazo pode ser definida por cinco dimensões: eficiência do projeto, impacto no cliente/usuário, impacto na equipe, sucesso comercial/organizacional e preparação para o futuro. A metodologia utilizada na presente dissertação foi estudo de caso único e abordou a relação entre posicionamento estratégico e dimensões de sucesso dos projetos dentro de uma unidade de negócios de empresa multinacional do ramo de autopeças. Os estudos encontraram uma relação do posicionamento estratégico e das cinco dimensões de sucesso em projetos bem como identificou lacunas entre formulação e execução da estratégia. Os resultados foram utilizados na organização alvo do estudo contribuindo para uma melhor gestão do planejamento estratégico.

Palavras chave: Posicionamento estratégico, gestão de projetos, dimensões de sucesso em projetos, contribuição para prática organizacional

## **ABSTRACT**

*Among several strategy concepts, one of the most common is that define strategy as a top management plan to achieve results linked with company mission and the general targets of the organization. A robust business strategy must answer questions like where we compete, how gain and maintain competitive advantage, what organizational capabilities are needed, what is the organization status and what is needed to change it. Program management assume important role in the transformation process that organizations need to face. The only way that organizations have to implement a robust strategy and gain competitive advantage is through projects. Projects are not activities that must be finished on time but are processes related to business environment that must accomplish organization goals. Project success must be understood as a multidimensional and strategic concept. Each project must has more than one dimension to evaluate the success and such dimentions change according the importance. A wide project evaluation regarding success that cover short term and long term aspects can be defined by five dimentions: project efficiency, customer/user impact, project team impact, commercial/organizational success and preparation to the future. The methodology used in this dissertation was case study and treat about the relationship between strategic positioning and the project succes dimensions related to the business unit located in Brazil that belongs to an autopart multinational company. The findings showed a relationship between the strategic positioning and the five dimensions of success and gaps between strategy definition and strategy execution. Study findings were presented in the organization that was focus of the study in order to improve the strategic planning process.*

*Key words: Strategic positioning, program management, success dimensions in projects, real contribution to organizations*

## Sumário

<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>12</b>
<b>1    INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>1.1 Objetivos do estudo</b>	
<b>1.2 Relevância do tema e justificativa</b>	
<b>1.3 Limitações do estudo</b>	
<b>1.4 Contribuições esperadas</b>	
<b>1.5 Estrutura da dissertação</b>	
<b>2    REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>24</b>
<b>2.1 Estratégia Organizacional</b>	
<b>2.2 Escola de posicionamento estratégico</b>	
<b>2.2.1 Estratégias genéricas</b>	
<b>2.2.2 Disciplinas de valor</b>	
<b>2.3 Gestão de projetos</b>	
<b>2.4 Dimensões de sucesso em projetos</b>	
<b>2.5 Considerações gerais</b>	
<b>2.5.1 Considerações sobre as estratégias genéricas de Porter e as Disciplinas de Valor</b>	
<b>2.5.2 Considerações gerais sobre estratégia de posicionamento e gestão de projetos</b>	
<b>3    SÍNTESE DA REVISÃO TEÓRICA.....</b>	<b>63</b>
<b>4    METODOLOGIA DE PESQUISA .....</b>	<b>66</b>
<b>4.1 Tipo e método de pesquisa</b>	
<b>4.2 Modelo teórico conceitual</b>	
<b>4.2.1 Variáveis da pesquisa</b>	
<b>4.2.2 Critérios para seleção do caso</b>	
<b>4.3 Definição das proposições</b>	
<b>4.4 Plano de coleta de dados</b>	
<b>4.4.1 Construção do protocolo para estudo de caso</b>	
<b>4.4.2 Definição do instrumento de pesquisa</b>	
<b>4.4.2.1 Percepção sobre posicionamento estratégico</b>	
<b>4.4.2.2 Pesquisa sobre dimensões de sucesso em projetos</b>	
<b>4.4.2.3 Roteiro de entrevistas</b>	
<b>4.5 Estratégia de coleta de dados e procedimento de campo</b>	
<b>4.5.1Procedimento de coleta de dados e análise dos resultados</b>	
<b>4.5.1.1 Entrevista com Gerente Geral da organização alvo do estudo</b>	
<b>4.5.1.2 Instrumentos de pesquisa e pré-teste</b>	
<b>4.5.1.3 Pesquisa com Gerente Geral e times de projetos</b>	
<b>4.5.1.4 Análise de conteúdo</b>	
<b>4.5.1.5 Unidade de análise</b>	
<b>4.6 Definição do universo de pesquisa, do caso e da unidade de análise</b>	
<b>4.6.1 O setor de autopeças no Brasil e a posição da empresa alvo do estudo</b>	

<b>4.6.2 Descrição da organização alvo do estudo (estrevista com Gerente Geral)</b>	
<b>4.7 Considerações referentes á confiabilidade e validade</b>	
<b>4.8 Limitação da pesquisa</b>	
<b>5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>87</b>
<b>5.1 Respondentes da pesquisa</b>	
<b>5.2 Posicionamento estratégico</b>	
<b>5.2.1 Percepção do Gerente Geral</b>	
<b>5.2.2 Percepção dos membros das equipes de projetos</b>	
<b>5.2.3 Comparação de resultados entre os times de projetos e o Gerente Geral</b>	
<b>5.3 Avaliação das dimensões de sucesso do ponto de vista das equipes de projetos</b>	
<b>5.3.1 Projetos de Excelência Operacional</b>	
<b>5.3.2 Projetos de Tecnologia</b>	
<b>5.3.3 Projetos de Excelência Comercial</b>	
<b>5.4 Avaliação de diferenças de percepção das dimensões de sucesso</b>	
<b>5.4.1 Eficiência de projeto</b>	
<b>5.4.1.1 Eficiência do projeto percebida pelo Gerente Geral</b>	
<b>5.4.1.2 Eficiência do projeto percebida pelas equipes de projetos</b>	
<b>5.4.1.3 Eficiência do projeto - Comparação da avaliação feita pelo Gerente Geral e pelos Times de Projetos</b>	
<b>5.4.2 Impacto no cliente/usuário</b>	
<b>5.4.2.1 Impacto no cliente/usuário percebido pelo Gerente Geral</b>	
<b>5.4.2.2 Impacto no cliente/usuário percebido pelas equipes de projetos</b>	
<b>5.4.2.3 Impacto no cliente/usuário - Comparação da avaliação feita pelo Gerente Geral e pelos Times de Projetos</b>	
<b>5.4.3 Impacto na equipe</b>	
<b>5.4.3.1 Impacto na equipe percebido pelo Gerente Geral</b>	
<b>5.4.3.2 Impacto na equipe percebido pelas equipes de projetos</b>	
<b>5.4.3.3 Impacto na equipe - Comparação da avaliação feita pelo Gerente Geral e pelos Times de Projetos</b>	
<b>5.4.4 Sucesso comercial/organizacional</b>	
<b>5.4.4.1 Sucesso comercial/organizacional percebido pelo Gerente Geral</b>	
<b>5.4.4.2 Sucesso comercial/organizacional percebido pelas equipes de projetos</b>	
<b>5.4.4.3 Sucesso comercial/organizacional - Comparação da avaliação feita pelo Gerente Geral e pelos Times de Projetos</b>	
<b>5.4.5 Preparação para o futuro</b>	
<b>5.4.5.1 Preparação para o futuro percebido pelo Gerente Geral</b>	
<b>5.4.5.2 Preparação para o futuro percebido pelas equipes de projetos</b>	
<b>5.4.5.3 Preparação para o futuro - Comparação da avaliação feita pelo Gerente Geral e pelos Times de Projetos</b>	

<b>6</b>	<b>SINTESE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>114</b>
	6.1 Posicionamento estratégico	
	6.2 Dimensões de sucesso percebidas pelas equipes de projeto	
	6.3 Proposições do estudo e achados da pesquisa	
	6.4 Comparação das percepções das dimensões de sucesso em projetos - Gerente geral e Times de Projetos	
	6.5 Avaliação das entrevistas efetuadas com Gerente Geral e Times de Projetos	
<b>7</b>	<b>CONTRIBUIÇÃO PARA PRÁTICA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>127</b>
<b>8</b>	<b>CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>130</b>
	<b>REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>135</b>
	<b>LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS .....</b>	<b>137</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SOBRE DIMENSÃO DE SUCESSO EM PROJETOS .....</b>	<b>137</b>
	<b>APÊNDICE B – AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO.....</b>	<b>138</b>
	<b>APÊNDICE C – PERCEPÇÃO DO GERENTE GERAL PARA POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>139</b>
	<b>APÊNDICE D – PERCEPÇÃO DOS MEMBROS DAS EQUIPES DE PROJETOS PARA POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>140</b>
	<b>APÊNDICE E – AVALIAÇÃO DAS DIMENSÕES DE SUCESSO DO PONTO DE VISTA DAS EQUIPES DE PROJETOS – PROJETOS DO PILAR EXCELÊNCIA OPERACIONAL.....</b>	<b>142</b>
	<b>APÊNDICE F - AVALIAÇÃO DAS DIMENSÕES DE SUCESSO DO PONTO DE VISTA DAS EQUIPES DE PROJETOS – PROJETOS DO PILAR TECNOLOGIA (LIDERANÇA EM PRODUTO).....</b>	<b>145</b>
	<b>APÊNDICE G - AVALIAÇÃO DAS DIMENSÕES DE SUCESSO DO PONTO DE VISTA DAS EQUIPES DE PROJETOS – PROJETOS DO PILAR EXCELÊNCIA COMERCIAL (INTIMIDADE COM O CLIENTE).....</b>	<b>147</b>
	<b>APÊNDICE H – AVALIAÇÃO DE DIFERENÇAS DE PERCEPÇÃO DAS DIMENSÕES DE SUCESSO – EFICIÊNCIA DO PROJETO PERCEBIDA PELO GERENTE GERAL.....</b>	<b>150</b>

<b>APÊNDICE I - AVALIAÇÃO DE DIFERENÇAS DE PERCEPÇÃO DAS DIMENSÕES DE SUCESSO – EFICIÊNCIA DO PROJETO PERCEBIDA PELAS EQUIPES DE PROJETOS.....</b>	<b>152</b>
<b>APÊNDICE J - AVALIAÇÃO DE DIFERENÇAS DE PERCEPÇÃO DAS DIMENSÕES DE SUCESSO – IMPACTO NO CLIENTE/USUÁRIO PERCEBIDO PELO GERENTE GERAL.....</b>	<b>154</b>
<b>APÊNDICE K - AVALIAÇÃO DE DIFERENÇAS DE PERCEPÇÃO DAS DIMENSÕES DE SUCESSO – IMPACTO NO CLIENTE/USUÁRIO PERCEBIDO PELAS EQUIPES DE PROJETOS.....</b>	<b>156</b>
<b>APÊNDICE L - AVALIAÇÃO DE DIFERENÇAS DE PERCEPÇÃO DAS DIMENSÕES DE SUCESSO – IMPACTO NA EQUIPE PERCEBIDO PELO GERENTE GERAL.....</b>	<b>158</b>
<b>APÊNDICE M - AVALIAÇÃO DE DIFERENÇAS DE PERCEPÇÃO DAS DIMENSÕES DE SUCESSO – IMPACTO NA EQUIPE PERCEBIDO PELAS EQUIPES DE PROJETOS.....</b>	<b>160</b>
<b>APÊNDICE N - AVALIAÇÃO DE DIFERENÇAS DE PERCEPÇÃO DAS DIMENSÕES DE SUCESSO – SUCESSO COMERCIAL/ORGANIZACIONAL PERCEBIDO PELO GERENTE GERAL.....</b>	<b>162</b>
<b>APÊNDICE O - AVALIAÇÃO DE DIFERENÇAS DE PERCEPÇÃO DAS DIMENSÕES DE SUCESSO – SUCESSO COMERCIAL/ORGANIZACIONAL PERCEBIDO PELAS EQUIPES DE PROJETOS.....</b>	<b>164</b>
<b>APÊNDICE P - AVALIAÇÃO DE DIFERENÇAS DE PERCEPÇÃO DAS DIMENSÕES DE SUCESSO – PREPARAÇÃO PARA O FUTURO PERCEBIDO PELO GERENTE GERAL.....</b>	<b>167</b>
<b>APÊNDICE Q - AVALIAÇÃO DE DIFERENÇAS DE PERCEPÇÃO DAS DIMENSÕES DE SUCESSO – PREPARAÇÃO PARA O FUTURO PERCEBIDO PELAS EQUIPES DE PROJETOS.....</b>	<b>169</b>
<b>APÊNDICE R – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS.....</b>	<b>172</b>

## **LISTA DE FIGURAS**

### **Figura n: Descrição,página**

Figura 1: Resumo das três estratégias genéricas de Porter,28

Figura 2: Discilinas de Valor,30

Figura 3: O que os clientes dizem sobre valor.31

Figura 4: As disciplinas da excelência operacional,32

Figura 5: As disciplinas da liderança em produto,33

Figura 6: As disciplinas para obter intimidade com o cliente,34

Figura 7: Características principais das disciplinas de valor,35

Figura 8: Características das disciplinas de valor para alcançar melhoria contínua nas disciplinas de valor,37

Figura 9: Fases do ciclo de vida para maturidade em Gestão de Projetos,39

Figura 10: Tipos de projetos segundo níveis de incerteza tecnológica,52

Figura 11: As cinco dimensões do sucesso,53

Figura 12: Três níveis da Liderança Estratégica em Projetos,58

Figura 13: Gestão de projetos considerando as estratégias genéricas de Porter,60

Figura 14: Eixos teóricos, conceitos e autores principais,62

Figura 15: Características principais das disciplinas de valor,63

Figura 16: Desenho de pesquisa para Estudo de Caso,65

Figura 17: Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa,66

Figura 18: Modelo conceitual do estudo,68

Figura 19: Pilares teóricos e principal referencial teórico do estudo,70

Figura 20: Modelo conceitual ampliado do estudo que foi a base para as proposições,71

Figura 21: Proposições do estudo de caso,71

- Figura 22: Fonte de evidências para um Estudo de Caso,73
- Figura 23: Posicionamento estratégico e suas características,75
- Figura 24: Exemplo de cálculo de média consolidada,75
- Figura 25: Questionário sobre dimensões de sucesso em projetos,77
- Figura 26: Exemplo de cálculo de média consolidada,77
- Figura 27: Estrutura organizacional da unidade alvo do estudo,79
- Figura 28: Estratégia de coleta de dados,77
- Figura 29: Composição de capital das empresas de autopeças no Brasil,81
- Figura 30: Origem das indústrias de autopeças no Brasil,84
- Figura 31: Pilares estratégicos da organização alvo do estudo,86
- Figura 32: Relação entre Disciplinas de Valor/Pilares Estratégicos e Número de projetos por pilar,88
- Figura 33: Quantidade de pessoas das equipes de projetos,88
- Figura 34: Composição das equipes de projetos por área funcional,89
- Figura 35: Estatística de presença na pesquisa,91
- Figura 36: Exemplo de achados da pesquisa transcritos em forma gráfica e visual,92
- Figura 37: características do posicionamento estratégico – Liderança em produto,95
- Figura 38: Avaliação do pilar liderança em produto – Gerente geral e Equipes de projetos,95
- Figura 39: Exemplo de achados da pesquisa transcritos em forma gráfica e visual,97
- Figura 40: Dimensões predominantes do pilar Excelência Operacional e Pontos de atenção,99
- Figura 41: Dimensões predominantes do pilar Tecnologia e Pontos de atenção,101
- Figura 42: Dimensões predominantes do pilar Excelência Comercial e Pontos de atenção,104
- Figura 43: Relação entre posicionamento estratégico e dimensões de sucesso em projetos,105
- Figura 44: Exemplo de representação gráfica das diferentes percepções entre gerente geral e times de projetos que deverá ser aplicada para cada dimensão de sucesso em projetos,106

Figura 45: Comparação da Dimensão de Sucesso – Eficiência do projeto,107

Figura 46: Comparação da Dimensão de Sucesso – Impacto no cliente/usuário,108

Figura 47: Comparação da Dimensão de Sucesso – Impacto na equipe,110

Figura 48: Comparação da Dimensão de Sucesso – Sucesso comercial/organizacional,112

Figura 49: Comparação da Dimensão de Sucesso – Preparação para o futuro,113

Figura 50: Disciplinas de Valor – Resultado e discussão,114

Figura 51: Dimensões predominantes do pilar Excelência Operacional e Pontos de atenção,115

Figura 52: Dimensões predominantes do pilar Excelência Comercial,116

Figura 53: Dimensões predominantes do pilar Tecnologia,117

Figura 54: Proposições do estudo de caso – Discussão dos resultados,117

Figura 55: Relação entre posicionamento estratégico e dimensões de sucesso em projetos – Achados da pesquisa,118

Figura 56: Classificação dos pilares estratégicos para cada dimensão de sucesso de projeto – Visão geral,121

Figura 57: Nuvem de palavras - Entrevista com o gerente geral,123

Figura 58: Nuvem de palavras - Equipe de projetos do pilar Excelência Operacional,124

Figura 59: Nuvem de palavras - Equipe de projetos do pilar Excelência Comercial,125

Figura 60: Nuvem de palavras - Equipe de projetos do pilar Tecnologia,126

Figura 61: Avaliação da carteira de projetos do ponto de vista de tempo, atributo de pilares estratégicos e alocação de recursos – Proposta de futuras pesquisas,128

Figura 62: Proposições do estudo de caso – Conclusões e recomendações,130

Figura 63: Disciplinas de Valor – Conclusões e recomendações,131

Figura 64: Relação entre posicionamento estratégico e dimensões de sucesso em projetos – Achados da pesquisa – Conclusões e recomendações,132

## 1 INTRODUÇÃO

Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel (2010) afirmam que estratégia é uma forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados. As definições do conceito de estratégia são tão numerosas quanto os autores que as referem e embora exista alguma convergência em alguns aspectos que estão na base do conceito, o conteúdo e os processos de formação da estratégia são objetos de abordagens muito diversas que se baseiam na forma como os autores concebem a organização e entendem o seu funcionamento. Assim, o conceito de estratégia é multidimensional e situacional e isso dificulta uma definição de consenso. Um dos primeiros usos do termo estratégia foi feito há aproximadamente 3.000 anos pelo estrategista chinês Sun Tzu, que afirmava que “todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas”.

Estratégia significava inicialmente a ação de comandar ou conduzir exércitos em tempo de guerra – um esforço de guerra. Representava um meio de vencer o inimigo, um instrumento de vitória na guerra, mais tarde extendido a outros campos do relacionamento humano: político, económico e ao contexto empresarial, mantendo em todos os seus usos a raiz semântica, qual seja, a de estabelecer caminhos. Origina-se assim como um meio de “um vencer o outro”, como uma virtude de um general de conduzir seu exército à vitória, utilizando-se para isso de estratagemas e instrumentos que assegurassem a superioridade sobre o inimigo.

A estratégia teve várias fases e significados, evoluindo de um conjunto de ações e manobras militares para uma disciplina do conhecimento da gestão, a Gestão Estratégica, dotada de conteúdo, conceitos e razões práticas, e que conquistou espaço tanto no âmbito acadêmico como no empresarial.

O conceito de estratégia apresenta um paradoxo, pois exige a integração de uma série de teorias e enfoques, o que impede o completo registro dos seus conceitos e abordagens. Dependendo do contexto no qual é empregada, a estratégia pode ter o significado de políticas, objetivos, táticas, metas, programas, entre outros. Dentre os muitos conceitos de estratégia, um dos mais utilizados é aquele que a define como o conjunto de planos da alta administração de uma empresa para

alcançar resultados consistentes com a missão e os objectivos gerais da organização. Qualquer que seja a definição, destacam-se algumas palavras-chave que sempre a permeiam, entre elas: mudanças, competitividade, desempenho, posicionamento, missão, objetivos, resultados, integração, adequação organizacional, palavras que muitas vezes reduzem a sua amplitude, ao serem empregadas como sinônimos dela.

A escola do design representa a visão mais influente do processo de formulação estratégica. Em sua versão mais simples a escola do design propõe um modelo de formulação que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas. Várias premissas básicas sustentam a escola do design tais como, a formulação da estratégia deve ser um processo deliberado de pensamento consciente, a responsabilidade por esse controle e essa percepção devem ser do executivo principal, o modelo da formulação estratégica deve ser mantido simples e informal, as estratégicas devem ser únicas. As melhores estratégias resultam de um processo de design individual, o processo de design está completo quando as estratégicas parecem plenamente formuladas como perspectiva, as estratégias devem ser explícitas, finalmente só depois que as estratégias únicas estiverem desenvolvidas e formuladas é que elas poderão ser implementadas.

A escola de planejamento originou-se ao mesmo tempo que a escola do design, porém o destino desta escola seguiu um destino diferente. Em termos quantitativos a literatura de planejamento estratégico cresceu de forma acentuada mas em termos qualitativos muito pouco. Basicamente o modelo padrão de planejamento estratégico desta escola começa com análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (análise SWOT); divisão em etapas claramente delineadas; articulação de cada etapa com listas de verificação; atenção especial à fixação de objetivos; elaboração de orçamentos e planos operacionais no final. Ao invés de pensar a respeito de valores na escola do design, os proponentes da escola de planejamento desenvolveram extensos procedimentos para explicar e quantificar as metas da organização.

No inicio dos anos 80 um vento econômico na área da administração estratégica varreu grande parte da sua tradicional literatura prescritiva. Embora a escola de posicionamento aceitasse a maior parte das premissas subjacentes às escolas do design e de planejamento bem como seu modelo fundamental, ela acrescentou conteúdo abrindo o lado prescritivo da área a investigações substanciais. Tanto a escola de planejamento quanto a do design não impunham limites sobre as estratégias que eram possíveis em qualquer situação. A escola de posicionamento , ao contrário,

afirmou que poucas estratégias-chave eram desejáveis em um determinado setor, as desejáveis eram as que podiam ser defendidas contra concorrentes atuais e futuros. Acumulando essa lógica pelos setores, a escola de posicionamento acabou ficando com um número limitado de estratégias, por exemplo, diferenciação de produtos e escopo focalizado de mercado, estas eram denominadas estratégias genéricas. As principais premissas da escola de posicionamento eram que estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado, o mercado é econômico e competitivo, o processo de formulação estratégica é portanto, de seleção das possibilidades genéricas com base em cálculos analíticos. Os analistas passaram a desempenhar papel importante neste processo passando os resultados dos seus cálculos aos gerentes que, oficialmente controlavam as opções; as estratégias eram articuladas e implementadas de fato e a estrutura do mercado dirigia as estratégias posicionais deliberadas, as quais dirigiam a estrutura organizacional.

A escola empreendedora não só focalizou o processo de formulação de estratégia no líder único mas também enfatizou o mais inato dos estados e processos – intuição, julgamento, sabedoria, critério. A perspectiva estratégica é menos coletiva ou cultural e mais pessoal – é obra do líder. Consequentemente nesta escola a organização torna-se mais sensível aos ditames desse indivíduo e subserviente à sua liderança. A escola cognitiva procura sondar a mente do estrategista, chegar ao que este processo significa na esfera da cognição humana, utilizando, em especial, o campo da psicologia cognitiva. A escola cognitiva é, na melhor das hipóteses, uma escola de pensamento em evolução sobre formulação de estratégia. As premissas desta escola são: a formulação é um processo cognitivo que ocorre na mente do estrategista, as estratégias emergem como perspectivas que moldam a maneira como as pessoas lidam com informações vindas do ambiente, essas informações fluem por todos os tipos de filtros deturpadores antes de serem decodificadas pelos mapas cognitivos. A escola do aprendizado aborda o processo de conhecimento que os estrategistas adquirem ao longo do tempo. A natureza complexa e imprevisível do ambiente da organização impede o controle deliberado; a formulação de estratégia precisa assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo, no qual no limite, formulação e implementação se tornam indistinguíveis. Embora o líder também deva aprender, em geral é o sistema coletivo que aprende: na maior parte das organizações há muitos estrategistas em potencial.

A escola de aprendizado introduziu poder e política na discussão em comparação com as quatro primeiras estratégias que as ignoraram. A escola do poder abre o jogo e caracteriza a formulação

de estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses. A escola cultural possui como premissas a formulação da estratégia como um processo de interação social baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização, um indivíduo adquire estas crenças por meio de um processo de aculturação ou socialização o qual é em grande parte tácito e não verbal, a estratégia assume a forma de uma perspectiva, acima de tudo, enraizada em intenções coletivas, a cultura organizacional tende a promover mudanças de posição dentro da perspectiva estratégica global da organização.

Os atores principais das escolas estratégicas até aqui discutidas foram o executivo central, o planejador, o cérebro, a organização. As forças fora da organização são consideradas como o ator na escola ambiental, durante seu período formativo a organização molda-se em resposta ao ambiente mas depois se torna cada vez mais incapaz de reagir a ele, a sobrevivência da organização no longo prazo depende das escolhas iniciais feitas durante o período de formulação, as organizações que sobrevivem às pressões pela sobrevivência acabam aglomerando-se em nichos ecológicos distintos, onde tendem a compartilhar tecnologias, produtos e estilos administrativos semelhantes.

As premissas da escola da configuração abrangem aquelas das outras escolas, mas cada uma em um contexto bem definido. Entretanto, é este caráter abrangente que distingue a escola de configuração. Na maior parte das vezes uma organização pode ser descrita em termos de algum tipo de configuração estável de suas características: para um período distinguível de tempo, ela adota uma determinada forma de estrutura adequada a um determinado tipo de contexto, o que faz com que se engaje em determinados comportamentos que dão origem a um determinado conjunto de estratégias. Esses períodos de estabilidade são ocasionalmente interrompidos por algum processo de transformação – um salto quântico para outra configuração. Esses estados sucessivos de configuração e períodos de transformação podem se ordenar ao longo do tempo em sequências padronizadas descrevendo os ciclos de vida das organizações (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2010).

O principal papel da estratégia é mapear o curso de uma organização para que ela navegue coesa em seu ambiente (estratégia fixa a direção). Ela promove a coordenação das atividades para concentrar os esforços e propicia às pessoas uma forma taquigráfica para entender sua

organização e dintingui-la das outras (estratégia concentra esforços e define a organização). O papel da estratégia nas organizações é resolver as grandes questões para que as pessoas possam cuidar dos pequenos detalhes – como voltar-se para o cliente e atendê-los em vez de debater quais mercados são os melhores para se atuar.

Um dos pontos cruciais nas organizações atualmente é saber distinguir entre excelência operacional e estratégia. Ambas são importantes mas trabalham em diferentes caminhos. Excelência operacional significa fazer as atividades melhor que seu concorrente e estratégia significa buscar algo que se diferencie do seu concorrente ou mesmo fazer atividades similares porém com maior eficácia. Estratégia pode ser definida como uma única e valiosa posição envolvendo diferente gama de atividades, compensações necessárias ao foco da empresa e possuindo forte interconexão das atividades escolhidas (Porter, 1996).

Esta dissertação abordará como estratégia de posicionamento as estratégias genéricas de Porter (1980) e as Disciplinas de Valor desenvolvidas por Treacy&Wieserma (1995). Como estratégia foco do estudo foram utilizadas as Disciplinas de Valor desenvolvidas por Treacy&Wiersema(1995).

Valor ao cliente é a soma dos benefícios recebidos menos os custos relacionados do produto e o serviço oferecido ao cliente. Custos tangíveis e intangíveis reduzem o valor ao cliente ao passo que, benefícios oferecidos pelo produto aumentam o valor ao mesmo. Serviços podem também agregar valor principalmente quando excedem as expectativas dos clientes. O valor ao cliente pode ser categorizado em melhores produtos, melhor custo ou melhor solução. Empresas líderes de mercado são especialistas em uma das posições e os seus clientes reconhecem este valor. Os líderes de mercado obedecem quatro regras básicas a saber: ofereça a melhor oferta do mercado se diferenciando numa área específica, mantenha padrões standards nas outras dimensões, domine seu mercado para agregar valor ano após ano, construa um modelo de negócio que ofereça valor ao cliente. As disciplinas de valor estão baseadas no tipo de proposição de valor que as empresas devem possuir. As disciplinas receberam os títulos de excelência operacional para estratégia de melhor custo, liderança em produto para estratégia de melhores produtos e intimidade com o cliente para estratégia de melhor solução (Treacy & Wiersema, 1995).

Uma estratégia robusta de negócios deve responder a questões como e onde competir, como ganhar e sustentar vantagem competitiva, quais capacidades organizacionais são necessárias, como a organização se encontra no momento e o que é necessário mudar (Porter,1980).

A área de gestão de projetos assume papel importante pelo próprio processo de transformação que as organizações necessitam passar. O único modo das empresas implementarem uma estratégia robusta e obterem vantagem competitiva é através de projetos. Projetos não são apenas um conjunto de atividades que precisam ser completadas em tempo e sim são processos relacionados ao negócio que precisam atender aos objetivos da corporação. Devido às incertezas dos projetos eles devem ser gerenciados de modo flexível e adaptativo (Shenhar & Dvir, 2007).

Os passos fundamentais para um bom gerenciamento de projetos é planejar todos os passos do projeto, reconhecer e administrar conflitos, ter as pessoas corretas na atividade correta, garantir que o fluxo de informação seja fluído e realista, estar atento às armadilhas da comunicação, planejar ações para mitigar os riscos, saber para onde se está indo, reconhecer quando atingiu o objetivo e planejar o encerramento do projeto. As principais causas de fracasso de um projeto estão relacionadas à má seleção do gerente de projetos, falta de apoio da alta administração, má utilização das técnicas de gestão e término do projeto sem o seu devido planejamento.

Temos visto projetos que não cumpriram suas metas de tempo ou de orçamento ou não seguiram os procedimentos-padrão de gerenciamento de projetos e ainda assim com o tempo foram considerados bem sucedidos, por outro lado, existem projetos bem gerenciados que fracassaram. Alguns foram completados no tempo programado e dentro do orçamento e ainda assim não trouxeram muito valor para suas organizações ou clientes. A atitude tradicional sustenta que o sucesso de um projeto depende do cumprimento da restrição tripla (no tempo projetado, dentro do orçamento e de acordo com as especificações), no entanto no mundo dinâmico de projetos relacionados aos negócios, ater-se à restrição tripla não é mais suficiente e um novo modelo se faz necessário. O sucesso de um projeto deve ser visto como um conceito multidimensional e estratégico. Cada projeto precisa de mais de uma dimensão para avaliar o sucesso e essas dimensões variam em importância e significância , dependendo do projeto.

Uma avaliação abrangente de sucesso de projeto a curto e a longo prazos pode ser definida por cinco dimensões: eficiência do projeto, impacto no cliente/usuário, impacto na equipe, sucesso comercial e organizacional e preparação para o futuro.

O presente estudo abordará a relação entre posicionamento estratégico e dimensões de sucesso dos projetos dentro de uma unidade de negócios de empresa multinacional do ramo de autopeças

A questão de pesquisa ao qual o estudo pretende responder é : **Qual a relação entre o posicionamento estratégico e as dimensões de sucesso dos projetos de uma subsidiária brasileira de multinacional do ramo de autopeças?**

## **1.1 Objetivos do estudo**

O objetivo principal deste estudo de caso único é entender a relação do posicionamento estratégico da unidade brasileira da multinacional americana e as dimensões de sucesso dos projetos definidos no planejamento estratégico 2014-2018. Assim, espera-se que os resultados obtidos através da presente pesquisa possam contribuir de alguma forma para o conhecimento científico em estratégias de negócios e sucesso em projetos.

**Objetivo 1:** Entender a estratégia do negócio do ponto de vista do posicionamento estratégico da unidade de negócio alvo do estudo.

**Objetivo 2:** Identificar a relação entre posicionamento estratégico e dimensões de sucesso de projetos

**Objetivo 3:** Identificar eventual diferença de percepção entre alta direção e times de projeto com relação às dimensões de sucesso em projetos, apontando eventuais diferenças entre formulação e implementação da estratégia.

## **1.2 Relevância do tema e justificativa**

Estratégia de negócio, gestão de projetos e dimensões de sucesso em projetos são temas relevantes para as organizações que necessitam manter sua vantagem competitiva e/ou crescer no mercado onde atuam. Os resultados do presente estudo poderão auxiliar a organização a gerenciar de forma adequada sua estratégia através da eventual relação entre posicionamento estratégico e as dimensões de sucesso dos seus projetos. Em decorrência disso pretende-se contribuir com o conhecimento científico no campo da gestão estratégica e gestão de projetos.

O estudo de caso pesquisará uma empresa cujo faturamento anual no Brasil é de US\$400 milhões, o faturamento anual mundial da divisão, onde está inserida a unidade brasileira, é de US\$12 bilhões e o faturamento anual global da organização é de US\$40 bilhões. A estratégia global de crescimento é agressiva, isto é, a organização pretende duplicar seu EBIT (*earnings before interests and taxes*) até 2020. Brasil, China e Leste Europeu exercerão papel importante na estratégia devido ao potencial de crescimento que estes mercados oferecem. Projetos bem sucedidos será fator crítico para se atingir os objetivos traçados.

### **1.3 Limitações do estudo**

Este estudo pretende analisar as questões relacionadas às estratégias de posicionamento e dimensões de sucesso dos projetos no âmbito de uma subsidiária brasileira de uma empresa multinacional do ramo de autopeças que possui objetivos de crescimento agressivos. A pesquisa não pretende generalizar as conclusões para empresas de perfil diferente do que será estudado e nem em outras localidades no mundo pois o Brasil possui características específicas de mercado.

### **1.4 Contribuições esperadas**

Pretende-se contribuir para academia agregando conhecimento científico em termos das relações existentes entre posicionamento estratégico e as cinco dimensões de sucesso em projetos. Pretende-se também contribuir de modo prático para que a organização alvo do estudo possa melhorar seu desempenho organizacional aplicando os achados da pesquisa no seu processo.

### **1.5 Estrutura da dissertação**

Quanto à forma, esta dissertação está estruturada em 8 capítulos. O capítulo 1 trata da introdução, objetivos do estudo, relevância do tema e justificativa, limitações do estudo, contribuições esperadas e estrutura da dissertação. O capítulo 2 é composto pela revisão teórica dos principais tópicos que compõem o trabalho dentre os quais se destacam: estratégia organizacional, estratégia de posicionamento, gestão de projetos e dimensões de sucesso em projetos. O capítulo 3 faz uma

síntese da revisão teórica. O capítulo 4 detalha os procedimentos metodológicos utilizados durante a pesquisa. Este capítulo trata do tipo e método da pesquisa, do modelo teórico conceitual, da definição das proposições, do plano de coleta de dados, da estratégia de coleta de dados e procedimento de campo, da definição do universo de pesquisa, do caso e da unidade de análise. O capítulo 5 apresenta uma análise e discussão dos resultados sob a luz do referencial teórico pertinente. O capítulo 6 apresenta uma síntese dos resultados obtidos no estudo de caso com o objetivo de dar uma visão ampla e rápida visão dos achados da pesquisa. O capítulo 7 trata de como este estudo de caso poderá ser utilizado nas organizações de um modo prático. O capítulo 8 aborda as conclusões e recomendações finais do estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente estudo abordará como eixos teóricos o posicionamento estratégico das organizações, gestão de projetos e dimensões de sucesso em projetos.

### 2.1 Estratégia organizacional

Estratégia fixa a direção, concentra o esforço, define a organização e favorece a coerência. É uma forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base num procedimento formal e articulado de resultados (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2010).

Pesquisa entre 275 gestores de portfólio indicando que a capacidade de executar a estratégia é mais importante do que a qualidade da estratégia em si. Esses gerentes citaram a estratégia como o fator mais importante na avaliação da gerência e da corporação (Kaplan & Norton, 2001).

Torna-se imprescindível avaliar no planejamento estratégico o comportamento das organizações frente às forças competitivas do mercado, ou seja, diagnosticar o grau de competitividade da organização, identificando sua posição competitiva no setor que atua. A técnica de análise ambiental das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (análise SWOT - *strengths, weaknesses, opportunities and threats*) visa definir estratégias para manter pontos fortes, reduzir a intensidade de pontos fracos, aproveitando oportunidades e protegendo-se de ameaças. Diante desta análise podem-se adotar estratégias que busquem a sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento da organização (Azevedo & Costa, 2001).

Porter (1996) afirmou que um dos pontos cruciais nas organizações é saber distinguir entre excelência operacional e estratégia competitiva; muitas empresas têm problemas de traduzir ganhos operacionais em rentabilidade sustentável. Excelência operacional e estratégia competitiva são ambas importantes, mas elas trabalham em diferentes caminhos. Excelência operacional significa fazer as atividades melhor que seu concorrente e, estratégia competitiva ou posicionamento estratégico significa buscar diferentes atividades que seus concorrentes ou efetuar as mesmas atividades que seu concorrente de um modo diferente. Competição baseada somente na excelência operacional é destrutiva levando os atores do mercado a uma competição limitada, estratégia competitiva é ser diferente do que se é no mercado.

Para uma empresa definir seu posicionamento de mercado terá que optar por compensações (*trade offs*). Compensações são essenciais para definição da estratégia, pois elas criam a

necessidade da escolha, focando a empresa no que ela irá oferecer ao mercado. As atividades escolhidas devem ter forte interconexão entre elas. Estratégia pode ser definida como uma única e valiosa posição envolvendo diferente gama de atividades, envolvendo compensações necessárias ao foco da empresa e possuindo forte interconexão das atividades escolhidas (Porter, 1996).

Kaplan&Norton(2001) afirmaram que os cinco princípios das organizações focadas em estratégia podem indicar o meio de como elas atingem o alinhamento e foco estratégico.

**Princípio 1:** Traduzir a estratégia em termos operacionais ajuda a criar um ponto de referência comum para toda organização.

**Princípio 2:** Alinhar a organização à estratégia

As organizações são constituídas de vários setores, divisões, unidades de negócio que operam segundo suas próprias características e possuem sua própria estratégia. Departamentos funcionais tais como engenharia, finanças, vendas, compras possuem seu manual de trabalho e cultura. Isso cria “silos” de trabalho dificultando a implementação de uma estratégia organizacional. Para que a performance organizacional seja mais que a somatória das estratégias individuais é necessário que elas estejam ligadas e integradas. Este processo de integração permite que as unidades de negócio e seus gestores tenham a estratégia corporativa bem definida.

**Princípio 3:** Fazer da estratégia o trabalho diário de cada colaborador

O presidente da empresa e seus líderes não conseguem implementar a estratégia da empresa se não obtiver idéias e contribuição de cada um na organização. O terceiro princípio demanda que cada colaborador entenda a estratégia e faça uso dela no seu dia-dia. Apesar de alguns especialistas serem céticos a respeito de divulgar a estratégia da empresa para toda organização é de extrema importância que os executivos comuniquem e eduquem a organização sobre a sua estratégia. Colaboradores buscam novas maneiras de fazer seu trabalho identificando áreas fora de sua responsabilidade normal mas que podem contribuir de alguma maneira. A estratégia se torna o trabalho do dia-dia, e os colaboradores estarão motivados a trabalhar focado nela.

**Princípio 4:** Fazer da estratégia um processo contínuo

Muitas organizações se focam em planos táticos e pouco na parte estratégica. Gerenciamento tático é necessário porém muitas empresas só possuem isso. Além da reunião anual de planejamento estratégico nenhuma outra reunião ocorre onde líderes podem discutir a estratégia

da empresa. O primeiro passo para este processo de integração é relacionar a estratégia ao processo orçamentário. Objetivos de longo prazo estarão mais protegidos da pressão do dia-dia por resultados quando se relaciona a estratégia aos objetivos da organização. O segundo passo para tornar a estratégia num processo contínuo é implementar reuniões de seguimento para revisão da estratégia. O terceiro passo é o processo de aprendizagem e evolução da estratégia.

#### **Princípio 5:** Mobilizar a liderança para mudança

No início o foco é a mobilização e a criação de impulso para lançamento do processo. Após isso o foco se desloca para governança com ênfase em trabalho de equipe em busca de um novo modelo de desempenho. Para se tornar uma empresa focada em estratégia é necessário que os líderes possuam senso de propriedade e envolvimento ativo. Na fase de mobilização os líderes devem fazer com que a organização entenda porque a mudança é necessária. A liderança executiva faz a necessidade de mudança óbvia para todos e implementa um processo de governança para guiar a transição, este processo define, demonstra e reforça os valores da organização (Kaplan & Norton, 2001).

Mudanças transformacionais ocorrem através de três atitudes principais de seus líderes: (1) estabelecer o senso de urgência, (2) criar uma coalização dos colaboradores, (3) desenvolver uma visão da estratégia (Kotler, 2000).

#### **2.2 Escola de posicionamento estratégico**

Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel (2010) afirmam que a escola de posicionamento enfatiza as próprias estratégias e não o processo pelo qual são formuladas. Ela usa um conjunto de ferramentas analíticas para sua formulação, colocando a análise dos mercados, da competição e da posição relativa de cada empresa como as bases para o processo de definição estratégica. Embora a escola de posicionamento aceitasse a maior parte das premissas das escolas do design e de planejamento, ela acrescentou conteúdo no sentido literal e enfatizou a importância das próprias estratégias. A escola de posicionamento ao focalizar o conteúdo das estratégias, abriu o lado prescritivo da área a investigações substanciais. As escolas de planejamento e design não definiram limites sobre as estratégias possíveis, porém a escola de posicionamento defendeu que poucas estratégias chave eram desejáveis em um determinado setor. Levando-se em consideração esta lógica de limitação por setores, a escola de posicionamento definiu um número limitado de

estratégias: custo, diferenciação de produto e escopo focalizado de mercado, as denominadas estratégias genéricas.

A escola de posicionamento foi capaz de criar um conjunto de ferramentas analíticas que se ajustaram conforme as condições vigentes. O papel do planejador toma a vez do analista e as premissas principais da escola são: estratégias como posições genéricas, o mercado é econômico e competitivo, o processo de formulação estratégica é de seleção das posições genéricas com base em cálculos analíticos. A escola de posicionamento pode ser dividida em três ondas: a primeira onda tem origem nas máximas militares, a segunda onda busca imperativos da consultoria com ampla utilização da matriz BCG de crescimento-participação e, o que se chama de terceira onda teve inicio nos anos 70, ganhando importância nos anos 80 com ampla predominância da literatura. A terceira onda consistiu numa busca empírica sistemática por relações entre condições externas e estratégias internas. Michael Porter trouxe conceitos sobre análise competitiva, conjunto de estratégias genéricas e noção de cadeia de valores.

As críticas da escola de posicionamento estão relacionadas ao foco, contexto, processo e nas estratégias em si. O foco é estreito, orientado para o econômico, quantificável e portanto pode ser tendencioso pois uma estratégia de liderança em custo pode ser mais facilmente corroborada do que uma estratégia de diferenciação de produto focada às vezes pela qualidade e inovação. O contexto da estratégia é estreito pois tende a utilizar contexto de indústrias grandes e maduras onde o poder de mercado é maior, a concorrência é menos eficaz e o potencial para manipulação política é mais destacado. A grande contribuição desta escola foi que ela abriu muitas oportunidades a pesquisas e forneceu um poderoso conjunto de conceitos à prática (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, Safári de estratégia, 2010).

### **2.2.1 Estratégias genéricas**

Porter (1989) abordou a estratégia competitiva definindo-a como ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa. Podemos encontrar três estratégias genéricas internamente consistentes (que podem ser usadas isoladas ou de forma combinada) para criar essa posição defensável de longo prazo e superar os concorrentes em uma indústria. A estratégia de liderança em custo se tornou bastante popular nos anos 70 exigindo a construção agressiva de instalações em escala eficiente, com o objetivo de reduzir custos através

de controle rígido de despesas gerais, minimizando os custos das áreas de pesquisa e desenvolvimento (P&D), assistência técnica, vendas, publicidade, etc. Custo baixo em relação aos concorrentes se tornou tema central de toda estratégia.

Os administradores reconheciam a importância do custo e muitos planos estratégicos estabeleceram a liderança em custo como meta. As empresas possuíam muita dificuldade para avaliar os custos dos concorrentes e isso era uma etapa essencial na avaliação de suas próprias posições relativas. O ponto de partida para análise dos custos era definir a cadeia de valores de uma empresa e atribuir custos operacionais às atividades de valor. Dez condutores principais determinaram o comportamento do custo em atividades de valor: economias de escala, aprendizagem, o padrão de utilização de capacidade, elos, inter-relações, integração, momento oportuno, políticas discricionárias, localização e fatores institucionais. A primeira etapa na determinação dos custos da concorrência era identificar a cadeia de valores e o modo como as atividades eram por elas executadas. Normalmente uma empresa pode melhorar a precisão das estimativas dos custos da concorrência por meio do exame de diversos concorrentes simultaneamente. A armadilha mais comum na adoção da estratégia de liderança em custo é o enfoque exclusivo no custo de atividades de fabricação. Muitas empresas trabalharam fortemente para reduzir custos internos, porém esqueceram-se dos custos de aquisição de insumos, negligenciaram atividades indiretas, deixaram de explorar elos com fornecedores ou elos relativos a serviços.

A segunda estratégia genérica é diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa. Os métodos para esta diferenciação podem ser por imagem de marca, por tecnologia, por peculiaridades do produto, serviços diferenciados ou rede de fornecedores. A diferenciação, se alcançada, é uma estratégia viável para obter retornos acima da média, pois cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas.

Uma empresa pode se diferenciar da concorrência se puder ser singular em alguma coisa valiosa para seus compradores, a diferenciação permite que a empresa possua um preço-prêmio, venda um maior volume de seu produto ou obtenha benefícios provenientes da lealdade de seus clientes. Uma estratégia de diferenciação incorrerá em custos maiores para se oferecer algo singular do produto ou serviço. Uma empresa pode intensificar sua diferenciação de duas maneiras básicas: pode tornar mais singular suas atividades da cadeia de valor ou pode rever sua cadeia de valor de um modo que intensifique sua singularidade.

As armadilhas mais comuns quando se adota a estratégia de diferenciação são: adotar uma singularidade que não é valiosa para o cliente, adotar um preço-prêmio alto demais, se enfocar no produto e esquecer a cadeia de valores inteira. Embora as estratégias de baixo custo e diferenciação tenham o intuito de atingir seus objetivos no âmbito de toda indústria, toda estratégia de enfoque visa atender muito bem ao alvo determinado, e cada política funcional é desenvolvida levando isso em conta. A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. A empresa que desenvolve com sucesso a estratégia de enfoque pode também obter potencialmente retornos acima da média para sua indústria. O enfoque pode também ser usado para selecionar metas menos vulneráveis a substitutos ou onde os concorrentes são mais fracos (Porter, 1980).

A figura 1 mostra de modo sumarizado as estratégias de posicionamento de Porter:

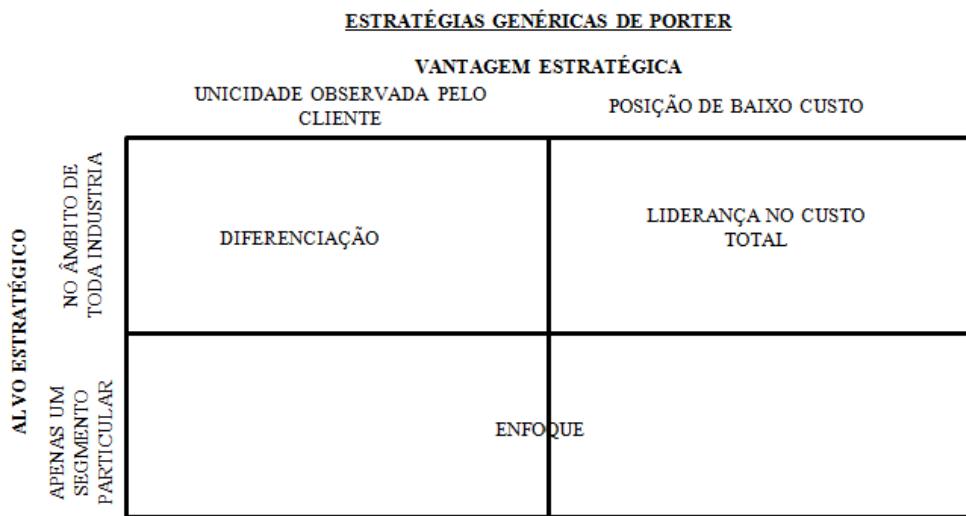


Figura 1: Resumo das três estratégias genéricas de Porter

Fonte: Adaptado de Porter, Estratégia Competitiva (1980)

Porter (1989) afirma que se uma empresa não opta por nenhuma estratégia genérica ela estará no meio termo (*stuck-in-the-middle*), não possuindo qualquer vantagem competitiva. Uma empresa nesta posição só terá lucros se a estrutura de sua indústria for altamente favorável. Ficar no meio termo é normalmente uma manifestação da relutância em fazer escolhas de como competir (Porter, 1989).

A empresa diversificada tem dois níveis de estratégia: a da unidade de negócios e a corporativa. A unidade de negócios trata de como criar vantagem competitiva em cada uma das áreas da

organização, a unidade corporativa trata em como a empresa deve competir e como a administração central deve gerenciar o conjunto de unidades de negócio (Porter, 2009).

### **2.2.2 Disciplinas de valor**

O modelo de disciplina de valor é uma ferramenta estratégica que mostra o que seus clientes mais valorizam. O modelo foca três diferentes áreas relativas aos valores percebidos pelos clientes: excelência operacional, liderança de produto e relacionamento com o cliente, traduzido literalmente do idiomam inglês como intimidade com o cliente (*customer intimacy*). O modelo de Treacy&Wiersema (1995) é similar ao modelo de Porter em relação às estratégias genéricas de liderança em custo, segmentação e diferenciação. A principal diferença entre o modelo de disciplina de valor e o modelo de Porter é que o primeiro tem o foco interno da organização e o segundo tem o foco no mercado. Eles afirmam que para ter vantagem competitiva uma organização deve ser competente nas três áreas porém, para ser líder uma organização deve se focar em apenas uma disciplina.

Excelência operacional é caracterizada pelo menor preço e pela prestação de serviços básicos. Os principios da excelência operacional são gerenciamento eficaz de pessoas, gerenciamento eficaz da cadeia de suprimentos, rigoroso controle de custos, gerenciamento para redução dos mesmos e gerenciamento das expectativas dos clientes.

Liderança em produto são caracterizados por produtos que são os melhores do mercado e possuem alto valor para seus clientes. Os principios de liderança em produto são: incentivo à inovação, estilo de trabalho orientado ao risco, reconhecer a necessidade de educar e liderar o mercado no uso e benefícios dos novos produtos.

Intimidade com o cliente é caracterizada pela obsessão em conhecer os detalhes de cada cliente e se superar em atenção e serviço. O principio para o relacionamento com os clientes é ter uma gama completa de serviços, uma filosofia corporativa voltada em como melhorar o seu negócio (Treacy & Wiersema, 2013).

A figura 2 mostra esquematicamente as disciplinas de valor:

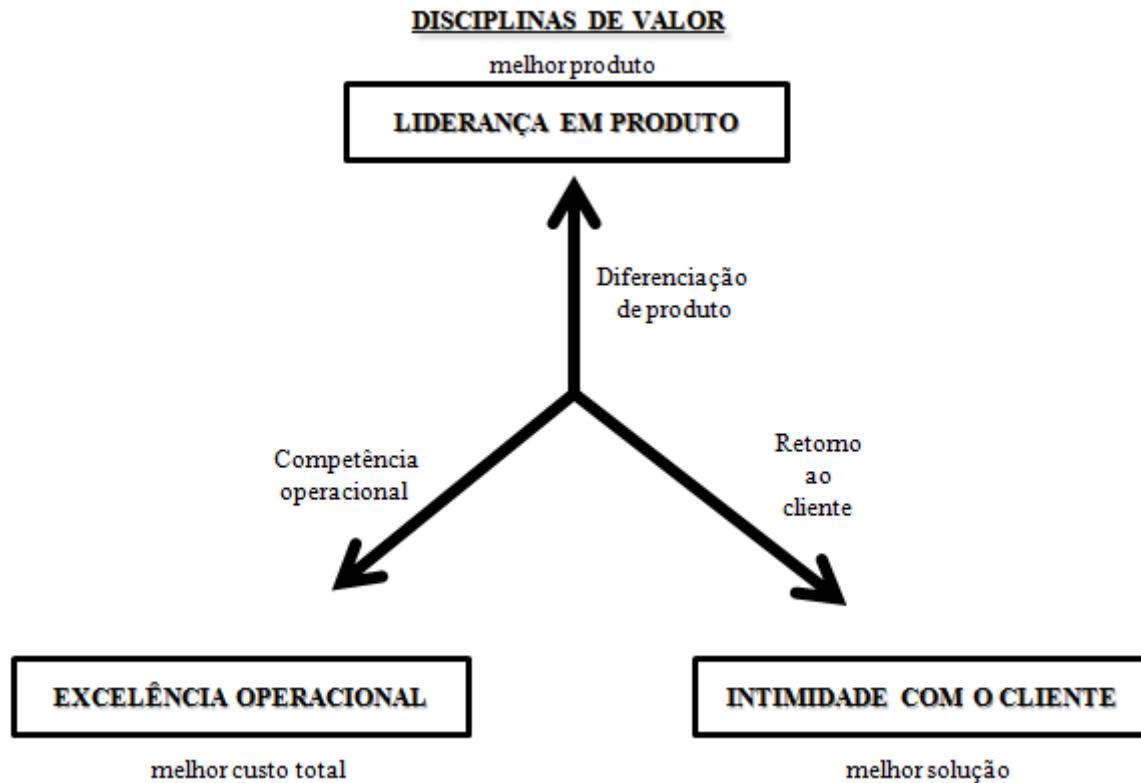


Figura 2: Disciplinas de Valor

FONTE: Adaptado de Treacy & Wiersema, The discipline of market leaders (1995)

Treacy & Wiersema (1995) afirmam que, por conta das crescentes expectativas dos clientes, as organizações estão repensando seus componentes de valor no sentido de atendê-los. As organizações devem pelos menos levar um componente de valor ao nível da excelência colocando seus concorrentes em desvantagem. Custo é um destes componentes, pois em muitos mercados a única maneira de melhorar os valores ao cliente é cortando custos. Tempo é outro componente de valor, pois o consumidor busca ofertas de produtos e serviços que lhe tomem menos tempo. Serviço diferenciado é tido como componente de valor, pois o cliente valoriza um trato especial e espera que seu fornecedor vá além do esperado.

Empresas vencedoras crêem que diferentes clientes “compram” diferentes tipos de componentes de valor e é importante se manter à frente das crescentes expectativas dos consumidores. Para oferecer um componente de valor diferenciado é necessário ter um modelo operacional dedicado

ao valor escolhido. Empresas líderes de mercado consideram que o cliente pode optar por três categorias de valores: o melhor custo, o melhor produto ou a melhor solução.

