

DEFININDO SUCESSO EM PROJETOS

DEFINING SUCCESS IN PROJECTS

José Rodrigues de Farias Filho

Doutor em Engenharia de Produção pelo Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro – COPPE/UFRJ

Professor do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal Fluminense – UFF

E-mail: fariasfilho@gmail.com (Brasil)

Norberto de Oliveira Almeida

Mestre em Sistemas de Gestão pela Universidade Federal Fluminense – UFF

E-mail: norbertoalmeida@globocom.com (Brasil)

DEFININDO SUCESSO EM PROJETOS

RESUMO

A disciplina de Gerenciamento de Projetos vem sendo adotada amplamente nos últimos anos por empresas do mundo inteiro e as empresas têm feito altos investimentos em pesquisa, treinamento e consultoria nessa área com a finalidade de trazer benefícios para as organizações que precisam criar vantagens no mercado de alta competitividade e alcançar seus objetivos estratégicos de negócio. Estudos dos principais autores mundiais mostram diversas formas de definir sucesso nas organizações. No Brasil, o Estudo de *Benchmarking* em GP dos capítulos do PMI de 2009 mostra que no cenário nacional, a grande maioria das empresas investigadas não possui um processo para avaliar se estão alcançando os objetivos de negócio esperados com os investimentos em Gerenciamento de Projetos. O objetivo final desse artigo é demonstrar diversas formas de definir sucesso em projetos, o que facilitará o processo de avaliação do alcance dos benefícios esperados. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica a partir de um referencial teórico dos principais periódicos e referências mundiais na respectiva área.

Palavras-chave: Estratégia de Projetos; Gerenciamento de Projetos; Sucesso.

DEFINING SUCCESS IN PROJECTS

ABSTRACT

The Project Management Discipline has been widely used in the last years for companies around the world and these companies have been investing large amounts on surveys, training and consulting in order to get benefits for the organizations that need to create competitive advantage in the high competitive Market and to achieve their business strategy goals. Studies from the major world authors show many ways to define success at the organizations. In Brazil, the Benchmarking Study in GP from the PMI Chapters in 2009, show most studied companies don't have a process do assess whether they are achieving the expected business goals with their investments in Project Management. This article goal is to demonstrate many ways to define success in project, which will facilitate the process to assess whether the companies are achieving these expected goals. The methodology used was a literature review, collecting publications, textbooks and documents from subject-matter-experts.

Keywords: Project Strategy; Project Management; Success.

1 INTRODUÇÃO

A disciplina de Gerenciamento de Projetos (GP) vem adquirindo importância crescente nos últimos 15 anos e sua utilização é cada vez maior nas empresas em todo o mundo. Segundo Kerzner (2006), a estrutura tradicional é altamente burocrática e a experiência tem mostrado que ela não pode responder suficientemente rápida às mudanças ambientais que vêm ocorrendo. A estrutura tradicional deve ser substituída pelo GP, que é relativamente moderno e caracterizado por métodos de reestruturação do gerenciamento e adaptação de técnicas especiais de gerenciamento, com o objetivo de controlar melhor o uso dos recursos existentes.

Para Dvir e Shenhar (2007), os projetos são uma arma poderosa para criar valor econômico e vantagem competitiva nas empresas.

Segundo Kendall e Rollins (2003), projetos são criados para trazer benefícios para a organização. Os quais podem vir do aumento ou criação de novas receitas (novos produtos ou serviços), da redução de algumas despesas operacionais (como aumento ou não do retorno de alguns investimentos).