A figura 3 mostra de forma sumarizada o que os clientes dizem sobre valor nas três categorias:

<u>O QUE OS CLIENTES DIZEM SOBRE VALOR</u>		
	CUSTO	BENEFÍCIO
<b>PRODUTOS</b> “O que vendemos”	<p><b>MELHOR CUSTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ “Excelente preço e qualidade”</li> <li>▪ “Produtos que duram e duram....”</li> <li>▪ “Reputação sólida”</li> </ul>	<p><b>MELHOR PRODUTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ “Alto preço mas vale a pena”</li> <li>▪ “Clientes conhecem o produto pelo nome (marca)”</li> </ul>
<b>SERVIÇOS</b> “Como fazemos negócio”		<p><b>MELHOR SOLUÇÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ “Eles são especialistas no meu negócio”</li> <li>▪ “Os serviços oferecidos são exatamente o que eu preciso”</li> </ul>

Figura 3: O que os clientes dizem sobre valor

Fonte: Adaptado de Treacy & Wiersema, The discipline of market leaders (1995)

Diferentes disciplinas de valor demandam diferentes processos operacionais. Percebe-se que empresas que se destacam em uma mesma disciplina de valor possuem processos operacionais muito similares. Empresas que escolheram como disciplina de valor a **excelência operacional** oferecem uma combinação de qualidade, preço, facilidade nas transações comerciais que nenhum no mercado pode oferecer serviço igual. A característica destas empresas é garantir aos clientes um produto de baixo custo e como uma prestação de serviço mínima. Estas empresas evitam muitos tipos de produtos ou serviços devido ao peso do custo no negócio. O modelo operacional desta disciplina de valor é caracterizado por um processo otimizado com custos baixos, operações simples e bem controladas, transações rápidas, normatizadas, uma cultura que “odeia” desperdícios e premia a excelência.

Empresas operacionalmente excelentes conhecem seu plano de negócios e todos sabem o que devem fazer. Os heróis neste tipo de organização são as pessoas, que devem receber o treinamento específico afim de cumprirem as promessas feitas aos seus clientes. Estas empresas enxergam seus colaboradores, seus fornecedores e clientes como membros de uma única cadeia de provisão. Fornecedores assumem o papel de controlar o inventário em seus clientes obtendo como retorno um fluxo contínuo de provisão e proporcionando redução de custos em toda cadeia.

A figura 4 mostra as disciplinas da Excelência Operacional e suas características principais:

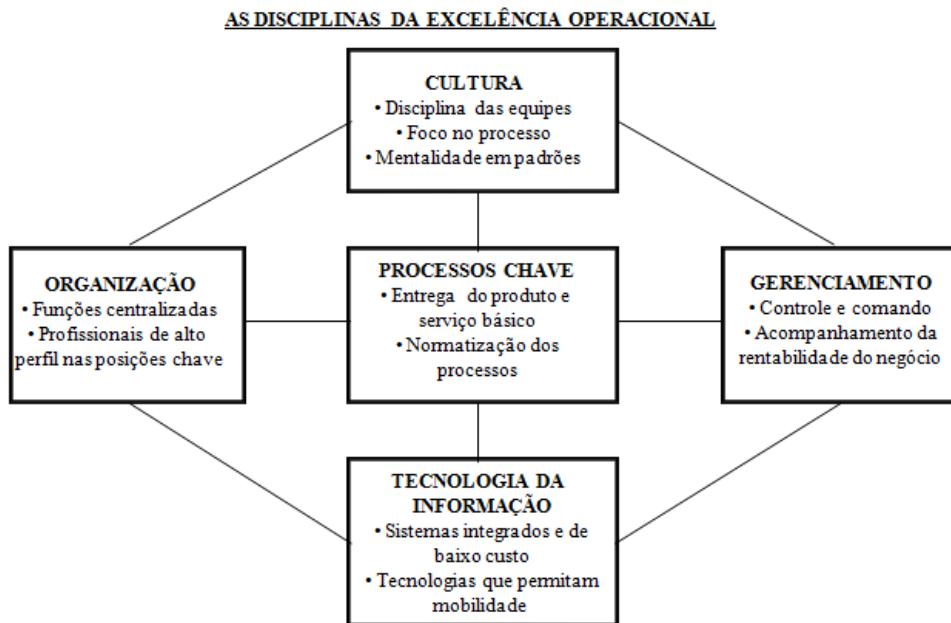


Figura 4: As disciplinas da excelência operacional

FONTE: Adaptado de Treacy & Wiersema, The discipline of market leaders (1995)

Empresas que escolheram a disciplina de valor de **liderança de produto** seguem continuamente oferecendo produtos inovadores e altamente desejados. O modelo operacional desta disciplina é caracterizado pelo foco no desenvolvimento de produtos e inovação, estrutura de negócio empreendedora e voltada para territórios inexplorados, sistemas que medem o sucesso do produto e entendem que insucessos na experimentação faz parte do processo.

Para os clientes, as marcas nada mais são do que uma promessa implícita dos líderes em produto, a promessa de oferecer um produto incomparável. Se o preço cobrado excede o valor da promessa o líder de produto tenderá a desaparecer pois o consumidor não admite pagar um preço maior do que a promessa oferecida. Para aquilo que hoje é considerado um diferencial de produto, ao longo do tempo tenderá a desaparecer pois a percepção de valor do cliente tende a diminuir, portanto pensar no futuro, ter um processo de inovação de produto estruturado é fator chave para a sobrevivência de uma organização..

Líderes de produto são especialistas em lançamento de produtos pois eles acreditam que o sucesso não ocorre por acaso. Um novo conceito de produto não terá chance no mercado ao menos que esteja visível, esteja bem entendido e seja bem canalizado para sua promoção.

A figura 5 mostra as disciplinas de Liderança em Produto e suas características principais:

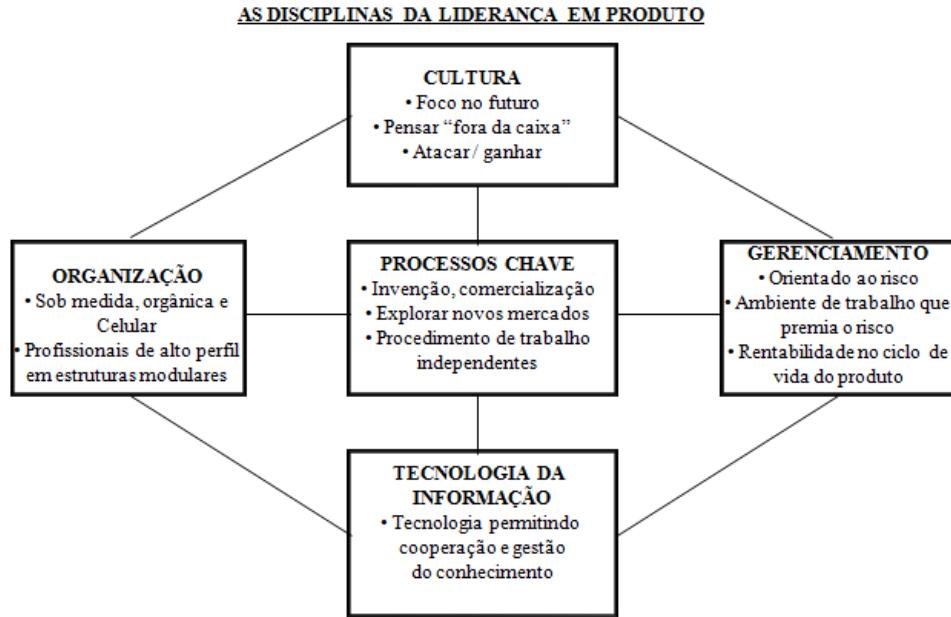


Figura 5: As disciplinas da liderança em produto

Fonte: Adaptado de Treacy & Wiersema, The discipline of market leaders (1995)

Empresas que optaram pelo **relacionamento com o cliente** como uma disciplina de valor constroem vínculos fortes com seus parceiros. Estas empresas consideram o tempo de relacionamento com o cliente um valor que vai além dos lucros de suas transações. O modelo operacional destas empresas está focado no relacionamento com o cliente, na obsessão pela busca dos processos chave que o cliente mais valoriza e necessita. Possuem uma estrutura de negócios que delega poderes aos colaboradores que estão no trato com os clientes, propiciando agilidade nas decisões.

Em resumo, estas empresas possuem uma cultura que valoriza as relações profundas e duradouras com os clientes, buscando personalizar serviços e customizar produtos com o objetivo de oferecer uma solução única e otimizada. Uma característica importante de empresas que optaram por este posicionamento estratégico é assumir a responsabilidade pelo atingimento dos resultados. As empresas se colocam em uma posição de risco com o objetivo de proporcionar sucesso aos seus clientes. Algumas vezes assumem total responsabilidade por uma operação para garantir o resultado final. Como exemplo podemos citar empresas que assumiram operações logísticas inteiras para garantir a qualidade de serviço e do produto ao seu cliente final.

A figura 6 mostra as disciplinas de Intimidade com o cliente e suas características principais:

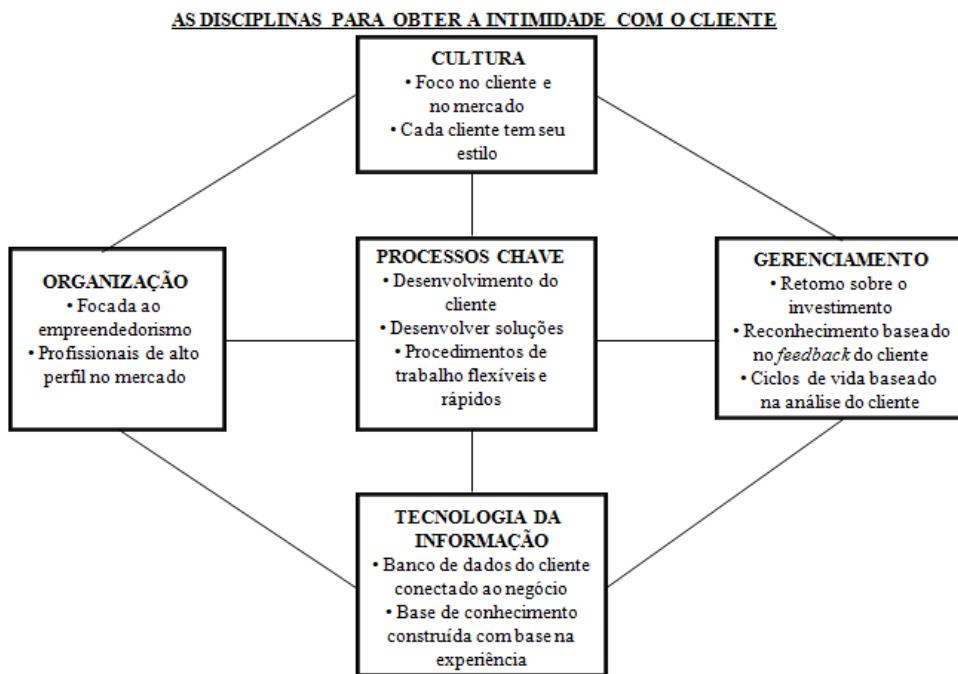


Figura 6: As disciplinas para obter intimidade com o cliente

Fonte: Adaptado de Treacy & Wiersema, The discipline of market leaders (1995)

Treacy & Wiersema (1995) afirmam que a cultura de foco no cliente é expressa nas atitudes e comportamentos das pessoas. Poucos líderes de mercado atingiram ou mantiveram sua posição de liderança sem que alinhasssem sua cultura e seu compromisso de valor com o cliente.

O perfil do colaborador muda conforme o posicionamento estratégico adotado. Empresas que possuem excelência operacional possuem colaboradores que são orgulhosos em saber que os clientes podem contar com eles pois cumprirão exatamente o que prometeram. Os colaboradores gostam de ser medidos pelos serviços que oferecem aos clientes. Empresas que possuem liderança em produto possuem colaboradores que se esmeram em oferecer ao cliente produtos de alta performance e únicos. Nas empresas que possuem como disciplina de valor o relacionamento com o cliente terão colaboradores que se orgulham de serem os conselheiros de seus clientes nos negócios. Empresas que aderem a uma disciplina de valor particular possuirão diferentes maneiras de operar se diferenciando entre elas. Este modo de operar serve como base para estabelecer uma cultura organizacional singular (Treacy & Wiersema, 1995).

A figura 7 mostra de forma sintética as características principais de cada disciplina de valor com relação aos seus atributos, características gerais da estratégia e seus principais valores:

DISCILINAS DE VALOR			
	ATRIBUTOS	ESTRATÉGIA GERAL	PRINCIPAIS VALORES
EXCELÊNCIA OPERACIONAL	MELHOR CUSTO	PROCESSOS	CONFIABILIDADE
	CONFIABILIDADE	SISTEMAS	ACESSIBILIDADE
	QUALIDADE		LIDERANÇA DE MERCADO
	FACILIDADE NAS TRANSAÇÕES COMERCIAIS		
	LINHA DE PRODUTO STANDARD		
	ANTO GRAU DE TRABALHO EM EQUIPE		
LIDERANÇA EM PRODUTO	VALOR PARA OS CLIENTES	INOVAÇÃO	CRIATIVIDADE
	PRODUTOS DESEJADOS	PESQUISA E DESENVOLVIMENTO	VALOR AGREGADO AO PRODUTO
	INOVADORES		SENSIBILIDADE À MUDANÇA
	FOCO NO FUTURO		
INTIMIDADE COM O CLIENTE	SUPERAÇÃO EM ATENÇÃO E SERVIÇO	GESTÃO DO RELACIONAMENTO	FOCO NO RELACIONAMENTO
	VÍNCULOS FORTES COM O CLIENTE		FOCO NAS EXPECTATIVAS DOS CLIENTES
	SOLUÇÃO CUSTOMIZADA		

Figura 7: Características principais das disciplinas de valor

Fonte: Elaborado pelo autor

Dannhauser e Roodt (2001) identificaram as preferências dos clientes no contexto do mercado sulafricano utilizando como referencial teórico Das disciplinas de valor. Empresas sulafricanas são muito mal classificadas quando se trata de foco no cliente. As áreas críticas que AS empresas sulafricanas devem trabalhar para atingirEM classe mundial são: criação de valor no negócio, aumentar a taxa de retenção e melhorar o relacionamento com o cliente.

O Relatório Mundial de Competitividade informou que para se atingir níveis ótimos de competitividade é necessário que as empresas definam a direção estratégica que querem adotar. Estes valores estratégicos indicam a necessidade das organizações sulafricanas no sentido de se posicionarem em relação à importância que o serviço ao cliente assume neste processo. As disciplinas de valor indicam que consumidores compram mais do que produtos ou serviços, eles compram valor percebido do produto. Para uma organização decidir por uma disciplina de valor ela precisa primeiro definir suas competências. Como resultante disso a organização estará preparada para tratar seus clientes, *stakeholders* e colaboradores corretamente sobre o ponto de vista do foco no cliente.

O estudo foi conduzido numa grande universidade da África do Sul onde os estudantes foram abordados como clientes e avaliando a Universidade como sendo seu fornecedor. O estudo indicou que os estudantes valorizaram a excelência operacional como posição estratégica preferencial. A contribuição do estudo na identificação dos valores preferenciais dos clientes está na possibilidade de organizações direcionarem suas estratégias e seus mercados, reestruturando sua estratégia de serviço ao cliente através de ações específicas (Dannhauser & Roodt, 2001).

Eichen (2006) estudou atividades e projetos relacionados a tecnologia da informação (TI) e como elas podem ser gerenciadas tomando-se como base as disciplinas de valor. A escolha de uma disciplina de valor faz a diferença entre sucesso e fracasso, empresas que possuem excelência operacional na área de TI oferecem um serviço padronizado e de fácil acesso. Todo software ou hardware utilizado é standard de modo a evitar treinamentos customizados. Empresas que possuem diferencial no relacionamento com o cliente na área de TI sabem exatamente o que o cliente necessita e se antecipam às necessidades dos mesmos oferecendo soluções focadas no relacionamento com o cliente. Projetos de TI são desenvolvidos ad hoc de acordo com a necessidade específica de cada cliente. Empresas que possuem liderança em produto como disciplina de valor oferecem projetos de TI que representam o que há de mais moderno e inovador no mercado.

Departamentos de TI devem se destacar nas disciplinas de valor conforme o perfil de seu cliente externo. Dentro de uma mesma instituição ou organização um cliente pode demandar projetos mais operacionais e outro departamento exigirá projetos inovadores e focados no futuro. Não se trata de uma tarefa fácil pois a área de TI sofre pressão por conflitos de demanda conforme as diferentes disciplinas de valor. O estudo mostrou que o uso das disciplinas de valor pode apoiar o planejamento de TI para melhorar refletir as prioridades organizacionais (Eichen, 2006).

Empresas elogiadas em seu desempenho sofrem declínios porque falham em manter as estratégias concebidas, elas simplesmente se acomodam nos resultados de sucesso e falham na regra básica da liderança de mercado que é buscar o domínio de mercado melhorando seus valores ano após ano. Para qualquer líder de mercado avançar nos valores para o cliente é ganhar desempenho continuamente, trabalhar na reformulação de processos de trabalho e melhorar o nível de suas competências.

As empresas devem focar suas energias para continuamente criar melhorias nas suas disciplinas de valores ou ao contrário, será impossível manter a liderança de mercado. Para empresas excelentes operacionalmente, o maior desafio é buscar um nível maior de eficiência e possuir um processo principal focado no ciclo de serviço ao cliente. Para as empresas que possuem liderança em produto o maior desafio é buscar a nova tecnologia , o novo conceito de produto que está além do seu conhecimento, tendo como processo principal a inovação nos ciclos de pesquisa e desenvolvimento. Para as empresas cujo valor é solução para o cliente o maior desafio é mudar paradigmas dos clientes e do mercado buscando uma solução customizada que signifique ao cliente a melhor solução (Treacy & Wiersema, 1995).

A figura 8 mostra de forma resumida as características principais que as empresas devem seguir para superar os desafios do dia dia:

MELHORANDO OS VALORES A CADA DIA			
	EXCELÊNCIA OPERACIONAL	LIDERANÇA EM PRODUTO	INTIMIDADE COM O CLIENTE
<b>PROPOSTA DE VALOR</b>	MELHOR CUSTO TOTAL	MELHOR PRODUTO	MELHOR SOLUÇÃO
<b>FOCO</b>	ELIMINAR VARIAÇÕES NA BUSCA DA EFICIÊNCIA	FOCAR O SUCESSO NOS PRODUTOS DE PONTA	SOLUCIONAR O PROBLEMA DO CLIENTE
<b>PROCESSO CHAVE</b>	CICLO FOCADO NO SERVIÇO DO CLIENTE	INOVAÇÃO	DESENVOLVIMENTO DE SOLUÇÕES
<b>NÍVEIS DE MELHORIA</b>	MELHORIA CONTINUA	CICLO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO	SERVIÇO CUSTOMIZADO
<b>MAIOR DESAFIO</b>	MUDAR PARA NOVO PATAMAR DE EFICIÊNCIA	BUSCAR NOVA TECNOLOGIA	NOVA SOLUÇÃO AO CLIENTE, MUDANDO PARADIGMAS

Figura 8: Características das disciplinas de valor para alcançar melhoria contínua nas disciplinas de valor

Fonte: Adaptado de Treacy & Wiersema, The discipline of market leaders (1995)

### 2.3 Gestão de projetos

PMI(2008) define projeto como sendo um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e um término bem definidos. Os projetos são frequentemente utilizados para se atingir o plano estratégico de uma organização, sendo que eles surgem por demanda de mercado, por uma oportunidade ou necessidade estratégica do negócio, por solicitação do cliente , para se adaptar ao avanço tecnológico, pela estratégia de inovação ou por um requisito legal (PMBOK, 2008).

Carvalho & Rabechini (2005) afirmam que a área de gestão de projetos assumiu importância nas empresas pelo próprio processo de transformação que foram submetidas. Podemos dividir o campo da gestão de projetos em duas ondas: a primeira onda de gerenciamento de projetos teve foco no projeto em si com monitoramento do seu desempenho levando-se em consideração os fatores principais de escopo, prazo e custo. A segunda onda foi a gestão de projetos a nível organizacional levando a gestão de projetos como uma alternativa de inovação à própria atividade gerencial.

A integração exerce papel essencial no gerenciamento de projetos na medida que cria condições adequadas ao desenvolvimento do projeto. É no processo de integração que os gerentes lançam o projeto e têm condições de analisar as várias interfaces que irão influenciar no andamento do mesmo. Os processos considerados pelo Project Management Institute são: termo de abertura (desenvolver o project charter), desenvolver o plano de gerenciamento do projeto, orientar e gerenciar a execução do projeto, monitorar e controlar o trabalho, realizar o controle integrado e encerrar o projeto (Carvalho & Rabechini, 2005).

Kerzner (2009) por sua vez, afirma que a responsabilidade do gerente de projetos é a coordenação e integração das atividades por meio das várias linhas funcionais. Esta integração inclui atividades como desenvolver o plano do projeto, executar o plano e realizar modificações do mesmo. Para ser eficaz como gerente de projetos é necessário ter habilidades pessoais e habilidades técnicas, a responsabilidade do gerente é pela administração do projeto portanto, ele têm o direito de estabelecer suas próprias políticas, procedimentos, regras, diretrizes e instruções considerando que estas estarão alinhadas às diretrizes da corporação.

Existem fases típicas do ciclo de vida pelas quais uma organização passa para implementar o gerenciamento de projetos. Na fase embrionária a organização reconhece a necessidade aparente pelo gerenciamento de projetos, isso ocorre nos níveis mais baixos e médios da gestão em que as atividades do projeto realmente acontecem. As forças condutoras para que os executivos reconheçam a necessidade do gerenciamento de projetos são: projetos de capital, expectativa do cliente, competitividade, desenvolvimento de novos produtos e eficiência/eficácia. A velocidade com a qual as empresas atingem algum grau de maturidade em gerenciamento de projetos é frequentemente baseada no quanto importante essas empresas percebem a importância das forças condutoras.

Uma vez que a empresa percebe a necessidade por gerenciamento de projetos ela entra na segunda fase do ciclo de vida denominada aceitação executiva. O gerenciamento de projetos não pode ser implementado no curto prazo sem o apoio executivo. A terceira fase é a aceitação da gerencia de linha pois é bastante improvável que qualquer gerente de linha apoie ativamente a gestão de projetos sem primeiramente reconhecer o mesmo apoio vindo de cima. A quarta fase do ciclo de vida é a fase do crescimento na qual a organização se torna comprometida com o desenvolvimento de ferramentas corporativas para o gerenciamento de projetos. A quinta fase do ciclo de vida é a maturidade onde a organização começa a utilizar as ferramentas desenvolvidas na fase anterior (Kerzner, 2009).

A figura 9 indica as fases do ciclo de vida para maturidade em gestão de projetos:

FASE EMBRIONÁRIA	FASE DE ACEITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO EXECUTIVA	FASE DE ACEITAÇÃO DA GERÊNCIA DE LINHA	FASE DE CRESCIMENTO	FASE DE MATURIDADE
RECONHECER A NECESSIDADE	APOIO EXECUTIVO VISÍVEL	APOIO DA GERÊNCIA DE LINHA	UTILIZAÇÃO DE FASES DO CICLO DE VIDA	DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DE PRAZOS E CUSTOS
RECONHECER OS BENEFÍCIOS	ENTENDIMENTO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS	COPROMETIMENTO DA GERÊNCIA	DESENVOLVIMENTO DE UMA METODOLOGIA EM GP	CONTROLE INTEGRADO DE CUSTOS E CRONOGRAMA
RECONHECER AS APLICAÇÕES	PATROCINIO DOS PROJETOS	CAPACIDADE DA GERÊNCIA DE LINHA	COMPROMETIMENTO COM O PLANEJAMENTO	DESENVOLVIMENTO DE UM PROGRAMA EDUCACIONAL PARA MELHORAR AS HABILIDADES EM GP
RECONHECER O QUE DEVE SER FEITO	VONTADE DE MUDAR A FORMA DE FAZER NEGÓCIOS	VONTADE DE LIBERAR OS FUNCIONÁRIOS PARA TREINAMENTO EM GP	SELEÇÃO DE UM SISTEMA DE RASTREAMENTO DE PROJETOS	

Figura 9: Fases do ciclo de vida para maturidade em Gestão de Projetos

Fonte: Adaptado de Kerzner, Gerenciamento de projetos: Uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle (2009)

As habilidades necessárias para ser um gerente de projetos eficaz são diferentes das que eram necessárias na década de 80. A crença até então era de que o gerente de projetos deveria ter o domínio da tecnologia para tomar todas as decisões técnicas. Com o tempo e, devido à complexidade dos projetos percebeu-se que o conhecimento técnico deveria ficar com os gerentes de linha e, o gerente de projetos deveria ser um administrador do negócio. Para isso ele deveria conhecer o impacto do projeto na organização, gerenciar os riscos e a integração do projeto (Kerzner, 2009).

Shenhar&Dvir (2007) apresentaram uma abordagem de gestão de projetos chamada abordagem adaptativa cuja estrutura é voltada à flexibilidade e ao sucesso. A abordagem considera que projetos não são apenas um conjunto de atividades que precisam ser completadas em tempo e dentro do custo projetado, mas sim são processos relacionados ao negócio que precisam atender aos objetivos da corporação. Devido às incertezas dos projetos eles devem ser gerenciados de modo flexível e adaptativo (Shenhar & Dvir, 2007).

Thomas, Delisle, & Jugdev (2002) afirmam que não é fácil vender a idéia de gestão de projetos aos executivos pois eles querem ver concretamente o que a gestão de projetos trará de benefícios na sua organização. Os autores deste estudo levaram a cabo uma pesquisa com o objetivo de entender como líderes reconhecem a importância da gestão de projetos. A primeira fase da pesquisa foi feita com base em entrevistas de 25 participantes, entre eles gerentes, consultores e gerentes de projeto. A segunda fase consistiu no envio de um questionário a 3093 participantes no qual 1868 retornaram suas respostas.

No geral os participantes tinham um bom entendimento do que era gestão de projetos e associavam o sucesso do projeto ao triângulo de ferro (tempo, custo e escopo). A pesquisa mostrou que a alta gerência reconhece a importância da gestão de projetos mas a enxerga como uma atividade tática/operacional, ela só é vista como uma atividade estratégica em épocas de crise. Somente uma empresa pesquisada, de perfil projetizado, considerou gestão de projetos como uma atividade estratégica.

Um ponto interessante identificado na pesquisa está relacionado à dificuldade de gerentes de projetos utilizarem os argumentos corretos para convencer a alta gerência da importância da gestão de projetos. Enquanto gestores de projetos utilizam benefícios táticos no uso da ferramenta, a alta gerência espera receber informações dos benefícios a nível organizacional. Vender os benefícios da gestão de projetos à alta gerência não é tarefa fácil e não existe uma regra para tal. As recomendações que o estudo traz é que gestores de projetos devem converter os benefícios da ferramenta numa linguagem de negócios acessível pois, a alta gerência precisa reconhecer a importância da gestão de projetos para seu negócio e para a solução dos problemas da corporação (Thomas, Delisle, & Jugdev, 2002).

Em contra partida ao estudo anterior Sloane(2010) pesquisou algumas empresas do ramo aeroespacial e de alta tecnologia e percebeu que as organizações pesquisadas enxergam os

projetos como uma iniciativa estratégica, mostrando um avanço no grau de maturidade de algumas empresas. Os gerentes de projetos eram medidos por alguns indicadores como: rentabilidade, retorno sobre o investimento, geração de caixa, valor agregado ao cliente, performance do programa e objetivos relacionados a recursos humanos (ex. diversidade, novos contratados com graduação) (Sloane, 2010).

Kerzner (2009) afirma que o sucesso de um projeto deve ser avaliado do ponto de vista do gerente do projeto e sua equipe, da organização de origem e da organização do cliente. Ter o direito de selecionar membros da equipe multifuncional que possuam comprovada experiência em projetos, passar o sentido de missão desde o início do projeto, buscar metas realistas, manter um bom relacionamento com todos os níveis da organização, desenvolver estratégias de apoio (plano B) para possíveis problemas e evitar o excesso de confiança são pontos que o gerente de projetos deve trabalhar a fim de garantir o sucesso do mesmo.

As organizações de origem devem por sua vez selecionar um gerente de projetos com experiência e competência comprovada, devem delegar autoridade clara a ele, devem definir linhas de comunicação ágil e evitar o envolvimento de partes interessadas no projeto. Entende-se por partes interessadas aquelas que podem influenciar no projeto de um modo tendencioso na tomada de decisão. Tanto o gerente de projetos e sua equipe, como a organização de origem devem aplicar técnicas efetivas para o gerenciamento do projeto. Trabalhar com cronogramas e custos realistas, ter uma equipe que não seja parte interessada do projeto, evitar otimismo excessivo são pontos chave neste processo.

A organização do cliente por sua vez tem papel importante para permitir que a organização contratada realize seu trabalho sem maiores interferências. Fazem parte deste papel, incentivar a franqueza e a transparência nas relações, deixarem claras as metas a serem atingidas, promover a agilidade na informação, promover um fluxo de documentos que seja o menos burocratizado possível e não permitir o envolvimento de partes interessadas do projeto evitando assim interferências tendenciosas.

Os passos fundamentais para um bom gerenciamento de projetos é planejar todos os passos do projeto, reconhecer e administrar conflitos, ter as pessoas corretas na atividade correta, garantir que o fluxo de informação seja fluído e realista, estar atento às armadilhas da comunicação, planejar ações para mitigar os riscos, saber para onde se está indo e reconhecer quando atingiu o

objetivo, planejando o encerramento do projeto. As principais causas de fracasso de um projeto estão relacionadas à má seleção do gerente de projetos, falta de apoio da alta administração, má utilização das técnicas de gestão e término do projeto sem o seu devido planejamento.

Para que se tenha um bom registro das melhores práticas é recomendável o registro das lições aprendidas ao longo do projeto. Entende-se como melhores práticas algo que deu certo, que agregou valor, que pôde ser repetido em outros projetos. Nem sempre as lições aprendidas relatam somente as melhores práticas, é importante registrar aquilo que não deu certo no projeto e quais foram as medidas corretivas. Nem sempre projetos que cumpriram os requisitos de custo, tempo e desempenho foram um sucesso e, por outro lado existem projetos de grande sucesso que excederam o orçamento ou foram concluídos além do prazo projetado (Kerzner, 2009).

Morris P. W. (1994) abordou em seu artigo científico um modelo que revolucionou a indústria do setor automotivo no âmbito da gestão de projetos. Durante os anos 80 a Toyota liderou uma nova forma de produção chamada produção enxuta (*lean production*) que contrastava com o método de produção em massa. Desenvolvida com bases nos princípios do Gerenciamento da Qualidade Total, a produção enxuta enfatizava o trabalho em equipe e a detecção de erros antes que eles ocorressem. Na área de gestão de projetos de produto os japoneses delegaram total autoridade ao Líder do Projeto denominado *shusa*. Esta nova abordagem se diferenciava completamente da maioria dos fabricantes americanos onde o líder do projeto tinha pouca ou nenhuma autoridade formal. O *shusa* era o “chefe” do time de projetos que projetaria e cuidaria da engenharia do novo produto. Entre 1983 e 1987 os japoneses diminuíram o ciclo de vida de um projeto de um carro de 60 para 46 meses requerendo 1,7 milhões de horas de engenharia contra 3 milhões de horas de engenharia das montadoras americanas (Morris P. W., 1994).

Morris & Jamieson (2004) afirmam que geralmente as estratégias são cascataadas de um nível corporativo para portfólios e projetos, de uma forma sistemática e hierárquica de modo a proporcionar coerência, visibilidade e uma efetiva comunicação. O tema de gestão estratégica vem sendo abordado por diversos autores sendo que muitos tratam dos conceitos e processos associados à análise, criação, avaliação e implementação da estratégia, porém muito poucos fazem a conexão da estratégia com gerenciamento de projetos. Os resultados do estudo científico feito em 4 grandes empresas do ramo aeroespacial, financeiro, farmacêutico e de transportes

demonstraram que a maioria dos componentes do planejamento estratégico tem uma forte ligação com os processos de gerenciamento de projetos e portfólio.

A responsabilidade fundamental do gerenciamento de projetos é a gestão de recursos necessários para executar os projetos de uma modo eficaz, a hierarquia de objetivos e estratégias pode ser usada para se definir o processo de planejamento estratégico sendo bastante efetivo para o gerenciamento e para comunicar o plano à organização. Objetivos específicos são desenvolvidos e cascataeados do nível mais alto ao mais baixo garantindo alinhamento e continuidade da estratégia. Os autores afirmam que gerenciamento de projetos e de portfólio é o caminho para coordenar projetos e programas, otimizando recursos e benefícios para o negócio (Morris & Jamieson, 2004).

## 2.4 Dimensões de sucesso em projetos

Jugdev & Muller (2005) fizeram uma retrospectiva histórica dos últimos 40 anos sobre a dimensão de sucesso na gestão de projetos através da análise de trinta artigos científicos vindos principalmente de fontes norte americanas. Inicialmente a literatura sobre o tema era predominantemente sobre listas de critérios de sucesso, por exemplo, um projeto de sucesso é aquele cuja atenção era dada a uma clara missão, há apoio explícito dos executivos e o escopo era gerenciável. Essa visão levou à criação de fatores críticos de sucesso (CSF- *critical success factors*), matrizes preliminares sobre sucesso em projetos e uma visão holística sobre o tema.

A avaliação feita pelos autores compreendem os períodos 1 (1960s-1980s) que trata da implementação e entrega do projeto, período 2 (1980s-1990s) que trata dos fatores críticos de sucesso, período 3 (1990s-2000s) que trata das matrizes de sucesso em projetos e o período 4 (século 21) que trata da gestão estratégica do projeto.

### *Período 1 - Implementação e entrega do projeto (1960s-1980s):*

Sucesso é medido de modo subjetivo e objetivo e possui diferentes significados para as pessoas. Durante este período, métricas simples como tempo, custo e especificações eram usados para classificar o sucesso dos projetos porque eram fáceis de se utilizar e de fácil entendimento dentro da organização. Gerentes de projetos se focavam em finalizar o projeto, ter certeza que ele está funcionando e se retirar para outro projeto, o contato com o cliente era mínimo. Estudos preliminares iniciaram a avaliar porque projetos falhavam ou eram bem sucedidos. A literatura

era focada na implementação do projeto e na execução de suas fases com atenção no triângulo de ferro custo, escopo e tempo.

#### *Periodo 2 – Fatores críticos de sucesso (1980s-1990s)*

Neste período a ênfase era no desenvolvimento de fatores críticos de sucesso (CSFs). A importância da satisfação dos interessados do projeto (*stakeholders*) era um indicador de sucesso. Uma vez o projeto completado, “memórias” de curto prazo desapareciam e o foco se concentrava nos critérios de conclusão do projeto (nós terminamos o projeto? Nós estamos satisfeitos?). Usuários demandavam mais critérios de satisfação do que de conclusão do projeto. Satisfação do cliente foi algo que cresceu muito devido ao ambiente competitivo do mercado. Historicamente muitos gestores de projetos interpretavam os fatores críticos de sucesso de um modo intuitivo. Para resumir este período podemos dizer que foi um período de criação de criação de fatores críticos de sucesso porém não havia agrupamento ou integração que indicasse uma coerência de conceitos.

#### *Periodo 3 – Matrizes de fatores críticos de sucesso (1990s-200s)*

Nos anos 90 vimos contribuições significativas para literatura com o surgimento das matrizes integradas sobre sucesso em projetos. A maioria das publicações direcionaram o conceito que sucesso estava diretamente relacionado com os interessados do projeto (*stakeholders*) e dentro da organização. Alguns autores abordaram o conceito de que sucesso são subjetivos e objetivos, que sucesso varia ao longo do projeto e ao longo do ciclo de vida do produto e que diversos *stakeholders* são envolvidos. Ampliou-se a aplicação dos fatores críticos de sucesso aplicando-os para projetos, para gestão de projetos, para organizações porjetizadas, para executivos e para o meio ambiente organizacional. Sucesso em projetos passa a ser um conceito integrando implicações de curto e longo prazos, ele envolve uma combinação de progressos durante a fase de implementação, valores percebidos e satisfação do cliente. Neste período surge um estudo científico criado por Aaron Shenhar cujo modelo abordava quatro dimensões de sucesso: eficiência do projeto, impacto no cliente, sucesso direto, sucesso do negócio e preparação para o futuro. O estudo identificou três *clusters* de sucesso: metas do projeto, impacto no cliente e benefícios para a organização e levava em consideração que sucesso varia ao longo do curso do projeto e o ciclo de vida do produto.

#### *Periodo 4 – Gestão Estratégica de Projetos (século 21)*

Ao longo destes anos percebeu que sucesso é mais do que ter uma missão comum, suporte gerencial, recursos, autoridade e poder para executar o projeto. Os fatores críticos de sucesso ajudam no comprometimento e alinhamento dos executivos proporcionando visão, estratégia e senso de propriedade. Os fatores de sucesso estão diretamente relacionados à organização e os líderes possuem responsabilidade direta para relacionar os planos da organização, seus objetivos e os projetos corretos para se chegar aos resultados esperados. Uma gestão de projetos bem sucedida requer planejamento e comprometimento para completar os projetos ao longo de sua execução.

Literatura recente sobre sucesso de projetos resume resultados empíricos de muitos estudos científicos salientando quatro condições necessárias mas não suficientes para se bter sucesso em projetos. Todas elas precisam estar presentes para se obter sucesso em projetos mas elas não garantem o sucesso dos mesmos. Estas quatro condições são:

- i.Os critérios de sucesso devem ser definidos com os interessados do projeto antes do seu início
- ii.Um ambiente colaborativo de trabalho deve ser mantido entre o padrinho do projeto (*sponsor*) gerente do projeto, ambos vendo o projeto como uma parceria de negócios.
- iii.O gerente de projetos deve ter flexibilidade para enfrentar circunstâncias inesperadas e junto com o padrinho buscar soluções para conclusão do projeto da melhor forma.
- iv.O padrinho deve ter interesse direto na *performance* do projeto.

Esta abordagem transfere significante responsabilidade ao *sponsor* do projeto. É tarefa do sponsor implementar uma estratégia organizacional através de projetos. Porém, se gestão de projetos não é vista como uma atividade estratégica os padrinhos também demonstrarão baixo interesse na gestão de seus projetos. Esta atitude está diretamente relacionada a projetos mal sucedidos. Sucesso em projetos é um conceito complexo e ambíguo mudando ao longo do projeto e do ciclo de vida do produto (Jugdev & Muller, 2005).

Kerzner (2009) afirmou que uma das tarefas mais difíceis era prever se o projeto será bem sucedido. A maioria dos gerentes se preocupam com o triângulo de ferro: custo, tempo e escopo. O sucesso do projeto é frequentemente medido pelas ações de três grupos: o gerente do projeto e

a equipe, a organização de origem e a organização do cliente. Ao combinar as ações relevantes da equipe de projeto, da organização de origem e da organização do cliente, podemos identificar as lições fundamentais para o gerenciamento descritos a seguir: planeje percorrer todo o caminho do projeto, reconheça os conflitos de autoridade, reconheça os impactos da mudança, tenha as pessoas certas na posição certa, utilize sistemas de planejamento e controle, cuidado com as armadilhas da comunicação, muito antes da conclusão planeje seu término pois a fase de término tem sido a causa de insucesso de alguns projetos (Kerzner, 2009).

Sauser, Reilly, & Shenhar (2009) afirmam que quando um projeto falha a investigação muitas vezes é focada em razões técnicas, porém em muitos casos a causa da falha não é técnica e sim gerencial. O estudo levado a cabo pelos autores sobre as razões da falha do projeto do satélite da NASA “Mars Climate Orbiter” busca explicar, através de teoria da contingência, como os projetos podem falhar devido a uma falha gerencial. A teoria da contingência não é um conceito novo nas pesquisas organizacionais. A teoria clássica se desenvolveu gradualmente nos anos 50, sendo aplicado principalmente em organizações maduras. A teoria sugere que a efetividade organizacional está relacionada com a habilidade da organização em se adaptar às mudanças ao meio ambiente.

A teoria da contingência tem sido aplicada em gestão de projetos nos últimos anos e este estudo procura demonstrar a força da teoria não só para identificar as causas de falha no projeto como também para ajudar na escolha do melhor estilo para gerenciar determinado projeto. O projeto da NASA, abordado na publicação científica, foi o primeiro de uma série de projetos que deveriam vir para a exploração do planeta Marte. A empresa Lockheed-Martin Astronautics ganhou o contrato para construir os satélites e devido ao seu custo competitivo deveria construir os oito satélites previstos no projeto completo. A empresa Jet Propulsion Laboratory (JPL) lideraria o projeto.

A NASA estava fortemente influenciada na época pelo lema “mais rápido, melhor e mais barato”. O escopo do projeto era projetar, desenvolver, testar, lançar e operar um satélite que coletaria informações do clima do planeta Marte. Era um projeto envolvendo 300 pessoas, com um orçamento de US\$184 milhões e com um tempo fixo de conclusão de 37 meses. Com o objetivo de eliminar incertezas, o projeto procurou utilizar muitos subsistemas existentes e já desenvolvidos em projetos anteriores, tais como computadores, controladores de altitude e

tecnologia de propulsão. Provavelmente a “dependência” destes subsistemas pré-concebidos foi um dos fatores de falha do projeto, pois apesar de reduzir custos dos equipamentos, a necessidade de integrá-los à necessidade da nova missão continuava sendo um desafio.

Pressões por custo e tempo levou à decisão de não retestar alguns sistemas críticos. O projeto foi finalizado em tempo no dia 11 de dezembro de 1998 e após quatro minutos de ter chegado na órbita de Marte perdeu sinal com a NASA definitivamente. O projeto apresentava alto risco de falhas ao tentar combinar uma política de “mais rápido, melhor e mais barato” com um projeto de alto risco devido às evidentes incertezas apresentadas (Sauer, Reilly, & Shenhart, 2009).

Shenhart A. J. (2001) aborda em seu estudo científico a teoria da contingência no sentido de mostrar que um único estilo de gestão de projetos não serve para todo tipo de projeto. O estudo exploratório mostra como diferentes tipos de projetos são gerenciados de modo diferentes. O estudo assumiu dimensões relacionadas à incertezas tecnológicas e complexidade, sugerindo uma estrutura baseada em quatro níveis de incerteza tecnológica e três níveis de complexidade. Incerteza tecnológica está associada ao grau de utilização de nova tecnologia versus a tecnologia existente de produtos e processos. Os projetos foram classificados em Tipo A: baixa incerteza tecnológica; Tipo B: média incerteza tecnológica; Tipo C: alta incerteza tecnológica e Tipo D: super alta incerteza tecnológica. A dimensão relativa à complexidade está relacionada ao conceito que existem diferentes hierarquias dentro de um produto ou sistema com diferentes níveis de projetos e implicações gerenciais. Os projetos foram divididos em Escopo 1: Projetos de montagem, isto é, montagem de componentes simples para formar um novo produto; Escopo 2: Projeto sistema, isto é, montagem de sub-sistemas que formam um novo produto; Escopo 3: Projeto ordem (*array*), isto é, um conjunto de sistemas que trabalham separadamente para oferecer um produto final ou um serviço. O estudo empírico mostrou que os projetos possuem grandes variações e que uma gestão de projetos única não serve para todos os tipos (*one size does not fit all*). As duas dimensões, incerteza tecnológica e escopo demonstram ser fatores chave que afetam as características dos projetos e determinam o estilo gerencial.

O estudo mostrou que na medida que as incertezas tecnológicas mudam os problemas técnicos são resolvidos de modos distintos. A incerteza tecnológica está diretamente relacionada ao ciclos do projeto, tempo para mudanças de projeto, a necessidade de construção de protótipos, o tempo para teste, a frequência e complexidade para decisões de compensações (*trade-offs*).

A segunda dimensão, escopo, está associada principalmente à administração de problemas e ao grau de formalidade do processo de gestão. Na medida que o escopo se torna mais complexo os projetos são tratados com mais atenção ao planejamento, controle e coordenação. Normalmente demandam maior número de terceiros contratados, muitas vezes necessitam de suporte legal e são geralmente caracterizados pelo aumento de burocracia e documentação. Projetos de montagem são conduzidos por um único grupo e às vezes via um processo informal, projetos sistemas são conduzidos por intermédio de um escritório central que faz a integração de diversos contratados. Projetos *array* tratam principalmente de temas administrativos e legais deixando os temas técnicos para as unidades do projeto.

Conclusões do estudos indicam que as organizações e líderes deveriam adotar uma abordagem específica para fazer a gestão do projeto. Não existe uma clara identificação do tipo de projeto antes que o mesmo inicie e consequentemente não existe uma adaptação consciente do estilo gerencial. Organizações deveriam adotar uma fase formal de projeto para tipificar o projeto, possibilitando assim a correta escolha de líderes de projeto, times de projetos e estilo necessário para o projeto em questão (Shenhar A. J., 2001).

Shenhar, Aaron J.; Dvir, Dov (2007) afirmam que o único jeito de as empresas mudarem, implementarem uma estratégia, inovarem ou obterem vantagem competitiva é por meio de projetos. O ciclo de vida dos produtos não apenas se tornou mais curto mas os consumidores também exigem uma variedade maior de escolhas. A globalização do mercado força as empresas a responderem às demandas locais e à concorrência de baixo custo ao redor do mundo. A maioria dos projetos deixa de cumprir suas metas de tempo, de orçamento e seus objetivos comerciais. O tema comum para todos estes fracassos foi que os executivos assim como as equipes de projetos não avaliaram de antemão a extensão das incertezas e as complexidades envolvidas, fracassando em adaptar seu estilo gerencial à situação.

Os autores apresentaram um modelo multidimensional para avaliar e planejar o sucesso de projetos que vai além do triângulo de ferro (custo, tempo e escopo). O modelo está baseado na noção de que “o que se mede é o que se obtém” e na análise do benefício do investimento. O modelo considera os aspectos estratégicos e táticos de desempenho do projeto, a curto e a longo prazo, além de considerar os pontos de vista de pessoas interessadas no sucesso do mesmo.

O modelo envolve cinco dimensões a saber:

**Eficiência do projeto:** cumprir as metas de tempo e orçamento

**Impacto no cliente:** cumprir os requisitos e alcançar a satisfação do cliente

**Impacto na equipe/usuário:** satisfação, retenção e crescimento profissional da equipe de projetos

**Sucesso comercial/organizacional:** retorno do investimento, participação de mercado e crescimento

**Preparação para o futuro:** novas tecnologias, novos mercados e novas capacidades

Outras dimensões também são relevantes mas esses grupos representam um espectro amplo de situações do projeto e cobrem a maioria dos casos e períodos de tempo. Quando essas dimensões principais são usadas, o sucesso do projeto se torna um conceito dinâmico com implicações a curto e a longo prazo. A primeira dimensão, eficiência do projeto, pode ser avaliada a curto prazo – durante a execução do projeto e na conclusão do mesmo. A segunda e terceira dimensões, impacto no cliente/usuário e impacto na equipe, assumirão um formato durante o progresso do projeto. Elas se tornam claras alguns meses depois da conclusão do projeto, depois que o produto é entregue ao cliente e o impacto na equipe é mais aparente no contexto organizacional maior. A quarta dimensão, sucesso comercial e organizacional, pode ser avaliada apenas após se ter conseguido um nível substancial de vendas e quando há um ponto de equilíbrio nos retornos do projeto. Por último, a quinta dimensão, preparação para o futuro, pode ser avaliada apenas quando os benefícios de longo prazo começarem a ser notados.

Shenhar, Dvir, Levy, & Maltz (2001) afirmam que sucesso em projetos está diretamente relacionado com alinhamento de projetos e objetivos organizacionais de curto e longo prazos. O objetivo do estudo realizado pelos autores em quinze diferentes projetos foi desenvolver uma matriz multidimensional que trataria de sucesso em projetos e mostrar que diferentes dimensões de sucesso têm significados diferentes para diferentes partes interessadas do projeto (*stakeholders*), em diferentes tempos e para projetos diferentes.

Na maioria dos casos, projetos são criados para proporcionar alguma mudança e, sem projetos as organizações se tornariam obsoletas e irrelevantes, além do que não estariam preparadas para enfrentar o ambiente de negócios competitivo. A questão de sucesso em projetos está

intimamente relacionada com efetividade organizacional e com seu sucesso a longo prazo. O estudo toma como premissa que projetos são parte da gestão estratégica nas organizações. A matriz está relacionada à gestão estratégica da organização e às principais decisões sobre seleção e iniciação de projetos. A premissa do estudo está baseada nas mudanças rápidas do cenário de negócios e na competição global exigindo organizações com respostas rápidas e mais competitivas. Os projetos estudados foram classificados pelo nível de incerteza tecnológico: projetos de baixa tecnologia, média tecnologia, alta tecnologia e super-alta tecnologia.

#### **2.4.1 Eficiência do projeto (tempo, custo e escopo)**

Esta dimensão na pesquisa se mostrou critica para todos os respondentes, principalmente quanto ao tempo e custo do projeto. A maioria dos gerentes de projetos estavam convencidos que essa dimensão era ponto crítico para atingimento dos seus objetivos; que o seu desempenho era medido por como eles atingiram as metas ligadas ao orçamento e quanto ao tempo do projeto. Outro ponto interessante é que atingir o desempenho do projeto em termos de tempo e orçamento parece não ser um problema para os respondentes pois, praticamente todos os projetos estudados atingiram o desempenho requerido. A ênfase dada ao escopo dependeu do tipo de projeto avaliado. Cumprir com tempo e custo foram pontos importantes principalmente em projetos de baixa tecnologia do que em projetos considerados de alta tecnologia. Em projetos de baixa tecnologia quase que era inadmissível aceitar estouros de orçamento. Cumprir com o tempo do projeto e estar dentro orçamento foi percebido como crítico para seu sucesso.

#### **2.4.2 Impacto para o cliente/usuário**

Os benefícios que os clientes obtêm com diferentes tipos de projetos tende a aumentar na medida que aumenta a incerteza tecnológica. Projetos de baixa tecnologia são simples e na maioria dos casos o cliente está interessado na utilização razoável do produto que será utilizado para uma proposta convencional. Projetos chamados de média tecnologia proporcionam mais do que uma solução convencional para o cliente, estes projetos envolvem alguns componentes de novidade e geralmente são melhorias de produtos já existentes. Projetos de alta tecnologia geralmente envolvem o desenvolvimento de um novo produto baseado em novas tecnologias, tais projetos são direcionados a novas necessidades dos clientes ou são projetos que oferecem novas soluções de problemas antigos, os clientes destes projetos estão dispostos a assumir altos riscos e enfrentar problemas no decorrer do mesmo. Projetos chamados de super alta tecnologia são aqueles

focados em demandas avançadas do clientes cujas tecnologias e soluções existentes não servem como solução, estes projetos quando efetuados com sucesso, proporcionam um salto quântico em termos de efetividade para os clientes.

#### **2.4.3 Impacto nos negócios e na organização**

Normalmente os projetos trazem como benefício para a organização a rentabilidade, o aumento de participação de mercado e outros benefícios relacionados ao resultado da empresa. O impacto para a organização depende do tipo de projeto que se está executando. Empresas que executam projetos de baixa tecnologia esperam rentabilidade razoável com margens reduzidas. Projetos de média tecnologia são simples em termos de complexidade e as empresas que executam estes projetos esperam que seu produto atual seja melhorado ou seu portfólio de produto seja aumentado sem que com isso seja necessário mudanças tecnológicas, este tipo de projeto é o mais comum nas indústrias e seu grau de risco é baixo. Os benefícios imediatos que estas empresas esperam é melhoria da rentabilidade e diversificação da sua linha de produtos.

Projetos de alta tecnologia são mais arriscados do que os dois tipos de projetos mencionados anteriormente por possuirem uma alta probabilidade de necessidade de aumento dos investimentos para execução do mesmo (*overruns*). Organizações que executam este tipo de projeto esperam novos produtos para aumento da rentabilidade a longo prazo, buscam aumentar sua presença de mercado, obter novos produtos e novas tecnologias. Projetos de super alta tecnologia são os que possuem os mais altos riscos em termos de execução e somente poucas organizações terão condições de optar por este tipo de projeto. Projetos executados com sucesso representarão saltos de competitividade para a organização.

A figura 10 mostra de forma resumida os tipos de projetos conforme seu nível de incertezas:

TIPO DE PROJETO				
NÍVEL DE INCERTEZA TECNOLÓGICO				
	BAIXA TECNOLOGIA	MÉDIA TECNOLOGIA	ALTA TECNOLOGIA	SUPER-ALTA TECNOLOGIA
EFICIÊNCIA DO PROJETO	CRÍTICA	IMPORTANTE	ACEITA-SE ESTOOUROS E ORÇAMENTOS	ESTOOUROS NOS ORÇAMENTOS SÃO MAIS FREQUENTES
IMPACTO NO CLIENTE	PRODUTOS CONVENCIONAIS	PRODUTOS COM VALOR AGREGADO	MELHORIA SIGNIFICATIVA DAS CAPACIDADES	SALTO QUÂNTICO EM EFETIVIDADE
SUCESSO NO NEGÓCIO	RENTABILIDADE RAZOÁVEL	RENTABILIDADE E RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO	ALTAS MARGENS E GANHOS DE PRESENÇA DE MERCADO	ALTAS MARGENS, PODENDO OCORRER BEM MAIS TARDE
PREPARAÇÃO PARA O FUTURO	PRATICAMENTE NÃO EXISTE	GANHO DE CAPACIDADES ADICIONAIS	NOVA LINHA DE PRODUTOS, NOVOS MERCADOS	LIDERANÇA EM TECNOLOGIAS FUTURAS

Figura 10: Tipos de projetos segundo níveis de incerteza tecnológica

FONTE: Adaptado de Shenhari, Dvir, Levy, & Maltz, Project Success: A multidimensional strategic concept (2001).

#### 2.4.4 Preparação para o futuro

Examinando os benefícios que as organizações obtêm de seus projetos vemos primeiro o benefício relacionado ao resultado do negócio como rentabilidade e presença de mercado, segundo, percebemos benefícios de longo prazo que geralmente serão percebidos depois do projeto estar concluído. Esta dimensão irá direcionar a questão chave de como o projeto atual ajudará a organização a enfrentar os desafios futuros. Projetos de baixa tecnologia são focados em rentabilidade de curto prazo, projetos de média tecnologia são os mais comuns e as organizações buscam com eles rentabilidade apropriada e diversificação da linha de produtos. Muitos projetos de alta tecnologia são executados por outras razões além de somente rentabilidade, organizações que executam este tipo de projeto planejam nova geração de produto ou mesmo acrescentar produtos no seu portfólio, elas esperam ingressar em novos mercados, obter liderança em uma nova tecnologia e ganhar reputação substancial. Nos projetos de super alta tecnologia estão os maiores riscos e as maiores oportunidades. Com a exploração de idéias revolucionárias e a criação de novas tecnologias, projetos de sucesso nesta área podem criar vantagens excepcionais para a organização no longo prazo (Shenhari, Dvir, Levy, & Maltz, 2001).

A figura 11 mostra em forma resumida os aspectos importantes de cada dimensão de sucesso em projetos:

SUCESSO DO PROJETO				
EFICIÊNCIA	IMPACTO NO CLIENTE	IMPACTO NA EQUIPE	SUCESSO COMERCIAL E ORGANIZACIONAL	PREPARAÇÃO PARA O FUTURO
CUMPRIR O CRONOGRAMA	CUMPRIR COM OS REQUISITOS E ESPECIFICAÇÕES	SATISFAÇÃO DA EQUIPE	VENDAS	NOVA TECNOLOGIA
CUMPRIR O ORÇAMENTO	BENEFÍCIO PARA O CLIENTE	MORAL DA EQUIPE	LUCRO	NOVO MERCADO
RESULTADO	EXTENSÃO DE USO	DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES	PARTICIPAÇÃO DE MERCADO	NOVA LINHA DE PRODUTO
OUTRAS EFICIÊNCIAS	SATISFAÇÃO E LEALDADE DO CLIENTE	CRESCIMENTO DOS MEMBROS DA EQUIPE	ROI, ROA	NOVA COMPETÊNCIA CENTRAL
	RECONHECIMENTO DA MARCA	RETENÇÃO DOS MEMBROS DA EQUIPE	FLUXO DE CAIXA	NOVA CAPACIDADE ORGANIZACIONAL
			QUALIDADE DO SERVIÇO	
			TEMPO DO CICLO	
			MEDIDAS ORGANIZACIONAIS	
			APROVAÇÃO REGULATÓRIA	

Figura 11: As cinco dimensões do sucesso

Fonte: Adaptado de Shenhari & Dvir, Reinventando Gerenciamento de Projetos (2007)

## 2.5 Considerações gerais

### 2.5.1 Considerações sobre as Estratégias Genéricas de Porter e Disciplinas de Valor

Porter (1980) define estratégia como “a criação de posição de valor única envolvendo diferentes grupos de atividades. Esta posição estratégica não se sustenta sem haver compensações (*trade-offs*) com outras posições”. Estratégias podem ser classificadas como corporativas (portfolio de um negócio), funcionais (marketing, novos produtos, recursos humanos, finanças, suprimentos, área legal e tecnologia da informação) e operacionais. O foco auxilia as organizações a criar um conjunto único de valores que fazem a diferença quando comparados aos seus concorrentes (Porter, 1980).

Bowmann (2008) afirma que uma estratégia robusta de negócios deve responder às questões:

- i. Onde deveríamos competir?
- ii. Como podemos ganhar e sustentar vantagem?
- iii. Quais os ativos, capacidades, estruturas, sistemas e cultura que precisamos para oferecer uma estratégia?
- iv. Como estamos agora?
- v. Como podemos mudar?

Seu estudo procurou discutir como uma estratégia genérica pode responder a estas questões. As estratégias genéricas de Porter derivam de uma teoria industrial bem estabelecida e de performance de lucro organizacional. A abordagem das cinco forças de Porter indica por onde competir; a estratégia genérica apesar de simples esconde alguns problemas de interpretação. O primeiro é a confusão gerada de onde competir e como competir, segundo é sobre estratégia competitiva e estratégia corporativa. O argumento de que empresas deveriam escolher atuar em mercados atrativos não é tão simples assim pois o quanto é possível para uma empresa entrar num novo ramo de indústria?

As empresas são melhor categorizadas como corporações e o escopo estratégico deixa de ser ao nível de negócio passando a ser uma estratégia a nível corporativo. Empresas de sucesso necessitam se diferenciar em produto e possuir baixos custos, elas precisam entregar valor ao cliente e ser o mais eficaz possível, portanto se focar somente em uma estratégia é um engano.

A estratégia baseada nas disciplinas de valor buscou respostas de onde e como competir além de estar ao nível de negócios e não no nível corporativo. Apesar de defenderem que para uma empresa ser exitosa ela deve se focar em uma estratégia e manter padrões standards nas outras duas, existem raras situações na literatura que empresas adotaram duas disciplinas de valor como foco. Isso pode ser feito quando existem dois modelos de negócios completamente diferentes dentro da mesma organização, Em outras palavras, uma corporação pode possuir diferentes disciplinas de valor.

Existem similaridades entre Porter (1980) e Treacy&Wiersema(1995). Excelência operacional é similar à estratégia de baixo custo, liderança em produto é uma estratégia de diferenciação através da inovação e relacionamento com o cliente é uma estratégia de diferenciação através de serviço ao cliente. Porter (1980) também defendia que empresas devem ser excelentes numa estratégia e serem boas nas outras. As estratégias de Treacy&Wiersema (1995) possuem um conjunto de respostas para onde competir e como ganhar vantagem competitiva (Bowmann, 2008).

Anderson & Wang (1997) apresentaram em seu estudo uma abordagem multidimensional para implementação de estratégia competitiva organizacional. Ao contrário de Porter que defende que uma organização deve optar por uma posição estratégica para ser líder, os autores introduziram a dimensão velocidade além das posições de baixo custo e diferenciação. À esta estratégia de

posicionamento os autores deram o nome de Estratégia Ganhadora (*Winning Strategy*). O estudo explica que várias empresas no passado adotaram estratégias multidimensionais para atingir resultados num curto espaço de tempo.

Um exemplo disso foi quando a Canon desafiou a Xerox no ramo de copiadoras utilizando uma estratégia simultânea de diferenciação e baixo custo. Enquanto a Xerox possuia uma gama ampla de copiadoras, a Canon focalizou seu produto num número limitado de modelos para otimizar os custos. Enquanto a Xerox tinha uma estrutura cara de vendas diretas, a Canon possuia uma estrutura enxuta através de revendedores. A Canon vendia seu produto enquanto que a Xerox fazia leasing com todo o peso de financiar a estrutura de um modelo de leasing. A experiência da Canon mostrou que uma combinação de estratégias de baixo custo e diferenciação foram o diferencial competitivo contra seu concorrente Xerox.

Os autores defendem o modelo multidimensional de posição estratégica pois as empresas devem estar preocupadas com sua eficiência independentemente da estratégia de posicionamento adotada. Elas devem buscar novos modos de criar vantagem competitiva futura e isso só pode ser feito através de diferenciação e inovação contínua. No ambiente de negócios dinâmico atual o teste verdadeiro de habilidade estratégica está no aspecto velocidade, ou seja, quanto rápido uma organização pode responder e se adaptar às mudanças de mercado e às demandas dos clientes. Escolher uma única posição estratégica significa obter benefícios temporários até que um concorrente venha ameaçar sua posição (Anderson & Wang, 1997).

### **2.5.2 Considerações gerais sobre estratégia de posicionamento e gestão de projetos**

Franbach, Prabhu, & Verhallen (2003) afirmaram que desenvolvimento de novos produtos é uma atividade de vital importância para o crescimento e performance das organizações. Por exemplo, uma empresa que segue uma estratégia de diferenciação de produto estará mais envolvida em novos projetos de desenvolvimentos de produto do que uma empresa que segue a estratégia de liderança em custo. Pesquisas demonstram que o grau que as empresas se envolvem em atividades de novos produtos depende da natureza, da orientação de mercado e, sua estratégia estará intimamente ligada a isso. Empresas prospectivas estão mais envolvidas com inovação do que empresas que decidiram adotar estratégias de defesa.

O estudo científico adotou hipóteses relacionando diferentes estratégias de negócios, orientação de mercado e desenvolvimento de novos produtos. Os resultados demonstraram que o desenvolvimento de novos produtos está influenciado simultaneamente pela estratégia do negócio e pela orientação de mercado. Outro ponto confirmado no estudo é que a estratégia da empresa influencia a natureza e a extensão da sua orientação de mercado. Por exemplo, forte orientação no cliente está diretamente relacionada ao aumento da atividade em novos produtos. Empresas que falham no foco ao cliente estão propensas a falhar no desenvolvimento e introdução de novos produtos no mercado (Franbach, Prabhu, & Verhallen, 2003).

Após reconhecer as ameaças de uma competição destruidora empresas se engajam em processos de transformação ou de retomada do negócio. O estudo científico desenvolvido por Aspara, Laukia & Tikkanen (2011) tratou da transformação do modelo de negócio da empresa Nokia, demonstrando a importância estratégica gerencial e organizacional na evolução de um modelo de negócio. O estudo sobre a Nokia é um exemplo de como uma corporação transformou dramaticamente seu modelo de negócio devido às mudanças do ambiente de negócios. Como uma corporação mudou de um conglomerado “lento” para uma organização líder, ágil e focada. O estudo foi baseado em mais de cinqüenta artigos acadêmicos sobre a empresa, várias matérias publicas que falam sobre a Nokia incluindo cartas publicas de CEOs, revistas internas, relatórios anuais sobre a empresa e entrevistas com executivos da empresa. Da historia da empresa e sua evolução através das suas divisões o estudo depreendeu lições sobre a transformação do modelo de negócio.

**Lição 1:** A transformação radical do modelo de negócio é disparada por sinais do mercado em que a liderança corporativa reputa como radical.

**Lição 2:** A herança de elementos das melhores unidades de negócio ajuda na transformação das unidades de negócio a nível corporativo

**Lição 3:** A existência de rotinas e regras herdadas de uma corporação é requisito necessário para redirecionar o foco da unidade de negócio de acordo com o ambiente de mercado.

**Lição 4:** É necessário um mecanismo corporativo para promover os gerentes das unidades de negócio afim de garantir a transformação do mesmo.

A mensagem principal da historia da Nokia é que, independentemente das pressões externas, empresas devem manter consistência nas suas atividades relacionadas à sua estratégia

aproveitando suas melhores práticas para o benefício de seu negócio (Aspara, Lamberg, Laukia, & Tikkanen, 2011).

Shenhar A. (2011) afirma que a gestão de projetos são os “*drivers*” da inovação e da mudança; eles tornam idéias e estratégias em novos produtos e serviços e podem tornar as organizações mais fortes e mais competitivas. Apesar da sua importância, nota-se baixa performance da gestão de projetos haja visto que muitas organizações não a consideram a gestão de projetos como uma competência estratégica e sim como uma atividade operacional. Mesmo que você siga o manual de gestão de projetos seu projeto pode falhar devido às incertezas de mercado. Outro ponto é que os manuais de gestão de projetos tratam-os como se fossem todos iguais porém, existem diferenças significativas entre diferentes projetos e um único modelo de gestão não é suficiente para esta diversidade. As ferramentas tradicionais de gestão de projetos fazem parte de 20% da gestão. Os outros 80% são ditados por regras não escritas e que representam as mudanças, incertezas, adaptações, complexidade e foco do negócio.

Liderança estratégica em projetos (SPL- *Strategic Project Leadership*) é uma abordagem integrada que busca transformar os 80% da gestão de projetos em algo conhecido. O principal objetivo é focar os projetos que resultem em valor agregado ao negócio, criando vantagem competitiva para as organizações. Esta nova abordagem considera que os projetos executados devem alavancar o resultado do negócio. A diferença da abordagem clássica de gestão de projetos e a liderança estratégica em projetos (SPL) é que a primeira considera projetos uma coleção de atividades que necessitam ser completadas a tempo, dentro do escopo e custos projetados e a segunda que considera gestão de projetos é um processo organizacional focado no resultado do negócio. SPL considera dois níveis que envolvem a gestão de projetos: adaptação dinâmica e liderança estratégica.

Para o nível adaptação dinâmica, sugere-se que as organizações adotem um modelo de sucesso multidimensional no lugar do tradicional triângulo de ferro (custo, prazo e escopo). O modelo inclui cinco dimensões de sucesso comentadas anteriormente: eficiência do projeto, impacto no cliente/usuário, impacto na equipe, sucesso comercial e organizacional (resultados do negócio) e preparação para o futuro. Além disso gestores de projetos devem estar preparados para mudanças e saber que não existe um modelo único de gestão.

Para o nível liderança estratégica temos dois passos para o planejamento e execução dos projetos: estratégia e espírito. Definimos estratégia de projetos a perspectiva, posição e definições do que deve ser feito para se atingir o mais alto nível de vantagem competitiva e o melhor valor agregado do projeto. A outra parte é ter líderes inspiradores dos seus times, líderes que saibam motivar suas equipes criando uma visão de projetos motivante e que dê significado ao mesmo. Os princípios fundamentais do SPL são: focar a gestão de projetos sobre os resultados do negócio, selecionar o portfólio de projetos conforme os diferentes tipos de negócio, definir a estratégia e a visão do projeto, definir a organização e seus processos, esperar por mudanças, conduzir revisões estratégicas e criar um processo contínuo de aprendizagem (Shenhar, 2011).

A figura 12 exemplifica de forma resumida a abordagem da Liderança Estratégica em Projetos indicando o mote em gestão de projetos, na adaptação dinâmica e na liderança estratégica, como executar cada abordagem, o mecanismo predominante em cada forma de gerenciar os projetos e foco principal de cada forma de administrar:

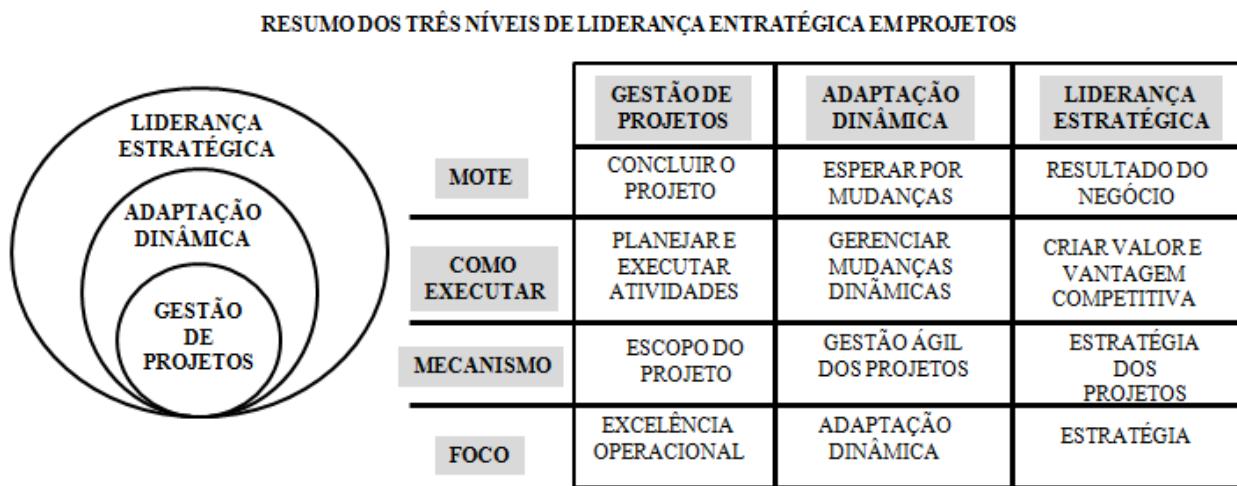


Figura 12: Três níveis da Liderança Estratégica em Projetos

Fonte: Adaptado de Shenhar A., Meeting time, cost and money making goals with Strategic Project Leadership (2011)

Srivannaboon & Milosevic (2006) efetuaram estudo empírico que mostra o impacto da estratégia do negócio sobre os elementos da gestão de projetos e vice-versa. O alinhamento de gestão de projetos e estratégia de negócios se tornou foco de atenção devido a que empresas devem desenvolver estratégias de negócios inovadoras para se tornarem mais competitivas. O alinhamento permite que as empresas se foquem nos projetos corretos de acordo com a estratégia

do negócio. Como estratégia de negócios foram escolhidas as estratégias genéricas de Porter: liderança em custo, diferenciação e foco. A razão pela qual o estudo decidiu escolher as estratégias de Porter foram porque são estratégias bem aceitas e frequentemente mencionadas em referenciais teóricos. De acordo com as estratégias genéricas de Porter, quando uma empresa escolhe uma das estratégias terá a habilidade de alcançar vantagem competitiva e ser melhor que seu concorrente.

A crescente competição global trouxe a combinação de estratégias que é chamada estratégia de melhor custo (*best cost strategy*). Gestão de projetos é uma forma de gerenciamento usada para alcançar objetivos do negócio, estratégias e tarefas dentro de um cronograma e orçamento bem definidos. Muitos estudos relacionam estratégia de negócios e gestão de projetos por intermédio da seleção de projetos. Para estudar a natureza do alinhamento entre estratégia do negócio e gestão de projetos escolheu-se elementos do modelo SPL (Strategic Project Leadership) de Shenhari tais como, estratégia do projeto, organização, processo, ferramentas, métricas e cultura. Foram analisados padrões de cada estratégia genérica de Porter em relação aos elementos de gestão de projetos. Para tanto foram formatadas proposições para estratégia de diferenciação, para estratégia de custo e para estratégia de melhor custo (*best cost*). O estudo buscou explicar a relação recíproca entre gestão de projetos e estratégia de negócios.

A figura 13 ilustra de forma sintética a relação de gestão de projetos conforme cada estratégia genérica de Porter; fruto dos resultados do artigo científico:

		DIFERENCIACÃO	
		BAIXA	ALTA
CUSTO	ALTO	<b>ESTRATÉGIA DE DIFERENCIACÃO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• FOCO NA QUALIDADE DO PROJETO</li> <li>• ESTRUTURA FLEXÍVEL</li> <li>• PROCESSOS FLEXÍVEIS PARA ACELERAR PROJETOS</li> <li>• FERRAMENTAS DE QUALIDADE</li> <li>• INCENTIVO À VELOCIDADE DOS PROJETOS</li> </ul>	
	BAIXO	<b>ESTRATÉGIA DE LIDERANÇA EM CUSTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• FOCO NA EFICIÊNCIA DO PROJETO</li> <li>• ESTRUTURA FLEXÍVEL PARA MUDANÇAS</li> <li>• PROCESSOS ALTAMENTE STANDARDS</li> <li>• FERRAMENTA DE CONTROLE DE CUSTO E CRONOGRAMA</li> <li>• CULTURA FOCADA EM CUSTO</li> </ul> <b>ESTRATÉGIA DE MELHOR CUSTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• FOCO NA QUALIDADE E CUSTO DO PROJETO</li> <li>• ESTRUTURA PARA GARANTIR O MELHOR PRODUTO AO MENOR CUSTO</li> <li>• PROCESSO STANDRAD MAS FLEXÍVEL</li> <li>• FERRAMENTAS DE CONTROLE DE CUSTO E QUALIDADE</li> <li>• INCENTIVAR UMA CULTURA DE CUSTO E QUALIDADE</li> </ul>	

Figura 13: Gestão de projetos considerando as estratégias genéricas de Porter

FONTE: Adpatado de Srivannaboon & Milosevic, A two way influence between business strategy and project management (2006)

Como relação recíproca o estudo encontrou casos onde a gestão de projetos não só suportou a estratégia de negócios como impactou na estratégia. Gerentes de projetos precisam realinhar a estratégia do projeto, processos, ferramentas, métricas, a organização e sua cultura afim de adaptá-lo às mudanças ocorridas ao longo do caminho. O estudo buscou uma relação dos elementos de gestão de projetos com as estratégicas genéricas de Porter criando-se um modelo de alinhamento de gestão de projetos e estratégia de negócios (Srivannaboon & Milosevic, 2006).

Alsudiri, Al-Karaghoudi, & Eldabi (2012) afirmam que falhas entre alinhamento estratégico e estratégia de negócios são responsáveis por 30% das falhas nos projetos. Entende-se por alinhamento estratégico um entendimento comum entre os três níveis da estratégia (corporativo, negócio e nível funcional) a respeito dos objetivos da organização. Alinhamento é o esforço de fazer com que cada um na organização esteja de acordo com os objetivos principais da empresa. No “mundo ideal” a missão e os objetivos das empresas deveriam ser traduzidos num plano estratégico de negócios, porém estudos mostram que somente 56% dos empregados estão aptos a identificar a estratégia da empresa mesmo com todos os esforços de comunicação dos gerentes.

O envolvimento de gestores de projetos na formação da estratégia é um dos aspectos importantes para o alinhamento da gestão de projetos com a estratégia do negócio.

Estudo de caso múltiplo em quatro empresas de telecomunicações indicaram que o desalinhamento entre estratégia de negócios e gestão de projetos são devidos a fatores internos e externos. Fatores internos incluem comunicação entre gerente de projetos e responsável do projeto, liderança do gerente de projetos, envolvimento do gerente de projetos no desenvolvimento da estratégia da empresa e comprometimento do corpo executivo. Os fatores externos são fornecedores, terceiros e a dinâmica do mercado. Se as empresas levassem em consideração os fatores mencionados no seu processo de planejamento e execução, teriam maior sucesso na implementação de suas estratégias de negócio através de uma gestão de projetos melhor estruturada (Alsudiri, Al-Karaghoudi, & Eldabi, 2012).

### 3. SÍNTSE DA REVISÃO TEÓRICA

A finalidade deste capítulo é proporcionar uma visão geral e sumarizada do referencial teórico utilizado no estudo empírico. Os principais temas abordados foram posicionamento estratégico, gestão de projetos e dimensões de sucesso em projetos.

A figura 14 mostra de forma sintética os eixos teóricos, os conceitos principais e os principais autores de cada conceito abordado:

EIXOS TEÓRICOS	CONCEITOS PRINCIPAIS		AUTORES PRINCIPAIS
POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	DISCIPLINAS DE VALOR	EXCELÊNCIA OPERACIONAL	TREACY&WIERSEMA (1995)
		LIDERANÇA EM PRODUTO	
		INTIMIDADE COM O CLIENTE	
GESTÃO DE PROJETOS	CONCEITOS GERAIS		KERZNER (2009)
DIMENSÕES DE SUCESSO EM PROJETOS	DIMENSÕES DE SUCESSO EM PROJETOS	EFICIÊNCIA EM PROJETOS	SHENHAR&DVIR (2007)
		IMPACTO NO CLIENTE/USUÁRIO	
		IMPACTO NA EQUIPE	
		SUCESSO COMERCIAL/ORGANIZACIONAL	
		PREPARAÇÃO PARA O FUTURO	

Figura 14: Eixos teóricos, conceitos e autores principais

Fonte: Elaborado pelo autor

Dentre os muitos conceitos de estratégia, um dos mais utilizados é aquele que a define como o conjunto de planos da alta administração de uma empresa para alcançar resultados consistentes com a missão e os objectivos gerais da organização.

#### 3.1 Os cinco princípios das organizações focadas em estratégia são:

Princípio 1: Traduzir a estratégia em termos operacionais ajuda a criar um ponto de referência comum para toda organização.

Princípio 2: Alinhar a organização à estratégia

Princípio 3: Fazer da estratégia o trabalho diário de cada colaborador

Princípio 4: Fazer da estratégia um processo continuo

Princípio 5: Mobilizar a liderança para mudança

### 3.2 Escola de posicionamento estratégico

Esta escola utiliza um conjunto de ferramentas analíticas para sua formulação, colocando a análise dos mercados, da competição e da posição relativa de cada empresa como as bases para o processo de definição estratégica.

#### 3.2.1 Disciplinas de Valor

O modelo de disciplina de valor é uma ferramenta estratégica que mostra o que seus clientes mais valorizam. O modelo foca três diferentes áreas relativas aos valores percebidos pelos clientes: excelência operacional, liderança de produto e relacionamento com o cliente (intimidade com o cliente). O modelo de Treacy&Wiersema (1995) são similares ao modelo de Porter em relação às estratégias genéricas de liderança em custo, segmentação e diferenciação. A principal diferença entre o modelo de disciplina de valor e o modelo de Porter é que o primeiro tem o foco interno da organização e o segundo tem o foco no mercado.

Empresas que escolheram como disciplina de valor a **excelência operacional** oferecem uma combinação de qualidade, preço, facilidade nas transações comerciais que nenhum no mercado pode oferecer serviço igual. Empresas que escolheram a disciplina de valor de **liderança de produto** seguem continuamente oferecendo produtos inovadores e altamente desejados.

Empresas que optaram pelo **relacionamento com o cliente** como uma disciplina de valor constroem vínculos fortes com seus parceiros.

A figura 15 mostra de forma sintética as características principais de cada disciplina com relação aos seus atributos, características gerais da estratégia e seus principais valores:

DISCIPLINAS DE VALOR			
	ATRIBUTOS	ESTRATÉGIA GERAL	PRINCIPAIS VALORES
EXCELENCIA OPERACIONAL	MELHOR CUSTO	PROCESSOS	CONFIAZIBILIDADE
	CONFIAZIBILIDADE	SISTEMAS	ACESSIBILIDADE
	QUALIDADE		LIDERANÇA DE MERCADO
	FACILIDADE NAS TRANSAÇÕES COMERCIAIS		
	LINHA DE PRODUTO STANDARD		
	ANTO GRAU DE TRABALHO EM EQUIPE		
LIDERANÇA EM PRODUTO	VALOR PARA OS CLIENTES	INOVAÇÃO	CREATIVIDADE
	PRODUTOS DESEJADOS	PESQUISA E DESENVOLVIMENTO	VALOR AGREGADO AO PRODUTO
	INOVADORES		SENSIBILIDADE À MUDANÇA
	FOCO NO FUTURO		
INTIMIDADE COM O CLIENTE	SUPERAÇÃO EM ATENÇÃO E SERVIÇO	GESTÃO DO RELACIONAMENTO	FOCO NO RELACIONAMENTO
	VÍNCULOS FORTES COM O CLIENTE		FOCO NAS EXPECTATIVAS DOS CLIENTES
	SOLUÇÃO CUSTOMIZADA		

Figura 15: Características principais das disciplinas de valor

Fonte: Adaptado de Treacy & Wiersema, The discipline of market leaders (1995)

### **3.3 Gestão de Projetos**

PMI(2008) define projeto como sendo um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e um término bem definidos. Os projetos são frequentemente utilizados para se atingir o plano estratégico de uma organização. Eles surgem por demanda de mercado, por uma oportunidade ou necessidade estratégica do negócio, por solicitação do cliente , para se adaptar ao avanço tecnológico, pela estratégia de inovação ou por um requisito legal (PMBOK, 2008).

### **3.4 Dimensões de sucesso em projetos**

Shenhar & Dvir(2007) apresentaram um modelo multidimensional para avaliar e planejar o sucesso de projetos que vai além do triângulo de ferro (custo,tempo e escopo). O modelo é baseado na noção de que “o que se mede é o que se obtém” e, na análise do benefício do investimento. O modelo considera os aspectos estratégicos e táticos de desempenho do projeto a curto e a longo prazo, além de considerar os pontos de vista de pessoas interessadas no sucesso do projeto. O modelo envolve cinco dimensões a saber:

**Eficiência do projeto:** cumprir as metas de tempo e orçamento

**Impacto no cliente/usuário:** cumprir os requisitos e alcançar a satisfação do cliente

**Impacto na equipe:** satisfação, retenção e crescimento profissional da equipe de projetos

**Sucesso comercial/organizacional:** retorno do investimento, participação de mercado e crescimento

**Preparação para o futuro:** novas tecnologias, novos mercados e novas capacidades

## 4. METODOLOGIA DE PESQUISA

A definição do procedimento metodológico é ponto chave de qualquer processo investigativo. O objetivo da metodologia é o aperfeiçoamento dos procedimentos e critérios utilizados na pesquisa. A pesquisa empírica desenvolvida nesta dissertação pode ser classificada quanto aos objetivos como exploratória. O objetivo primário da exploração é desenvolver conceitos de forma mais clara, formular um problema de pesquisa melhor delineado ou desenvolver hipóteses para pesquisa adicional.

Diferentes modos de conceber a realidade originam maneiras diversas de abordá-la uma vez que está não é evidente e não há coincidência entre as concepções que se tem da realidade e a própria realidade. A abordagem metodológica utilizada neste estudo será o positivismo pois é uma abordagem que se baseia na lógica e na observação empírica. O positivismo tem suas raízes no empirismo mas é uma abordagem metodológica muito mais complexa que a primeira. O positivismo tem em comum com o empirismo a desconfiança na especulação excessiva, mas, principalmente a versão do positivismo lógico preocupa-se mais com a expressão lógica do discurso científico do que com a ênfase nas realidades observáveis (Martins & Theóphilo, 2009).

### 4.1 Tipo e método da pesquisa

De modo esquemático a figura 16 ilustra o fluxo de atividades definido para o procedimento metodológico da pesquisa, iniciando-se na fase da identificação do problema de pesquisa e sendo concluído quando da formatação, edição e publicação do estudo:

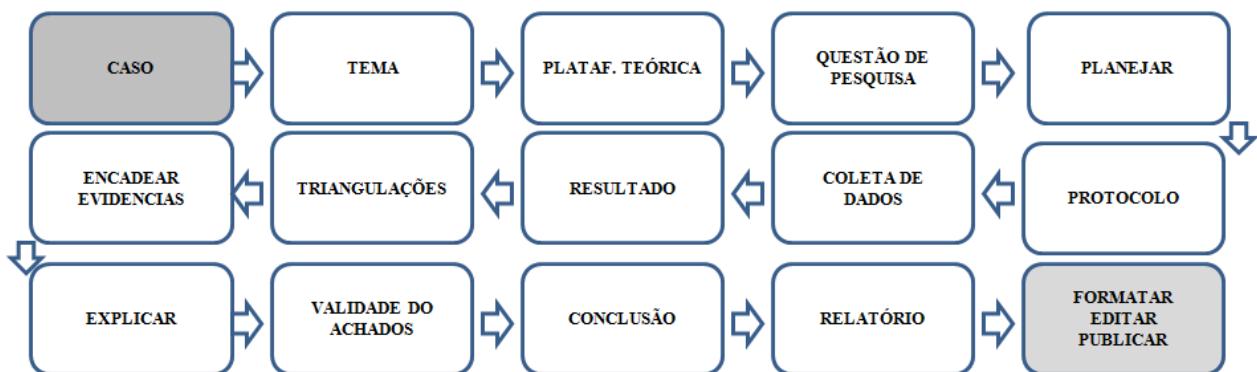


Figura 16: Desenho de pesquisa para Estudo de Caso

Fonte: Adaptado de Martins & Theóphilo, Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas, (2009)

O tema escolhido para dissertação refere-se à relação entre posicionamento estratégico e dimensões de sucesso em projetos de uma empresa multinacional americana com sede no Brasil. O método qualitativo selecionado para desenvolver a investigação será o **estudo de caso único**.

A definição da questão de pesquisa é apontada como sendo o passo mais importante a ser considerado em qualquer estudo científico. Esta tarefa é fruto de intenso processo de reflexão seguido pela definição da adequada estratégia de investigação (Martins & Theóphilo, 2009).

Cada método de pesquisa possui uma maneira específica de coletar e analisar as evidências empíricas carregando consigo um conjunto de vantagens e desvantagens. Além disso mesmo que cada método tenha suas características peculiares, existem sobreposições entre eles (Yin, 2001).

O autor ressalta que a utilização de cada estratégia é definida em termos de três condições:

- i.Tipo de questão de pesquisa proposta.
- ii.A extensão do controle que um investigador tem sobre os eventos.
- iii.O grau de enfoque sobre eventos contemporâneos em oposição aos eventos históricos.

A figura 17 mostra a relação destas variáveis para cada uma destas estratégias:

ESTRATÉGIA	FORMA DA QUESTÃO DE PESQUISA	EXIGE CONTROLE SOBRE EVENTOS?	FOCALIZA FATOS CONTEMPORÂNEOS?
EXPERIMENTO	COMO, PORQUE	SIM	SIM
LEVANTAMENTO	QUEM, O QUE, ONDE, QUANTOS, QUANTO	NÃO	SIM
ANÁLISE DE ARQUIVOS	QUEM, O QUE, ONDE, QUANTOS, QUANTO	NÃO	SIM/NÃO
PESQUISA HISTÓRICA	COMO, PORQUE	NÃO	NÃO
ESTUDO DE CASO	COMO, PORQUE	NÃO	SIM

Figura 17: Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa

Fonte : Adaptado de Yin, Estudos de casos – Planejamento e métodos (2001)

Torna-se necessário definir a estratégia a ser utilizada nesta dissertação à luz da questão central de pesquisa previamente elaborada como sendo o foco do estudo. **Qual a relação entre o posicionamento estratégico e as dimensões de sucesso dos projetos de uma subsidiária brasileira de multinacional do ramo de autopeças?**

De acordo com a figura 19 a primeira variável a ser observada é o tipo de questão de pesquisa proposta. Pelo fato da questão central de pesquisa concentrar-se no tipo de questão “porque”, “como” e “qual”, sugere-se como estratégia o uso de experimento, pesquisas históricas ou estudo de caso .

A segunda variável refere-se à extensão do controle sobre os eventos comportamentais. No estudo proposto os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, por este motivo o uso de experimento deve ser descartado. Yin (2001) ressalta que “os experimentos são realizados quando o pesquisador pode manipular o comportamento direto, preciso e sistematicamente. Isto ocorre num ambiente de laboratório”.

A terceira variável trata da análise sobre o enfoque contemporâneo do evento. A pesquisa histórica aborda o passado “morto”, quando não existem pessoas vivas para relatar o que ocorreu. O estudo de caso adiciona duas fontes de evidências: “observação direta dos eventos sendo estudados e entrevistas das pessoas envolvidas nos eventos”. Diante desta linha de raciocínio, o estudo de caso mostra ser a melhor estratégia a ser adotada para responder à principal questão de pesquisa.

O estudo de caso recebeu, por parte da comunidade das ciências sociais, duras críticas pela sua falta de rigor da pesquisa por não definir uma estrutura investigativa mais rígida e direcionadora, tornando-a mais difícil. Este processo também carrega consigo o estereótipo de fornecer pouca base para generalizações científicas (Yin, 2001).

Martins e Theóphilo (2009) chamam a atenção para o fato da construção de uma pesquisa a partir de um estudo de caso exigir mais atenção e habilidades do pesquisador do que a condução de uma pesquisa com abordagem metodológica convencional. Pelo fato dos procedimentos não serem padronizados se faz necessário evitar vieses do pesquisador que podem surgir ao longo do processo de construção do estudo.

A estratégia do estudo de caso orientada por avaliações qualitativas tem sido frequentemente utilizada na condução de pesquisa científica na área de ciências sociais aplicadas. O estudo de caso pede avaliação qualitativa pois seu objetivo é o estudo de uma unidade social que se analisa profunda e intensamente. Trata-se de uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real onde o pesquisador não tem controle sobre eventos e variáveis, buscando aprender a totalidade de uma situação, criativamente o pesquisador deve descrever, compreender, interpretar a complexidade de um caso concreto. O estudo de caso permite a penetração na realidade social não conseguida plenamente pela avaliação quantitativa (Martins & Theóphilo, 2009).

#### 4.2 Modelo teórico conceitual

Definido o tema e colocada a questão orientadora da pesquisa, adota-se o seguinte modelo conceitual para o estudo conforme figura 18:

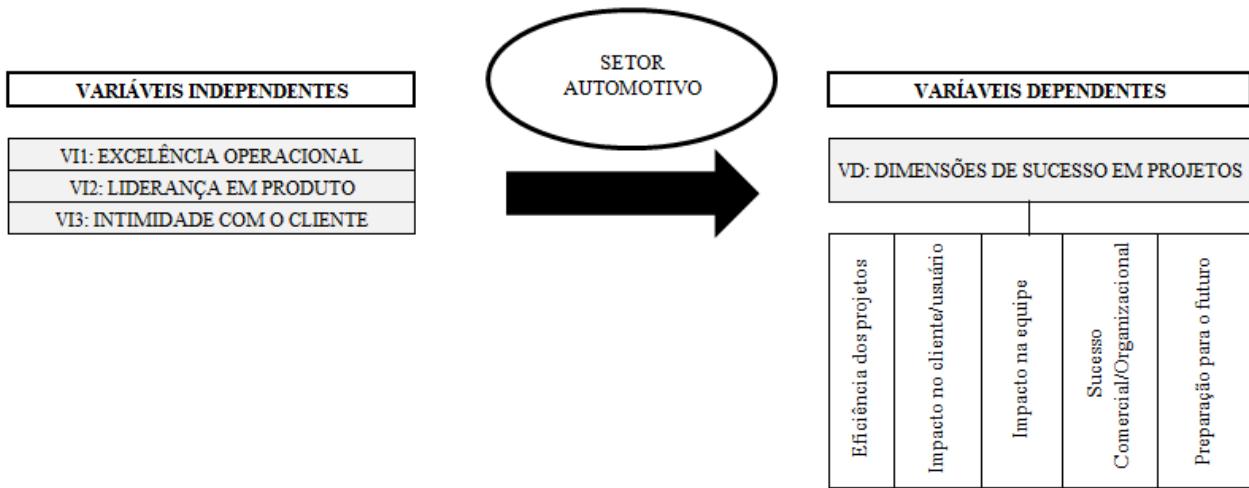


Figura 18: Modelo conceitual do estudo

Fonte: Elaborado pelo autor

##### 4.2.1 Variáveis da pesquisa e operacionalização

Adotam-se as definições de Marconi&Lakatos(2003) em relação à definição dos tipos de variáveis. Estes autores apresentam a classificação das possíveis variáveis de pesquisa como independentes, dependentes e de controle.

Variável independente é aquela que influencia, determina ou afeta outra variável; é fator determinante, condição ou causa para determinado resultado, efeito ou consequência, enquanto

que a variável dependente consiste naqueles valores a serem explicados ou descobertos em virtude de serem influenciados, determinados ou afetados pela variável independente (Marconi & Lakatos, 2003).

No modelo conceitual adotado temos como variáveis independentes a estratégia de posicionamento da organização alvo de estudo:

VI1: Excelência Operacional

VI2: Liderança de produto

VI3: “Intimidade” com o cliente

Definiu-se como variável dependente as dimensões de sucesso em projetos: eficiência do projeto, impacto no cliente/usuário, impacto na equipe, sucesso comercial/organizacional e preparação para o futuro.

A organização alvo do estudo é líder mundial no setor que atua, minimizando ou mesmo eliminando o conhecido comportamento estratégico de uma empresa tipo retardatária que em geral aguarda a ação de líderes para só depois agir estrategicamente (Kotler, 2000).

#### **4.2.2 Critérios para seleção do caso**

A definição das variáveis e do constructo do modelo, como descrito no modelo conceitual da pesquisa, impõem o uso de uma amostra não probabilística intencional, implicando que para fazer parte da pesquisa o caso deve atender a alguns critérios.

Segundo Marconi & Lakatos (2003) a amostra não probabilística é chamada de intencional, quando o pesquisador está interessado na opinião de determinados elementos da população mesmo que não representativos do todo.

A escolha do estudo de caso levou em consideração os seguintes critérios:

- i.Pertencente ao setor industrial-alvo, preenchendo os requisitos de alta concorrência baseada em custo, aporte tecnológico e inovação.
- ii.Apresenta liderança em seu ramo de atuação (evita o efeito retardatário de empresa seguidora)
- iii.Possui grande porte e abrangência de atuação

### 4.3 Definição das proposições

As proposições permitem a correta direção para o desenvolvimento de um estudo de caso. As proposições no contexto de um estudo de caso refletem explicações teóricas formuladas a partir de algum conhecimento do caso e reflexões do pesquisador. Proposições orientam corretamente o estudo, contribuindo para a objetividade do trabalho. Quanto mais proposições específicas um estudo contiver, mais ele permanece dentro dos limites exequíveis (Martins & Theóphilo, 2009). As questões e instrumentos da pesquisa estão baseadas nos três pólos teóricos do presente estudo, posicionamento estratégico, gestão de projetos e dimensões de sucesso em projetos.

Questões de pesquisa por mais bem formuladas que sejam não apontam a direção correta do que se deve estudar. As proposições são teses expostas para serem demonstradas e defendidas, permitindo a correta direção para o desenvolvimento de um estudo de caso. As proposições podem ser entendidas como uma teoria preliminar criada pelo autor que buscará ao longo do trabalho defender e demonstrar. A formulação e defesa de proposições constituem exercício intelectual que distingue um estudo de caso exemplar. Proposições orientam corretamente o estudo buscando evidências e dados da realidade do caso que possam demonstrar e defender dentro dos limites das avaliações qualitativas as teses previamente formuladas. Cada proposição dirige a atenção para algo que deve ser examinado dentro do estudo (Yin, 2001).

As proposições têm por finalidade conduzir o estudo para o caminho certo e indicar onde procurar evidências. As proposições no contexto de um estudo de caso refletem explicações teóricas formuladas a partir de algum conhecimento do caso (Martins & Theóphilo, 2009).

A figura 19 mostra os pilares teóricos e o principal referencial teórico do presente estudo:

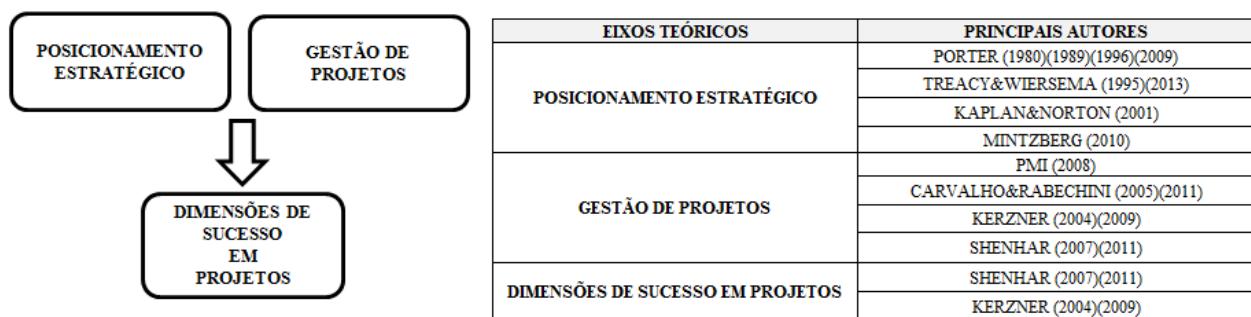


Figura 19: Pilares teóricos e principal referencial teórico do estudo

Fonte: Elaborado pelo autor

Considerando o modelo teórico ampliado com as cinco dimensões de sucesso temos a figura 20 que foi a base para definição das proposições:

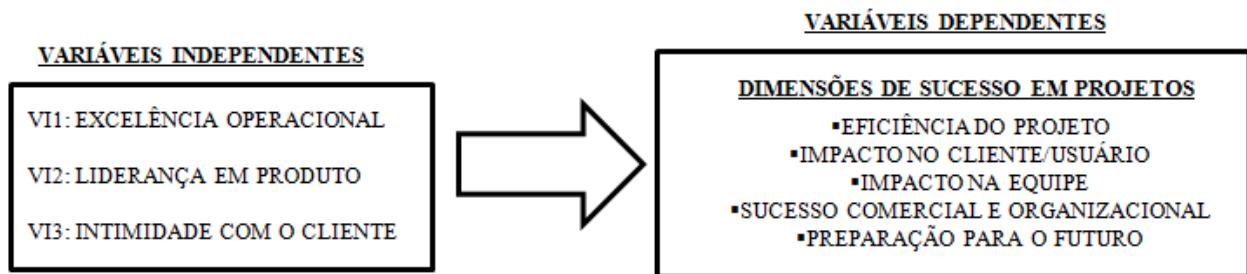


Figura 20: Modelo conceitual ampliado do estudo que foi a base para as proposições

Fonte: Elaborado pelo autor

**Proposição 1:** Excelência Operacional está mais relacionada com eficiência do projeto e impacto na equipe do que em relação às outras dimensões.

**Proposição 2:** Liderança de Produto está mais relacionada com impacto na equipe e preparação para o futuro do que em relação às outras dimensões.

**Proposição 3:** Intimidade com o Cliente está mais relacionada com impacto no cliente/usuário e sucesso comercial/organizacional do que em relação às outras dimensões

A figura 21 mostra esquematicamente as proposições do estudo:

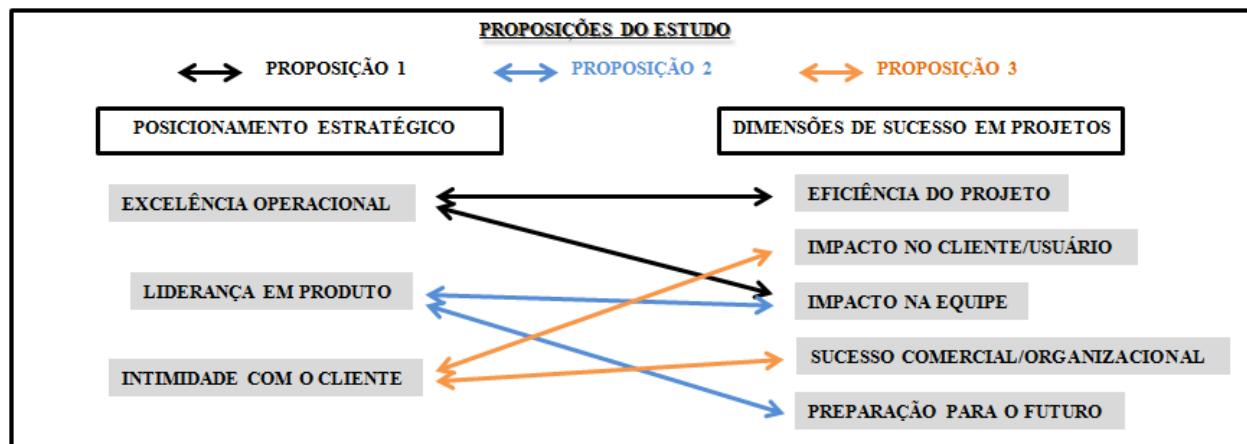


Figura 21: Proposições do estudo de caso

Fonte: Elaborado pelo autor

#### **4.4 Plano de coleta de dados**

As atividades de coleta de dados e trabalhos de campo devem ser feitas pelo pesquisador. O pesquisador-autor terá mais condições de estar pensando e agindo na busca de relações entre a questão da pesquisa que se deseja responder, as proposições que carecem de demonstrações e a coleta de dados e evidências (Martins & Theóphilo, 2009).

##### **4.4.1 Construção do protocolo para estudo de caso**

No contexto de um estudo de caso o protocolo é um instrumento orientador e regulador da condução da estratégia da pesquisa. O protocolo constitui-se num forte elemento para mostrar a confiabilidade da pesquisa. Isto é, garantir que os achados de uma investigação possam ser assemelhados aos resultados da replicação do estudo de caso. O protocolo deve refletir a investigação real. Cada questão deve vir acompanhada de uma lista de evidências como por exemplo nome dos entrevistados, tipos de documentos a serem consultados, roteiros de entrevistas e questionários (Martins & Theóphilo, 2009).

Um trabalho científico deve possuir um encadeamento de evidências a fim de aumentar a confiabilidade das informações do estudo de caso. Evidências provenientes de questões iniciais da pesquisa podem levar às conclusões finais do estudo e que há consistência se o caminho for inverso – das conclusões para as questões iniciais. Há lógica e sintonia entre os elementos do plano, da execução e da conclusão da pesquisa (Martins & Theóphilo, 2009).

O ponto central do protocolo é um conjunto de questões que de fato refletem a investigação real. As questões são feitas ao próprio investigador e funcionam como um check list para que o investigador fique atento e se lembre de todas as ações para condução do trabalho, particularmente no levantamento das informações que precisam ser coletadas

Yin (2001) propõe quatro estratégias para tratar evidências de forma imparcial com produção de conclusões analíticas vigorosas :

- i. Proposições teóricas que embasaram os objetivos originais e que permitiram a construção das questões de pesquisa
- ii. Desenvolvimento de uma estrutura teórica para a organização do estudo de caso

iii.Uso de dados quantitativos e qualitativos mesmo que o foco principal do estudo de caso esteja na avaliação qualitativa, a inclusão de dados quantitativos fortalece a estratégia.

iv.Explanações rivais: tenta definir e testar explanações de hipóteses rivais, estruturas descritivas rivais ou condições rivais a serem examinadas. A estratégias não são mutuamente exclusivas e podem ser combinadas.

A dissertação em questão utilizará as proposições teóricas pelo fato de refletirem as questões de pesquisa e terem embasado o estudo de caso.

Para dar maior robustez ao estudo de caso é importante que se adote uma técnica analítica: combinação padrão, construção da explanação, análise de séries temporais, modelos lógicos, síntese cruzada dos casos. A presente dissertação adotará combinação padrão que compara um padrão baseado empiricamente com um padrão previsto e síntese cruzada de dados. Havendo coincidência entre os padrões, os resultados poderão ajudar o estudo de caso a fortalecer a sua validade interna (Yin, 2001).

A figura 22 mostra de forma sumarizada os pontos fortes e os pontos fracos das fontes de evidências para um estudo de caso:

FONTE DE EVIDÊNCIAS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
DOCUMENTAÇÃO	ESTÁVEL: PODE SER REVISADO VÁRIAS VEZES	SELETIVIDADE TENDENCIOSA SE A COLETA DE DADOS NÃO ESTIVER COMPLETA
	DISCRETA: NÃO FOI CRIADA COMO RESULTADO DO ESTUDO DE CASO	RELATO DE VISÕES TENDENCIOSAS
	EXATA: CONTÉM NOMES, REFERÊNCIAS, DETALHES EXATOS DE UM EVENTO	ACESSO PODE SER DELIBERADAMENTE NEGADO
	AMPLA COBERTURA	
ENTREVISTAS	DIRECIONADAS: ENFOCAM DIRETAMENTE O TÓPICO DO ESTUDO	VISÃO TENDENCIOSA DEVIDO A QUESTÕES MAL ELABORADAS
	PERSPECTIVAS: FORNECEM INFERÊNCIAS CAUSALIS PERCEBIDAS	RESPOSTAS TENDENCIOSAS
		REFLEXIBILIDADE: O ENTREVISTADO DÁ AO ENTREVISTADOR O QUE ELE QUER OUVIR
OBSERVAÇÕES DIRETAS	REALIDADE: TRATAM DE ACONTECIMENTOS EM TEMPO REAL	CONSOMEM MUITO TEMPO
	CONTEXTUAIS: TRATAM DE CONTEXTO DO EVENTO	SELETIVIDADE: SALVO AMPLA COBERTURA
		REFLEXIBILIDADE: O EVENTO PODE OCORRER DE FORMA DIFERENCIADA PORQUE SENDO OBSERVADO

Figura 22: Fonte de evidências para um Estudo de Caso

Fonte: Adaptado de Yin, Estudos de casos – Planejamento e Métodos, (2001)

Definiu-se o protocolo do estudo de caso conforme segue:

- i.Documentação disponibilizada da organização sobre planejamento estratégico e carteira de projetos
- ii.Agendamento de entrevista inicial com Gerente Geral com o intuito de conhecer detalhes da organização, como ocorre o processo de planejamento estratégico e a definição dos projetos
- iii.Definição de instrumento de pesquisa para percepção do planejamento estratégico, medir as cinco dimensões de sucesso em projetos e definição de questionário de apoio sobre estratégia de posicionamento.
- iv.Agendamento de pesquisa com Gerente Geral e com membros dos times de projetos
- v.Compilação de dados
- vi.Interpretação dos dados

#### **4.4.2 Definição do instrumento de pesquisa**

##### **4.4.2.1 Percepção sobre posicionamento estratégico**

A pesquisa avaliou individualmente a percepção do gerente geral da organização e dos membros dos times de projetos com objetivo de verificar qual posicionamento estratégico era dominante no momento da pesquisa, além disso a pesquisa buscou identificar o alinhamento ou lacunas entre o gerente geral e os times de projeto com relação às dimensões de sucesso em projetos e o posicionamento estratégico da unidade brasileira.

Para efetuar a pesquisa utilizou-se uma tabela baseada nas disciplinas de valor de Treacy&Wiersema (1995). Cada posicionamento estratégico foi identificado com suas características principais conforme segue:

**Excelência Operacional:** melhor custo, confiabilidade, qualidade, trabalho em equipe e facilidade nas transações comerciais

**Liderança em Produto:** produtos desejados, inovadores, valor para o cliente e foco no futuro

**Intimidade com o cliente:** Superação em atenção e serviço, vínculos fortes com o cliente, solução customizada e desenvolvimento do cliente.

Cada característica específica do posicionamento estratégico foi avaliada mediante escala Likert fraco, moderado, forte e muito forte, conforme indicado na figura 23 e que poderá ser visto no Apêndice B:

PESQUISA SOBRE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO				
	FRACO	MODERADO	FORTE	MUITO FORTE
EXCELÊNCIA OPERACIONAL	MELHOR CUSTO	%	%	%
	CONFIABILIDADE	%	%	%
	QUALIDADE	%	%	%
	FACILIDADE NAS TRANSAÇÕES COMERCIAIS	%	%	%
	FRACO	MODERADO	FORTE	MUITO FORTE
LIDERANÇA EM PRODUTO	PRODUTOS DESEJADOS	%	%	%
	PRODUTOS INOVADORES	%	%	%
	VALOR PARA OS CLIENTES	%	%	%
	FOCO NO FUTURO	%	%	%
	FRACO	MODERADO	FORTE	MUITO FORTE
INTIMIDADE COM O CLIENTE	SUPERAÇÃO EM ATENÇÃO E SERVIÇO	%	%	%
	VÍNCULOS FORTES COM O CLIENTE	%	%	%
	SOLUÇÃO CUSTOMIZADA	%	%	%
	DESENVOLVIMENTO DO CLIENTE	%	%	%

Figura 23: Posicionamento estratégico e suas características

Fonte: Elaborado pelo autor

Os respondentes avaliaram cada característica dos posicionamentos estratégicos e o resultado foi traduzido em forma porcentual em cada característica de cada posicionamento estratégico. Os resultados porcentuais foram traduzidos num gráfico de barras de modo a possibilitar melhor visualização dos achados da pesquisa. Calculou-se também a média consolidada de cada posicionamento para permitir a classificação do posicionamento predominante. A média consolidada foi a média aritmética das respostas, divididas pelo número de características existentes em cada pilar. A média foi calculada para cada escala Likert correspondente.

A figura 24 mostra um exemplo de como foi calculado a média aritmética consolidada para cada escala Likert correspondente:

PESQUISA SOBRE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO					
	FRACO	MODERADO	FORTE	MUITO FORTE	FRACO/MODERADO/FORTE/MUITO FORTE
EXCELÊNCIA OPERACIONAL	MELHOR CUSTO	%	%	%	A
	CONFIABILIDADE	%	%	%	B
	QUALIDADE	%	%	%	C
	FACILIDADE NAS TRANSAÇÕES COMERCIAIS	%	%	%	D
					MÉDIA CONSOLIDADA=(A+B+C+D)/4

Figura 24: Exemplo de cálculo de média consolidada

Fonte: Elaborado pelo autor

#### **4.4.2.2 Pesquisa sobre dimensões de sucesso em projetos**

Utilizou-se modelo de pesquisa de Shenhav, Aaron J.; Dvir, Dov (2007) para medir as cinco dimensões de sucesso. Foram medidas as dimensões de sucesso dos projetos da carteira relativa ao planejamento estratégico da organização tendo como respondentes o Gerente Geral e dezessete membros das equipes de projetos que responderam à pesquisa. O modelo mediu as dimensões de sucesso: eficiência do projeto, impacto no cliente/usuário, impacto na equipe, sucesso comercial e organizacional e preparação para o futuro. Cada dimensão de sucesso foi acompanhada de afirmativas relativas àquela dimensão. Cada afirmativa foi avaliada mediante uma escala Likert (discorda totalmente, discorda, concorda, concorda totalmente e N/A (não se aplica)). A opção N/A (não se aplica) foi classificada como a opção a ser escolhida quando o respondente interpretasse que a afirmação em análise não estava relacionado com o projeto.

O pesquisador utilizou os achados da pesquisa visando dois objetivos distintos. Os achados referentes aos times de projetos buscaram uma relação entre as dimensões de sucesso e o posicionamento estratégico da organização alvo do estudo. Os achados da pesquisa com o Gerente Geral serviram para identificar eventual diferença de percepção entre alta direção e times de projeto apontando eventuais lacunas entre formulação e execução da estratégia.

O Gerente Geral avaliou tanto o posicionamento estratégico da empresa como todos os projetos relativos ao planejamento do período 2014-2018. Os times de projetos avaliaram o posicionamento estratégico da empresa e as dimensões de sucesso dos seus respectivos pilares. O posicionamento estratégico foi avaliado tanto pelo Gerente Geral como pelos times de um modo geral para se ter a percepção do grupo em relação à unidade de negócio estudada. Já para as dimensões de sucesso cada grupo avaliou sua carteira de projetos por se tratarem de times específicos que trabalharão nos projetos ao longo do período de planejamento 2014-2018.

Da mesma forma que a tabela de posicionamento estratégico, os respondentes avaliaram cada afirmação sobre as dimensões de sucesso em projetos escolhendo uma das escalas Likert correspondentes. O resultado das respostas foi traduzido em forma porcentual e transscrito num gráfico de barras de modo a possibilitar melhor visualização dos achados da pesquisa.

Calculou-se a média consolidada de cada dimensão de sucesso para classificar as dimensões de sucesso e compará-las em relação à percepção do Gerente Geral e dos times de projetos.

Calculou-se a média consolidada pela somatória dos valores encontrados em cada escala Likert e dividindo-se pela quantidade de afirmações de cada dimensão.

A figura 25 mostra o modelo utilizado e que poderá ser visto em detalhe no apêndice A:

PESQUISA SOBRE SUCESSO EM PROJETOS					
EFICIÊNCIA DO PROJETO TRÊS AFIRMAÇÕES	DISCORDA TOTALMENTE	DISCORDA	CONCORDA	CONCORDA TOTALMENTE	N/A
IMPACTO NO CLIENTE/USUÁRIO CINCO AFIRMAÇÕES	DISCORDA TOTALMENTE	DISCORDA	CONCORDA	CONCORDA TOTALMENTE	N/A
IMPACTO NA EQUIPE TRÊS AFIRMAÇÕES	DISCORDA TOTALMENTE	DISCORDA	CONCORDA	CONCORDA TOTALMENTE	N/A
SUCESSO COMERCIAL/ORGANIZACIONAL SEIS AFIRMAÇÕES	DISCORDA TOTALMENTE	DISCORDA	CONCORDA	CONCORDA TOTALMENTE	N/A
PREPARAÇÃO PARA O FUTURO SEIS AFIRMAÇÕES	DISCORDA TOTALMENTE	DISCORDA	CONCORDA	CONCORDA TOTALMENTE	N/A

Figura 25: Questionário sobre dimensões de sucesso em projetos

Fonte: Elaborado pelo autor

A figura 26 mostra um exemplo de como foi calculado a média aritmética consolidada para cada escala Likert da dimensão de sucesso correspondente:

DIMENSÕES DE SUCESSO	DISCORDA TOTALMENTE	DISCORDA	CONCORDA	CONCORDA TOTALMENTE	N/A	DISCORDA TOTALMENTE/DISCORDA/CONCORDA TOTALMENTE/N/A
	%	%	%	%	%	A
	%	%	%	%	%	B
	%	%	%	%	%	C
						<b>MÉDIA CONSOLIDADA=(A+B+C)/3</b>

Figura 26: Exemplo de cálculo de média consolidada

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.4.2.3 Roteiro de entrevista

O objetivo das entrevistas aplicando questões abertas foi buscar informação adicional aos achados da pesquisa. Como apoio aos dois instrumentos de pesquisa principais o pesquisador definiu um questionário com questões abertas e embasadas no referencial teórico que poderá ser visto em detalhe no apêndice C.

As questões foram respondidas numa conversação informal servindo como meio de aprofundamento qualitativo. As entrevistas foram gravadas, transcritas literalmente conforme pode ser visto no apêndice D.

Cada entrevista foi representada através de nuvem palavras para melhor visualização do seu conteúdo. Na representação em nuvem, cada palavra tem seu tamanho regido pela relevância no texto, geralmente se trata de contagem simples das ocorrências de determinada palavra. O grande motivador da popularidade das nuvens de palavras para o público geral foi sua utilização como recurso navegacional em blogs durante os anos 2000. Podemos citar três razões principais para sua utilização:

- i. Recurso Navegacional: então, o modo pelo qual podemos clicar em palavras ou tags para irmos direto a textos relativos a estas categorias e/ou com as determinadas palavras possui simplicidade intuitiva. O digital permite criar índices onomásticos de qualquer volume de textos e, considerando a pouca atenção e tempo que temos, a nuvem de palavras com a quantificação visual linkada é eficaz.
- ii. Método Heurístico de Análise: uma palavra repetida várias vezes o é por algum motivo. Nuvens de palavras são, então, um método heurístico de análise. Por si só não vão resolver um problema ou responder a uma questão de pesquisa, mas apontam caminhos para o quê se observar em um texto ou, mais importante ainda, em um grupo de textos.
- iii. Apresentação e Visualização de Dados: apresentar, de forma hiper resumida, um dado sobre texto(s) ou conversações através de nuvem de palavras tornou-se padrão. Clientes hoje pedem o recurso pois podem vislumbrar imediatamente os termos mais comuns ([\(http://tarciziosilva.com.br/blog/o-que-se-esconde-por-tras-de-uma-nuvem-de-palavras/\)](http://tarciziosilva.com.br/blog/o-que-se-esconde-por-tras-de-uma-nuvem-de-palavras/), 2013).

#### **4.5 Estratégia de coleta de dados e procedimento de campo**

Segundo Yin (2001) os estudos de caso não precisam ficar limitados a uma única fonte de evidências. Estas em geral são altamente complementares e um bom estudo de caso utilizará o maior número possível de fontes. Recomenda-se nos estudos de caso a utilização de várias fontes de evidências que possibilitem obter convergência e assim ampliar as evidências da pesquisa. Para coleta de dados são utilizadas, como fontes primárias, entrevistas em profundidade e aplicação de questionários e como fonte secundárias a análise documental. A entrevista, se realizada por um pesquisador experiente é muitas vezes superior a outras fontes de obtenção de dados. Preferencialmente a coleta de dados para um estudo de caso deve se basear em diversas

fontes de evidências. As evidências e a coleta de dados foram obtidas através de observação do participante, entrevistas, análise de conteúdo, questionário e pesquisa documental (Yin, 2001)..

O presente estudo abordou pesquisa empírica com o Gerente Geral da unidade brasileira e membro do comitê executivo, responsável pela definição dos projetos do planejamento estratégico da unidade brasileira. Foram avaliadas as cinco dimensões de sucesso, definidas por Shenhari, Aaron J.; Dvir, Dov, (2007), para os projetos definidos pelo comitê executivo no processo de planejamento estratégico.

A figura 27 ilustra esquematicamente a estrutura organizacional da empresa alvo do estudo:

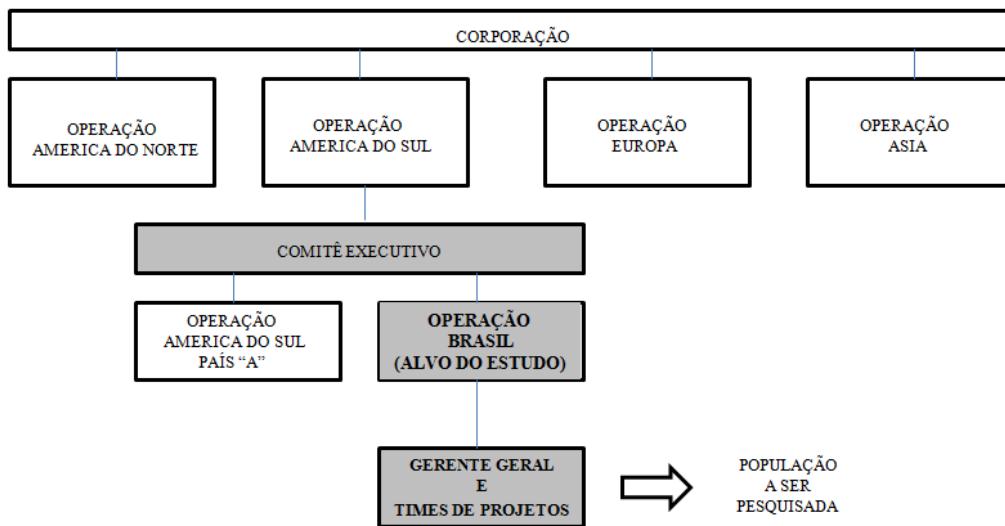


Figura 27: Estrutura organizacional da unidade alvo do estudo

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.5.1 Procedimento de coleta de dados

Adotou-se como procedimento de coleta de dados a entrevista inicial com o gerente geral da organização afim de conhecer os detalhes da unidade brasileira. Com base na entrevista inicial foram elaborados os instrumentos de pesquisa que posteriormente foram testados previamente com um grupo de engenheiros e que não fizeram parte dos times de projetos.

A pesquisa foi feita separadamente com o gerente geral e com cada equipe de projetos com o objetivo de captar a percepção individual relativa ao posicionamento estratégico da organização e às dimensões de sucesso dos projetos relativos ao Planejamento Estratégico 2014-2018.

Finalmente cada grupo e o gerente geral responderam questões abertas que serviram de informação complementar para o estudo.

#### **4.5.1.1 Entrevista inicial com Gerente Geral da Organização**

Inicialmente foi realizada uma entrevista com o Gerente Geral da unidade brasileira para entender como a organização era composta, como o processo de planejamento estratégico ocorria e como se dava a definição dos projetos. O objetivo principal da primeira entrevista foi conhecer detalhes organização, como se deu o processo de planejamento estratégico e a escolha dos projetos. Com base nas informações coletadas foi possível montar a base dos instrumentos de pesquisa.

#### **4.5.1.2 Instrumentos de pesquisa e pré-teste**

Depois de definidos os instrumentos de pesquisa, foi necessário um pré-teste antes de sua utilização definitiva. Foi escolhida uma pequena amostra dentro do setor de Melhoria Continua constituída de quatro colaboradores que responderam à pesquisa. A análise dos dados provenientes deste teste propiciou ajustes nos instrumentos de pesquisa que foi reformulado e simplificado. O que se buscou no pré-teste foi o aprimoramento, aumento da confiabilidade e validade do instrumento de pesquisa (Martins & Theóphilo, 2009).

#### **4.5.1.3 Pesquisa com Gerente Geral e times de projetos**

Buscou-se medir a percepção em relação ao posicionamento estratégico adotado pela organização, a avaliação das cinco dimensões de sucesso da carteira de projetos, além de informação de apoio através de questionário com perguntas abertas sobre posicionamento estratégico. Foi utilizada escala Likert para percepção do posicionamento estratégico (fraco, moderado, forte e muito forte) e medição das cinco dimensões de sucesso (discorda totalmente, discorda, concorda, concorda totalmente, não aplicado (N/A)). A escala likert é um enfoque muito utilizado nas investigações sociais. Foram apresentados itens em forma de afirmações ante os quais se pede ao sujeito que externe sua reação escolhendo um dos pontos da escala. O percentual das escalas indicará a atitude favorável ou desfavorável em relação ao objeto ou representação simbólica que está sendo medida (Martins & Theóphilo, 2009).

#### **4.5.1.4 Análise de conteúdo**

Trata-se de uma técnica para se estudar e analisar a comunicação de maneira objetiva e sistemática, buscando inferências confiáveis de dados e informações com respeito a determinado

contexto a partir dos discursos escritos ou orais de seus atores. Esta técnica foi aplicada logo após a aplicação dos instrumentos de pesquisa. A análise de conteúdo presta-se tanto aos fins exploratórios quanto aos de verificação, confirmando ou não proposições ou evidências (Martins & Theóphilo, 2009).

Para o estudo de caso em questão foram aplicados instrumentos de pesquisa conforme segue: pesquisa sobre posicionamento estratégico, pesquisa sobre dimensões de sucesso em projetos e questionário com perguntas abertas. As questões abertas foram relativas ao posicionamento estratégico da organização e serviram de informação de apoio à pesquisa.

A figura 28 mostra de forma ilustrativa a estratégia de coleta de dados adotada:

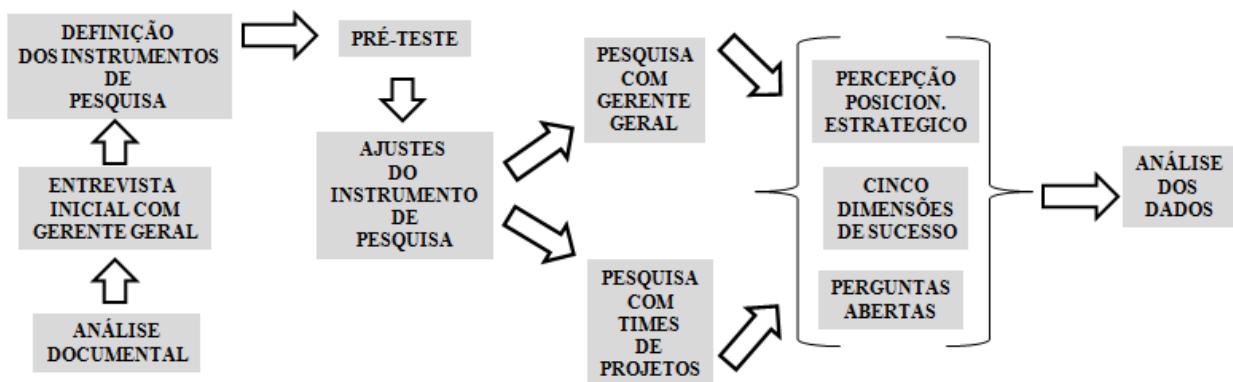


Figura 28: Estratégia de coleta de dados

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.5.1.5 Unidade de análise

A seleção da unidade de análise apropriada é uma consequência quando você especifica exatamente suas questões de pesquisa primárias. Caso as questões não conduzam para a escolha de uma determinada unidade de análise, significa que podem estar muito vagas, ocasionando por vezes problemas na realização do estudo de caso.

A unidade de análise definida neste estudo de caso será a carteira de projetos definida para o planejamento estratégico do período 2014-2018. A principal questão de pesquisa trata da relação entre estratégia de posicionamento e dimensões de sucesso em projetos. A decisão de escolha do estudo de caso único encontra sua justificativa no fato da empresa escolhida ser referência teórica das melhores práticas na gestão de projetos e ser líder de mercado local e mundial do ramo que atua, portanto sendo considerado “um caso representativo ou típico” (Yin,2001).

## **4.6 Definição do universo de pesquisa, do caso e da unidade de análise**

### **4.6.1 O setor de autopeças no Brasil e a posição da empresa alvo do estudo**

O contexto objeto desta pesquisa será uma industria do ramo de autopeças no Brasil, o nicho de mercado onde esta industria se insere é caracterizado por alta competição baseada em custos, pelo relacionamento com o cliente e por projetos de inovação. O setor automobilístico é bastante importante para a economia do Brasil desde os anos 1960. De acordo com os dados da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA) a participação do setor no PIB industrial e do País é de 23% e 5% nesta ordem (dados relativos a 2009). O setor contempla um complexo de 4,9 mil empresas entre fabricantes de automóveis, autopeças e concessionárias no Brasil. O total de empregos diretos supera os 124 mil trabalhadores. A frota circulante brasileira é de 25,9 milhões de veículos de passeio e somado aos outros automotores o total ultrapassa os 32,5 milhões. O mercado de autopeças registra um faturamento anual de US\$49,7 bilhões com um total de trabalhadores do setor de 224,6 mil. Os números de faturamento mais atualizados segundo relatório do Sindipeças de 2012 indicaram faturamento anual do setor de US\$41,8 bilhões empregando 218,4 mil trabalhadores (Sindipeças/Abipeças, 2013).

O mercado consumidor doméstico de veículos e autopeças teve excepcional crescimento no periodo de 2005-2010. Em 2005 o total de veiculos licenciados no Brasil foi de 0,7 milhão chegando a 3,5 milhões em 2010, isto é, a demanda interna mais que dobrou desde o inicio do periodo considerado. Dois vetores em especial ajudaram a explicar a grande parcela desse novo patamar: o aumento real da massa de rendimentos e o crescimento do crédito sobretudo para aquisição de bens duráveis , como os automóveis. É ilustrativo avaliar o quanto o veículo importado vem absorvendo o crescimento do mercado interno consumidor ao longo do mesmo periodo. A participação de produto importado no periodo apurado foi de 31,8%. Segundo dados do IBGE o comércio varejista cresceu 2011,8% no periodo de 2003 até maio de 2011. O desempenho do mercado de veículos, motos , parte e peças cresceu 146% no mesmo periodo.

O mercado interno de veículos cresce a taxas bastante expressivas quando comparado a outros mercados. Em termos mundiais o Brasil é o 6º. maior produtor de veículos com 5% de participação na fabricação global. A China é líder, o Japão fica em segundo, os Estados Unidos, Alemanha e Coreia do Sul ocupam as demais posições (Industrial, 2011).

O mercado de autopeças e a presença de multinacionais no mercado brasileiro é expressiva. As empresas estrangeiras representam 56,1% do faturamento do setor e as empresas americanas representam 23% das empresas estrangeiras do setor.

As figuras 29 e 30 ilustram de modo sintético o panorama do mercado:

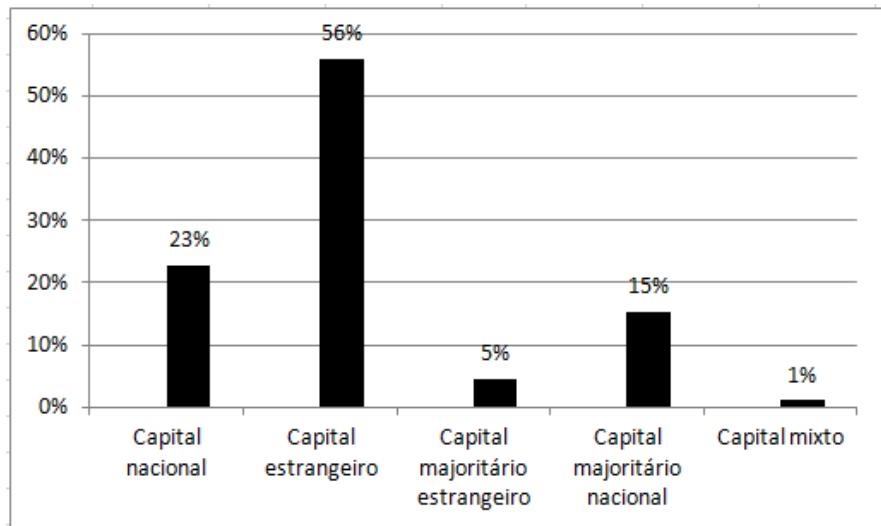


Figura 29: Composição de capital das empresas de autopeças no Brasil

Fonte: Sindipeças/Abipeças 2013

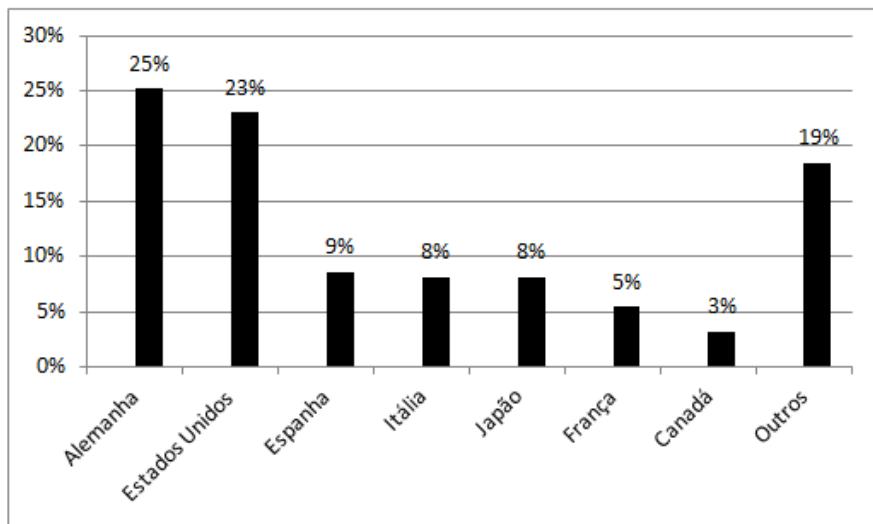


Figura 30: Origem das industrias de autopeças no Brasil

Fonte: Sindipeças/Abipeças 2013

#### **4.6.2 Descrição da organização alvo do estudo**

A empresa alvo do estudo possui um faturamento anual de US\$400 milhões, ou seja, 1% do faturamento total do setor de autopeças no Brasil (dados de faturamento de 2012). Emprega mais de 1300 empregados representando 0,6% do efetivo do setor. No ramo que atua é líder mundial e líder no mercado brasileiro.

A seguir apresenta-se a descrição da empresa que participou do estudo de caso e suas características principais:

- i.Unidade produtiva com 1300 empregados
- ii.Área fabril de 45 mil metros quadrados
- iii.Localizada no Estado de São Paulo
- iv.Faturamento anual de US\$400 milhões
- v.Líder mundial e líder no mercado brasileiro no seu ramo de atuação

#### **4.7 Considerações referentes à confiabilidade e à viabilidade**

Observa-se nesta pesquisa as recomendações para se julgar a qualidade de qualquer pesquisa social empírica, segundo Yin (2001):

Validade do constructo, que consiste em estabelecer medidas operacionais corretas para medir os conceitos que estão sob estudo (variáveis);

Validade interna, que consiste em estabelecer uma relação causal por meio da qual são mostradas certas condições que levem a outras condições eliminando a possibilidade de relações espúrias;

Validade externa, que avalia a extensão ou o domínio sobre a qual os resultados do estudo podem ser generalizados

Confiabilidade, que avalia se as condições do estudo, tais como a coleta de dados podem ser repetidas apresentando os mesmos resultados

Para garantir a validade dos constructos mantiveram-se as mesmas definições conceituais e operacionais das variáveis do modelo da pesquisa original. A validade interna foi garantida previamente pelo fato da relação causal estar claramente estabelecida a priori pelo modelo

original e a natureza desta pesquisa ser exploratória. O uso de múltiplas fontes de evidência aumenta a validade de constructos (já que permite a triangulação) e a confiabilidade (Yin, 2001).

Para garantir a validade externa, buscou-se o teste de uma proposição teórica presente no modelo e que este relacionado com o estudo de caso. Finalmente para garantir a confiabilidade seguiu-se os seguintes critérios: zelar pela fidelidade no processo de transcrição que antecede a análise, considerar os elementos que compõem o contexto, assegurar a possibilidade de confirmar posteriormente os dados pesquisados. Sendo assim, cuidado especial foi reservado na elaboração do protocolo e banco de dados dos casos e na transcrição das entrevistas.

#### **4.8 Limitações da pesquisa**

Dada a característica dos estudos qualitativos e em especial dos estudos de caso, os resultados desta pesquisa não são generalizáveis, e as conclusões se restringem ao momento que se realizou a pesquisa, ao contexto do setor de autopeças no Brasil e às peculiaridades da empresa estudada. Busca com o estudo de caso único a validação de uma proposição teórica já definida. Em geral os estudos de caso único favorecem o caráter exploratório, indicando pontos a serem aprofundados em pesquisas futuras, de característica mais abrangente.

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com o objetivo de entender os detalhes da organização alvo do estudo entrevistou-se o gerente geral da organização. Profissional do ramo de autopeças , ele trabalha no setor há 26 anos desde que se formou como engenheiro mecânico. Trabalhou em duas empresas atuando nas áreas comerciais e de marketing durante 20 anos, assumiu posição de análise estratégica e finalmente assumiu a posição que ocupa como gerente geral há dois anos na organização. Ele é membro do comitê executivo que definiu o planejamento estratégico da organização e é responsável direto pelos resultados da unidade brasileira. O planejamento é definido para um período de 5 anos e está baseado em três pilares que a organização denomina de Excelência Comercial, Excelência Operacional e Tecnologia de Produto. A base para os três pilares está composta por Capacidade Organizacional e Excelência em Processos conforme ilustra a figura 31:



Figura 31: Pilares estratégicos da organização alvo do estudo

Fonte: Elaborado pelo autor

Segundo descrito pelo gerente geral, a organização adota uma abordagem de cima para baixo (*topdown*) para definição da carteira de projetos do planejamento estratégico. A abordagem de cima para baixo começa com a visão, objetivos e estratégia do negócio. O time executivo é composto pelo Gerente Geral da America Latina , pelo Gerente Geral da unidade brasileira e por diretores executivos das áreas operacionais, comerciais, engenharia de produto, recursos

humanos, processos e planejamento estratégico da unidade brasileira. Os projetos são alocados em cada pilar estratégico seguindo a metodologia de pacotes estratégicos (*strategic buckets*) possibilitando assim a alocação de recursos nos projetos para cada pilar. O orçamento para o ano de 2014 está divido em cada pilar conforme segue: 46% para Excelência Comercial, 51% para Excelência Operacional, 1% para Tecnologia de Produto e 2% para Capacidade Organizacional e Excelência de Processos.

A mínima alocação de recursos para Tecnologia de produto deve-se ao fato do desenho do produto ser um projeto mundial desenvolvido pela matriz, não existindo planos de investimento para pesquisa e desenvolvimento de novos produtos no Brasil. O foco da unidade brasileira é produzir um produto com qualidade, dentro da produtividade mundial definida pelo grupo e conquistar os mercados alvo que fazem da parte da estratégia regional, por esta razão percebe-se a alta concentração de recursos nos pilares de Excelência Comercial e Excelência Operacional.

Os pilares estratégicos definidos pela organização possuem similaridade com as disciplinas de valor de Treacy&Wiersema (1995). O pilar estratégico chamado de Excelência Operacional possui mesmo nome e características do posicionamento estratégico abordado nas disciplinas de valor. O pilar estratégico chamado de Tecnologia assume características semelhantes ao posicionamento estratégico de Liderança de Produto. Finalmente o pilar estratégico chamado Excelência Comercial assume características semelhantes ao posicionamento estratégico da disciplina de valor chamado Intimidade com o cliente. As bases dos pilares, constituídas por pessoas (Capacidade Organizacional) e processos (Excelência em Processos), abrange todos os três pilares mencionados anteriormente. Tanto Capacidade Organizacional como Excelência em Processos não serão alvo de análise do estudo de caso.

A figura 32 mostra de forma esquemática as analogias entre o posicionamento estratégico das Disciplinas de Valor e os Pilares Estratégicos utilizados pela organização alvo do estudo. A figura indica também a quantidade de projetos contemplados no planejamento estratégico 2014-2018:

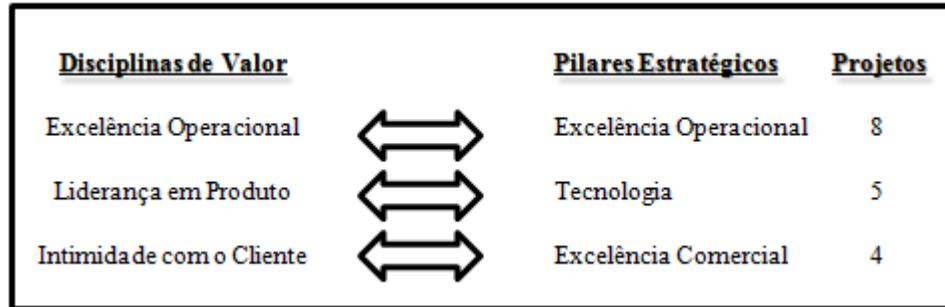


Figura 32: Relação entre Disciplinas de Valor/Pilares Estratégicos e Número de projetos por pilar

Fonte: Elaborado pelo autor

Além da definição dos projetos de cada pilar, o time executivo também nomeou os membros que compuseram os times de projetos. O critério de escolha foi baseado na premissa de ter times de projeto multifuncionais mas que ao mesmo tempo estivessem relacionados aos pilares estratégicos.

A figura 33 mostra a quantidade total de membros de cada equipe de projetos:

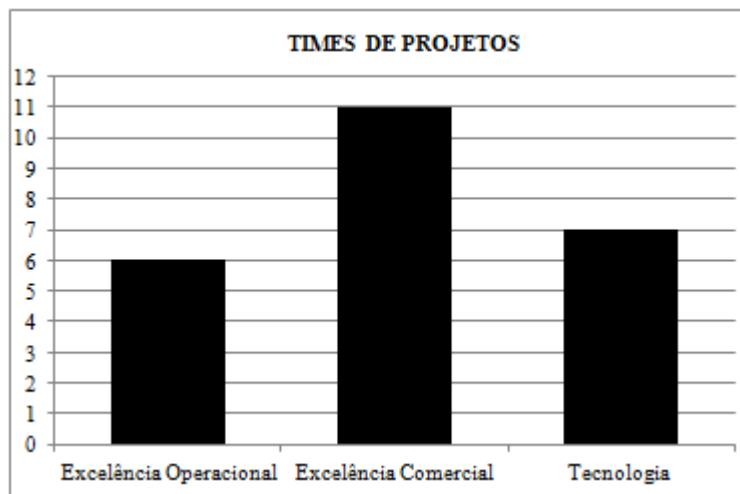


Figura 33: Quantidade de pessoas das equipes de projetos

Fonte: Elaborado pelo autor

A figura 34 mostra a composição dos times de projetos por departamento: **Excelência Operacional**: 6 membros (1 produção, 1 recursos humanos, 1 melhoria continua, 1 engenharia de manufatura, 1 de qualidade e 1 de logística) ; **Excelência Comercial**: 11 membros (7 vendas, 1 marketing, 1 tecnologia da informação , 1 de logística e 1 produção); **Tecnologia**: 7 membros (3 engenharia de produto, 1 marketing, 1 vendas, 1 de qualidade e 1 de recursos humanos)

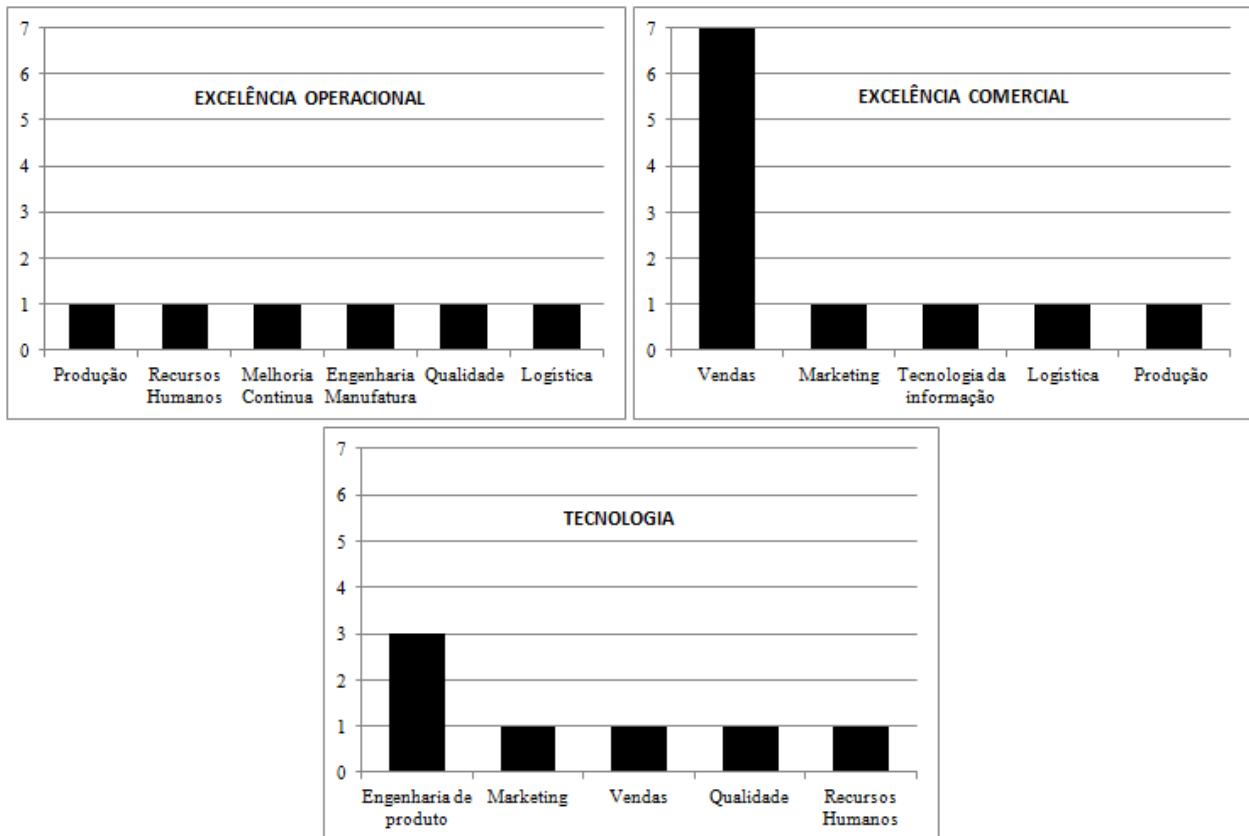


Figura 34: Composição das equipes de projetos por departamento funcional

Fonte: Elaborado pelo autor

O comitê executivo responsável pelo planejamento estratégico definiu 17 projetos conforme segue:

### **Excelência Operacional (8 projetos)**

EO1: Estrutura organizacional baseada em *benchmark* da corporação

EO2: Perfil das equipes de operações

EO3: Pessoa certa no lugar certo

EO4: Implementação de modelo de maturidade conforme padrão corporativo

EO5: Melhor custo

EO6: Pacote de serviços focado no cliente interno e externo

EO7: Provisão

EO8: Maior engajamento do time operacional

### **Excelência Comercial (5 projetos)**

EC1: Desenvolvimento do time de vendas

EC2: Desenvolvimento da marca

EC3: Relacionamento com o cliente

EC4: Voz do cliente

EC5: Melhoria de processos comerciais

### **Tecnologia (4 projetos)**

T1: Novas tendências

T2: Projetos regulatórios

T3: Gestão de produto

T4: Novos produtos

A avaliação do planejamento estratégico é feita a cada três meses pelo comitê executivo.

## 5.1 Respondentes da pesquisa

Os times de projetos foram convidados a participar da pesquisa sendo que o time de Excelência Operacional teve 83% de presença de seus membros, o time de Tecnologia teve 100% de presença e o time de Excelência Comercial compareceu com 45% de seus membros.

A figura 35 mostra a estatística de presença na pesquisa:

Presença na pesquisa		
Pilares	Respondentes	% Respondentes
Excelência Operacional	5	83%
Tecnologia	7	100%
Excelência Comercial	5	45%

Figura 35: Estatística de presença na pesquisa

Fonte: Preparado pelo autor

## 5.2 Posicionamento estratégico da unidade brasileira

O Gerente Geral e as equipes de projetos avaliaram o posicionamento estratégico da unidade brasileira quanto a Excelência Operacional, Liderança em Produto e Intimidade com o cliente. Cada posicionamento estratégico foi caracterizado tomando-se como referencial teórico as Disciplinas de Valor de Treacy&Wiersema (1995).

Para melhor compreensão e visualização dos achados da pesquisa optou-se por utilizar gráficos de barras que representaram os dados porcentuais de cada posicionamento estratégico avaliado. A classificação indicada no círculo azul do gráfico de barras da média consolidada serviu para classificar o posicionamento estratégico predominante.

A figura 36 exemplifica os achados da pesquisa em forma gráfica e visual:

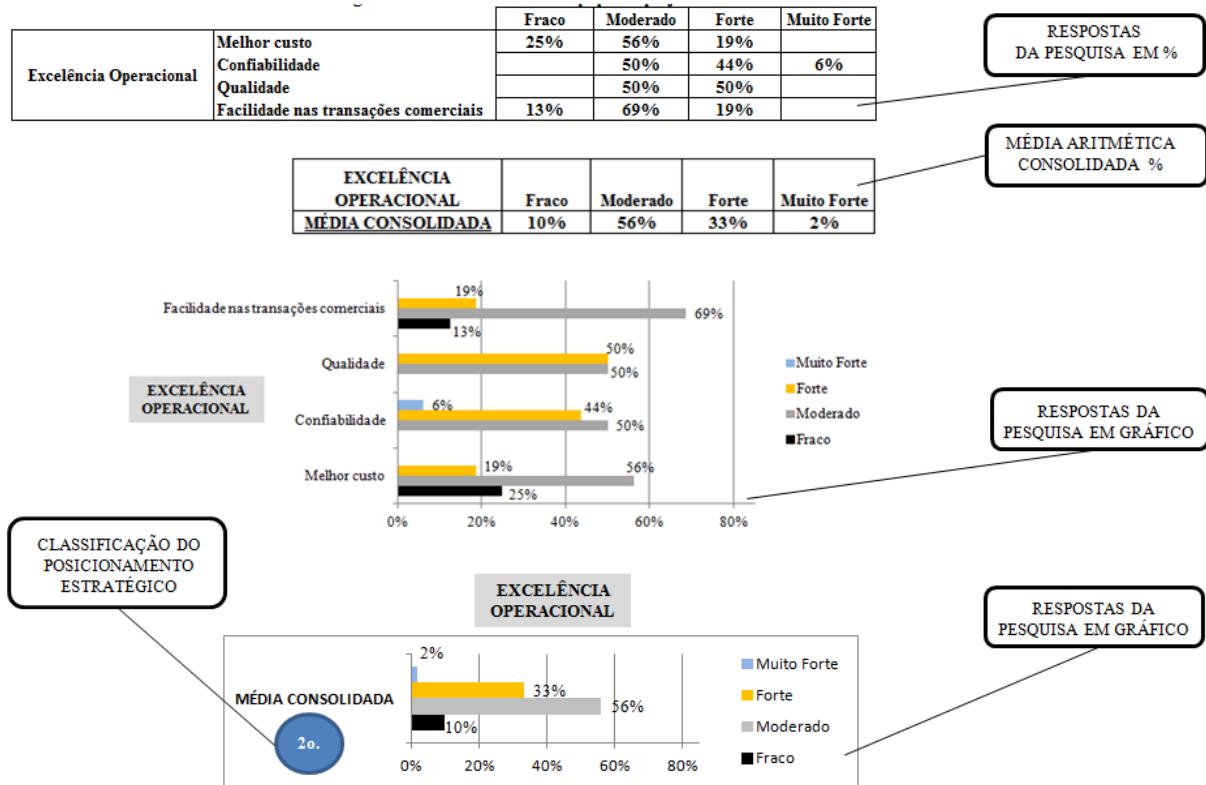


Figura 36: Exemplo de achados da pesquisa transcritos em forma gráfica e visual

Fonte: Elaborado pelo autor

### 5.2.1 Percepção do Gerente Geral para Posicionamento Estratégico

No pilar excelência operacional o gerente geral classificou como forte os atributos melhor custo, confiabilidade e qualidade. O atributo de facilidade nas transações comerciais foi classificado como fraco, a resposta mostra que o gerente geral reconhece ter uma produtiva, eficaz, confiável e que oferece um produto de qualidade porém, indica que na área operacional existem pontos a serem melhorados quando se trata das operações relacionadas às transações comerciais como faturamento, análise de garantia, gestão de crédito, etc.

No pilar liderança de produto o gerente geral classificou como muito forte o atributo produto desejado e valor para o cliente. Foco no futuro foi avaliado como forte e produtos inovadores teve uma classificação moderada. As classificações forte e muito fortes estão relacionadas à marca e à tecnologia embarcada no produto, sendo motivo de desejo dos clientes. Apesar da matriz que

suporta a operação brasileira estar na vanguarda de desenvolvimento de novos produtos, a avaliação moderada sobre produtos inovadores deve-se ao fato do mercado brasileiro não ter absorvido estas inovações que dependem em grande parte da aplicação nos novos veículos desenvolvidos pelas montadoras de automóveis.

No pilar intimidade com o cliente os atributos classificados como forte foram vínculos fortes e desenvolvimento dos clientes. A carteira de clientes do mercado de reposição é uma carteira composta de distribuidores cuja relação com a organização ultrapassa 20 anos. A carteira de clientes relativos às montadoras de veículos possui relação sólida devido aos acordos globais assinados com a matriz. Os atributos classificados como moderados foram superação em atenção/serviço e solução customizada e que está intimamente relacionado com a classificação fraca no pilar Excelência Operacional quando se avaliou a facilidade nas transações comerciais.

De um modo geral, o gerente geral mostrou em suas respostas o reconhecimento por um produto de qualidade, confiável, com custo competitivo e que os clientes valorizam e desejam. O atributo facilidade nas transações comerciais, os atributos superação em atenção/serviço e solução customizada, classificados como fracos e moderados respectivamente estão intimamente relacionados com o relacionamento com o cliente. O posicionamento estratégico avaliado pelo gerente geral mostra **Liderança em Produto como predominante**, seguido de Excelência Operacional e Intimidade com o cliente respectivamente.

### **5.2.2 Percepção dos membros das equipes de projetos para Posicionamento Estratégico**

O posicionamento estratégico foi avaliado pelo time de projetos específico por se tratar de um grupo que trabalhará dedicado aos projetos de cada pilar.

Em **Excelência Operacional** o time de projetos classificou como muito forte, forte e moderado os atributos de qualidade e confiabilidade. O time de projetos entendeu que os pontos fracos da organização estão focados nos atributos de melhor custo e facilidade nas transações comerciais.

Em **Liderança em Produto** o time de projetos entendeu que os pontos fortes estão focados nos atributos de valor para os clientes e produtos inovadores, seguidos de produtos desejados e foco no futuro.

Em **Intimidade com o cliente** o time de projetos entendeu que os pontos fortes são os atributos relativos à solução customizada e desenvolvimento do cliente. Os atributos que receberam

pontuação fraca estão vinculados aos atributos de superação em atenção e serviço, vínculos fortes e desenvolvimento do cliente.

Os times de projetos classificaram o posicionamento estratégico **Liderança em Produto como sendo predominante**, seguido de Excelência Operacional e Intimidade com o cliente respectivamente. Atenção deve ser dada à baixa pontuação relativa à facilidade nas transações comerciais, superação em atenção e serviço e vínculos fortes com os clientes (vide apêndice F).

### **5.2.3 Comparação dos resultados entre os times de projetos e o Gerente Geral**

Com os resultados obtidos na pesquisa do Gerente Geral e dos times de projetos procurou-se verificar qual posicionamento estratégico foi predominante do ponto de vista do gerente geral da empresa e membro integrante do comitê executivo que formula o planejamento estratégico e do ponto de vista dos times de projetos.

Tanto o Gerente Geral como os times de projetos indicaram predominância no posicionamento estratégico de Liderança em Produto seguido de Excelência Operacional e Intimidade com o cliente respectivamente. As respostas indicam um ponto forte relacionado ao produto oferecido ao cliente e por outro lado indicam um ponto fraco relacionado ao relacionamento com o mesmo.

Tanto as estratégias genéricas (Porter, 1980) como as Disciplinas de Valor (Treacy & Wiersema, 1995) defendem que para se ter vantagem competitiva uma organização deve ser competente nos três posicionamentos estratégicos, porém para ser líder uma organização deve se focar em apenas uma posição estratégica. Para uma empresa ser exitosa ela deve ser excelente em um posicionamento estratégico e deve manter os padrões normais nos outros dois posicionamentos. O que podemos ver é que a organização alvo de estudo possui **Liderança em Produto** como posicionamento estratégico predominante.

Empresas que escolheram a disciplina de valor de **liderança de produto** seguem continuamente oferecendo produtos inovadores e altamente desejados. O modelo operacional desta disciplina é caracterizado pelo foco no desenvolvimento de produtos e inovação, estrutura de negócio empreendedora e voltada para territórios inexplorados, sistemas que medem o sucesso do produto e entende que insucessos na experimentação faz parte do processo. Empresas que possuem liderança em produto como predominância estratégica possuem colaboradores que se esmeram em oferecer ao clientes produtos de alta performance e únicos (Treacy & Wiersem, 1995).

A figura 37 mostra as características principais do posicionamento estratégico liderança em produto:

DISCIPLINAS DE VALOR			
LIDERANÇA EM PRODUTO	ATRIBUTOS	ESTRATÉGIA GERAL	PRINCIPAIS VALORES
	VALOR PARA OS CLIENTES	INOVAÇÃO	CREATIVIDADE
	PRODUTOS DESEJADOS	PESQUISA E DESENVOLVIMENTO	VALOR AGREGADO AO PRODUTO
	INOVADORES		SENSIBILIDADE À MUDANÇA
	FOCO NO FUTURO		

Figura 37: Características do posicionamento estratégico Liderança em Produto

Fonte: Adaptado de Treacy & Wiersema, The discipline of market leaders, 1995

A figura 38 mostra de forma resumida as avaliações do posicionamento estratégico Liderança em Produto feitas pelo gerente geral e pelas equipes de projetos.

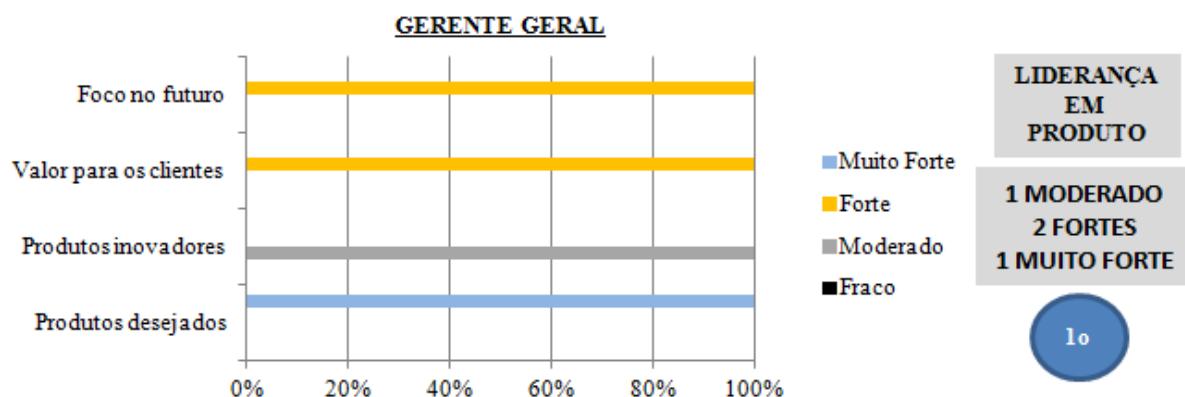
A avaliação detalhada de todos os pilares pode ser visto no apêndice C para avaliação do Gerente Geral e apêndice D para avaliação dos times de projetos:

### Avaliação do Gerente Geral

O gerente geral entende que os atributos: produtos desejados, valor para os clientes e foco no futuro são os atributos mais fortes.

### Avaliação dos Times de Projetos

Os time de projetos entende que os atributos mais fortes são: valor para os clientes e produtos desejados:



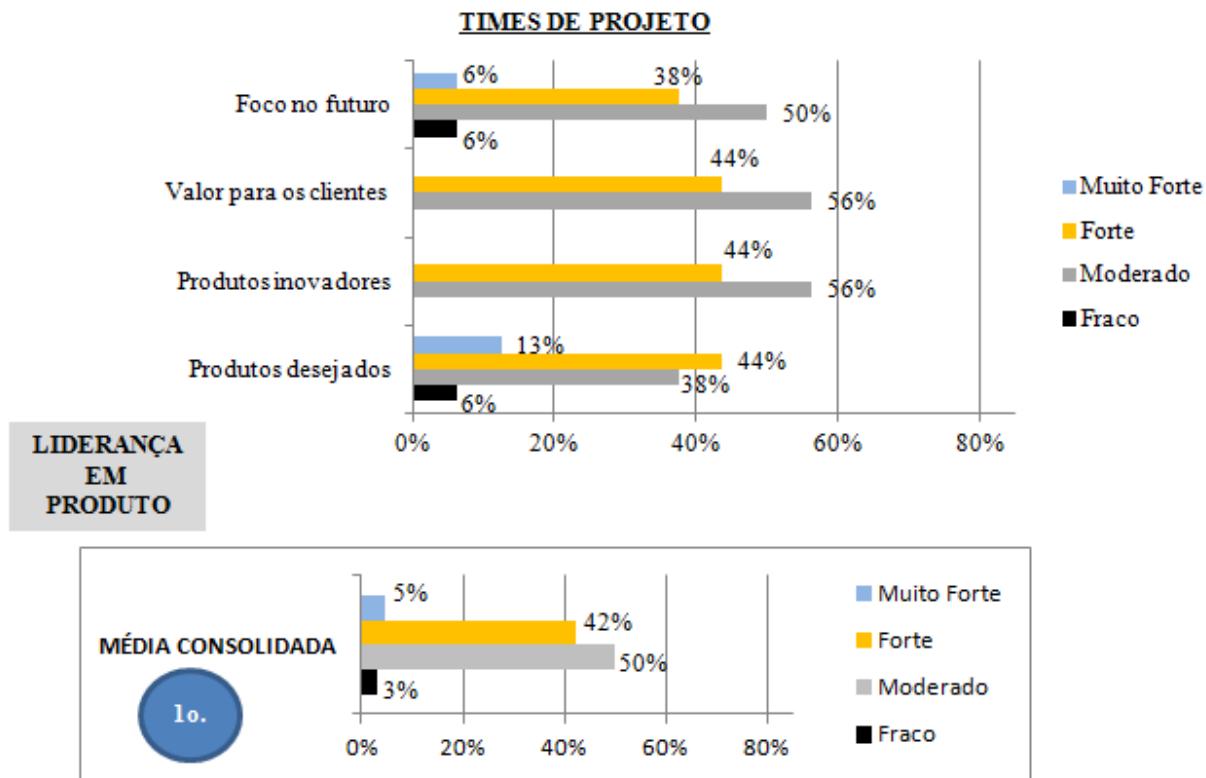


Figura 38: Avaliação do Pilar Liderança em Produto – Gerente Geral e Equipes de Projeto

Fonte: Elaborado pelo autor

### 5.3 Avaliação das dimensões de sucesso do ponto de vista das equipes de projetos

Os resultados da pesquisa apresentados a seguir dizem respeito à percepção dos times de projetos de cada pilar, definido no planejamento estratégico, em relação às cinco dimensões de sucesso em projetos. Os projetos foram apresentados um a um a cada equipe de projetos que classificou as afirmações do questionário mediante escala Likert previamente definida (discorda totalmente, discorda, concorda, concorda totalmente e não se aplica (N/A)). Antes do inicio da pesquisa procurou-se esclarecer a classificação “não se aplica” para que todos da equipe pudessem ter o mesmo critério de avaliação. Para melhor compreensão e visualização dos achados do estudo optou-se por utilizar gráficos de barras que representaram os dados porcentuais de cada característica avaliada. A classificação indicada no círculo azul do gráfico de barras da média consolidada serviu para classificar as dimensões de sucesso e poder comparar a percepção do gerente geral com a percepção dos times de projeto.

A figura 39 exemplifica como os achados da pesquisa foram transcritos graficamente para gráficos de barras afim de facilitar a visualização dos achados da pesquisa:

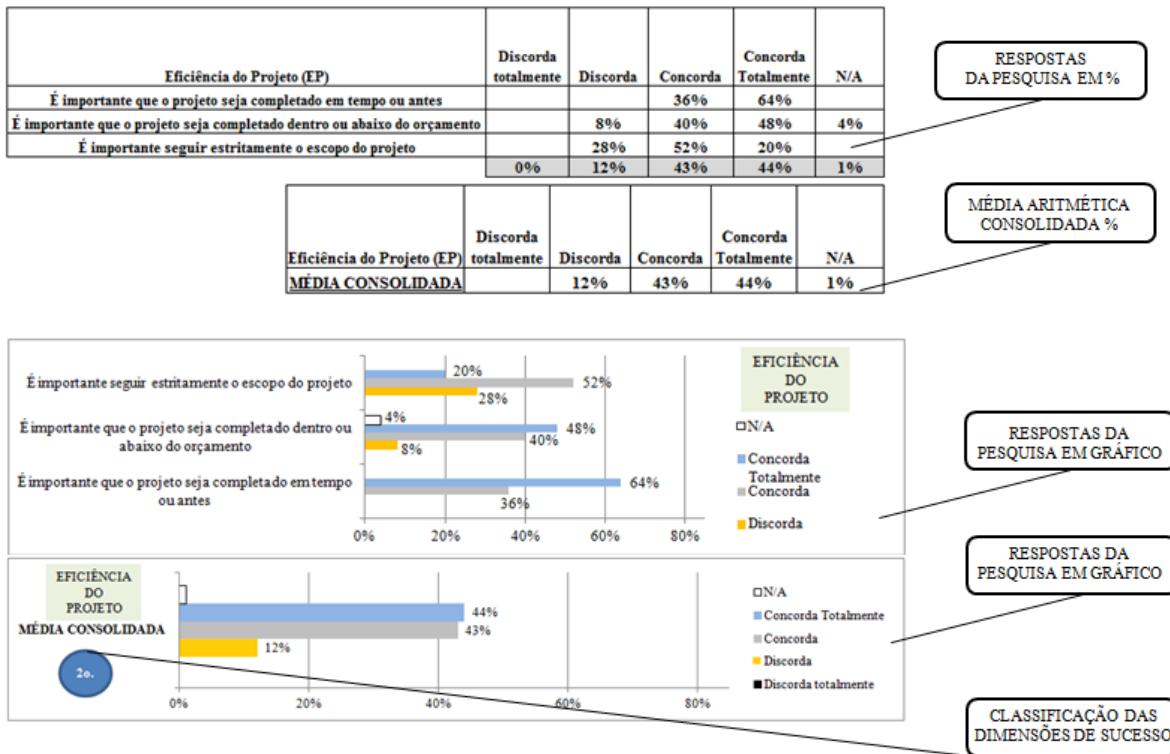


Figura 39: Exemplo de achados da pesquisa transcritos em forma porcentual e graficamente

Fonte: Elaborado pelo autor

### 5.3.1 Projetos do pilar Excelência Operacional – Percepção de sucesso da equipe de projetos

Para a dimensão **Efficiência do Projeto** a equipe de projetos do pilar Excelência Operacional deu maior importância nesta dimensão ao fato de completar os projetos no tempo projetado e dentro do orçamento. O aspecto escopo não foi tão valorizado como os aspectos relacionados a tempo e custo do projeto. Os projetos do pilar Excelência Operacional são projetos que podem ser considerados de baixa tecnologia. Os achados do estudo efetuado por Shenhari, Dvir, Levy, & Maltz(2001) indicam que o cumprimento de tempo e custo foram pontos importantes principalmente em projetos de baixa tecnologia do que em projetos considerados de alta tecnologia (Shenhari, Dvir, Levy, & Maltz, 2001).

Para a dimensão **Impacto no cliente/usuário** a equipe avaliou positivamente os aspectos relacionados à satisfação do cliente com relação ao projeto e a melhoria de desempenho do

cliente com a implementação dos projetos. Atenção deve ser dada a um pequeno grau de discordância no retorno do cliente com novos projetos indicando que a equipe não tem segurança que a carteira de projetos proposta no planejamento estratégico será fator preponderante para criação de novos projetos trazidos pelo cliente.

Para a dimensão **Impacto na equipe** o time de projeto avaliou que a carteira de projetos trará crescimento pessoal, satisfação e motivação para os membros da equipe. Atenção deve ser dada à retenção de talentos que recebeu um índice de discordância importante indicando que a equipe entendeu que a carteira de projetos pode ser um catalizador de perda de talentos, talvez por ser uma carteira focada em reestruturação das equipes operacionais, e em ter as pessoas certas no lugar certo.

Para a dimensão **Sucesso Comercial/Organizacional** a equipe de projetos avaliou que a carteira de projetos trará melhorias no desempenho direto da organização, bem como ajudará a organização a ganhar mais participação de mercado e ter sucesso comercial. A equipe avaliou com um certo grau de discordância os temas relativos ao retorno sobre investimentos, lucratividade da organização e valor para os acionistas devido ao fato dos projetos desta carteira serem mais focados na área operacional onde ganhos imediatos se sentirão no desempenho operacional e os ganhos para organização serão uma consequência disso.

Para a dimensão **Preparação para o futuro** a equipe de projetos avaliou que a carteira de projetos contribuirá para a melhoria das capacidades administrativas, contribuirá para novos processos de negócios e contribuirá para projetos futuros, haja visto que a carteira de projetos está focada na melhoria operacional da organização. As menores avaliações estão relacionadas a novas tecnologias, novos mercados e produtos adicionais pois a carteira de projetos está mais dedicada a fatores operacionais da organização.

Levando-se em consideração a somatória das avaliações consolidadas das afirmações “concorda totalmente” e “concorda”, conclui-se que o time de projetos do pilar Excelência Operacional classificou a dimensão **Impacto no cliente/usuário** como sendo a **mais importante das cinco dimensões de sucesso**. Sucesso comercial/organizacional apareceu em segundo lugar, seguidos de Eficiência do Projeto, Preparação para o futuro e Impacto na equipe respectivamente (vide apêndice G).

Atenção especial deve ser dada à dimensão impacto na equipe pois apesar do time considerar o crescimento pessoal, satisfação e motivação da equipe como pontos fortes, houve uma discordância importante no tema retenção de talentos servindo como alerta ao comitê executivo afim de se evitar problemas como perda de profissionais treinados ao longo do periodo de execução dos projetos.

A **proposição 1** que afirmava uma relação mais forte da carteira de projetos com as dimensões eficiência do projeto e impacto na equipe pôde ser rejeitada pois as relações mais fortes deste pilar estiveram relacionadas com impacto no cliente/usuário e sucesso comercial/organizacional.

A figura 40 indica esquematicamente a relação das duas principais dimensões de sucesso com o pilar Excelência Operacional, bem como pontos de atenção a serem considerados:

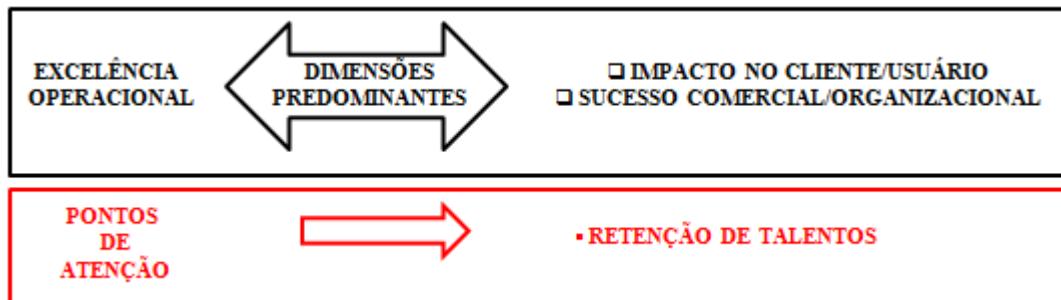


Figura 40: Dimensões predominantes do pilar Excelência Operacional e Pontos de atenção

Fonte: Elaborado pelo autor

Avaliação detalhada das cinco dimensões de sucesso para os projetos do pilar de Excelência Operacional pode ser visto no apêndice E.

### 5.3.2 Projetos do pilar Tecnologia (Liderança em produto) - Percepção de sucesso da equipe de projetos

Para a dimensão **eficiência do projeto** o time considerou como importantes a conclusão do projeto dentro do orçamento e no escopo desejado respectivamente. Cumprimento do tempo foi classificado igualmente importante ficando em terceiro lugar.

Para a dimensão **Impacto no cliente/usuário** a equipe de projetos avaliou positivamente a satisfação do cliente com os projetos, o atendimento dos requisitos do cliente na conclusão dos mesmos e a melhoria do desempenho do cliente. A equipe demonstrou certo grau de discordância nas afirmações relativas ao retorno do cliente com novos projetos e o uso do

produto pelo cliente após concluir os projetos. Apesar da equipe avaliar positivamente a satisfação do cliente com os projetos, existem indicações de que ele deverá retornar com projetos, o que pode ser uma informação importante ao comitê executivo responsável pela formulação estratégica.

Na dimensão de sucesso **Impacto a equipe** a equipe de projetos avaliou crescimento pessoal, satisfação e motivação pessoal como itens importantes seguidos de retenção de talentos. Ao contrário dos outros pilares, o time de projetos Tecnologia não mostrou avaliação baixa no item retenção de talentos.

Para a dimensão de sucesso **sucesso comercial/organizacional** a equipe de projetos deu maior importância ao retorno positivo sobre o investimento e ao retorno ao acionista. As afirmações relativas ao aumento da participação de mercado, aumento da lucratividade e sucesso comercial destacado apresentou leve grau de discordância indicando que a equipe de projetos reconhece o retorno positivo dos projetos mas demonstra dúvidas quando se aborda aspectos como fatores alavancadores de lucratividade e de aumento de participação de mercado.

Para a dimensão de sucesso **preparação para o futuro** a equipe de projetos avaliou positivamente a capacidade dos projetos da carteira ajudarem na melhoria das capacidades administrativas. A contribuição da carteira de projetos trazendo projetos futuros e a criação de produtos adicionais também foram temas avaliados positivamente. A afirmação relativa a novas tecnologias recebeu certo grau de discordância da equipe pois a definição corporativa de trazer novas tecnologias está muito relacionada aos desenvolvimentos feitos pela matriz já comentados anteriormente.

Levando-se em consideração a somatória das avaliações consolidadas das afirmações “concorda totalmente” e “concorda”, conclui-se que o time de projetos do pilar Tecnologia classificou a dimensão **Eficiência do projeto** como sendo a **mais importante das cinco dimensões**, seguidos de Impacto na equipe, Preparação para o futuro, Sucesso comercial/organizacional e Impacto no cliente/usuário respectivamente.

A dimensão de sucesso impacto no cliente/usuário foi a que recebeu a menor avaliação das cinco dimensões tendo como ponto de atenção o retorno do cliente com projetos futuros. O time avaliou positivamente temas relativos à satisfação do cliente, melhoria de seu desempenho e atendimento dos requisitos do cliente.

A **proposição 2** que afirmava uma relação mais forte da carteira de projetos do pilar de Tecnologia (Liderança em Produto) com as dimensões de sucesso impacto na equipe e preparação para o futuro puderam ser parcialmente validadas pois as relações mais fortes deste pilar estiveram relacionadas à eficiência do projeto e impacto na equipe.

A figura 41 indica esquematicamente a relação das duas principais dimensões de sucesso com o pilar Tecnologia, bem como pontos de atenção a serem considerados:



Figura 41: Dimensões predominantes do pilar Tecnologia e Pontos de atenção

Fonte: Elaborado pelo autor

Avaliação detalhada das cinco dimensões de sucesso para os projetos do pilar de Tecnologia pode ser visto no apêndice F.

### 5.3.3 Projetos do pilar Excelência Comercial (Intimidade com o cliente)– Percepção de sucesso da equipe de projetos

Para dimensão de sucesso **Eficiência do projeto** a equipe de projetos do pilar Excelência Comercial deu maior importância ao cumprimento do orçamento dos projetos seguido do cumprimento no tempo e dentro do escopo definido em projeto.

Para dimensão de sucesso **Impacto no cliente/usário** a equipe e projetos avaliou que os itens de maior importância são a melhoria do desempenho do cliente, o uso do projeto pelo cliente, o atingimento dos requisitos do projeto e a satisfação do cliente com os projetos implementados. A equipe avaliou com certo grau de discordância a possibilidade do cliente retornar com projetos futuros para a organização.

Para dimensão de sucesso **Impacto na equipe** a equipe de projetos avaliou a carteira dando maior importância à satisfação, motivação e crescimento pessoal da equipe. Em todos os atributos

avaliados nesta dimensão de sucesso a equipe discordou das afirmações com ênfase na retenção de talentos. Este resultado poderá ser utilizado pelo comitê executivo como um alerta na execução da carteira de projetos ao longo do período de planejamento estratégico.

Para a dimensão de sucesso **sucesso comercial/organizacional** a equipe de projetos avaliou com grau de discordância importante as afirmações relativas ao retorno sobre o investimento, aumento da participação de mercado, ao valor para o acionista e no aumento da lucratividade da organização. Faz-se necessário uma avaliação mais profunda com esta equipe para entender a fundo os resultados obtidos. Os dados da pesquisa mostram falta de sintonia da equipe de projetos e será muito importante pesquisar esta lacuna haja visto a equipe de projetos liderará os esforços de implementação dos projetos ao longo do período do planejamento estratégico.

Para a dimensão **preparação para o futuro** a equipe de projetos avaliou positivamente a afirmação relacionada ao desenvolvimento de melhores capacidades administrativas. As afirmações relativas à criação de novas tecnologias, criação de novos mercados, criação de produtos novos e processo novos de negócio foram avaliados com alto grau de discordância mostrando que a equipe de projetos não acredita que a carteira de projetos terá sucesso na preparação do futuro da organização.

Levando-se em consideração a somatória das avaliações consolidadas das afirmações “concorda totalmente” e “concorda”, conclui-se que o time de projetos do pilar Excelência Comercial classificou a dimensão **Impacto no cliente/usuário** como sendo **a dimensão de sucesso mais importante das cinco dimensões**. Eficiência do projeto apareceu em segundo lugar, seguidos de Impacto na equipe, Preparação para o futuro e Sucesso Comercial/Organizacional respectivamente.

As menores avaliações foram relativas ao sucesso comercial/organizacional e preparação para o futuro indicando uma lacuna a ser pesquisada pelo comitê executivo ao longo do período de execução dos projetos. O time de projetos deste pilar demonstrou descrédito nas afirmações relativas ao retorno econômico para organização e preparação da organização para o futuro. Essa lacuna constatada nos achados do estudo pode servir como alerta ao comitê executivo haja visto que os pontos fracos apontados na pesquisa estão diretamente relacionados às atividades comerciais do pilar. Considerando os achados da pesquisa pode-se concluir que a formulação do pilar Excelência Comercial é frágil e apresenta desconexão com a execução estratégica.

A **proposição 3** que afirmava uma relação mais forte da carteira de projetos do pilar de Excelência Comercial (Intimidade com o cliente) com as dimensões de sucesso impacto no cliente/usuário e sucesso comercial/organizacional pôde ser parcialmente validada pois as relações mais fortes deste pilar foram Impacto no cliente/usuário e eficiência de projetos.

A figura 42 indica esquematicamente a relação das duas principais dimensões de sucesso com o pilar Excelência Comercial, bem como pontos de atenção a serem considerados:

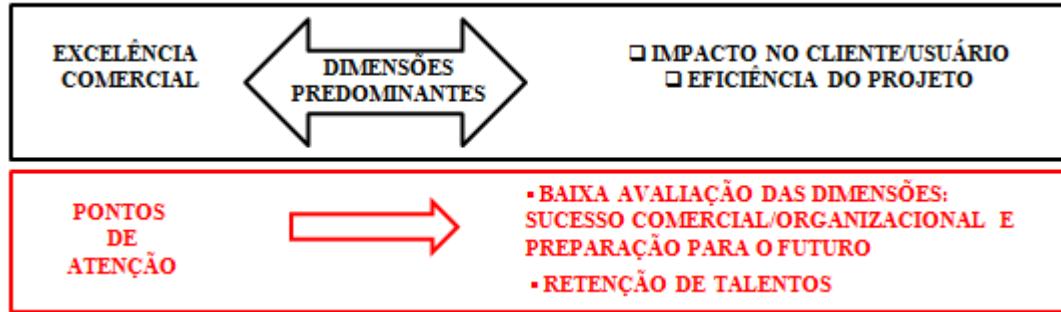


Figura 42: Dimensões predominantes do pilar Excelência Comercial e Pontos de atenção

Fonte: Elaborado pelo autor

Avaliação detalhada das cinco dimensões de sucesso para os projetos do pilar de Excelência Comercial pode ser visto no apêndice G.

### **5.3.4 Relação entre posicionamento estratégico e dimensões de sucesso em projetos – Resumo dos achados da pesquisa**

Pode-se constatar pelos achados da pesquisa que existe relação entre posicionamento estratégico e dimensões de sucesso em projetos. As proposições do estudo foram validadas parcialmente. A carteira de projetos, fruto do planejamento estratégico da organização alvo de estudo, **não** possui relação com a dimensão de sucesso preparação para o futuro indicando eventual lacuna dos projetos devido possivelmente ao perfil de curto prazo dos mesmos. A dimensão sucesso comercial/organizacional mostrou relação com os projetos de excelência operacional indicando relação direta com o sucesso organizacional do que com o sucesso comercial voltado ao mercado e ao cliente. Esperava-se constatar relação direta dos projetos do pilar Excelência Comercial com a dimensão de sucesso comercial/organizacional, porém não ocorreu esta relação. Este resultado poderá ser útil ao comitê executivo, responsável pelo planejamento estratégico, no sentido de pesquisar eventual lacuna entre formulação e execução dos projetos.

A figura 43 mostra esquematicamente a relação entre posicionamento estratégico e dimensões de sucesso em projetos:

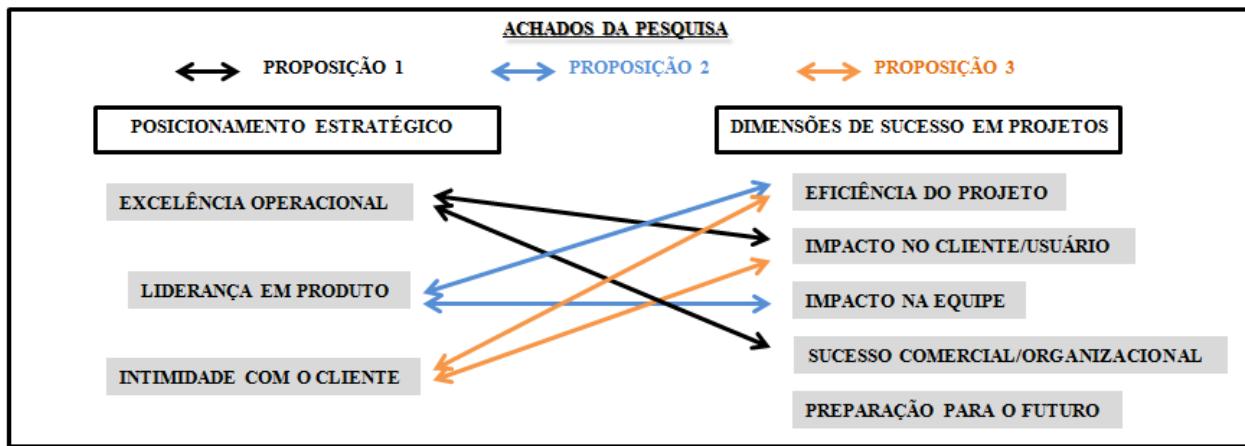


Figura 43: Relação entre posicionamento estratégico e dimensões de sucesso em projetos

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 5.4 Avaliação de diferenças de percepção das dimensões de sucesso

Como contribuição secundária, o presente estudo de caso buscou avaliar diferenças de percepção entre o Gerente Geral e os times de projetos em cada dimensão de sucesso, utilizaremos representação gráfica quando compararmos as percepções de dimensões de sucesso do Gerente Geral em relação aos times de projeto com o objetivo de verificar alinhamento entre formulação e execução da estratégia. Os círculos azuis indicam a classificação ordinal, fruto dos achados do estudo, para posicionamento estratégico e dimensões de sucesso em projetos. Classificação coincidentes entre gerente geral e times de projetos indicam alinhamento entre formulação e execução da estratégia. Classificação divergente servirá como eventual lacuna entre formulação e execução da estratégia e que deve ser pesquisada futuramente.

A figura 44 indica um **exemplo** dos achados da pesquisa indicando o pilar estratégico que possui alinhamento entre gerente geral e time de projetos:



Figura 44: Exemplo de representação gráfica das diferentes percepções entre gerente geral e times de projetos que deverá ser aplicada para cada dimensão de sucesso em projetos

Fonte: Elaborado pelo autor

#### **5.4.1 Eficiência do Projeto**

##### **5.4.1.1 Eficiência do projeto percebida pelo Gerente Geral**

O Gerente geral classificou todos os projetos dos três pilares como importantes com relação ao cumprimento do escopo, do orçamento e do tempo a ser executado nos projetos. O pilar de maior importância nesta dimensão foi o de Excelência Operacional, seguidos dos pilares de Excelência Comercial e Tecnologia respectivamente (vide apêndice H).

##### **5.4.1.2 Eficiência do projeto percebida pelas Equipes de Projetos**

O time de projetos deu igual importância a essa dimensão de sucesso sendo que o pilar Tecnologia foi o pilar melhor qualificado nesta dimensão seguidos dos pilares Excelência Operacional e Excelência Comercial respectivamente (vide apêndice I).

##### **5.4.1.3 Eficiência do projeto – Comparação da avaliação feita pelo Gerente Geral e pelos Times de Projetos**

Tanto o gerente geral como as equipes de projetos avaliaram a dimensão eficiência do projeto com alto grau de “concordância total” e “concordância”. A percepção de importância desta dimensão também foi confirmada no estudo efetuado por Shenhar, Dvir, Levy, & Maltz (2001) com quinze diferentes projetos. A percepção de importância para dimensão eficiência do projeto

foi constatada em todos os projetos principalmente no que tange ao tempo e custo do projeto (Shenhar, Dvir, Levy, & Maltz, 2001).

A figura 45 mostra de forma resumida a avaliação do Gerente Geral e dos times de projetos para a dimensão Eficiência do Projeto:

<b>EFICIÊNCIA DO PROJETO</b>			
	<b>Excelência Operacional</b>	<b>Excelência Comercial</b>	<b>Tecnologia</b>
Gerente Geral	1o.	2o.	3o.
Times de Projetos	2o.	3o.	1o.

Figura 45: Comparação da Dimensão de Sucesso – Eficiência do projeto

Fonte: Elaborado pelo autor

#### **5.4.2 Impacto no cliente/usuário**

##### **5.4.2.1 Impacto no cliente/usuário percebido pelo Gerente Geral**

O Gerente Geral classificou os projetos dos três pilares como importantes do ponto de vista de obter mais projetos do cliente, da utilização do produto, da satisfação dos requisitos do cliente e do ponto de vista da melhoria do desempenho do cliente. O pilar de maior importância foi o de Excelência Comercial com as melhores pontuações, seguido dos pilares de Tecnologia e Excelência Operacional respectivamente. Devido ao longo tempo de experiência profissional do gerente geral nas áreas comercial e marketing (20 anos) esperava-se que os projetos do pilar Excelência Comercial, mais relacionados com sua experiência, obtivessem melhor classificação dos três pilares (vide apêndice J).

##### **5.4.2.2 Impacto no cliente/usuário percebido pelas Equipes de projetos**

O pilar de maior importância percebido pelas equipes de projetos foi Excelência Comercial, seguidos dos pilares Excelência Operacional e Tecnologia respectivamente (vide apêndice K).

#### 5.4.2.3 Impacto no cliente/usuário – Comparação da avaliação feita pelo Gerente Geral e pelos Times de Projetos

Tanto o gerente geral como o time de projetos apontaram os projetos do pilar Excelência Comercial como o pilar mais forte para a dimensão de sucesso impacto no cliente/usuário. Os benefícios que os clientes ganham com diferentes projetos variam de acordo com a tipologia do projeto, incertezas e complexidade tecnológica (Shenhar, Aaron J.; Dvir, Dov, 2007). Constatou-se que houve divergência de percepções entre o gerente geral e os times de projetos para os pilares Excelência Operacional e Tecnologia.

Os pontos divergentes no pilar Excelência Operacional estão relacionados à satisfação do cliente com o projeto e a melhoria de desempenho do mesmo com a implementação da carteira de projetos. No pilar Tecnologia os pontos divergentes estão relacionados com o retorno do cliente com novos projetos, satisfação do cliente com o projeto, atendimento de seus requisitos e melhoria de seu desempenho onde a equipe de projetos pontuou menos que o gerente geral.

A figura 46 mostra de forma resumida a avaliação do Gerente Geral e dos times de projetos para a dimensão Impacto no cliente/usuário:



Figura 46: Comparação da Dimensão de Sucesso – Impacto no cliente/usuário

Fonte: Elaborado pelo autor

### **5.4.3 Impacto na equipe**

#### **5.4.3.1 Impacto na equipe percebido pelo Gerente Geral**

A avaliação do gerente geral em relação à retenção de talentos, crescimento pessoal, satisfação e motivação da equipe foi muito positiva. Todos os projetos avaliados nos três pilares foram classificados com grau de “concordância total” e “concordância” que totalizam 100% das respostas. Os projetos do pilar Excelência Comercial aparecem melhor avaliados seguidos dos pilares Excelência Operacional e Tecnologia respectivamente (vide apêndice L).

#### **5.4.3.2 Impacto na equipe percebido pelas equipes de projetos**

A equipe de projetos do pilar Tecnologia foi que melhor avaliou a dimensão de sucesso impacto na equipe seguidos da equipe do pilar de Excelência Operacional e Comercial. A equipe de projetos do pilar Tecnologia avaliou retenção de talentos, crescimento profissional, satisfação e motivação da equipe de projetos positivamente. Por outro lado o time de projetos dos pilares Excelência Operacional e Excelência Comercial avaliaram esta dimensão de sucesso apresentando discordância da equipe de projetos de Tecnologia (vide apêndice M).

#### **5.4.3.3 Impacto na equipe – Comparação da avaliação feita pelo Gerente Geral e pelos Times de Projetos**

Bons líderes de projetos estimulam e inspiram os membros de sua equipe fazendo com que o projeto seja uma experiência memorável e emocionante. Esta dimensão avalia o impacto cumulativo: satisfação da equipe, moral, lealdade e a retenção dos membros depois que o projeto é finalizado. Ela também avalia o investimento indireto que a organização fez nos membros da equipe (Shenhar, Aaron J.; Dvir, Dov, 2007).

Houve alinhamento de percepções do gerente geral e da equipe de projetos para o pilar Excelência Operacional porém, nota-se percepções divergentes nos pilares Excelência Comercial e Tecnologia. Retenção de talentos, crescimento pessoal, satisfação e motivação da equipe foram temas recorrentes com discordância nos achados da pesquisa indicando eventual lacuna entre formulação e execução da estratégia.

A figura 47 mostra de forma resumida a avaliação do Gerente Geral e dos times de projetos para a dimensão Impacto na equipe:



Figura 47: Comparação da Dimensão de Sucesso – Impacto na equipe

Fonte: Elaborado pelo autor

#### **5.4.4 Sucesso comercial e organizacional**

##### **5.4.4.1 Sucesso comercial e organizacional percebido pelo Gerente Geral**

A avaliação do Gerente Geral indica forte concordância e concordância total no que tange aos projetos do pilar de Excelência Comercial, seguidos dos projetos dos pilares de Excelência Operacional e Tecnologia respectivamente. Os níveis de discordância dos projetos de Tecnologia estão focados no aumento da participação de mercado, sucesso comercial, valor ao acionista e retorno sobre o investimento (vide apêndice N).

##### **5.4.4.2 Sucesso comercial e organizacional percebido pelas equipes de projetos**

O time de projetos do pilar Excelência Operacional foi o que melhor avaliou esta dimensão de sucesso. A melhor avaliação está relacionada muito mais ao desempenho interno da unidade brasileira do que ao sucesso comercial. O time de projetos do pilar Excelência Comercial apresentou nível de discordância importante no que tange ao valor aos acionistas, participação de mercado, retorno sobre o investimento e aumento de lucratividade da organização. O time de projetos do pilar Tecnologia avaliou esta dimensão de sucesso com um nível de “concordância total” e “concordância” importantes.

Atenção especial deve ser dada ao time de projetos do pilar Excelência Comercial que apresentou avaliações discordantes nas afirmações relativas a lucratividade da organização, retorno sobre os investimentos, aumento da participação de mercado, retorno positivo aos acionistas e contribuição para o desempenho da organização (vide apêndice O).

#### **5.4.4.3 Sucesso comercial e organizacional – Comparação da avaliação feita pelo Gerente Geral e pelos Times de Projetos**

Comparando-se a percepção de sucesso do gerente geral e dos times de projetos percebe-se divergência importante no pilar de Excelência Comercial. Enquanto o gerente geral classificou todos os projetos com nível de concordância (20%) e concordância total (80%), o time de projeto deste pilar apresentou nível de discordância importante no valor ao acionista, participação de mercado, retorno sobre o investimento e lucratividade da organização. A avaliação positiva feita pelo gerente geral pode ter a influência de seu longo tempo de experiência profissional nas áreas comercial e marketing. A divergência de percepções merece uma avaliação mais profunda com o time de projetos para entender as diferenças e mapear eventuais lacunas entre formulação e execução da estratégia. No pilar Excelência Operacional constatou-se percepções diferentes nas afirmações relativas ao retorno positivo sobre o investimento e aumento da lucratividade da organização onde a equipe de projetos pior avaliou as afirmações em relação ao gerente geral. No pilar Tecnologia percebe-se que o gerente geral avaliou de modo mais negativo que o time de projetos nas afirmações relativas ao aumento da participação de mercado, retorno sobre o investimento positivo e aumento da lucratividade da organização. Não houve alinhamento de percepções em nenhum dos pilares estratégicos indicando eventual lacuna entre formulação e execução de estratégia.

A figura 48 mostra de forma resumida a avaliação do Gerente Geral e dos times de projetos para a dimensão Impacto na equipe:

<b>SUCESSO COMERCIAL/ORGANIZACIONAL</b>			
<b>Tendência das respostas</b>	<b>Excelência Operacional</b>	<b>Excelência Comercial</b>	<b>Tecnologia</b>
Gerente Geral	2o.	1o.	3o.
Times de Projetos	1o.	3o.	2o.

Figura 48: Comparação da Dimensão de Sucesso – Sucesso comercial/organizacional

Fonte: Elaborado pelo autor

#### **5.4.5 Preparação para o futuro**

##### **5.4.5.1 Preparação para o futuro percebido pelo Gerente Geral**

O gerente geral avaliou o pilar Tecnologia como o mais importante em termos de preparação para o futuro, seguidos dos pilares Excelência Comercial e Excelência Operacional. Os níveis de discordância no pilar Excelência Operacional (novas tecnologias, novos mercados, produtos adicionais) estão relacionados a uma carteira mais operacional focada em produtividade e em pessoas da atual operação (vide apêndice P).

##### **5.4.5.2 Preparação para o futuro percebido pelas equipes de projetos**

O time de projeto do pilar Tecnologia foi o que melhor avaliou os projetos nesta dimensão de sucesso. Este resultado já era esperado pois a estratégia deste pilar visa a atualização das tecnologias existentes no mercado automotivo, além daquelas que o próprio grupo está desenvolvendo no mundo. Os pilares Excelência Operacional e Excelência Comercial foram classificados em segundo e terceiro lugares respectivamente (vide apêndice Q).

#### 5.4.5.3 Preparação para o futuro – Comparação da avaliação feita pelo Gerente Geral e pelos Times de Projetos

Preparação para o futuro trata dos benefícios de longo alcance do projeto. Esta dimensão reflete quão bem os projetos ajudarão a organização a preparar sua infra-estrutura para o futuro e como eles poderão criar novas oportunidades (Shenhar, Aaron J.; Dvir, Dov, 2007).

Tanto o gerente geral como os times de projetos avaliaram que os projetos do pilar Tecnologia melhor prepara a organização para o futuro. No pilar Excelência Operacional o ponto de divergência entre gerente geral e time de projetos foram as afirmações relativas a criação de novas tecnologias no futuro e novos mercados onde o gerente geral avaliou as afirmações pior que o time de projeto. No pilar Excelência Comercial o gerente geral avaliou todas as afirmações com grau de “concordância total” e “concordância” porém o time de projetos avaliou com importante grau de “discordância total” e “discordância” as afirmações relativas a contribuição de novos processos de negócios, criação de novas tecnologias para o futuro, criação de novos mercados e de produtos adicionais. O pilar tecnologia mostra alinhamento entre gerente geral e equipe de projetos. O pilar excelência comercial indica eventual lacuna entre formulação e execução da estratégia.

A figura 49 mostra de forma resumida a avaliação do Gerente Geral e dos times de projetos para a dimensão Impacto na equipe:

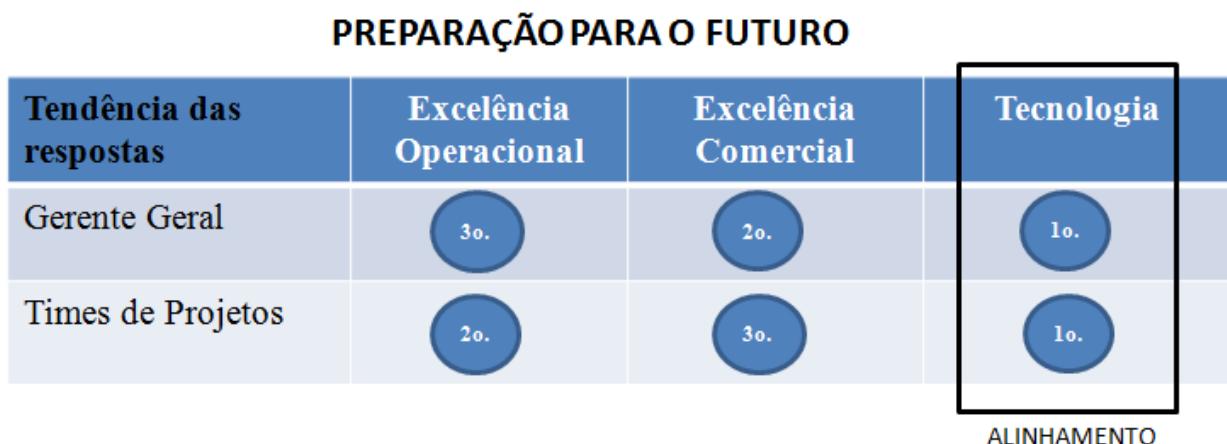


Figura 49: Comparação da Dimensão de Sucesso – Preparação para o futuro

Fonte: Elaborado pelo autor

## 6. SÍNTESIS DE LOS RESULTADOS

## 6.1 Posicionamiento estratégico

Os achados da pesquisa indicaram que tanto o gerente geral como as equipes de projetos classificaram o posicionamento estratégico de Liderança em Produto, chamado na organização de pilar de Tecnologia, como sendo o posicionamento estratégico predominante.

**O objetivo 1** do presente estudo, que era entender a estratégia do negócio do ponto de vista do posicionamento estratégico da unidade de negócio alvo de estudo, foi alcançado.

A figura 50 mostra as Disciplinas de valor de Treacy&Wiersema e o posicionamento estratégico predominante na organização alvo do estudo:

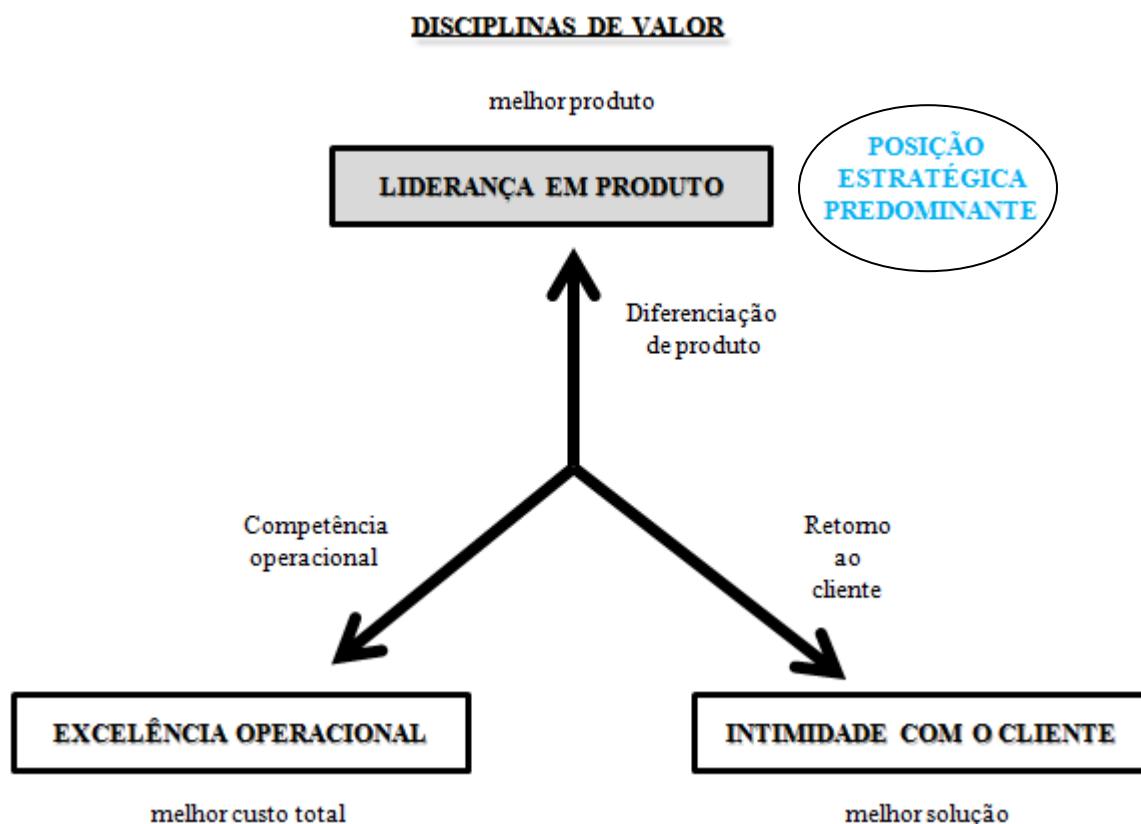


Figura 50: Disciplinas de Valor – Resultado e discussão

FONTE: Adaptado de Treacy & Wiersema, The discipline of market leaders (1995)

## 6.2 Dimensões de sucesso percebidas pelas equipes de projetos

As dimensões de sucesso foram avaliadas por cada equipe de projetos no seu respectivo pilar estratégico. Os resultados a seguir determinaram a relação do posicionamento estratégico e das dimensões de sucesso em projetos.

### a. Excelência Operacional

O time de projetos do pilar Excelência Operacional classificou as dimensões de sucesso em projetos considerando as duas de maior importância o **Impacto no cliente/usuário** e o **Sucesso comercial/organizacional**, este achado confirmou parcialmente a proposição do estudo. O time operacional ao eleger sucesso comercial/organizacional como uma das principais dimensões de seu pilar indica que o pacote de projetos será exitoso para o sucesso da organização no que diz respeito à operação interna da unidade brasileira do que sucesso comercial externo ou do próprio cliente.

Atenção especial deve ser dada na dimensão de sucesso Impacto da equipe pois retenção de talentos se mostrou ser uma das eventuais lacunas a serem tratadas no sentido de se evitar perda de elementos da organização ao longo do período de execução dos projetos.

A figura 51 indica esquematicamente a relação das duas principais dimensões de sucesso com o pilar Excelência Operacional, além de indicar pontos de atenção a serem tratados ao longo do período de execução dos projetos:

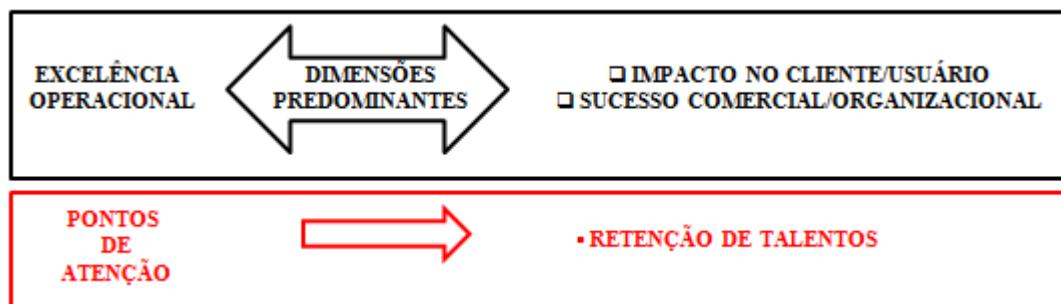


Figura 51: Dimensões predominantes do pilar Excelência Operacional e Pontos de atenção

Fonte: Elaborado pelo autor

### b.Excelência Comercial (Intimidade com o cliente)

O time de projetos do pilar Excelência Comercial classificou as dimensões de sucesso em projetos considerando as duas de maior importância o **Impacto no cliente/usuário** e a **Eficiência do projeto**, este achado confirmou parcialmente a proposição do estudo. Houve baixa avaliação dos aspectos relacionados à dimensão de sucesso preparação para o futuro e sucesso comercial/organizacional. Esperava-se encontrar nos estudos uma relação forte da dimensão sucesso, sucesso comercial/organizacional por se tratar de um pilar cujos projetos fazem parte do dia-dia da equipe. Na dimensão de sucesso Impacto na equipe os aspectos relacionados à retenção de talentos também receberam baixa avaliação. Estes achados da pesquisa poderão servir de guia para identificação de eventuais lacunas entre formulação e execução da estratégia deste pilar.

A figura 52 indica esquematicamente a relação das duas principais dimensões de sucesso com o pilar Excelência Comercial; indica também pontos de atenção a serem tratados ao longo da execução dos projetos:

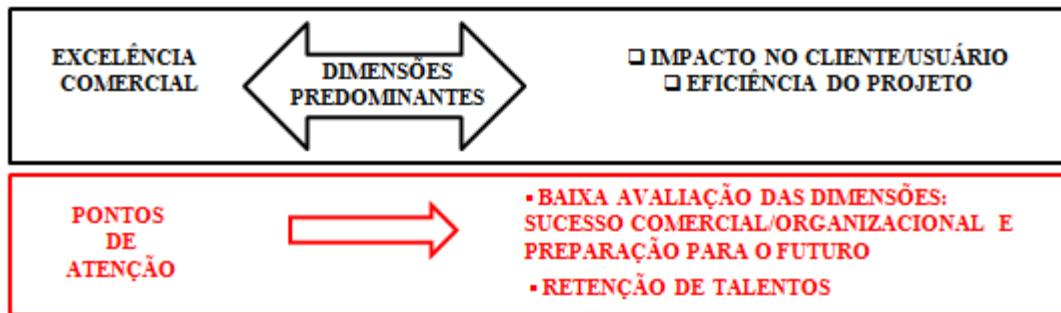


Figura 52: Dimensões predominantes do pilar Excelência Comercial

Fonte: Elaborado pelo autor

### c.Tecnologia (Liderança em produto)

O time de projetos do pilar Tecnologia classificou as dimensões de sucesso em projetos considerando as duas de maior importância a **Eficiência do projeto** e o **Impacto na equipe**, este achado confirmou parcialmente a proposição do estudo. Na dimensão Impacto da equipe o time de projetos avaliou retenção de talentos com resultados melhores quando comparados aos outros dois pilares. Pontos que receberam baixa avaliação e que merecem atenção são os relativos ao retorno do cliente com novos projetos e a criação de novas tecnologias no futuro. Este resultado talvez esteja relacionado a que a equipe de projetos deste pilar é uma equipe executante dos

projetos de produto determinados pela matriz, assumindo uma posição de executante de projetos do que criadora de novas tendências.

A figura 53 indica esquematicamente a relação das duas principais dimensões de sucesso com o pilar Tecnologia; indica também pontos de atenção a serem tratados ao longo da execução dos projetos:



Figura 53: Dimensões predominantes do pilar Tecnologia

Fonte: Elaborado pelo autor

### 6.3 Proposições do estudo e achados da pesquisa

As proposições permitem a correta direção para o desenvolvimento de um estudo de caso. As proposições no contexto de um estudo de caso refletem explicações teóricas formuladas a partir de algum conhecimento do caso e reflexões do pesquisador. Proposições orientam corretamente o estudo, contribuindo para a objetividade do trabalho. Quanto mais proposições específicas um estudo contiver, mais ele permanece dentro dos limites exequíveis (Martins & Theóphilo, 2009).

A figura 54 mostra esquematicamente as proposições do presente estudo de caso:

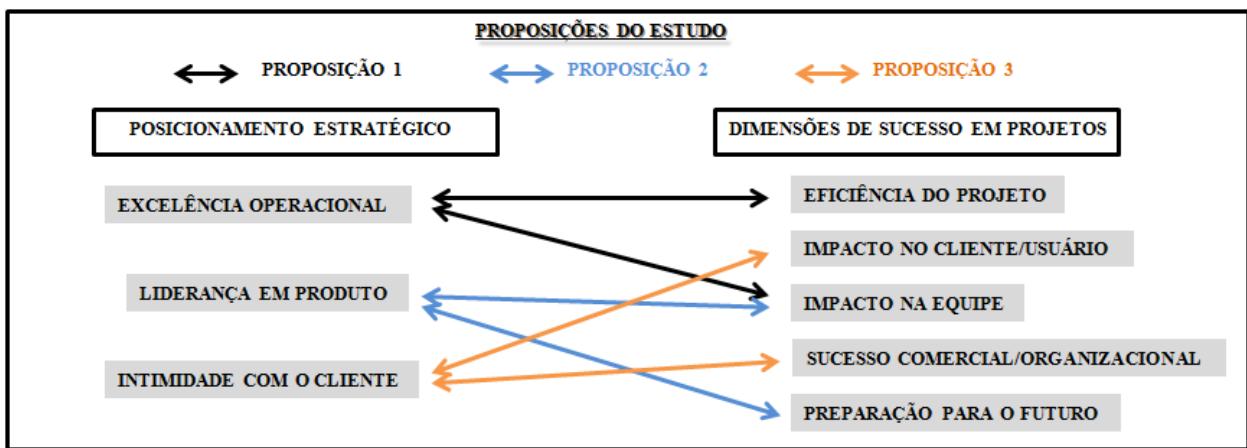


Figura 54: Proposições do estudo de caso – Discussão dos resultados

Fonte: Elaborado pelo autor

O **objetivo 2** do presente estudo foi identificar a relação entre posicionamento estratégico e dimensão de sucesso de projetos. Todas as proposições do estudo foram parcialmente validadas, haja visto que os pilares estratégicos possuem alguma relação com algumas das cinco dimensões de sucesso em projeto. Atenção especial deve ser dada à dimensão Preparação para o futuro que não esteve relacionada com nenhum dos pilares estratégicos. Um dos atributos do pilar predominante, Liderança em Produto, é foco no futuro porém a relação dos projetos com as dimensões de sucesso não apontou para isso.

Esperava-se obter algum tipo de relação dos projetos do pilar Excelência Comercial com a dimensão sucesso comercial/organizacional devido ao fato dos projetos fazerem parte do dia-dia dos membros da equipe de projetos. Essa pode ser uma indicação de lacuna importante da equipe de projetos deste pilar.

A figura 55 mostra esquematicamente a relação entre posicionamento estratégico e dimensões de sucesso em projetos:

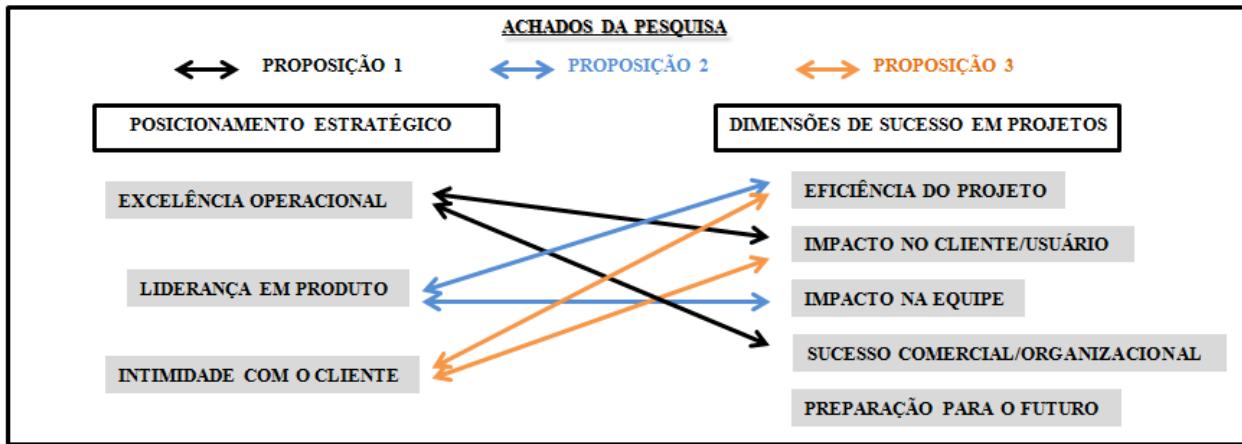


Figura 55: Relação entre posicionamento estratégico e dimensões de sucesso em projetos – Achados da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 6.4 Comparação das percepções das dimensões de sucesso em projetos - Gerente Geral e Equipes de projetos

Kaplan&Norton (2001) ao mencionar o princípio 5, Mobilizar a liderança para mudança, das organizações focadas em estratégia comenta que no início o foco é a mobilização e a criação de impulso para lançamento do processo. Após isso o foco se desloca para governança com ênfase em trabalho de equipe em busca de um novo modelo de desempenho. Para se tornar uma empresa focada em estratégia se faz necessário que os líderes possuam senso de propriedade e envolvimento ativo. Na fase de mobilização os líderes devem fazer com que a organização entenda porque a mudança é necessária. A liderança executiva faz a necessidade de mudança óbvia para todos e implementa um processo de governança para guiar a transição, este processo define, demonstra e reforça os valores da organização (Kaplan & Norton, 2001).

Mudanças transformacionais ocorrem através de três atitudes principais de seus líderes: (1) estabelecer o senso de urgência, (2) criar uma coalização dos colaboradores, (3) desenvolver uma visão da estratégia (Kotler, 2000).

O **objetivo 3** do presente estudo foi identificar eventual diferença de percepção entre alta direção (gerente geral) e times de projeto com relação às dimensões de sucesso em projetos, apontando eventuais diferenças entre formulação e execução da estratégia.

Na dimensão eficiência do projeto verificou-se que tanto o gerente geral como os times de projetos consideram os aspectos de cumprimento de prazo, orçamento e escopo importantes, fato esse constatado nos estudos de Shenhav, Dvir, Levy, & Maltz (2001).

Na dimensão de sucesso impacto no cliente/usuário houve alinhamento de percepções no pilar de excelência comercial, ao contrário nos pilares Excelência Operacional e Tecnologia houve inversão de classificação feita pelo gerente geral e equipe de projetos.

Na dimensão de sucesso impacto na equipe houve alinhamento de percepções no pilar de Excelência Operacional, já nos pilares Excelência Comercial e Tecnologia houve inversão de classificação feita pelo gerente geral e equipe de projetos.

Na dimensão de sucesso comercial/organizacional houve desalinhamento de percepções em todos os pilares estratégicos. Enquanto o gerente geral avaliou muito bem esta dimensão de sucesso, a equipe de projetos avaliou com valores de “discordância total e “discordância” aspectos como aumento da participação de mercado, retorno positivo sobre o investimento, aumento de lucratividade e aumento de valor aos acionistas. Este pilar merece atenção especial para se verificar eventuais lacunas entre formulação e execução da estratégia.

Na dimensão de sucesso preparação para o futuro houve alinhamento de percepções no pilar de Tecnologia, já nos pilares Excelência Operacional e Excelência Comercial houve inversão de classificação feita pelo gerente geral e equipe de projetos.

Como resultado geral podemos inferir que existe a necessidade de alinhamento entre comitê executivo representado neste estudo pelo gerente geral da unidade brasileira e equipes de projetos no sentido de eliminar ou minimizar eventuais lacunas entre formulação e execução estratégica.

Com o objetivo de visualizar o alinhamento de percepções a figura 56 mostra em quais dimensões de sucesso em projetos e em quais pilares houve alinhamento entre gerente geral e equipes de projetos:

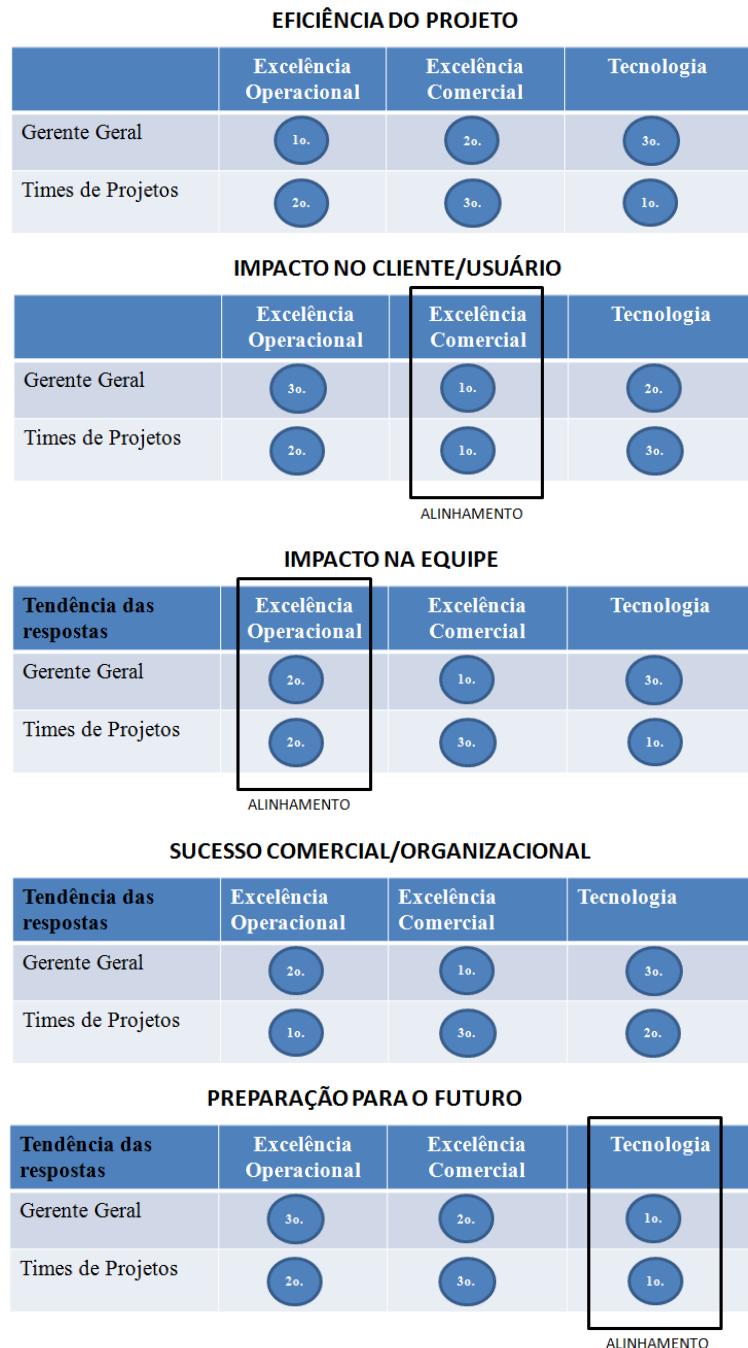


Figura 56: Classificação dos pilares estratégicos para cada dimensão de sucesso de projeto – Visão geral

Fonte: Elaborado pelo autor

## **6.5 Avaliação das entrevistas efetuadas com Gerente Geral e Equipes de projeto**

As entrevistas com questões abertas serviram de material de apoio na pesquisa. As questões foram focadas na estratégia do negócio com o objetivo de captar as percepções do gerente geral e das equipes de projetos, e poder compará-las na busca de alinhamento entre formulação e execução da estratégia

Para as equipes de projetos buscou-se uma relação entre as entrevistas e a relação do posicionamento estratégico com as dimensões de sucesso em projetos.

As questões aplicadas ao gerente geral e aos grupos de projetos foram:

**Questão 1:** Explique com suas palavras o que é estratégia competitiva de uma organização?

**Questão 2:** Explique com suas palavras como você enxerga a estratégia competitiva da organização que você trabalha?

**Questão 3:** Conhecendo a carteira de projetos, qual os pontos fortes e fracos da estratégia da organização?

### **6.5.1 Entrevista com o Gerente Geral**

O gerente geral entende que estratégia competitiva é ter diferenciais percebidos pelo cliente que façam com que ele prefira seu produto do que o produto do concorrente. Ele reconhece a fortaleza da marca e do produto e, considera que tem um caminho a percorrer para ter as pessoas certas no lugar certo. Mostrou preocupação com unidade brasileira no sentido de transformá-la mais eficiente e com custos competitivos, porém reconhece que existe a possibilidade de copiar as melhores práticas existentes dentro da corporação. Essa transformação possibilitaria oferecer ao mercado um produto competitivo, que pudesse satisfazer as expectativas dos clientes aumentando as vendas e acelerando o crescimento da organização. Pela sua longa experiência nas áreas comercial e marketing nota-se um forte foco no mercado e no cliente. Ele declara na entrevista a confiança na estratégia da marca e do cliente, reconhece a força do produto e espera um melhor desempenho operacional.

A figura 57 mostra a nuvem de palavras extraída da entrevista com o gerente geral:

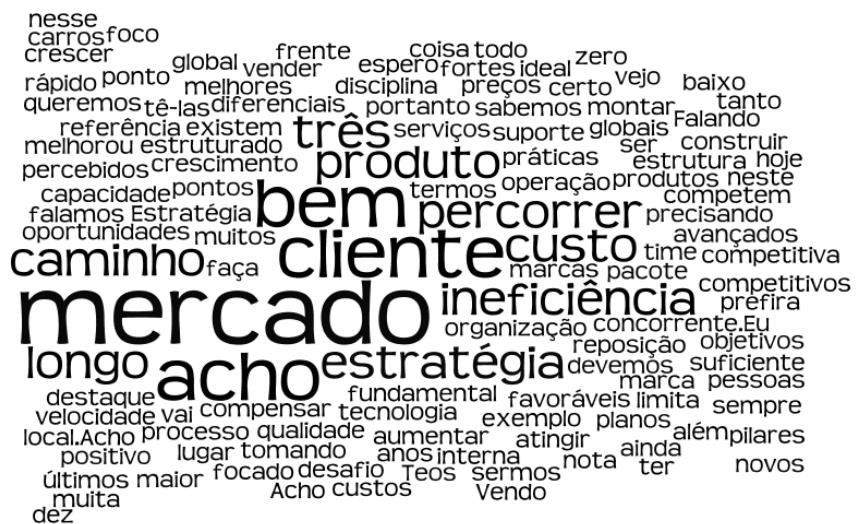


Figura 57: Nuvem de palavras - Entrevista com o gerente geral

Fonte: Elaborado pelo autor

## 6.5.2 Entrevista com a equipe de projetos do pilar Excelência Operacional

A equipe de projetos do pilar Excelência Operacional entende que estratégia competitiva é saber entender as fraquezas e pontos fortes, melhorar o desempenho operacional para vender mais com maior margem de lucro. A equipe declarou que ser mais competitivo é ter equipamentos mais modernos e possuir uma equipe mais comprometida com o resultado da operação.

Comparando-se as entrevistas do gerente geral e do time de projetos do pilar Excelência Operacional contatou-se alinhamento de pensamentos no que tange a possuir uma operação mais eficaz, que possa oferecer produtos de qualidade e a um custo competitivo, possibilitando aumento das vendas e na participação de mercado.

A figura 58 mostra a nuvem de palavras extraída da entrevista da equipe de projetos do pilar Excelência Operacional:

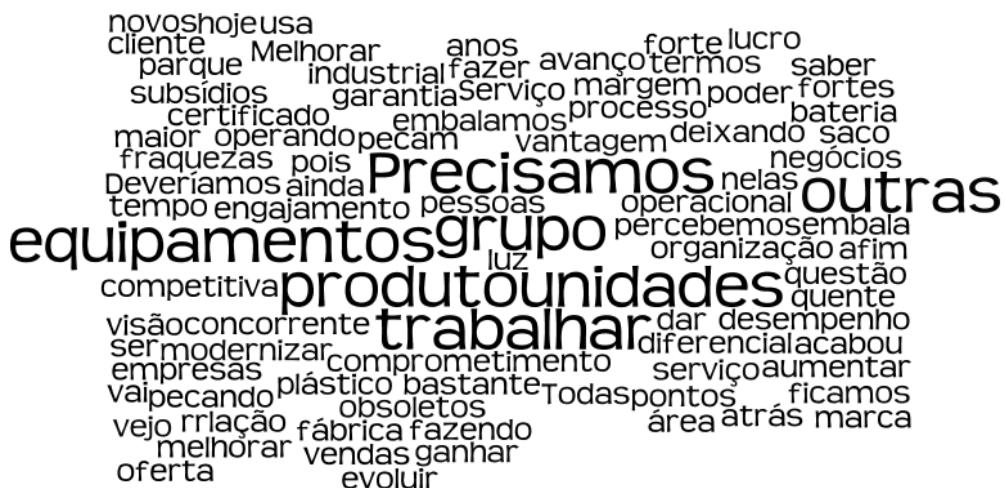


Figura 58: Nuvem de palavras - Equipe de projetos do pilar Excelência Operacional

Fonte: Elaborado pelo autor

### 6.5.3 Entrevista com a equipe de projetos do pilar Excelência Comercial

A equipe de projetos do pilar Excelência Comercial entende que estratégia competitiva é conhecer o mercado, nossos processos, nossos concorrentes para que seja montado um plano de ataque para conquistar o mercado e poder se defender dos concorrentes. Apesar da equipe mencionar que estratégia competitiva está relacionada com o relacionamento com o cliente a entrevista apresentou observações antagônicas e desconexas. Do resultado da entrevista e da relação do posicionamento estratégico constatou-se desconexão da equipe no que diz respeito à formulação e à execução da estratégia. O time de projetos do pilar Excelência Comercial necessitará de apoio do comitê executivo no sentido de minimizar ou eliminar a desconexão entre formulação e execução da estratégia.

A figura 59 mostra a nuvem de palavras extraída da entrevista da equipe de projetos do pilar Excelência Comercial:

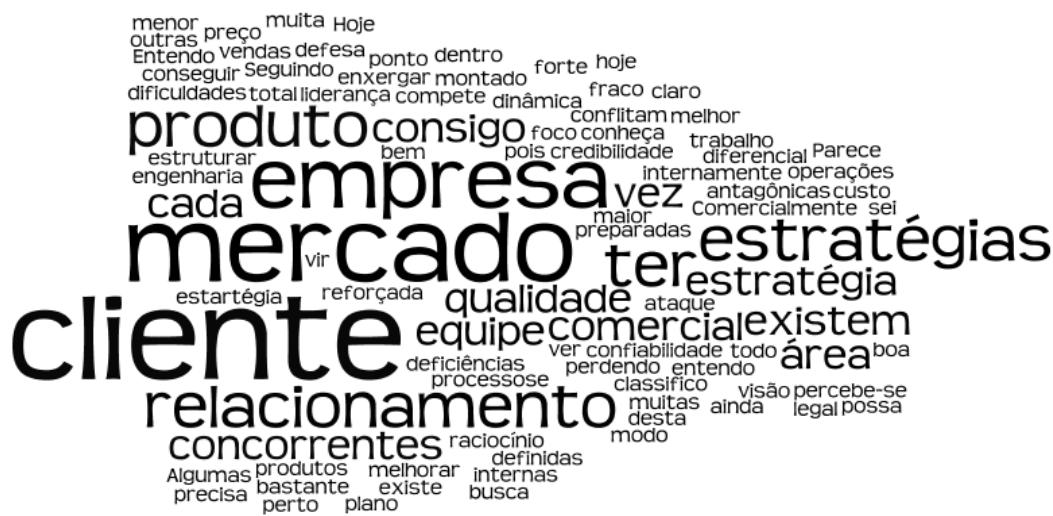


Figura 59: Nuvem de palavras - Equipe de projetos do pilar Excelência Comercial

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 6.5.4 Entrevista com a equipe de projetos do pilar Tecnologia

A equipe de projetos do pilar Tecnologia entende que estratégia competitiva é permanecer no mercado que atua e conquistar novos mercados com o melhor produto, melhor atendimento e bom relacionamento com o cliente. O maior desafio é trabalhar com as marcas que a organização possui num estreito relacionamento com o cliente. A equipe de projetos indicou na sua entrevista um foco no cliente que foi constatado na relação do posicionamento estratégico e nas dimensões de sucesso em projetos. Tanto a equipe de projetos do pilar Tecnologia, como o gerente geral possuem opinião coincidente com relação ao foco no cliente.

A figura 60 mostra a nuvem de palavras extraída da entrevista da equipe de projetos do pilar Tecnologia:

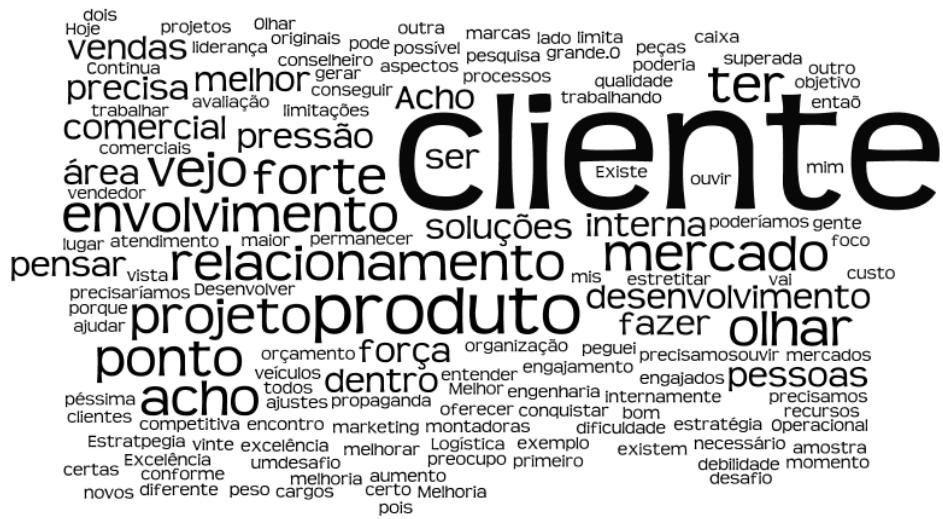


Figura 60: Nuvem de palavras - Equipe de projetos do pilar Tecnologia

Fonte: Elaborado pelo autor

A transcrição literal das entrevistas poderá ser consultada no apêndice R.

## 7. CONTRIBUIÇÃO PARA PRÁTICA ORGANIZACIONAL

Kaplan & Norton (2001) afirmam no princípio 4 das organizações focadas em estratégia que muitas organizações se focam em planos táticos e pouco na parte estratégica. Gerenciamento tático é necessário porém muitas empresas só possuem isso. Além da reunião anual de planejamento estratégico nenhuma outra reunião ocorre onde líderes podem discutir a estratégia da empresa. O primeiro passo para este processo de integração é relacionar a estratégia ao processo orçamentário. Objetivos de longo prazo estarão mais protegidos da pressão do dia-dia por resultados quando se relaciona a estratégia aos objetivos da organização. O segundo passo para tornar a estratégia num processo contínuo é implementar reuniões de seguimento para revisão da estratégia. O terceiro passo é o processo de aprendizagem e evolução da estratégia (Kaplan & Norton, 2001) .

A presente dissertação e seus achados da pesquisa poderão ser aplicados em empresas de diferentes ramos de negócio que possuem um processo de planejamento estratégico e que queiram avaliar se a carteira de projetos está aderente às dimensões de sucesso. A aplicação destas ferramentas ajudará as organizações no mapeamento de eventuais lacunas entre formulação e execução estratégica.

A avaliação da dimensões de sucesso em qualquer organização oferece ferramenta poderosa para análise da carteira de projetos e possibilita aos gestores definir planos de ações preventivos com base nos achados da avaliação.

No caso da organização alvo do estudo serão utilizados os achados da pesquisa para mostrar ao gerente geral, membro do comitê executivo que formulou o planejamento estratégico do período 2014-2018, as eventuais lacunas entre formulação e execução da estratégia. Os achados da pesquisa servirão como indicador preventivo destas lacunas, possibilitando à organização tomar eventuais ações corretivas no planejamento estratégico ou mesmo podendo ajudar na condução das equipes de projetos que serão responsáveis pela execução dos projetos de cada pilar.

Na área de Recursos Humanos o estudo ajudará os gestores a tomar ações preventivas com relação à retenção de talentos, haja visto que as afirmações referentes a este tema foram avaliadas com grau de discordância importante. A perda de pessoal treinado ao longo de um período de execução de projetos pode ser fator crítico para atrasos ou insucesso dos projetos, além do que a

perda de talentos pode ser canalizada para o concorrente comprometendo sensivelmente as estratégias definidas pelo comitê executivo.

Áreas que demonstraram lacunas importantes entre formulação e execução estratégica poderão avaliar os resultados e tomar ações preventivas para correção de rota do planejamento estratégico. Exemplo disso são os resultados obtidos com a equipe de projetos do pilar Excelência Comercial que necessitará de apoio do comitê executivo, recursos humanos e gestores diretos no sentido de apoiá-los na correção de rota e alinhamento estratégico.

Como sugestão de contribuição futura sugere-se avaliar a carteira de projetos do ponto de vista dos três principais objetivos para gestão de um portfólio de projetos:

- i.Maximização de valor
- ii.Balanceamento
- iii.Alinhamento estratégico

Para tanto pode-se avaliar a carteira de projetos avaliando-os do ponto de vista de tempo ou cobertura ao longo do período de planejamento. Uma carteira de projetos de curto prazo pode atingir os objetivos da organização imediatos mas compromete os objetivos de longo prazo. Por outro lado uma carteira de projetos de longo prazo pode comprometer os resultados imediatos e inviabilizar os resultados da operação.

Nos pilares estratégicos pode-se avaliar os projetos em relação aos atributos de cada pilar no sentido de pesquisar eventuais lacunas de algum atributo de um pilar estratégico específico.

A avaliação dos investimentos de cada pilar servirá para avaliar o balanceamento financeiro da carteira de projetos e a devida alocação de recursos da carteira de uma forma geral.

Resumidamente podemos afirmar que o presente estudo de caso poderá ser replicado em organizações de diferentes setores e na organização alvo do estudo afim de se corrigir rota estratégica e alinhamento executivo e operacional.

A figura 61 mostra uma proposta de avaliação da carteira de projetos conforme proposto acima:

Projetos	Período de planejamento					Excelência Operacional					Excelência Comercial				Tecnologia				Investimentos necessários para o período de planejamento	
	14	15	16	17	18	baixo custo	controles	confiabilidade	foco no processo	melhoria contínua	disciplina dos times	Conhecimento do cliente	Desenvolvimento do cliente	Solução customizada	Confiabilidade	Conveniência	Relacionamento forte	Marca reconhecida	Atributos únicos	Atributos que permitem cobrar um preço maior
Excelência Operacional																				
Excelência Comercial																				
Tecnologia																				

Figura 61: Avaliação da carteira de projetos do ponto de vista de tempo, atributo de pilares estratégicos e alocação de recursos – Proposta de futuras pesquisas

Fonte: Elaborado pelo autor

## 8. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES FINAIS

O estudo buscou responder à questão de pesquisa: Qual a relação entre o posicionamento estratégico e as dimensões de sucesso dos projetos de uma subsidiária brasileira de multinacional do ramo de autoparças?

Para tanto definiu-se objetivos primários e secundários conforme segue

Contribuição teórica principal

**Objetivo 1:** Entender a estratégia do negócio do ponto de vista do posicionamento estratégico da unidade de negócio alvo do estudo.

**Objetivo 2:** Identificar a relação entre posicionamento estratégico e dimensão de sucesso de projetos

Contribuição teórica secundária

**Objetivo 3:** Identificar eventual diferença de percepção entre alta direção e times de projeto com relação às dimensões de sucesso em projetos, apontando eventuais diferenças entre formulação e implementação da estratégia.

O referencial teórico abordado foi o posicionamento estratégico baseado nas Disciplinas de Valor de Treacy&Wiersema (1995) e as Dimensões de Sucesso em Projetos de Shenhar & Dvir (2007).

O modelo de disciplina de valor é uma ferramenta estratégica que mostra o que seus clientes mais valorizam. O modelo foca três diferentes áreas relativas aos valores percebidos pelos clientes: excelência operacional, liderança de produto e relacionamento com o cliente (intimidade com o cliente).

Shenhar & Dvir (2007) apresentaram um modelo multidimensional para avaliar e planejar o sucesso de projetos que vai além do triângulo de ferro (custo, tempo e escopo). O modelo é baseado na noção de que “o que se mede é o que se obtém” e na análise do benefício do investimento. O modelo considera os aspectos estratégicos e táticos de desempenho do projeto a curto e a longo prazo, além de considerar os pontos de vista de pessoas interessadas no sucesso do projeto. O modelo envolve cinco dimensões (ou métricas) a saber: **Eficiência do projeto, Impacto no cliente, Impacto na equipe, Sucesso comercial/organizacional e Preparação para o futuro.**

Proposições orientam corretamente o estudo buscando evidências e dados da realidade (caso) que possam demonstrar e defender dentro dos limites das avaliações qualitativas as teses previamente formuladas. Cada proposição dirige a atenção para algo que deve ser examinado dentro do estudo (Yin, 2001). As proposições têm por finalidade conduzir o estudo para o caminho certo e indicar onde procurar evidências. As proposições no contexto de um estudo de caso refletem explicações teóricas formuladas a partir de algum conhecimento do caso (Martins & Theóphilo, 2009).

As proposições do presente estudos foram definidas como segue:

**Proposição 1:** Excelência Operacional está mais relacionada com eficiência do projeto e impacto na equipe do que em relação às outras dimensões.

**Proposição 2:** Liderança de Produto está mais relacionada com impacto na equipe e preparação para o futuro do que em relação às outras dimensões.

**Proposição 3:** Intimidade com o Cliente está mais relacionada com impacto no cliente/usuário e sucesso comercial/organizacional do que em relação às outras dimensões

As proposições entre posicionamento estratégico e as cinco dimensões de sucesso podem ser visualizadas conforme figura 62:

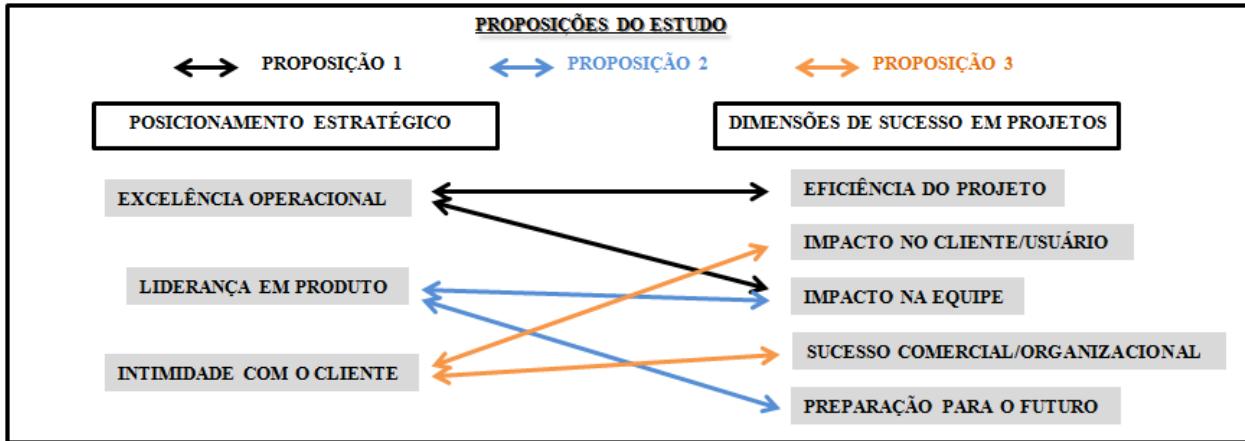


Figura 62: Proposições do estudo de caso – Conclusões e recomendações

Fonte: Elaborado pelo autor

Treacy&Wiersema (1995) afirmam que as organizações devem pelo menos levar um componente de valor ao nível da excelência, colocando seus concorrentes em desvantagem (Treacy & Wiersema, 1995).

Na pesquisa em busca do posicionamento estratégico predominante foi constatado que tanto o gerente geral como as equipes de projetos consideraram que o posicionamento estratégico predominante é Liderança em Produto conforme indicado na figura 63:

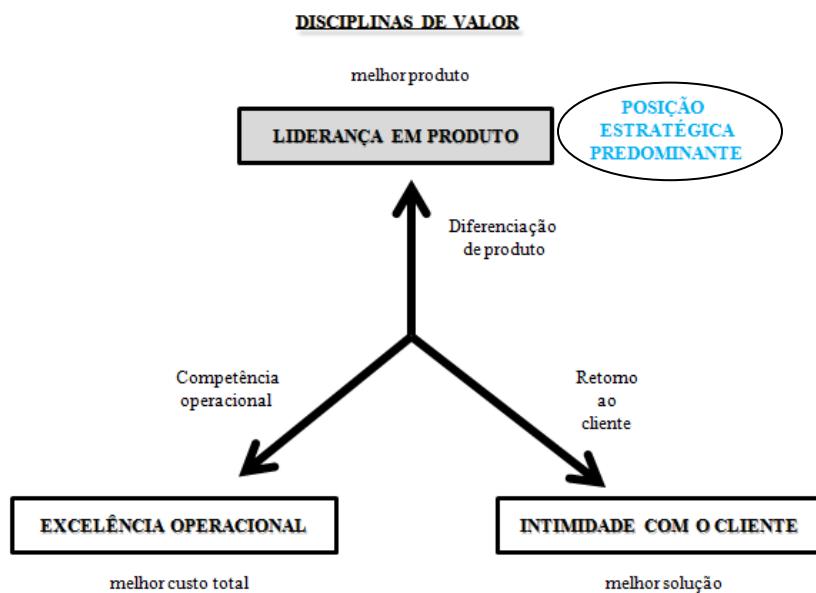


Figura 63: Disciplinas de Valor – Conclusões e recomendações

FONTE: Adaptado de Treacy & Wiersema, The discipline of market leaders (1995)

Os objetivos foram atingidos na sua totalidade, constatando-se pelos achados da pesquisa que existe relação entre posicionamento estratégico e dimensões de sucesso em projetos. As proposições do estudo foram validadas parcialmente.

A carteira de projetos, fruto do planejamento estratégico da organização alvo de estudo, não possui relação com a dimensão de sucesso preparação para o futuro indicando eventual lacuna de formulação devido ao eventual perfil de curto prazo dos projetos.

A dimensão sucesso comercial/organizacional mostrou relação com os projetos de excelência operacional indicando que esta dimensão de sucesso está mais relacionada com o sucesso organizacional do que com o sucesso comercial voltado ao mercado e ao cliente.

A figura 64 indica as relações entre posicionamento estratégico e dimensões de sucesso em projetos, fruto dos achados da pesquisa:

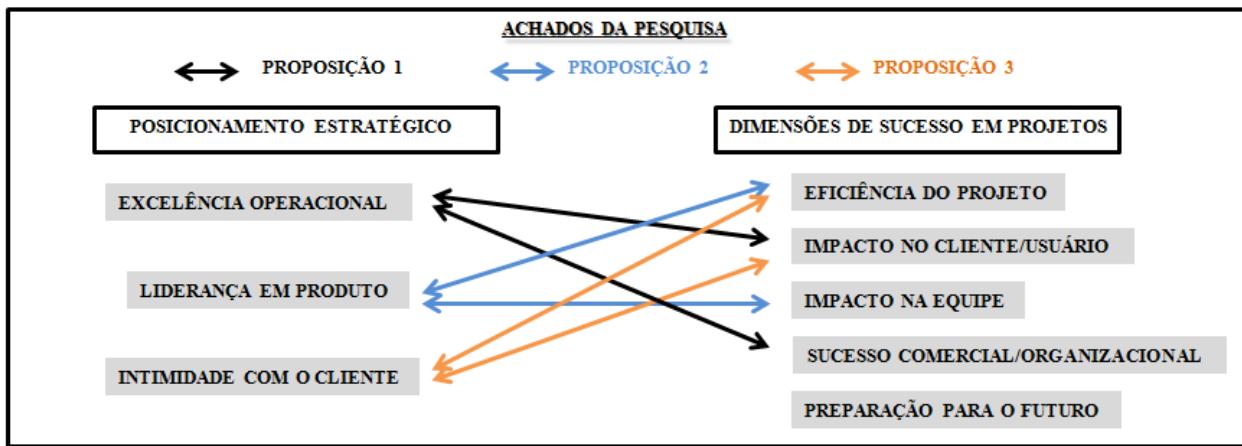


Figura 64: Relação entre posicionamento estratégico e dimensões de sucesso em projetos – Achados da pesquisa – Conclusões e recomendações

Fonte: Elaborado pelo autor

Como sugestão de futuros estudos podemos sugerir a avaliação da empresa para verificar se ela está com um processo “saudável” na seleção de portfólio de projetos:

- Os projetos estão alinhados com a estratégia da organização?
- Existe um processo formal para garantir este alinhamento?
- Os projetos aprovados possuem um plano de negócios?
- Os projetos de maior retorno são tratados com prioridade?
- Existe um processo de seleção (*stage-gate*) que permite abortar projetos?
- Existe uma estrutura formal para gerenciar os temas sobre portfólio?
- Existe um balanceamento apropriado entre as áreas da organização e o portfolio de projetos?
- Projetos regulatórios foram considerados no portfolio?
- Existe recurso suficiente para gerenciar o portfolio de projetos?

Gestão de portfólio e priorização de projetos estão diretamente relacionados à alocação de recursos e ao balanceamento de projetos. Entende-se por balanceamento de projetos a avaliação de tempo (curto e longo prazos), de risco (baixo e alto risco), avaliação financeira (recursos disponíveis alocados corretamente nos projetos) e alinhamento estratégico (projetos que abordem todos os pilares estratégicos da organização). Trata-se de um processo dinâmico de tomada de

decisão onde uma lista de projetos é constantemente atualizada, novos projetos são avaliados, selecionados e priorizados.

Gestão de portfólio e alocação de recursos podem ser considerados como um processo de tomada de decisão com dois níveis hierárquicos. O primeiro nível diz respeito à gestão estratégica do portfólio. Algumas questões devem ser abordadas nesta fase. Onde a organização deve investir seus recursos? Como eu devo dividir os recursos disponíveis através dos tipos de projetos, mercados, tecnologias e produtos? Quais os principais projetos que eu deveria concentrar os recursos? Uma ferramenta efetiva para buscar estas respostas é definindo grupos estratégicos (*strategic buckets*) e definindo mapas estratégicos (*strategic roadmaps*). O segundo nível diz respeito à gestão tática de cada projeto. Nesta fase é que se analisará os projetos que seguirão adiante e aqueles que serão eliminados (*go/kill decision*). Os projetos que serão priorizados e como os recursos serão gerenciados tendo como diretriz principal a estratégia da empresa.

A passagem da fase estratégica para a fase tática exige do executivo escolhas de como alocar os recursos (financeiros e pessoas). A criação de grupos de projetos (*buckets*) facilita a alocação de recursos para cada grupo conforme estratégia pré-estabelecida. Alguns buckets são comumente utilizados tais como: objetivos estratégicos, linhas de produto, tipos de projeto, plataformas tecnológicas, por fase de desenvolvimento do projeto, pela geografia. A grande força na utilização de grupos estratégicos (*strategic buckets*) é a forte correlação dos investimentos com a estratégia do negócio.

Os requisitos fundamentais para uma boa gestão de portfólio são:

- Os executivos principais da empresa devem estar envolvidos com a estratégia da empresa e consequentemente com a seleção do portfólio de projetos
- Boa comunicação entre os executivos da corporação
- Métodos de gestão de portfólio devem fazer parte do processo decisório do negócio
- O método de seleção de projetos deve acomodar as mudanças de mercado ou no direcionamento dos objetivos da corporação.
- A seleção de projetos deve se adaptar ao processo decisório em outros níveis
- Riscos devem ser levados em consideração e se possível minimizados
- Estrutura organizacional e suporte de sistemas é fator importante na gestão

Na sugestão de estudo futuro poderíamos tomar como base os requisitos fundamentais descritos acima e pesquisar que nível de atingimento a organização possui em relação a estes requisitos.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- (<http://tarciziosilva.com.br/blog/o-que-se-esconde-por-tras-de-uma-nuvem-de-palavras/>), T. S. (2013). *O que esconde por trás de uma nuvem de palavras*.
- (<http://www.wordle.net>), S. p. (2013). *Wordle*.
- Alsudiri, T., Al-Karaghoubi, W., & Eldabi, T. (June de 2012). An investigation of aligning project management to business strategy: a review and conceptual framework. *European, Mediterranean & Middle Eastern Conference of Information Systems* , pp. 441-451.
- Anderson, D., & Wang, J. (1997). A heterogeneous competitive strategy: implementation and implications. *International Journal of Business* , pp. 69-81.
- Aspara, J., Lamberg, J.-A., Laukia, A., & Tikkainen, K. (2011). Strategic management of business model transformation: lessons from Nokia. *Management decision - Emerald* , pp. 622-647.
- Azevedo, M. C., & Costa, H. G. (2001). Métodos para avaliação da postura estratégica.
- Bowmann, C. (2008). Generic strategies: a substitute for thinking.
- Carvalho, M. M., & Rabechini, R. (2005). *Fundamentos em Gestão de Projetos*. Atlas.
- Dannhauser, Z., & Roodt, G. (2001). Value disciplines: measuring customer preferences. *Journal of INdustrial Psychology* , pp. 8-16.
- Eichen, M. (2006). Value disciplines: a lens for successful decision making in IT. *Educause* , 32-38.
- Franbach, R. T., Prabhu, J., & Verhallen, T. M. (2003). The influence of business strategy on new product activity: the role of market orientation. *International Journal of Research in Marketing* , pp. 377-397.
- Industrial, I. d. (2011). *Veículos e Autopeças: Dinamismo do Mercado Interno e as Importações*.
- Jugdev, K., & Muller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal* , 19-31.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Organização Orientada para a Estratégia*. Campus.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management. pp. 147-160.
- Kerzner, H. (2009). *Gerenciamento de Projetos - Uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle*. Blucher.
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing*.
- Marconi, M. d., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos da metodologia científica*. Atlas.
- Martins, G. d., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. Atlas.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safári de estratégia - Um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Bookman.
- Morris, P. W. (1994). *The management of projects*. Thomas Telford.
- Morris, P., & Jamieson, A. (2004). Translating Corporate Strategy into Project Strategy.
- PMI. (2008). *Guia PMBoK*. Global Standard.
- Porter, M. E. (2009). *Competição*. Campus.
- Porter, M. E. (1980). *Estratégia Competitiva - Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Campus.
- Porter, M. E. (1989). *Vantagem Competitiva - Criando e sustentando um desempenho superior*. Campus.
- Porter, M. E. (1996). What's strategy.

- Sauser, B. J., Reilly, R. R., & Shenhar, A. J. (2009). Why projects fail? How contingency theory can provide new insights - A comparative analysis of NASA's Mars Climate Orbiter loss. *International Journal of Project Management* , 665-679.
- Shenhar, A. J. (2001). One size does not fit all projects: Exploring classical contingency domains. *Management Science* , 394-414.
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventando Gerenciamento de Projetos - A abordagem diamante ao crescimento e inovação bem sucedidos*. M Books.
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project Success: A multidimensional strategic concept. *Long Range Planning Journal* , pp. 699-725.
- Shenhar, A. (2011). Meeting time, cost and money making goals with Strategic Project Leadership (SPL). *PMI Global Congress Proceedings* .
- Sindipeças/Abipeças. (2013).
- Sloane, J. (2010). *Organizational Project Management*.
- Srivannaboon, S., & Milosevic, D. Z. (2006). A two-way influence between business strategy and project management. *International Journal of Project Management* , pp. 493-505.
- Thomas, J., Delisle, C. L., & Jugdev, K. (2002). *Selling Project Management to Senior Executives*. PMI.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1995). *The discipline of market leaders - Choose your customers, narrow your focus, dominate your market*. Addison-Wesley.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (March de 2013). The Tracey&Wiersema Value Discipline Model - Part 1.
- Yin, R. (2001). *Estudo de casos - planejamento e métodos*. Bookman.

## LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS

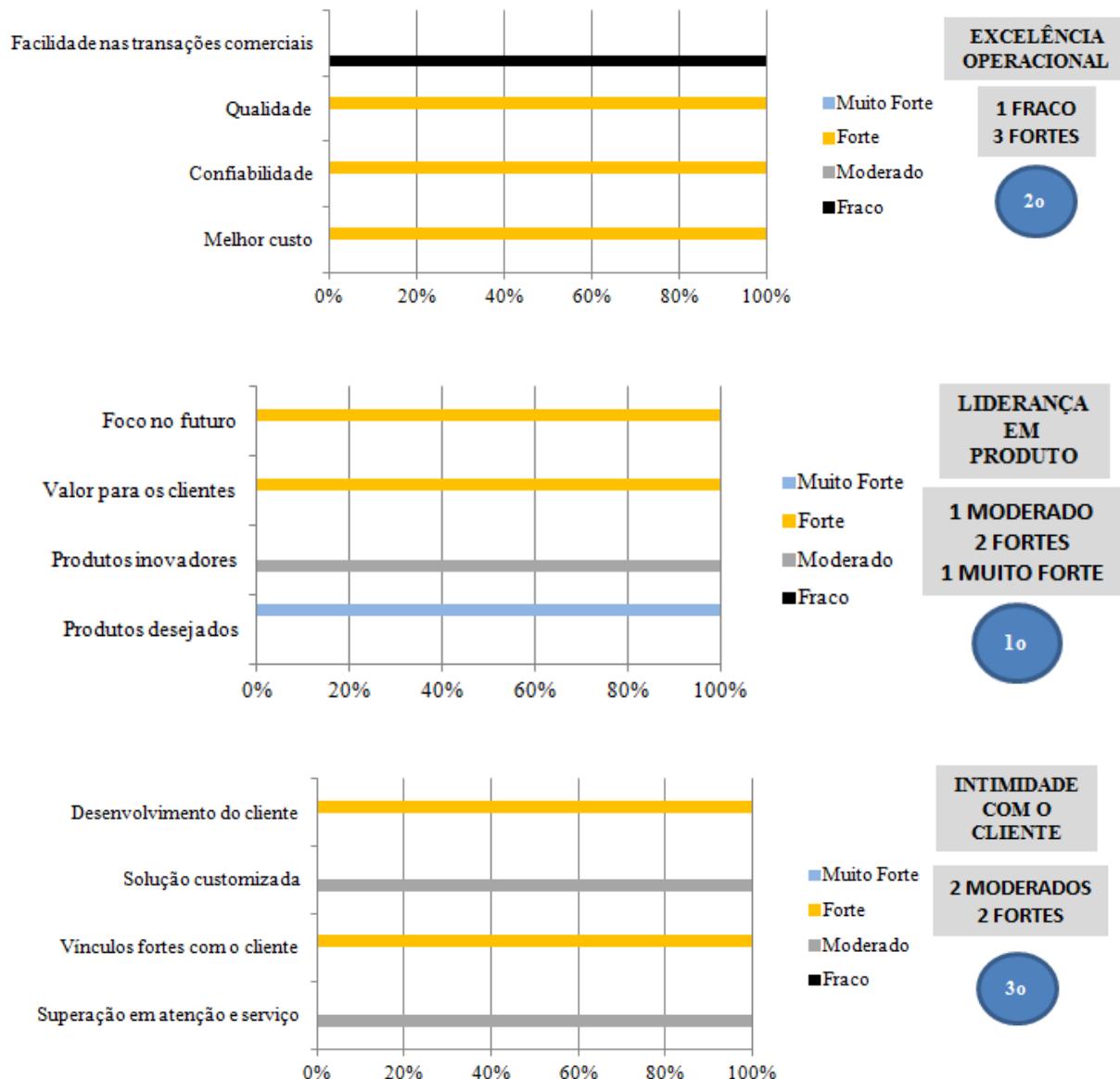
### APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SOBRE DIMENSÕES DE SUCESSO EM PROJETOS

Pesquisa sobre Sucesso em Projetos					
	Discorda totalmente	Discorda	Concorda	Concorda Totalmente	N/A
<b>Eficiência do Projeto (EP)</b>					
<u>É importante que o projeto seja completado em tempo ou antes</u>					
<u>É importante que o projeto seja completado dentro ou abaixo do orçamento</u>					
<u>É importante seguir estritamente o escopo do projeto</u>					
<b>Impacto no cliente / usuário (IC)</b>	Discorda totalmente	Discorda	Concorda	Concorda Totalmente	N/A
<u>O projeto vai melhorar o desempenho do cliente</u>					
<u>O cliente ficará satisfeito com este projeto</u>					
<u>O produto irá satisfazer os requisitos do cliente</u>					
<u>O cliente irá usar o produto</u>					
<u>Completando este projeto o cliente voltará com projetos futuros</u>					
<b>Impacto na equipe (IE)</b>	Discorda totalmente	Discorda	Concorda	Concorda Totalmente	N/A
<u>O projeto proporcionará satisfação e motivação para a equipe de projeto</u>					
<u>O projeto trará crescimento pessoal para os membros da equipe</u>					
<u>O projeto será motivo de retenção de talentos (equipe de projeto)</u>					
<b>Sucesso Comercial e Organizacional (SCO)</b>	Discorda totalmente	Discorda	Concorda	Concorda Totalmente	N/A
<u>O projeto trará um sucesso comercial destacado</u>					
<u>O projeto aumentará a lucratividade da organização</u>					
<u>O projeto trará um retorno positivo sobre o investimento</u>					
<u>O projeto aumentará a participação de mercado</u>					
<u>O projeto contribuirá para o valor aos acionistas</u>					
<u>O projeto contribuirá para o desempenho direto da organização</u>					
<b>Preparação para o futuro (PF)</b>	Discorda totalmente	Discorda	Concorda	Concorda Totalmente	N/A
<u>O resultado do projeto contribuirá para projetos futuros</u>					
<u>O projeto levará a produtos adicionais</u>					
<u>O projeto levará a criar novos mercados</u>					
<u>O projeto criará novas tecnologias para o futuro</u>					
<u>O projeto contribuirá para novos processos de negócios</u>					
<u>O projeto desenvolverá capacidades administrativas melhores</u>					

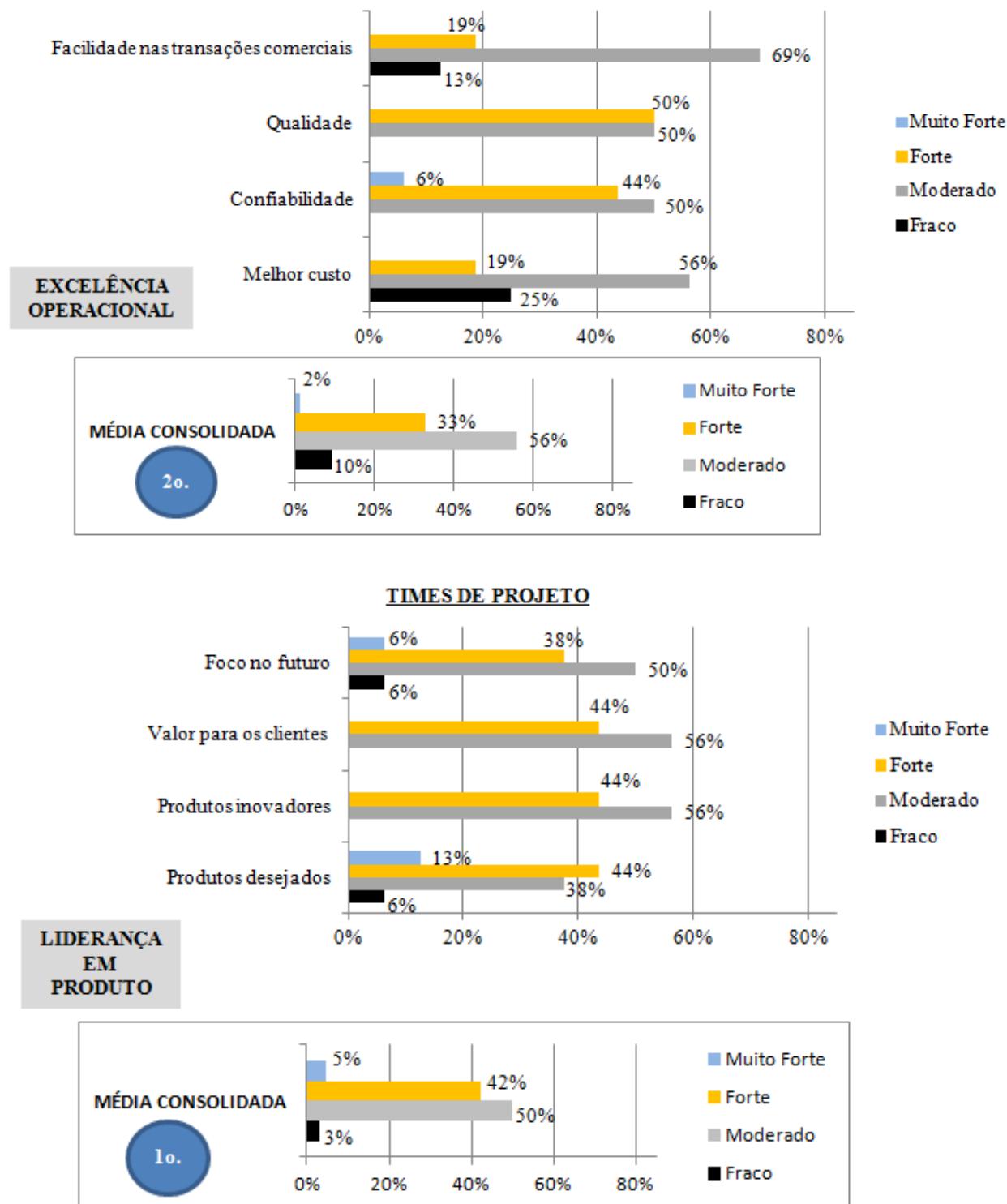
## APÊNDICE B – AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO

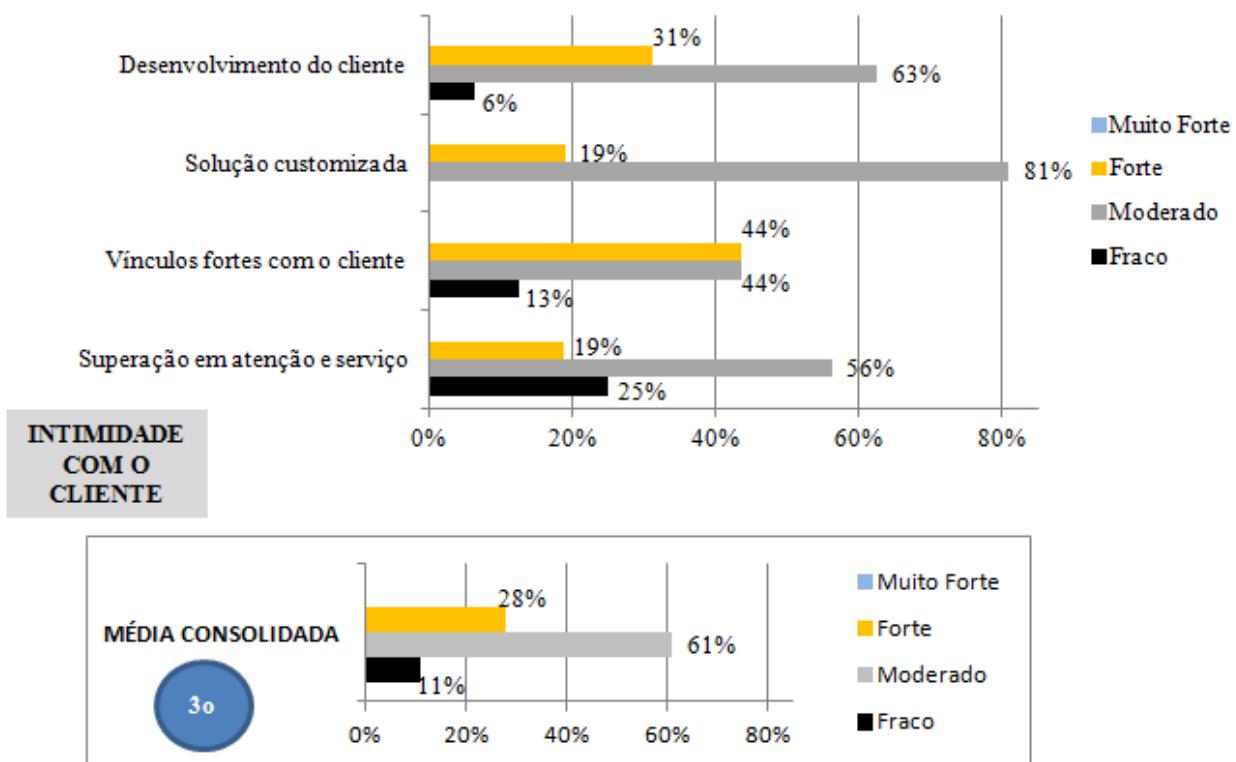
		Posicionamento estratégico			
		Fraco	Moderado	Forte	Muito Forte
Excelência Operacional	Melhor custo Confiabilidade Qualidade Trabalho em equipe Facilidade nas transações comerciais				
Liderança em produto	Produtos desejados Inovadores Valor para o clientes Foco no futuro				
Intimidade com o cliente	Superação em atenção e serviço Vínculos fortes com o cliente Solução customizada Desenvolvimento do cliente				

## APÊNDICE C - PERCEPÇÃO DO GERENTE GERAL PARA POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

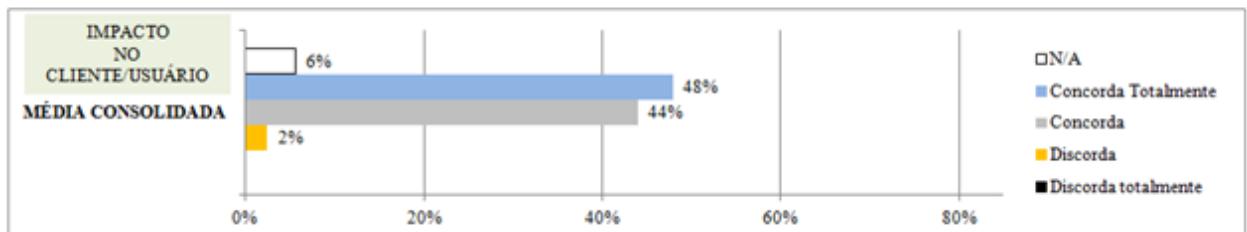
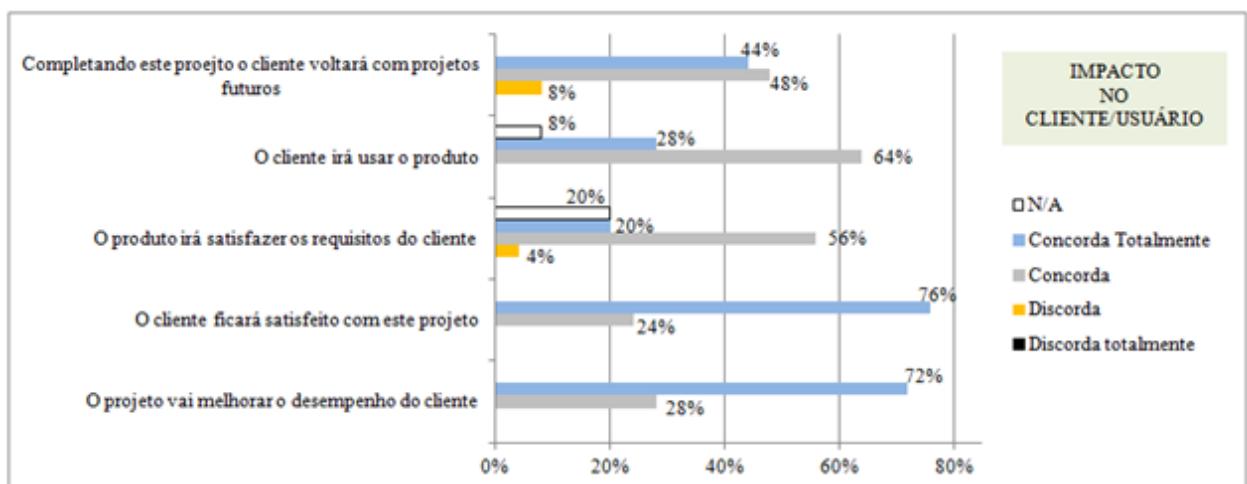
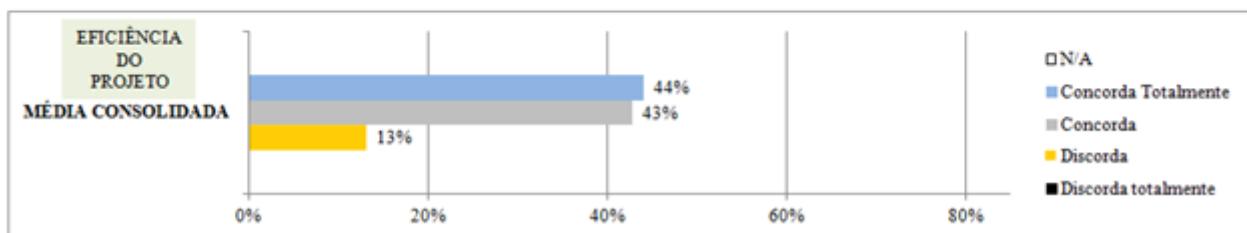
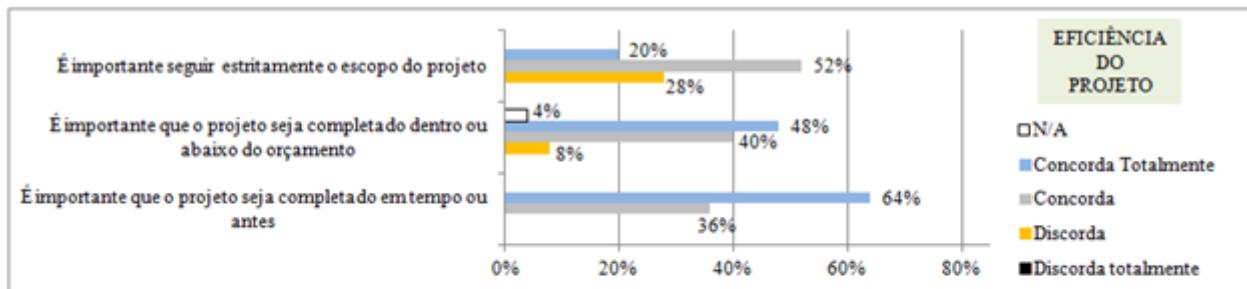


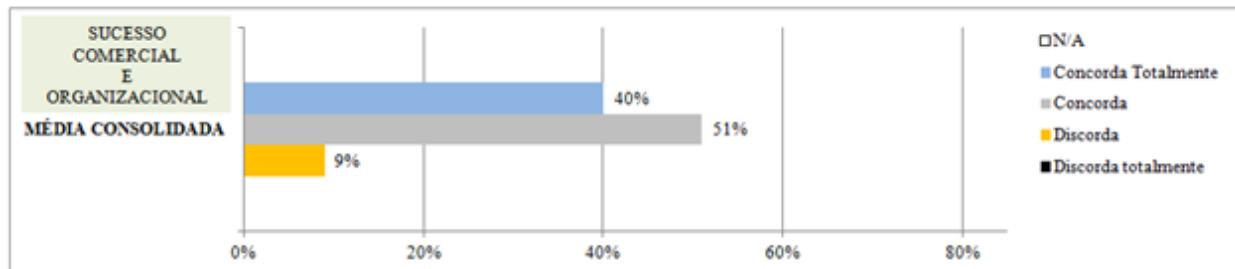
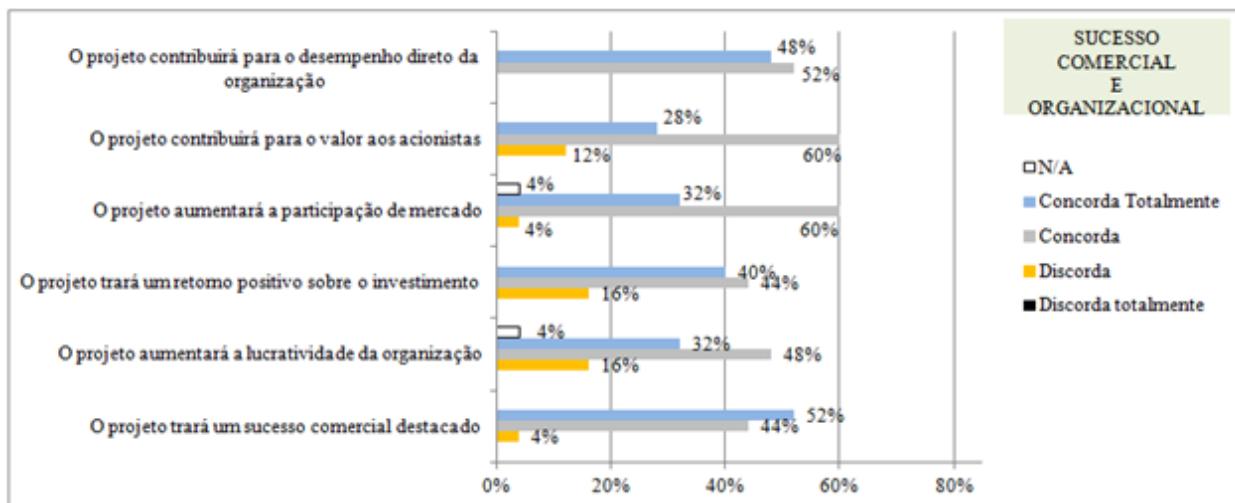
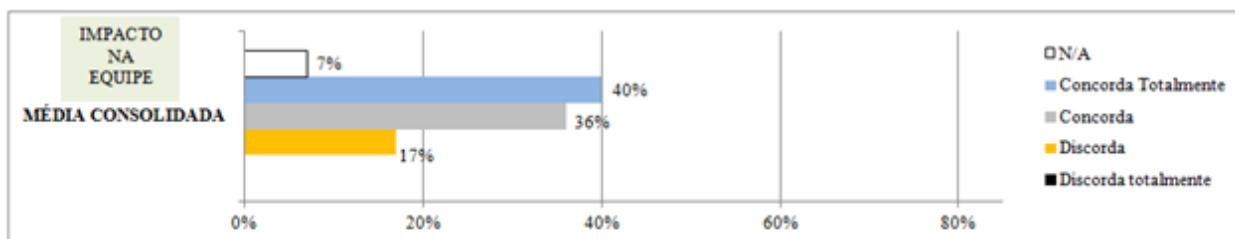
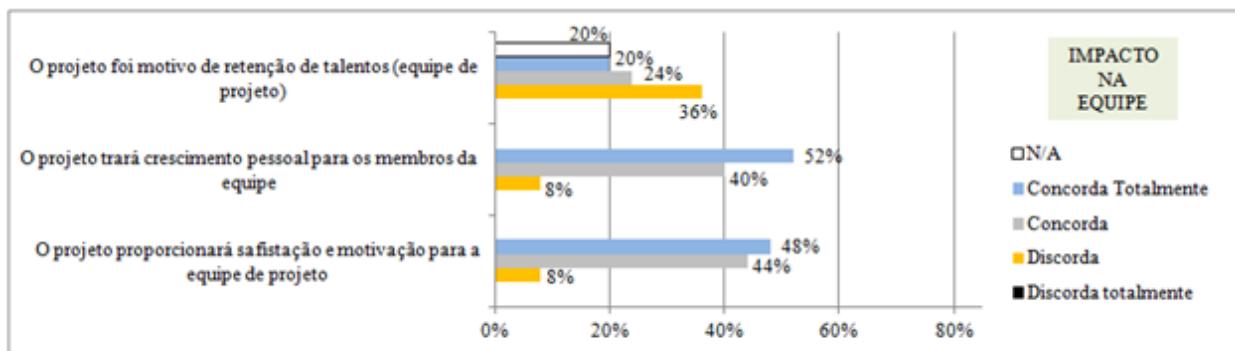
## APÊNDICE D - PERCEPÇÃO DOS MEMBROS DAS EQUIPES DE PROJETOS PARA POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

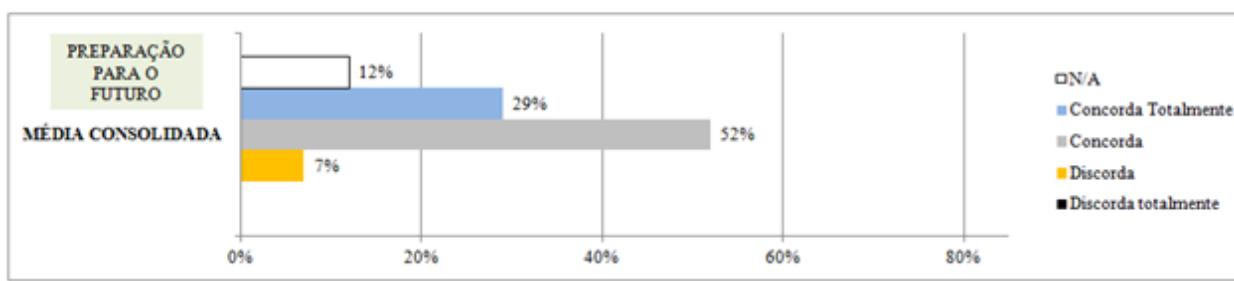
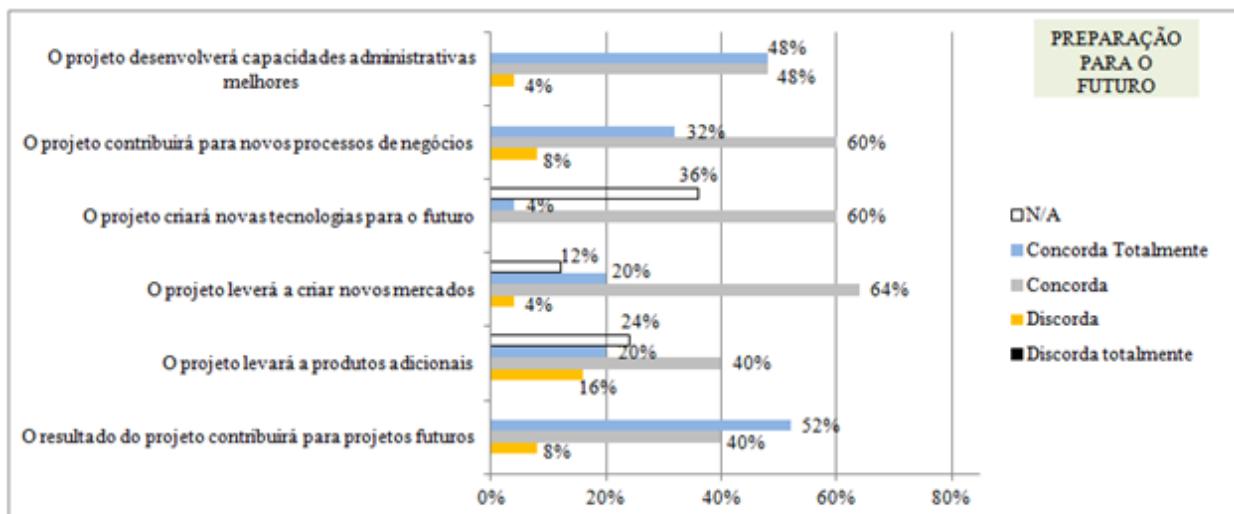




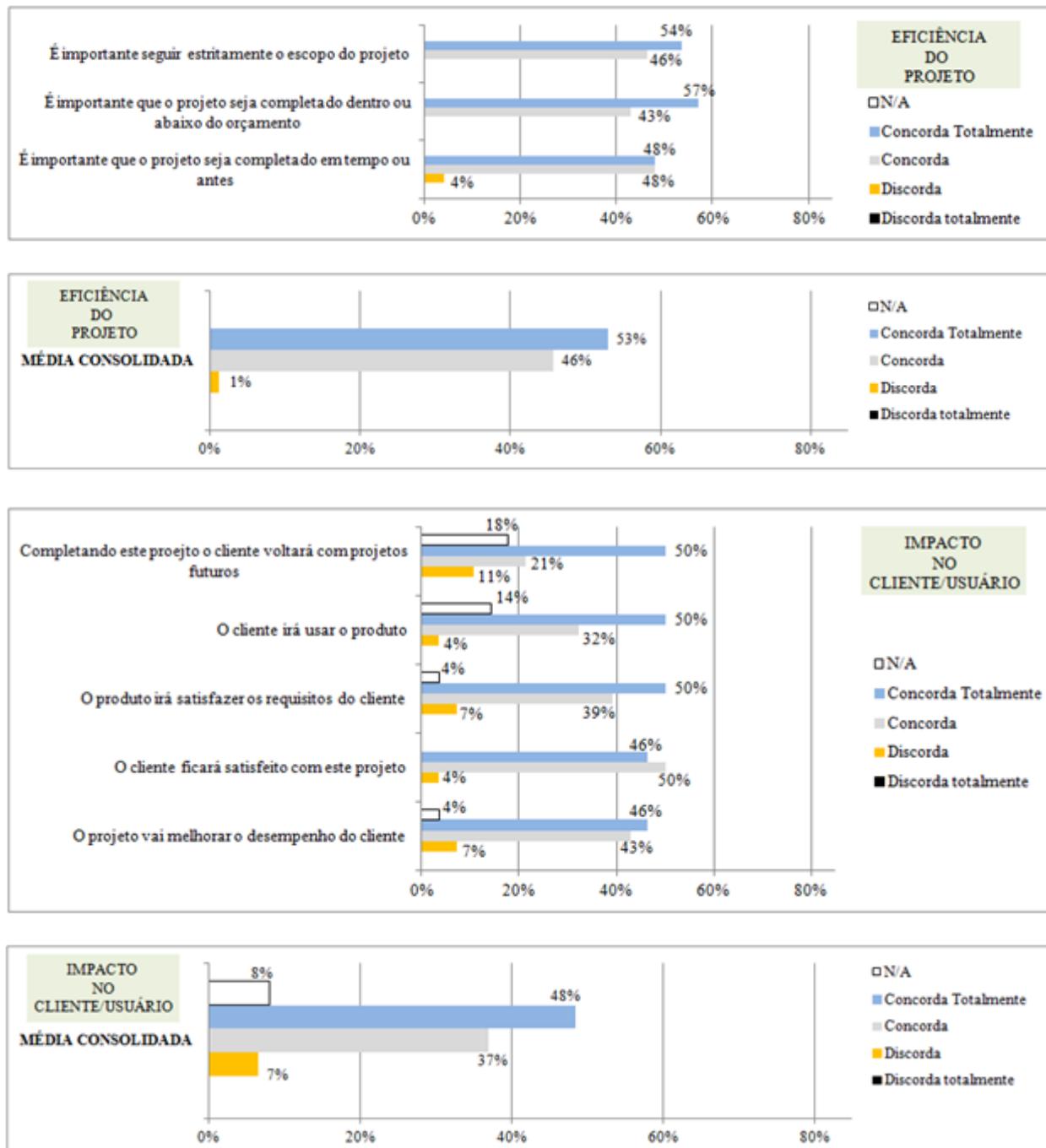
**APÊNDICE E - AVALIAÇÃO DAS DIMENSÕES DE SUCESSO DO PONTO DE VISTA DAS EQUIPES DE PROJETOS – PROJETOS DO PILAR EXCELÊNCIA OPERACIONAL**

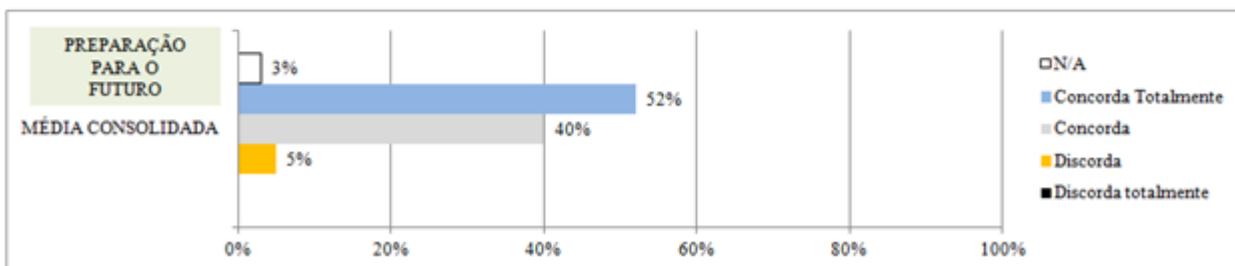
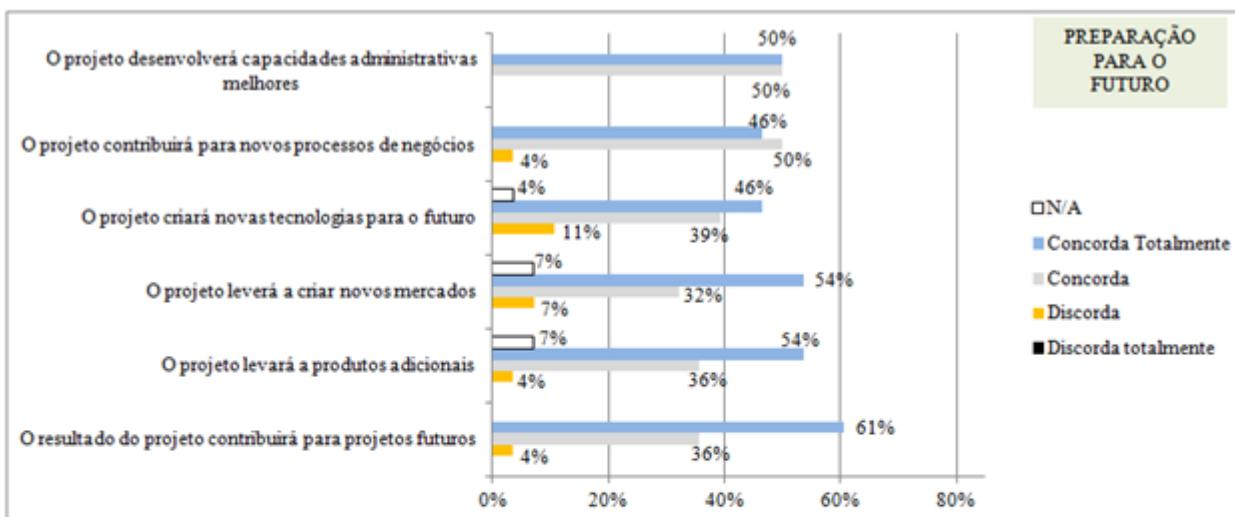
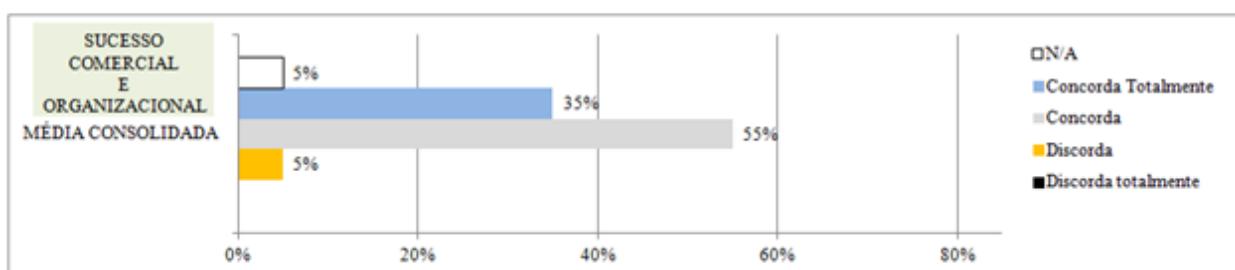
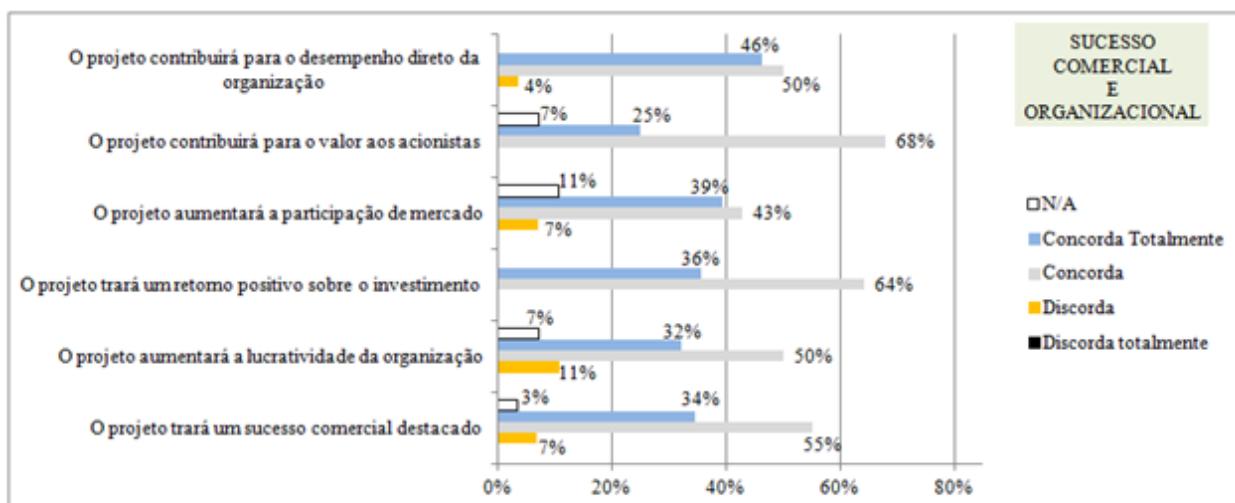




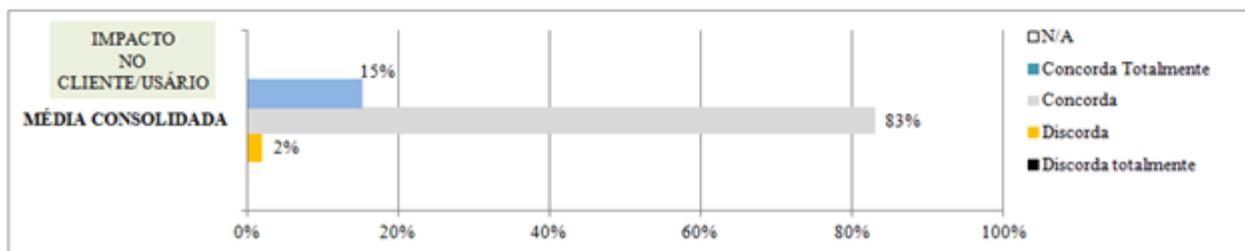
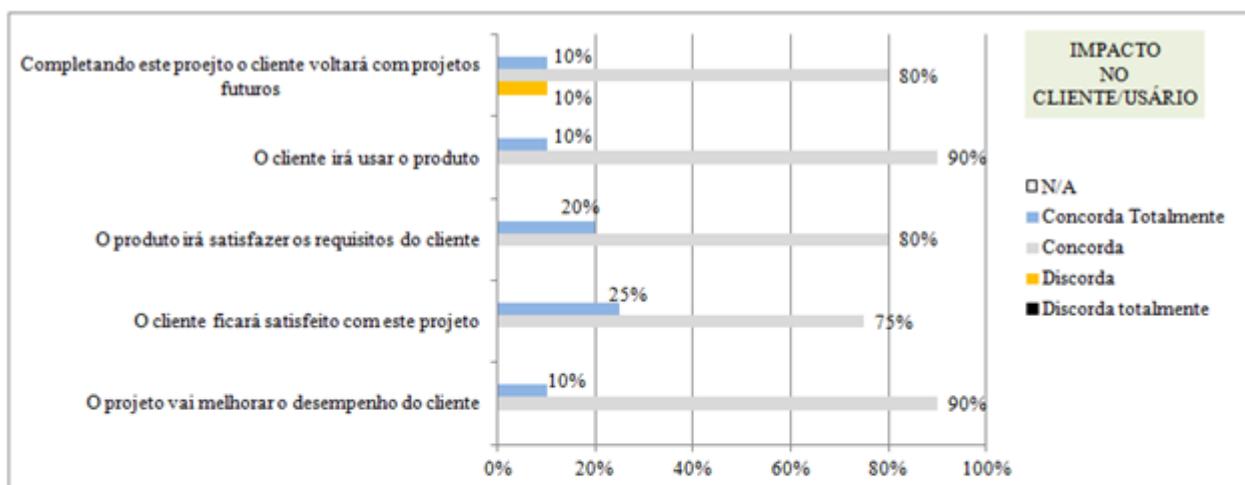
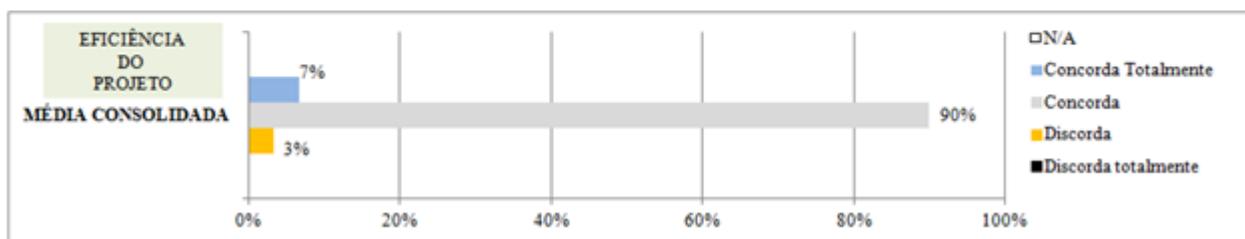
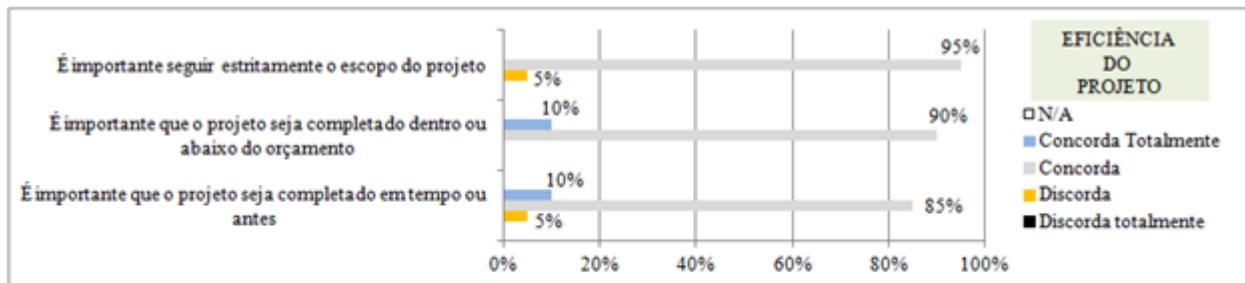


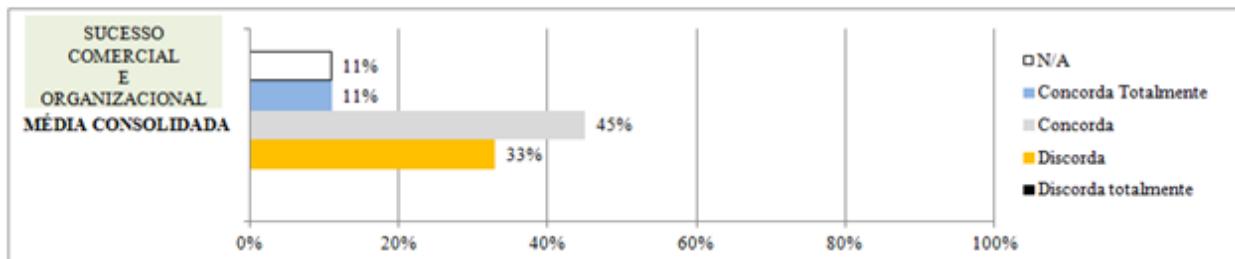
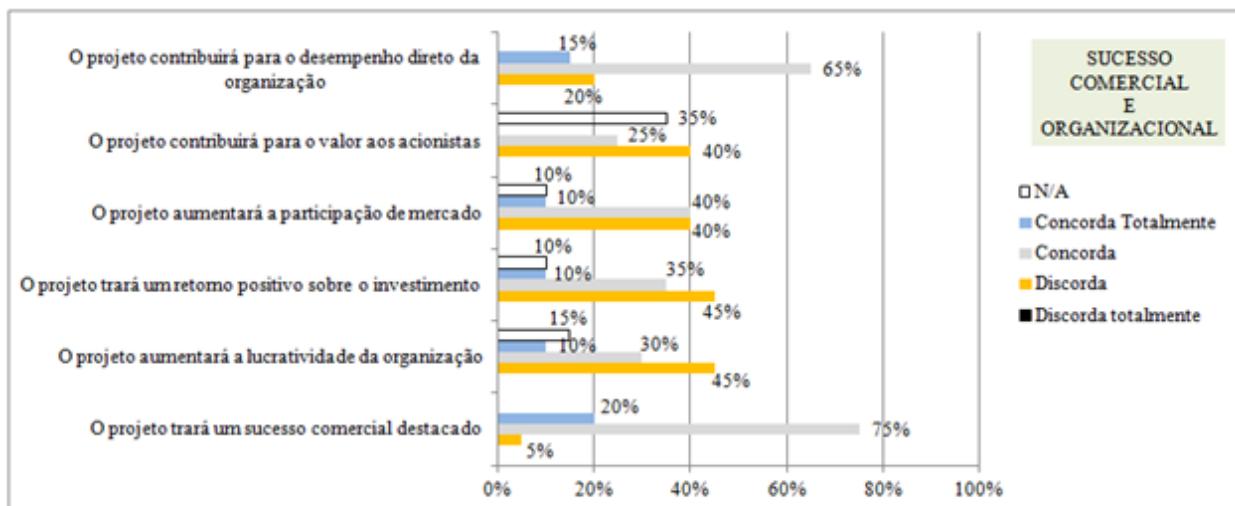
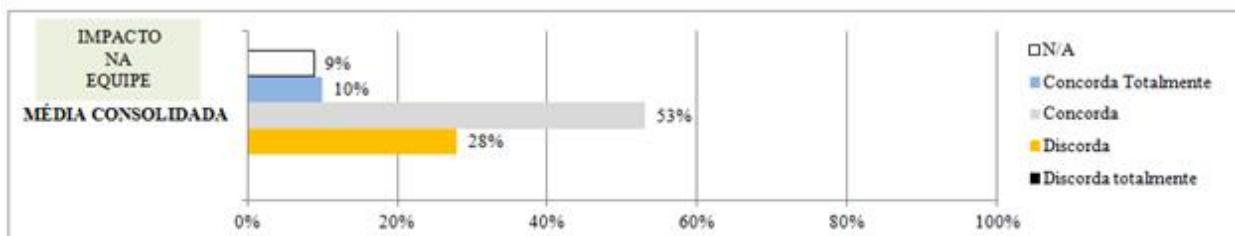
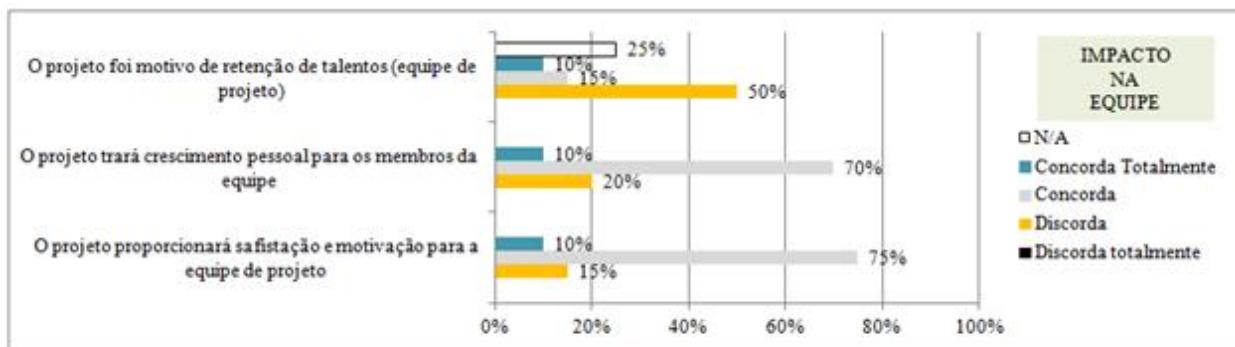
**APÊNDICE F - AVALIAÇÃO DAS DIMENSÕES DE SUCESSO DO PONTO DE VISTA DAS EQUIPES DE PROJETOS – PROJETOS DO PILAR TECNOLOGIA (LIDERANÇA EM PRODUTO)**

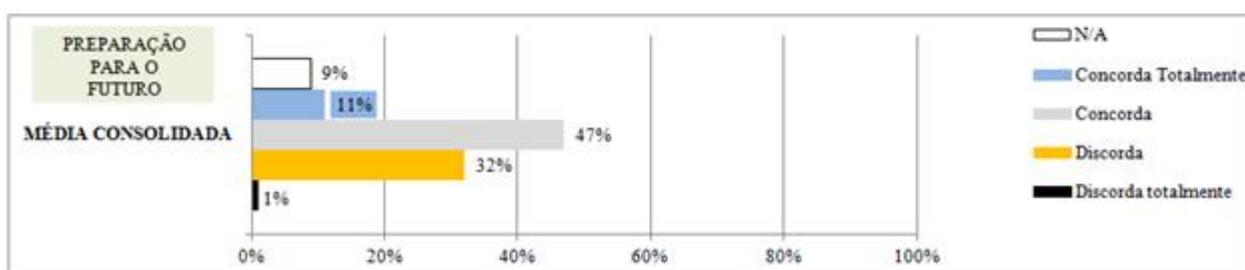
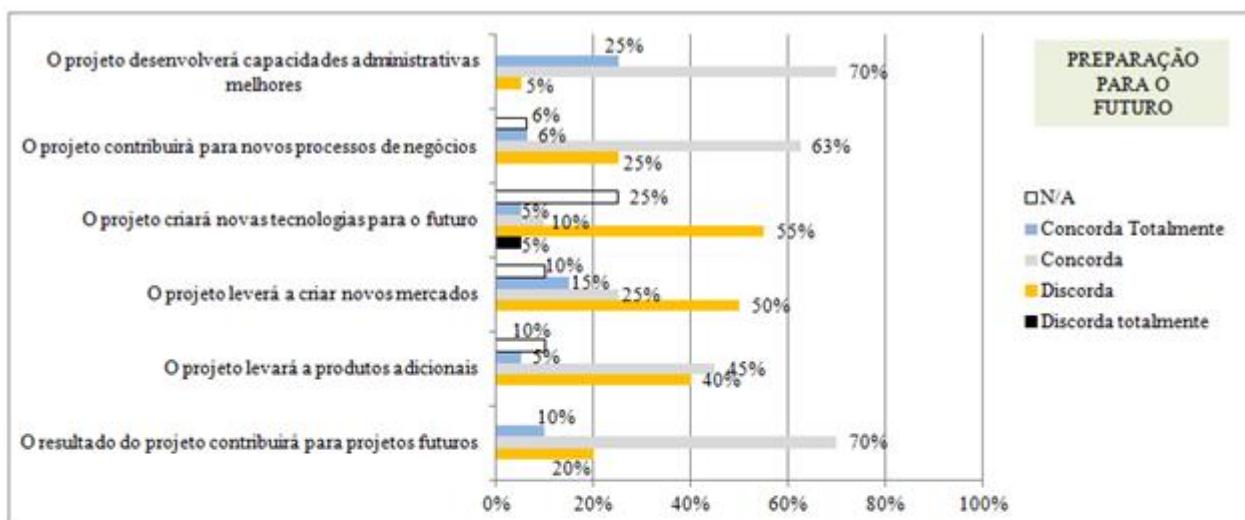




**APÊNDICE G - AVALIAÇÃO DAS DIMENSÕES DE SUCESSO DO PONTO DE VISTA DAS EQUIPES DE PROJETOS – PROJETOS DO PILAR EXCELÊNCIA COMERCIAL (INTIMIDADE COM O CLIENTE)**

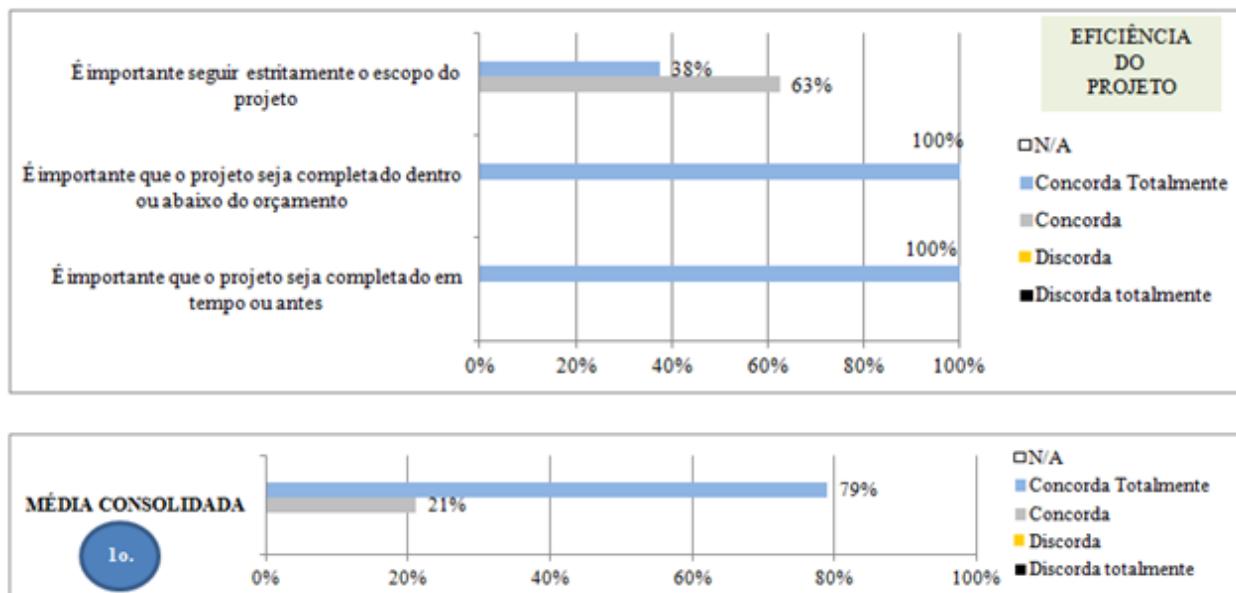




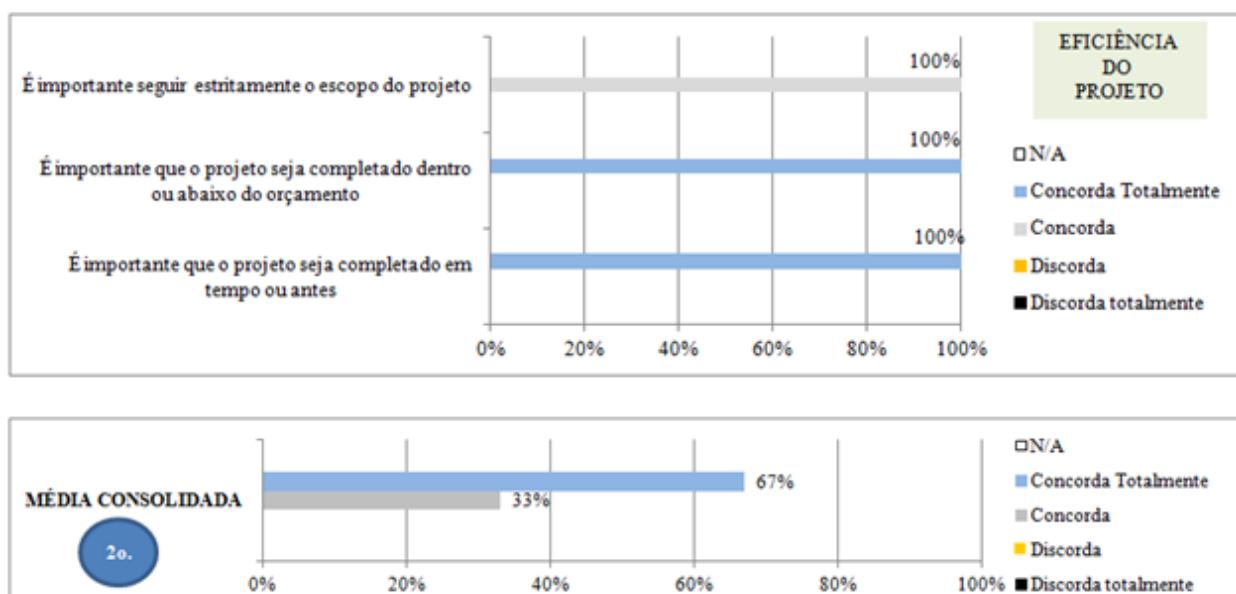


## APÊNDICE H - AVALIAÇÃO DE DIFERENÇAS DE PERCEPÇÃO DAS DIMENSÕES DE SUCESSO – EFICIÊNCIA DO PROJETO PERCEBIDA PELO GERENTE GERAL

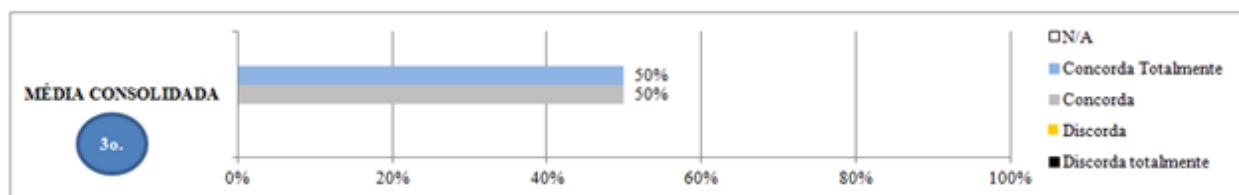
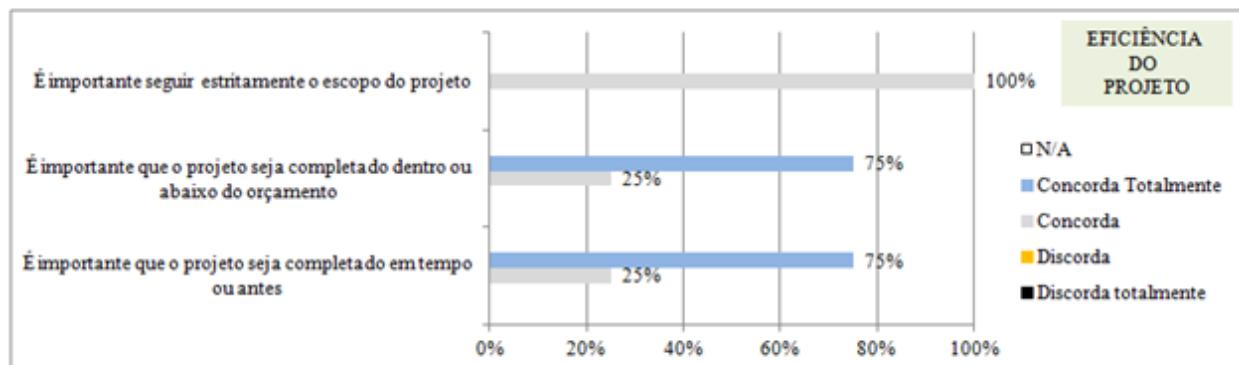
### Projetos Excelência Operacional



### Projetos Excelência Comercial



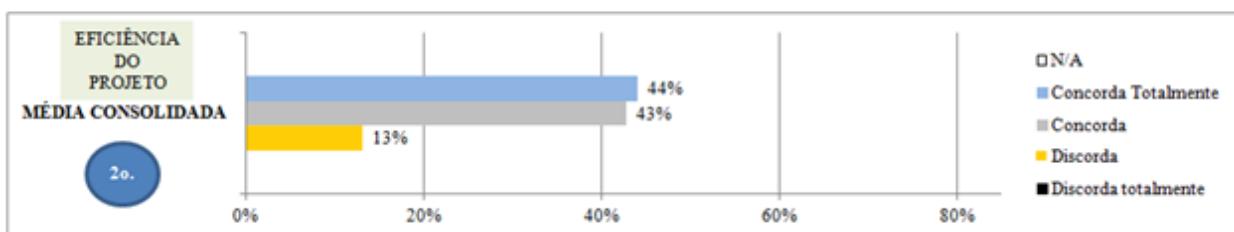
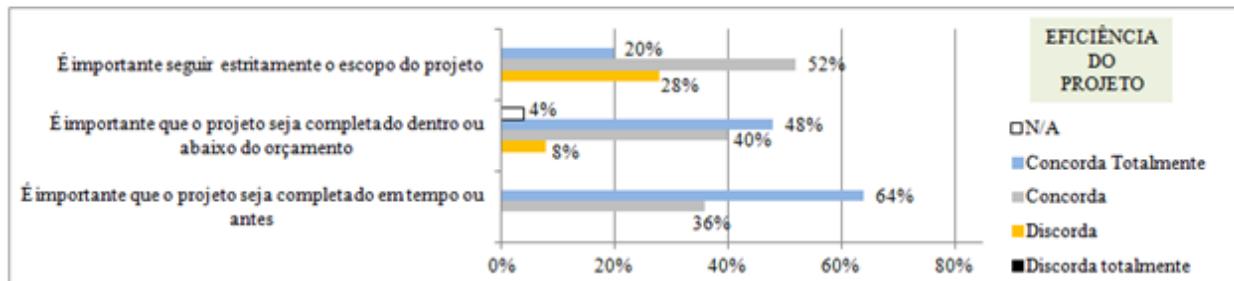
## Projetos de Tecnologia



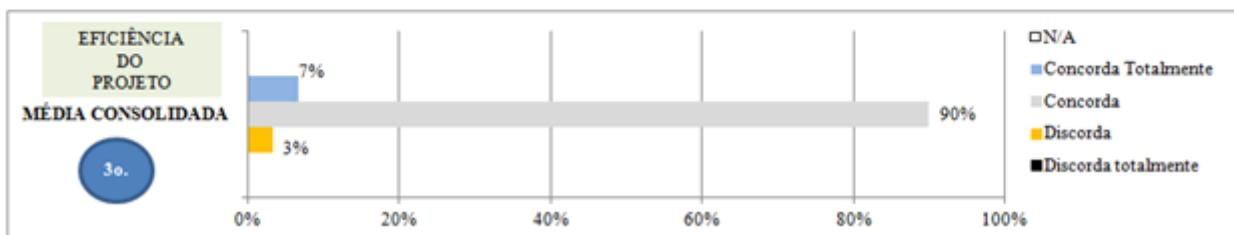
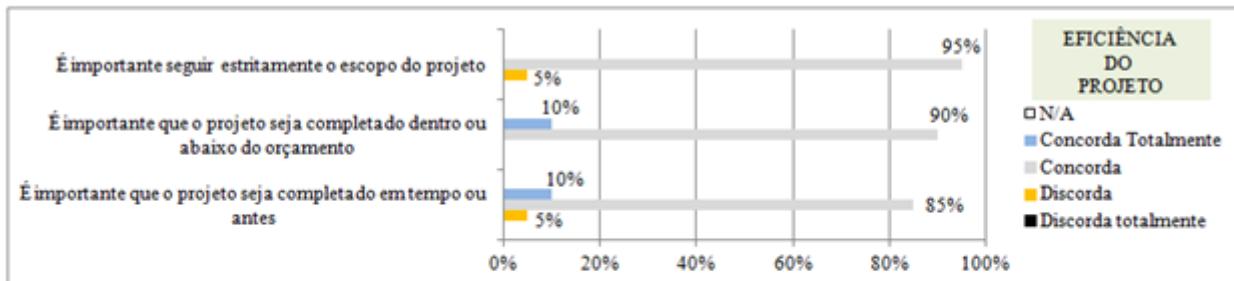
36.

## APÊNDICE I - AVALIAÇÃO DE DIFERENÇAS DE PERCEPÇÃO DAS DIMENSÕES DE SUCESSO – EFICIÊNCIA DO PROJETO PERCEBIDA PELAS EQUIPES DE PROJETO

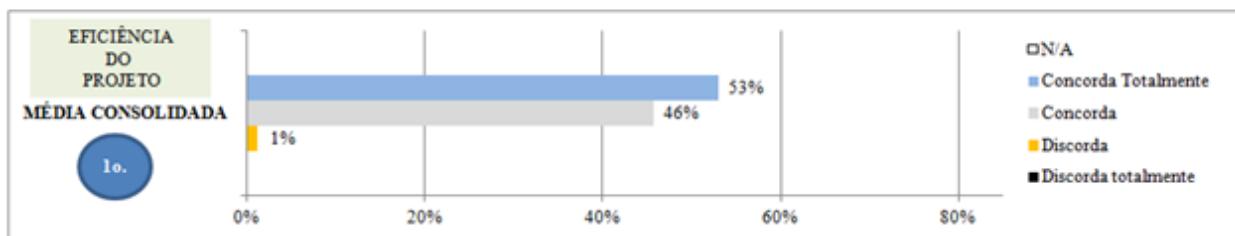
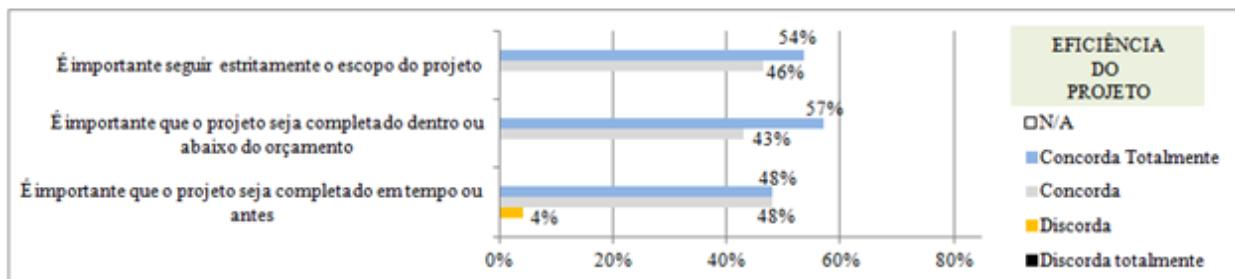
### Projetos Excelência Operacional



### Projetos Excelência Comercial

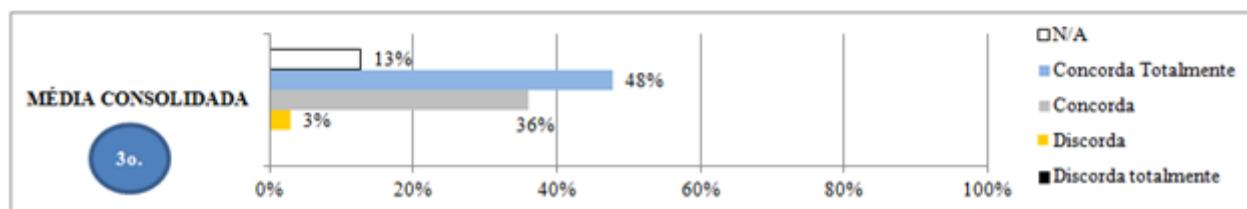
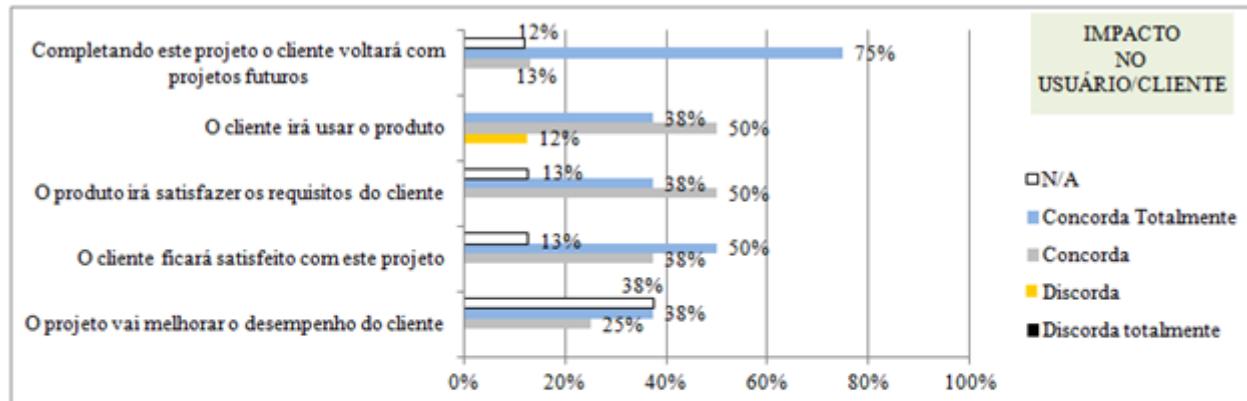


## Projetos de Tecnologia

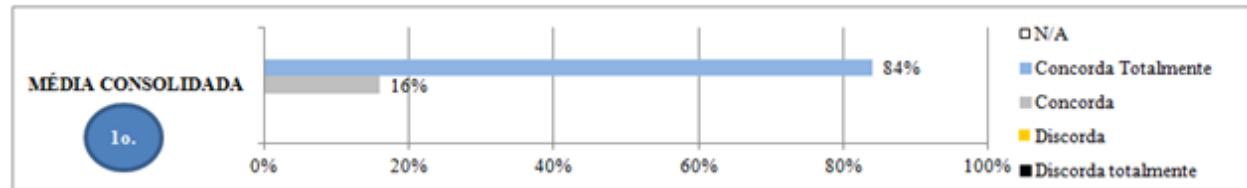
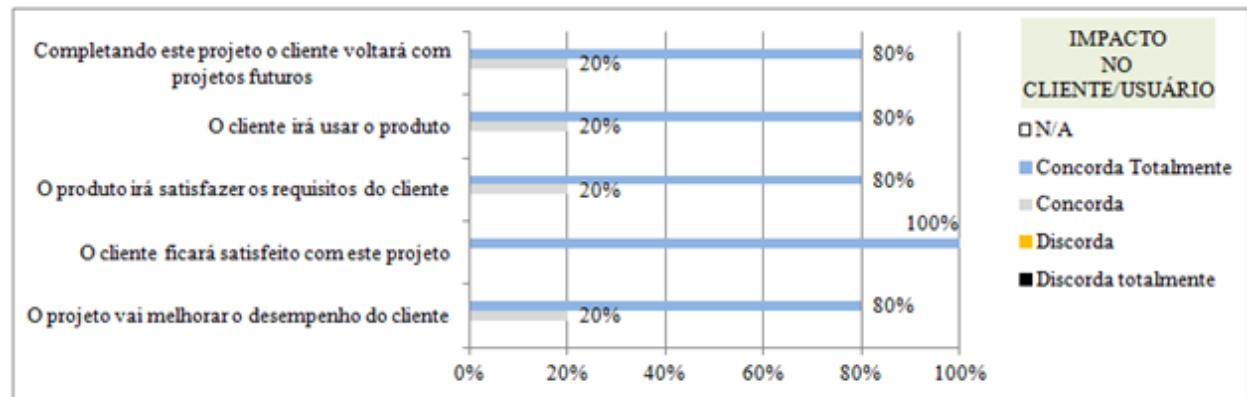


## APÊNDICE J - AVALIAÇÃO DE DIFERENÇAS DE PERCEPÇÃO DAS DIMENSÕES DE SUCESSO – IMPACTO NO CLIENTE/USUÁRIO PERCEBIDO PELO GERENTE GERAL

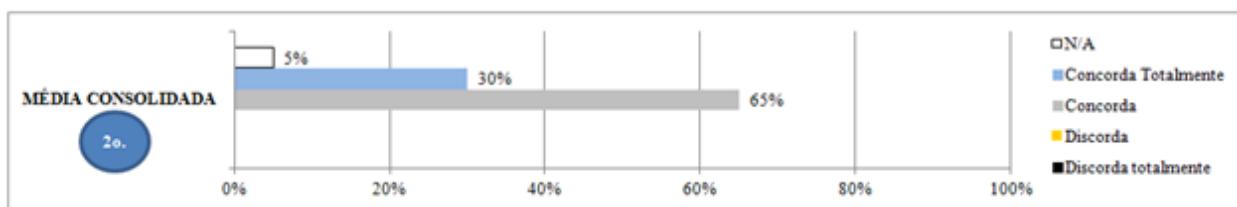
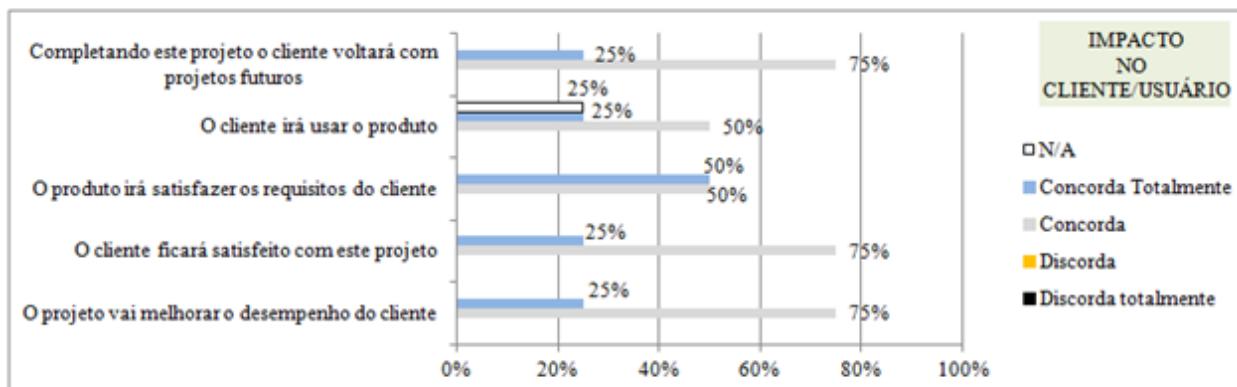
### Projetos Excelência Operacional



### Projetos Excelência Comercial

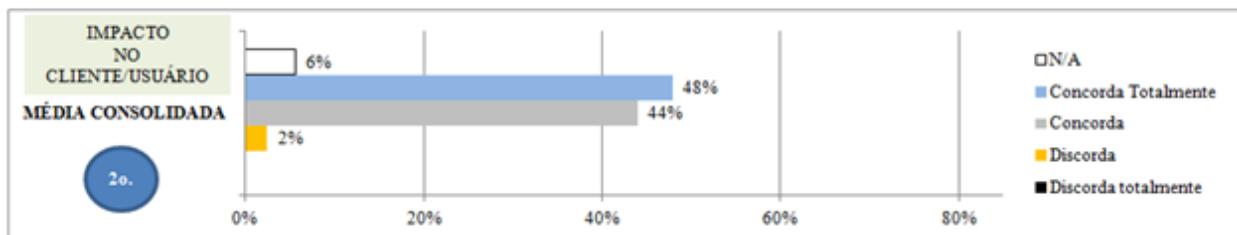
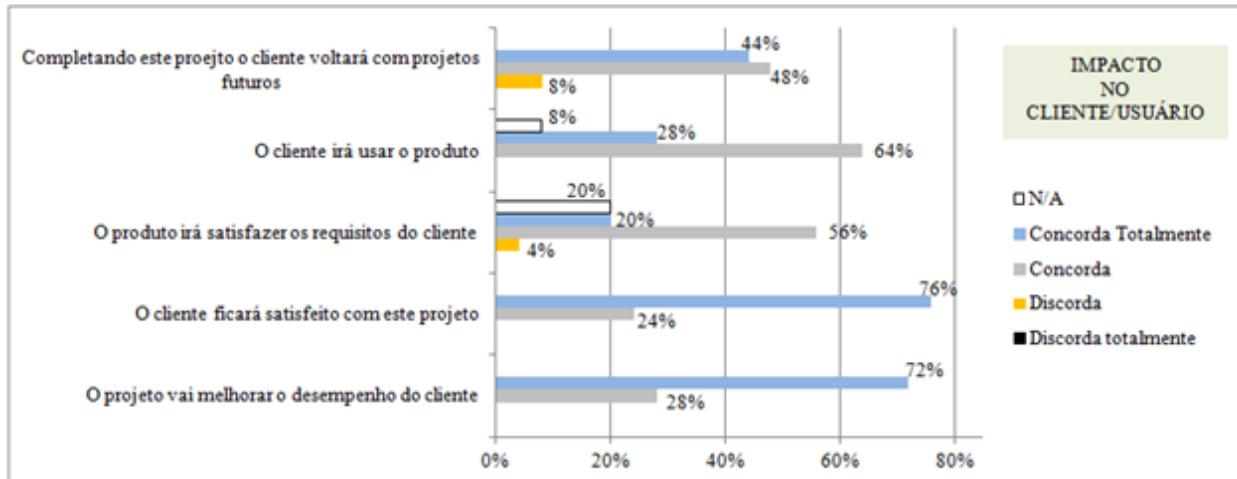


## Projetos de Tecnologia

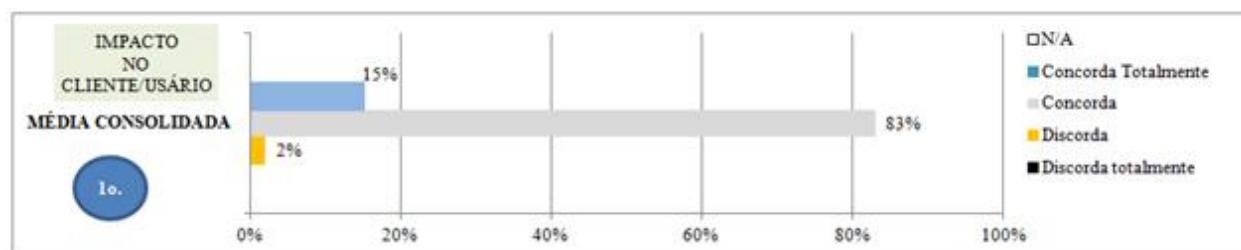
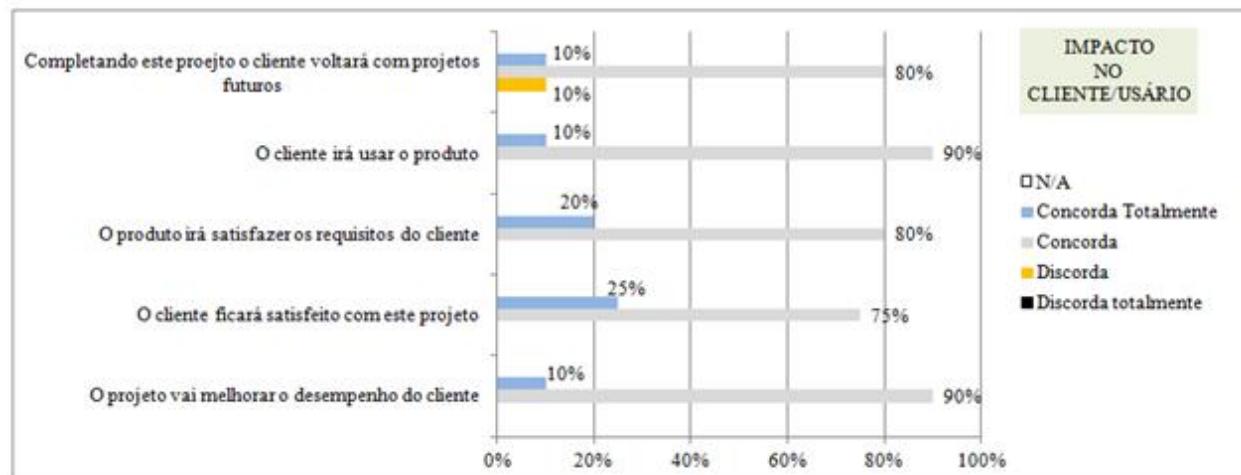


## APÊNDICE K - AVALIAÇÃO DE DIFERENÇAS DE PERCEPÇÃO DAS DIMENSÕES DE SUCESSO – IMPACTO NO CLIENTE/USUÁRIO PERCEBIDO PELAS EQUIPES DE PROJETOS

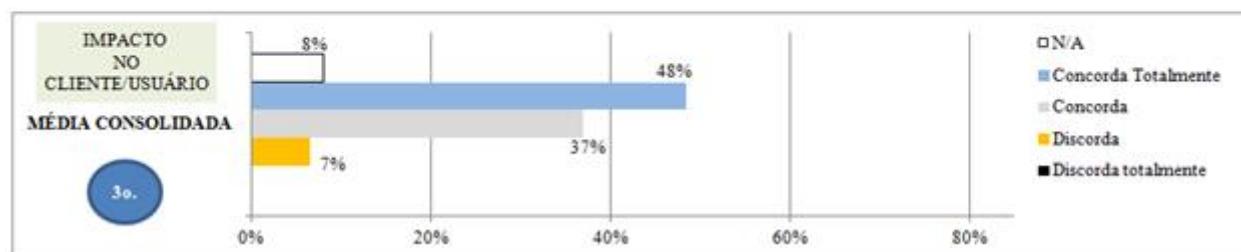
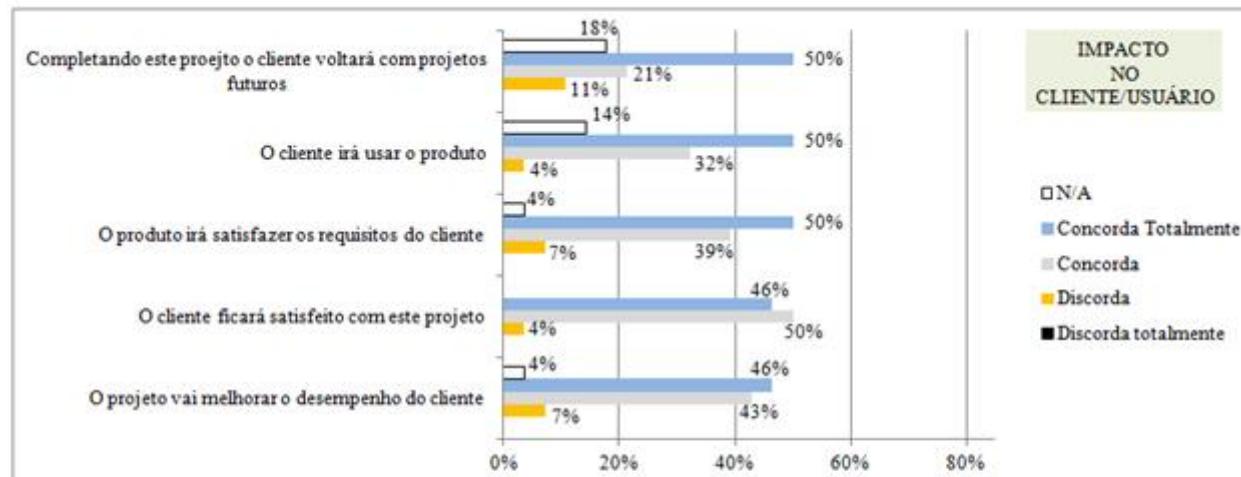
### Projetos Excelência Operacional



## Projetos Excelência Comercial

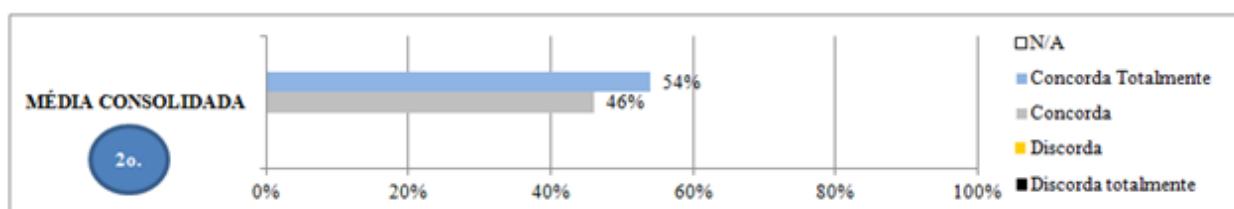
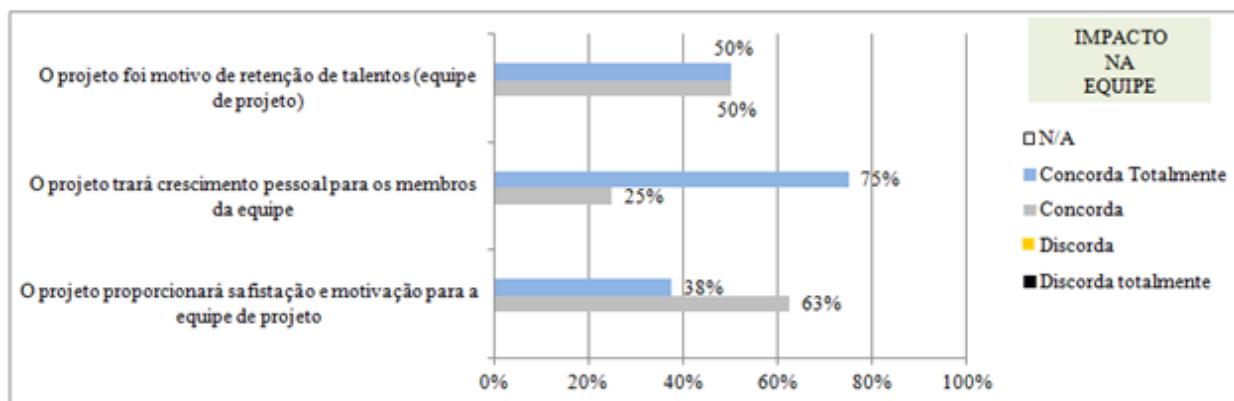


## Projetos de Tecnologia

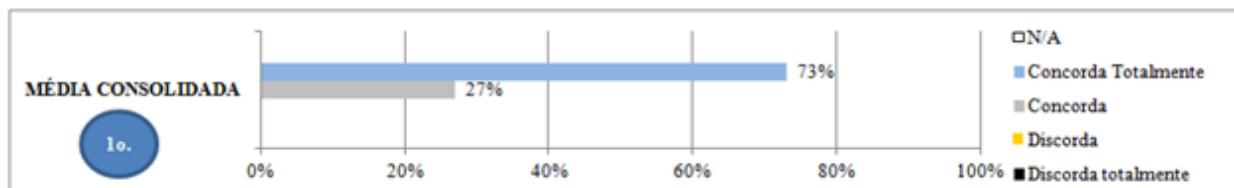
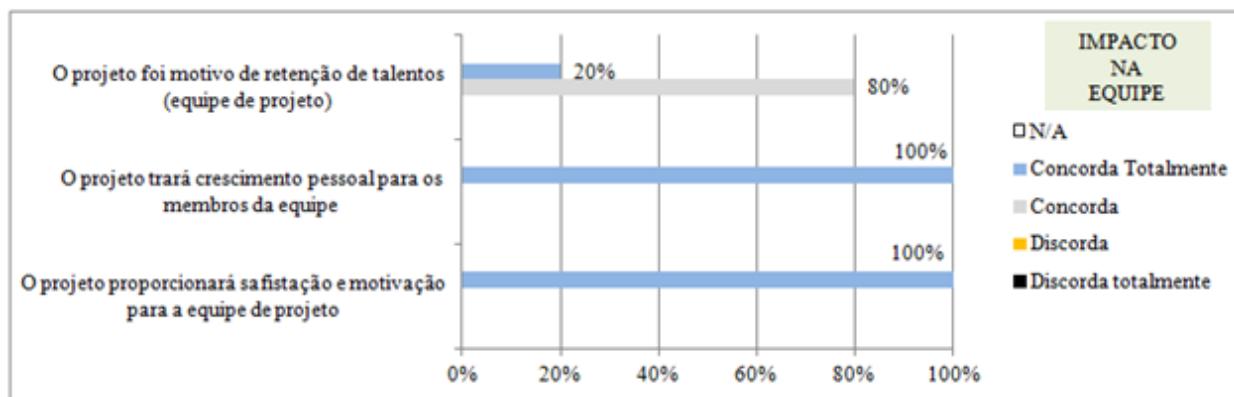


## APÊNDICE L - AVALIAÇÃO DE DIFERENÇAS DE PERCEPÇÃO DAS DIMENSÕES DE SUCESSO – IMPACTO NA EQUIPE PERCEBIDO PELO GERENTE GERAL

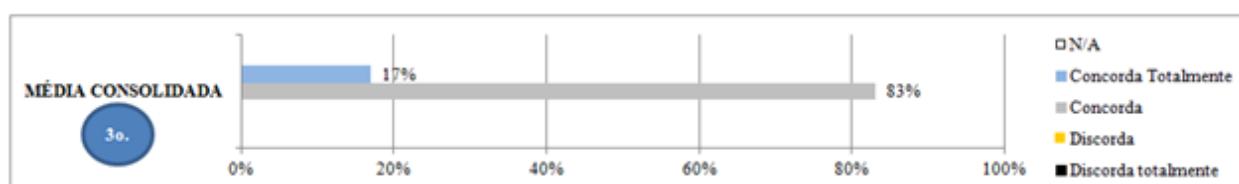
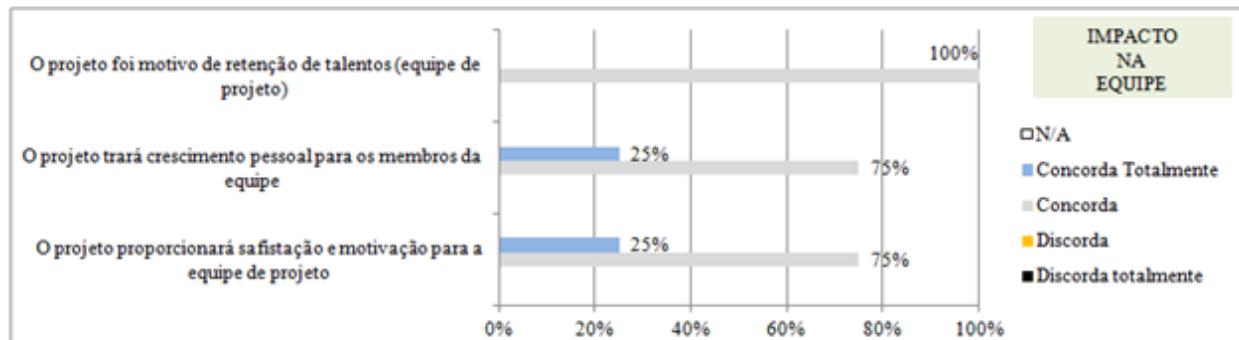
### Projetos Excelência Operacional



### Projetos Excelência Comercial

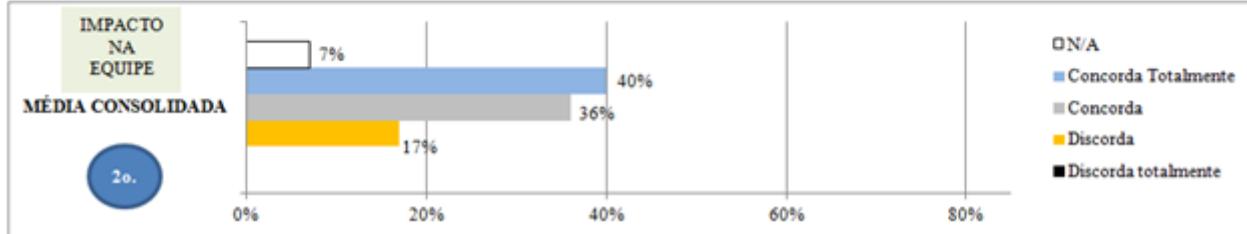
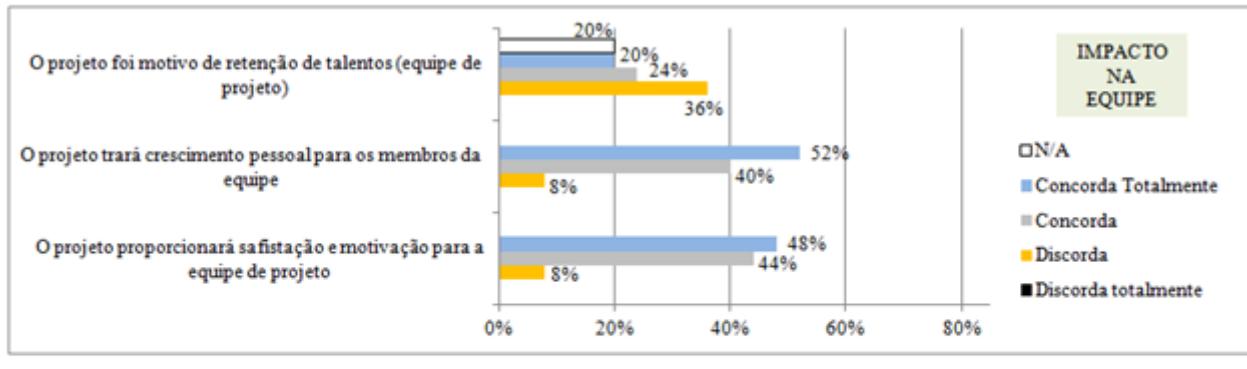


## Projetos de Tecnologia

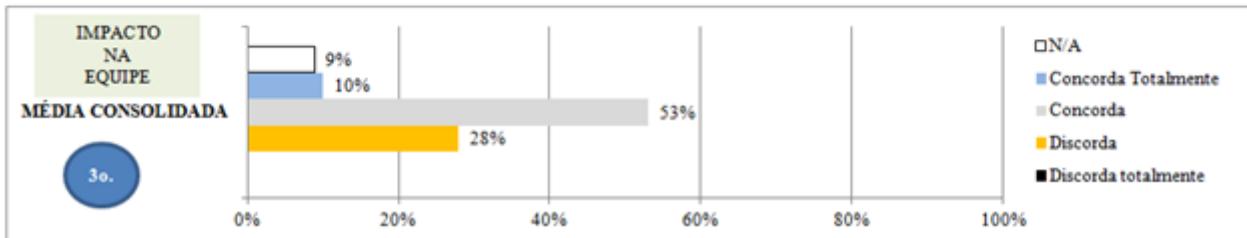
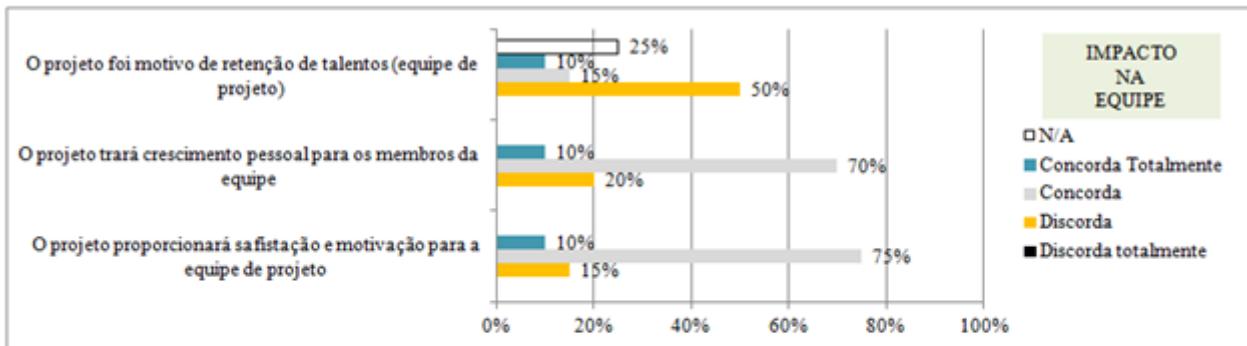


## APÊNDICE M - AVALIAÇÃO DE DIFERENÇAS DE PERCEPÇÃO DAS DIMENSÕES DE SUCESSO – IMPACTO NA EQUIPE PERCEBIDO PELAS EQUIPES DE PROJETOS

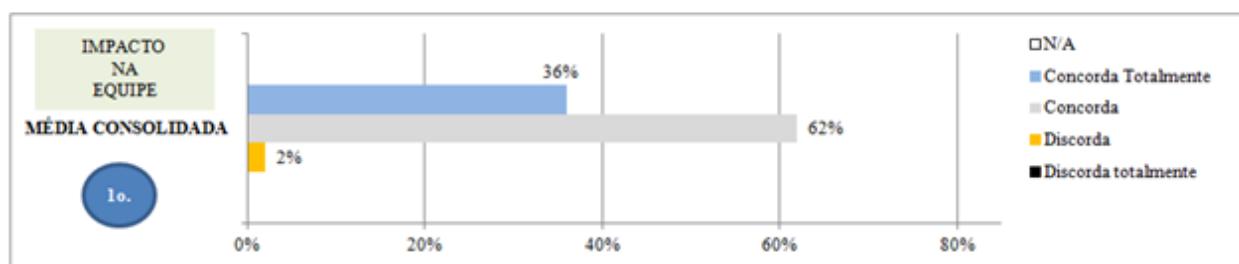
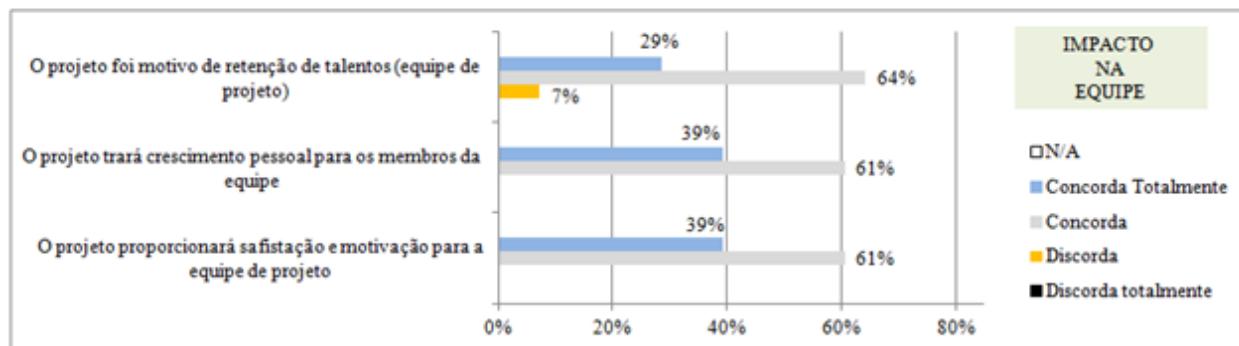
### Projetos Excelência Operacional



### Projetos Excelência Comercial

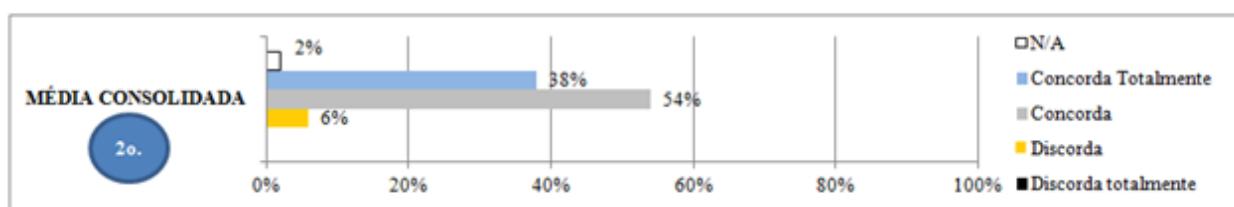
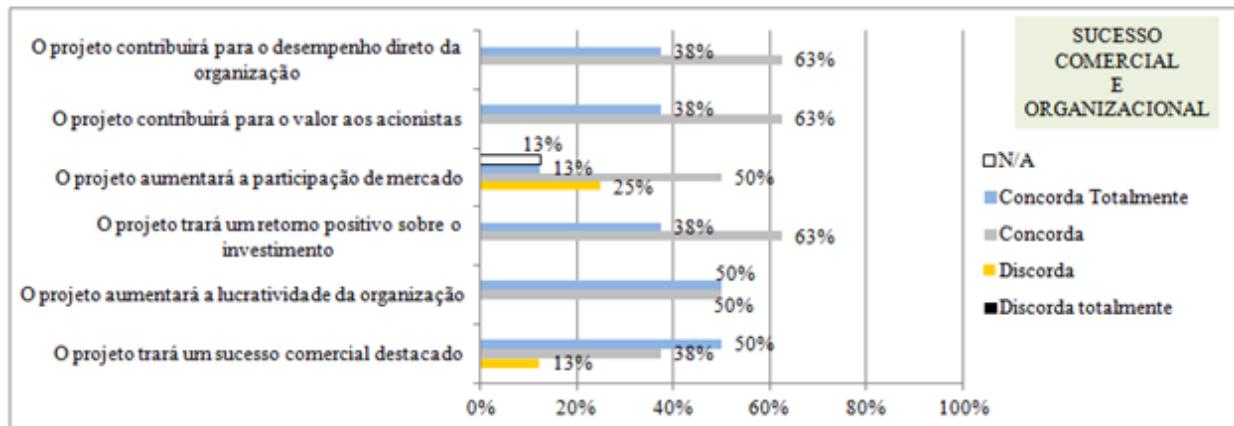


## Projetos de Tecnologia

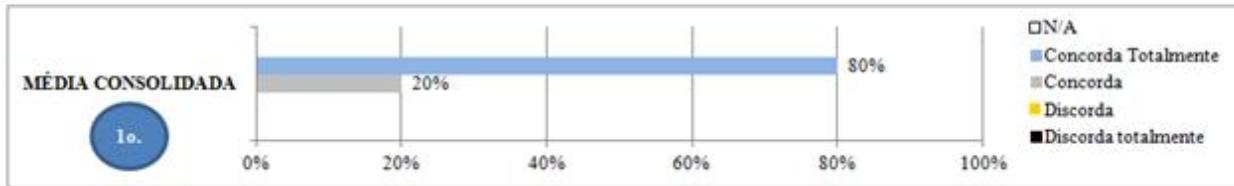


## APÊNDICE N - AVALIAÇÃO DE DIFERENÇAS DE PERCEPÇÃO DAS DIMENSÕES DE SUCESSO – SUCESSO COMERCIAL/ORGANIZACIONAL PERCEBIDO PELO GERENTE GERAL

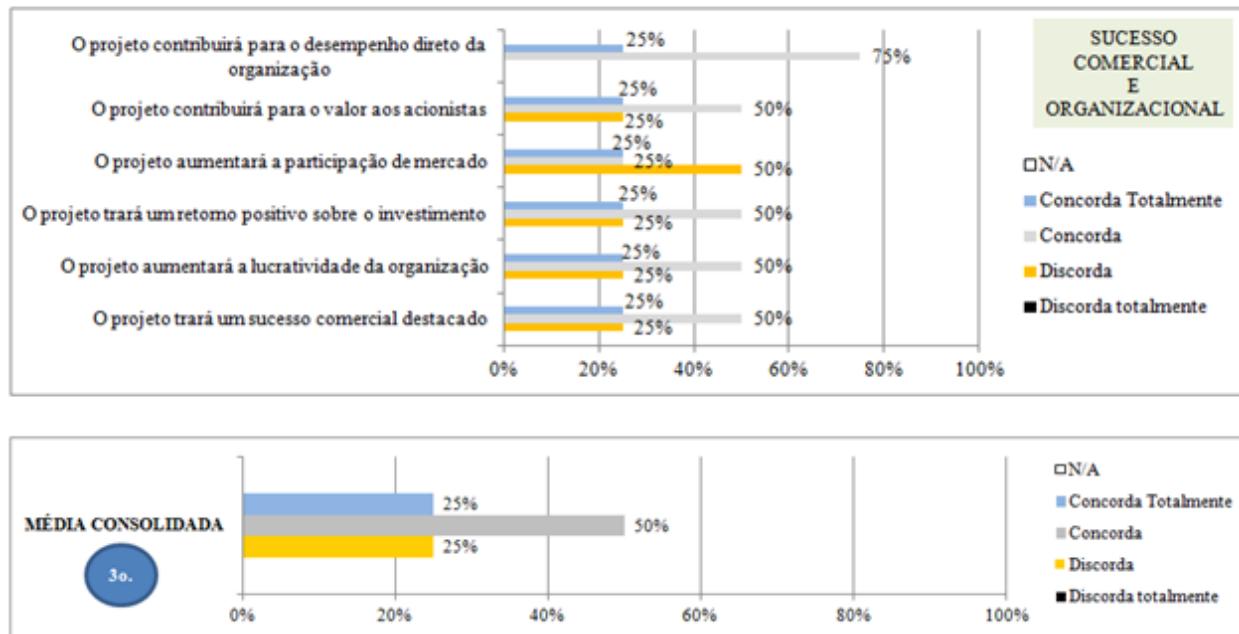
### Projetos Excelência Operacional



### Projetos Excelência Comercial

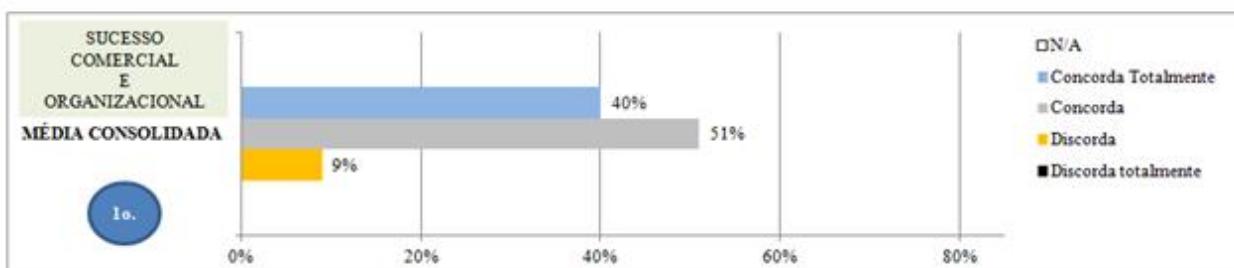
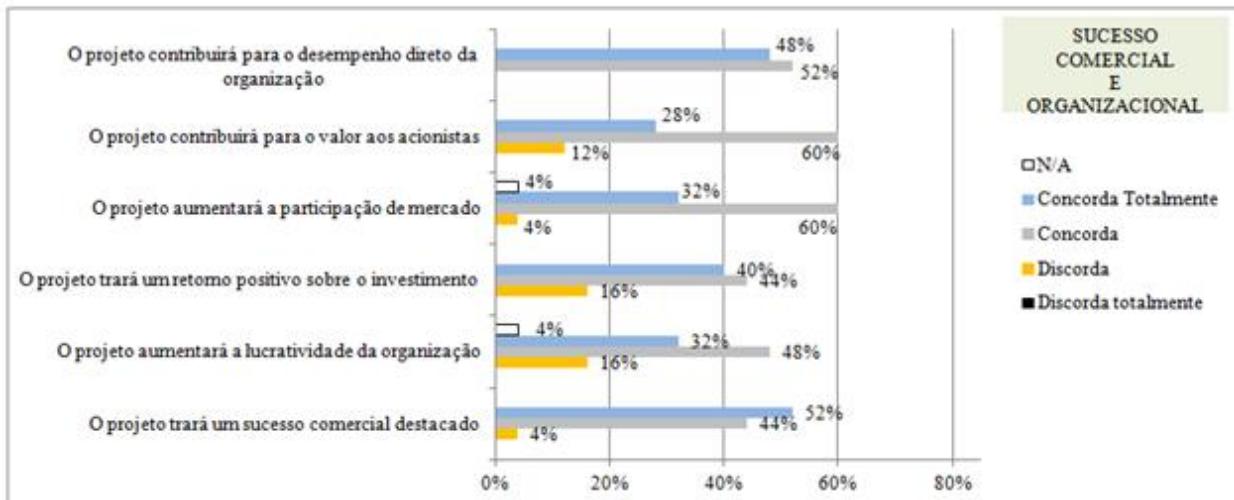


## Projetos de Tecnologia

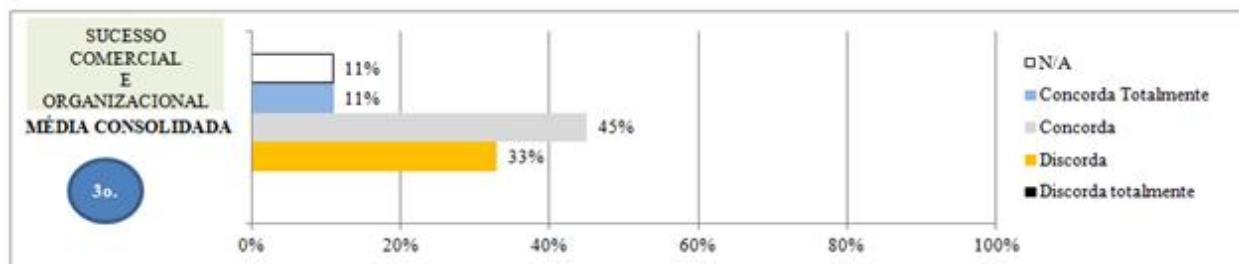
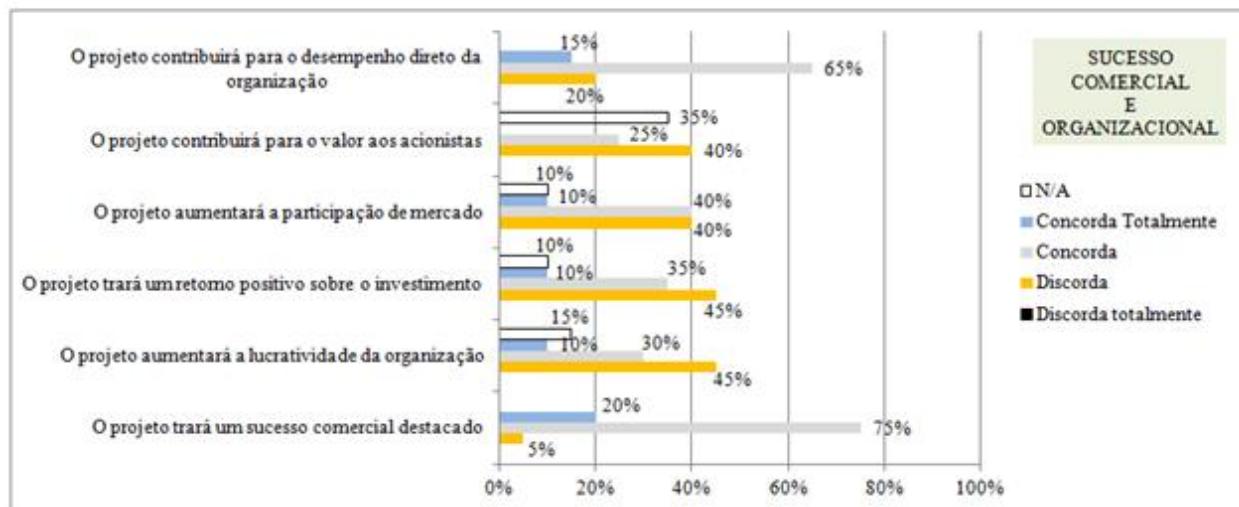


**APÊNDICE O - AVALIAÇÃO DE DIFERENÇAS DE PERCEPÇÃO DAS DIMENSÕES DE SUCESSO – SUCESSO COMERCIAL/ORGANIZACIONAL PERCEBIDO PELAS EQUIPES DE PROJETOS**

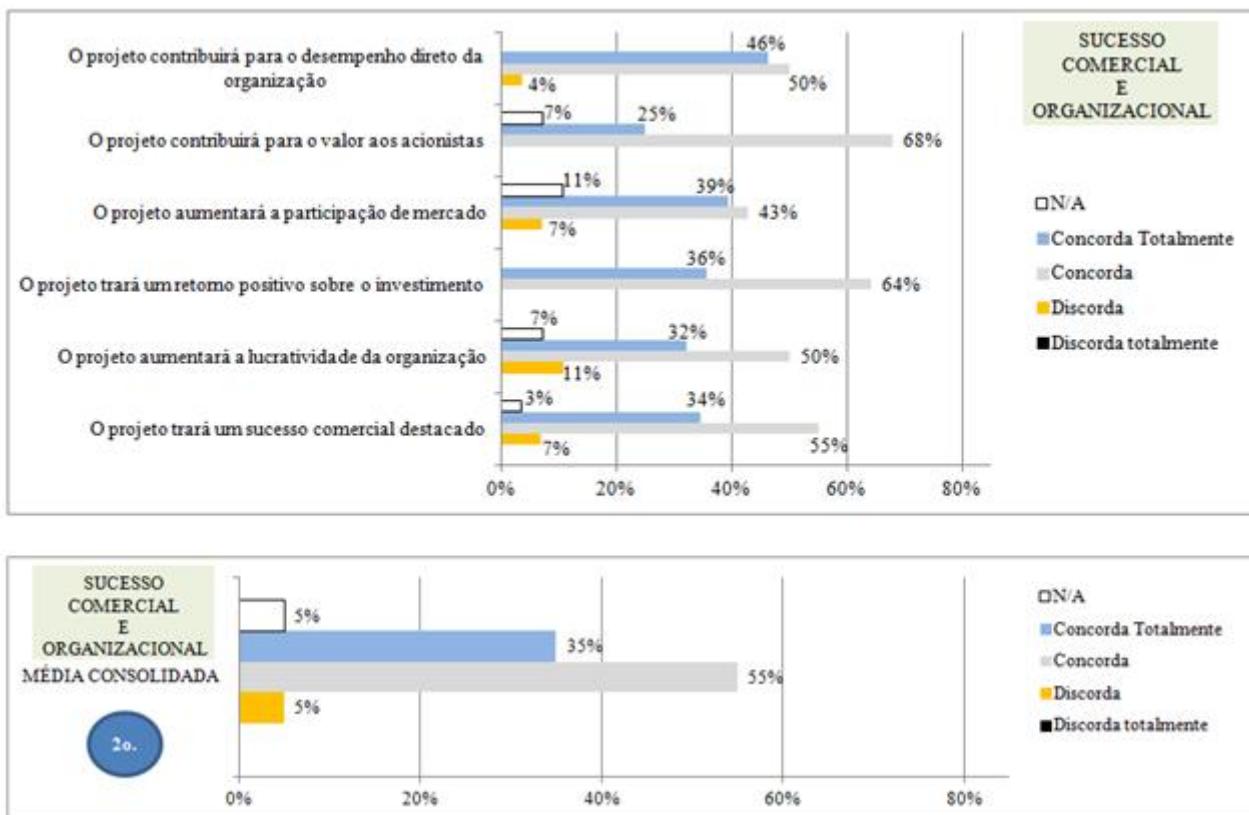
**Projetos Excelência Operacional**



## Projetos Excelência Comercial

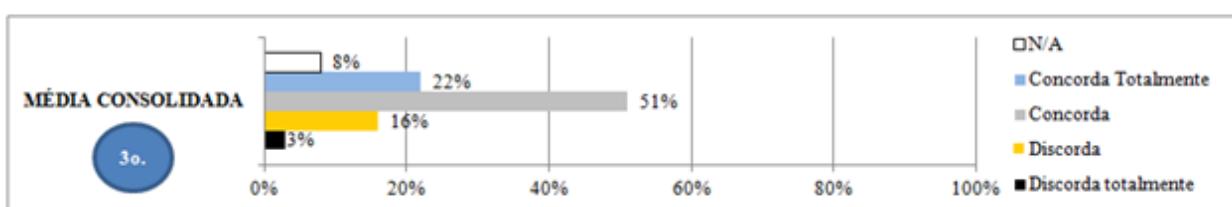
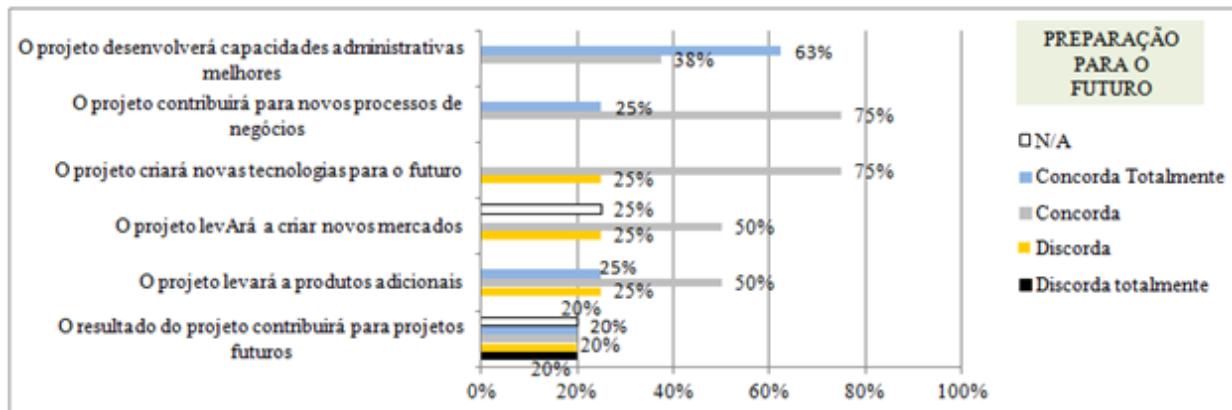


## Projetos de Tecnologia

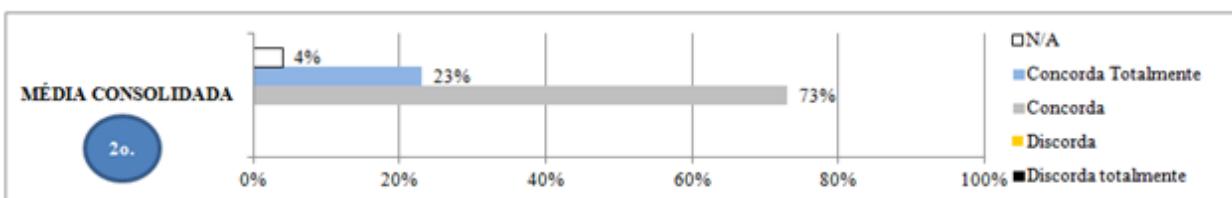
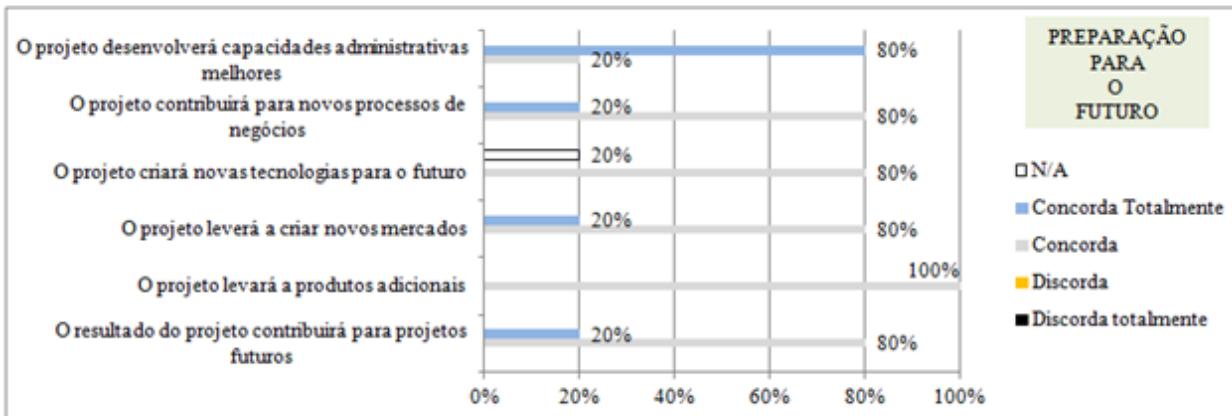


## APÊNDICE P - AVALIAÇÃO DE DIFERENÇAS DE PERCEPÇÃO DAS DIMENSÕES DE SUCESSO – PREPARAÇÃO PARA O FUTURO PERCEBIDO PELO GERENTE GERAL

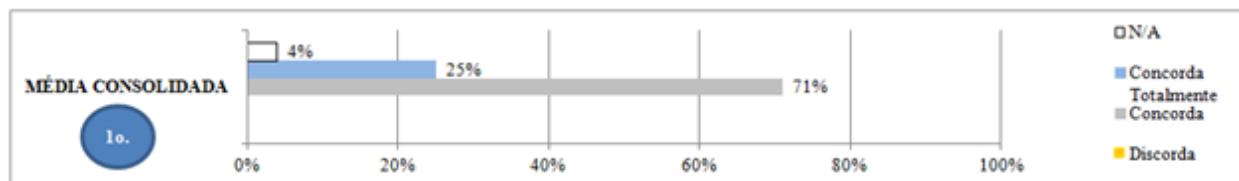
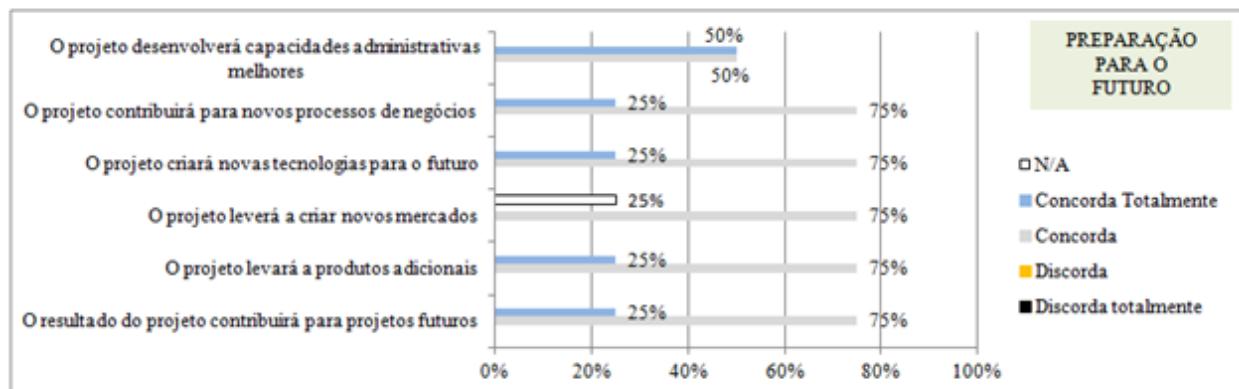
### Projetos Excelência Operacional



### Projetos Excelência Comercial



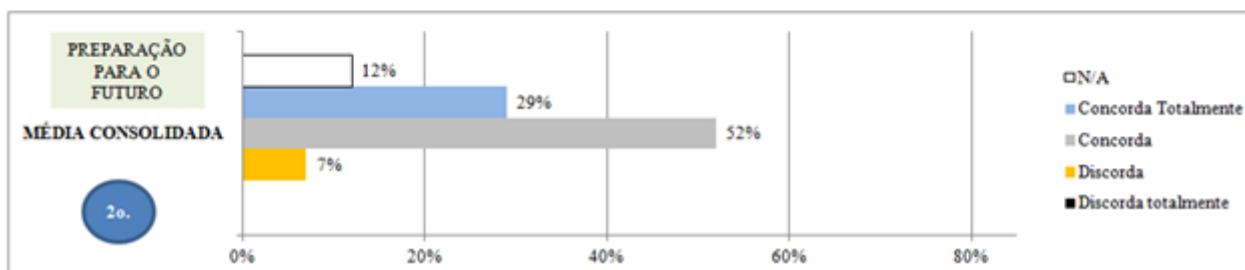
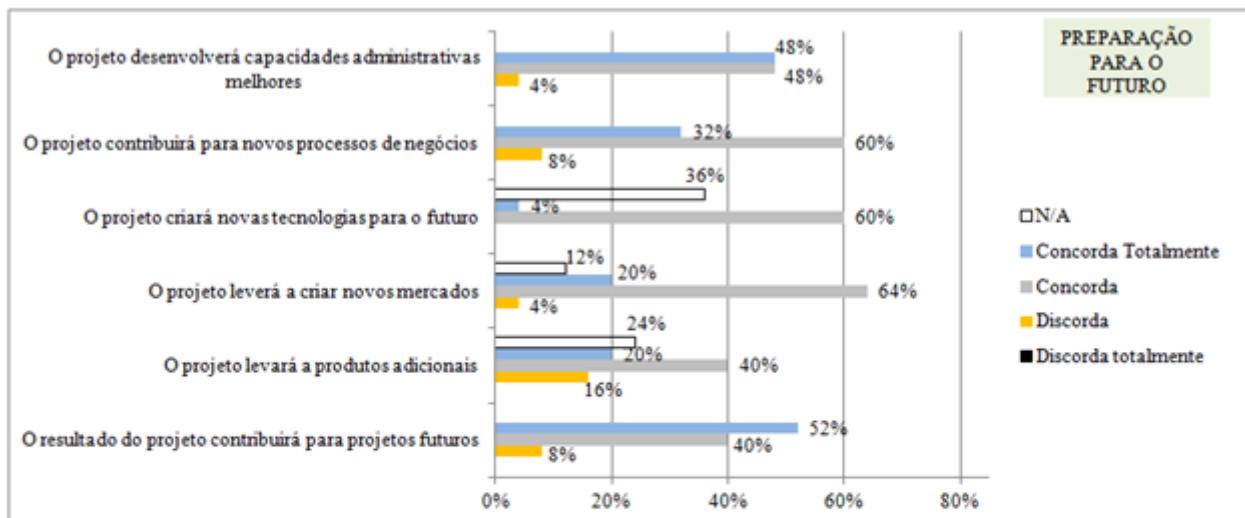
## Projetos de Tecnologia



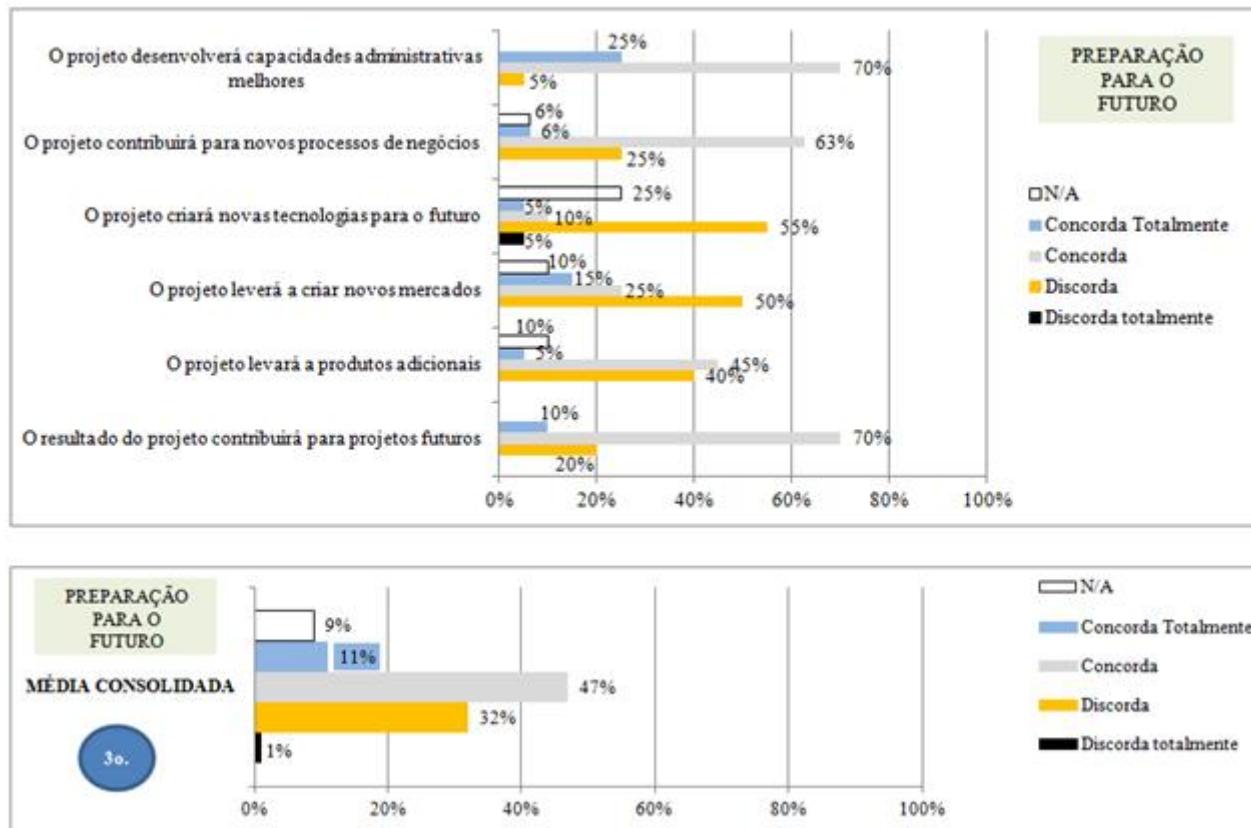
10.

## APÊNDICE Q - AVALIAÇÃO DE DIFERENÇAS DE PERCEPÇÃO DAS DIMENSÕES DE SUCESSO – PREPARAÇÃO PARA O FUTURO PERCEBIDO PELAS EQUIPES DE PROJETOS

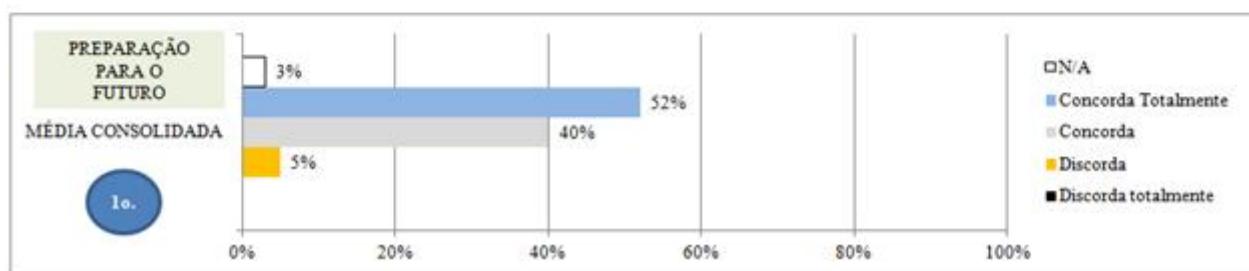
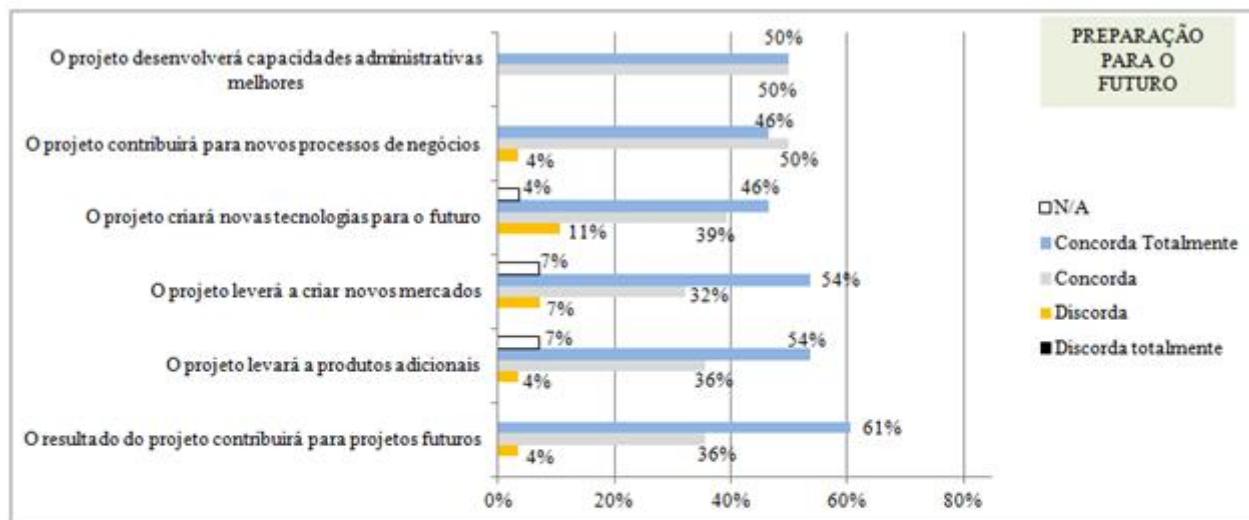
### Projetos Excelência Operacional



## Projetos Excelência Comercial



## Projetos de Tecnologia



## APÊNDICE R – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

### - ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO

Estratégia fixa a direção, concentra o esforço, define a organização e favorece a coerência (Kaplan & Norton, 2001)

**Explique com suas palavras o que é estratégia competitiva de uma organização?**

Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa (Porter, 1980).

**Explique com suas palavras como você enxerga a estratégia competitiva da organização que você trabalha?**

### - DIMENSÕES DE SUCESSO EM PROJETOS

Sucesso em projetos está diretamente relacionado com alinhamento de projetos e objetivos organizacionais de curto e longo prazos (Shenhar, Aaron J.; Dvir, Dov, 2007).

**Conhecendo a carteira de projetos qual os pontos fortes e fracos da estratégia da organização?**

#### **Entrevista com o Gerente Geral**

Questão 1: Explique com suas palavras o que é estratégia competitiva de uma organização?

*“Estratégia competitiva é você sempre ter diferenciais percebidos pelo seu cliente que faça com que ele prefira seu produto do que o produto do seu concorrente.”*

Questão 2: Explique com suas palavras como você enxerga a estratégia competitiva da organização que você trabalha?

*“Eu vejo que existem muitos pontos favoráveis como por exemplo marcas fortes, produtos que competem nesse mercado com uma qualidade em destaque e que é um ponto positivo tanto para o mercado de carros novos como para o mercado de reposição, além de todo suporte da organização global para a operação local.”*

Questão 3: Conhecendo a carteira de projetos, qual os pontos fortes e fracos da estratégia da organização?

*“Acho que ainda devemos construir a estrutura ideal. Nós estamos neste processo e muita coisa melhorou. Vendo os três pilares acho que temos um caminho longo a percorrer quando falamos de pessoas para tê-las no lugar certo e com a capacidade de atingir nossos objetivos. Temos oportunidades em custos tomando como referência interna as melhores práticas globais. Nos últimos anos tivemos que aumentar preços para compensar nossa ineficiência em custo. Eu espero que nosso custo seja baixo o suficiente para sermos mais competitivos, vender mais e crescer mais rápido. Essa ineficiência limita nossa velocidade de crescimento. O pacote de serviços com foco no cliente é fundamental. De zero a dez estamos com uma nota três, portanto temos um caminho longo a percorrer. Falando de estratégia da marca e estratégia com o cliente eu acho que sabemos o que queremos e estamos bem avançados nos planos. Em termos de tecnologia eu acho que estamos à frente do que o mercado está precisando. Acho que o maior desafio vai ser montar um time bem estruturado, bem focado e com uma disciplina que hoje nós não temos.”*

#### **Entrevista com time de projetos do pilar Excelência Operacional**

Questão 1: Explique com suas palavras o que é estratégia competitiva de uma organização?

*“Precisamos saber nossas fraquezas para poder trabalhar nelas e fazer de nossos pontos fortes a nossa vantagem competitiva. Melhorar nosso desempenho operacional para dar mais subsídios à área de vendas afim de aumentar a margem de lucro e ganhar novos negócios”*

Questão 2: Explique com suas palavras como você enxerga a estratégia competitiva da organização que você trabalha?

*“Nós ficamos operando com equipamentos obsoletos por muito tempo e isso acabou nos deixando anos luz atrás em relação às outras unidades do grupo. Deveríamos trabalhar forte para modernizar nosso parque industrial. Quem ainda marca a bateria á quente, que usa saco plástico para certificado de garantia e embala o produto no processo que embalamos hoje, na visão do cliente estamos pecando bastante na oferta do nosso produto. O que nosso concorrente está fazendo? Eu vejo que em termos de organização de fábrica e de equipamentos temos muito a evoluir. Todas as empresas pecam na questão de serviço. Serviço vai ser o diferencial. Precisamos melhorar o engajamento e comprometimento das pessoas pois percebemos maior avanço nas outras unidades do grupo”*

Questão 3: Conhecendo a carteira de projetos, qual os pontos fortes e fracos da estratégia da organização?

Não houveram comentários

### **Entrevista com time de projetos do pilar Excelência Comercial**

Questão 1: Explique com suas palavras o que é estratégia competitiva de uma organização?

*“Entendo que ter uma visão total do mercado e do que existe de nossos processos e dos concorrentes para que seja montado todo um plano de ataque para conseguir mercado e defesa do que possa vir dos nossos concorrentes. Seguindo este raciocínio é estruturar internamente a sua empresa para ter produtos a um custo cada vez menor, qualidade cada vez maior e ter uma equipe de vendas reforçada que conheça bastante o mercado e o cliente”*

Questão 2: Explique com suas palavras como você enxerga a estratégia competitiva da organização que você trabalha?

*“Eu não estou muito perto desta dinâmica mas eu não consigo ver esta estratégia de modo claro. Eu não sei se a empresa compete no mercado pela qualidade, pelo preço ou pelo relacionamento com o cliente, e eu não consigo enxergar qual é o diferencial da empresa. Parece que não tem muita estratégia. Eu entendo que existem estratégias antagônicas dentro da empresa. Algumas estratégias são preparadas para a busca do cliente e existem outras estratégias que conflitam e ainda não estão bem definidas.”*

Questão 3: Conhecendo a carteira de projetos, qual os pontos fortes e fracos da estratégia da organização?

*“Hoje temos deficiências internas e a área comercial tem muitas dificuldades com o relacionamento com o cliente. A liderança em produto eu classifico como forte pois é o melhor que há no mercado. A confiabilidade do nosso produto não está legal, perdendo a credibilidade com o nosso cliente. O trabalho em equipe precisa melhorar entre operações e engenharia de produto. Comercialmente percebe-se o foco no relacionamento com o cliente que é hoje é um ponto fraco. A área comercial está com uma estratégia muito boa.”*

### **Entrevista com time de projetos do pilar Tecnologia**

Questão 1: Explique com suas palavras o que é estratégia competitiva de uma organização?

*“É uma estratégia para permanecer no mercado e conquistar novos mercados conforme o objetivo da organização. Estratégia competitiva tem que ter foco na liderança do mercado e no melhor produto possível. Melhor produto, melhor atendimento e bom relacionamento com o cliente. Eu vejo dois aspectos: o olhar para fora e o olhar para dentro. Olhar para dentro na melhoria os processos e olhar para fora é pensar diferente, ajudar o cliente a pensar fora da caixa.”*

Questão 2: Explique com suas palavras como você enxerga a estratégia competitiva da organização que você trabalha?

*“Pra mim o maior desafio é trabalhar com as marcas que nós temos, então eu acho que excelência comercial tem um desafio muito grande. O relacionamento com o cliente terá um peso muito forte”*

Questão 3: Conhecendo a carteira de projetos, qual os pontos fortes e fracos da estratégia da organização?

*“Eu me preocupo com os projetos de Excelência Operacional. Por exemplo o projeto das pessoas certas no lugar certo pode no primeiro momento gerar um aumento de custo pois será necessário fazer ajustes de cargos. Por outro lado existem limitações de orçamento. Existe uma pressão interna para fazer e outra pressão interna que limita os recursos. Um ponto forte é o desenvolvimento da força de vendas. Nossa vendedor precisa ser um conselheiro do cliente. Ele precisa oferecer ao cliente soluções em marketing, em propaganda e soluções comerciais. Desenvolver a força de vendas para estreitar o relacionamento com o cliente. Eu tenho mais um ponto forte, eu acho que precisamos ouvir mais o nosso cliente. Eu peguei uma amostra de vinte clientes da pesquisa que estou trabalhando para entender porque nossa avaliação do ponto de vista do cliente foi péssima. Eu acho que precisamos ouvir nosso cliente para melhorar internamente. Eu vejo uma debilidade no desenvolvimento de um projeto ou produto para um cliente do mercado de peças originais (montadoras de veículos). Nós precisaríamos ter o envolvimento de mais pessoas. Hoje vejo envolvimento da área comercial, engenharia de produto e qualidade. Acho que poderíamos ter envolvimento da área de Melhoria Contínua e*

*Logística. Acho que isso vai ao encontro do projeto de engajamento. Se a gente conseguir que todos estejam engajados esta dificuldade poderia ser superada.”*

Fonte: Elaborado pelo autor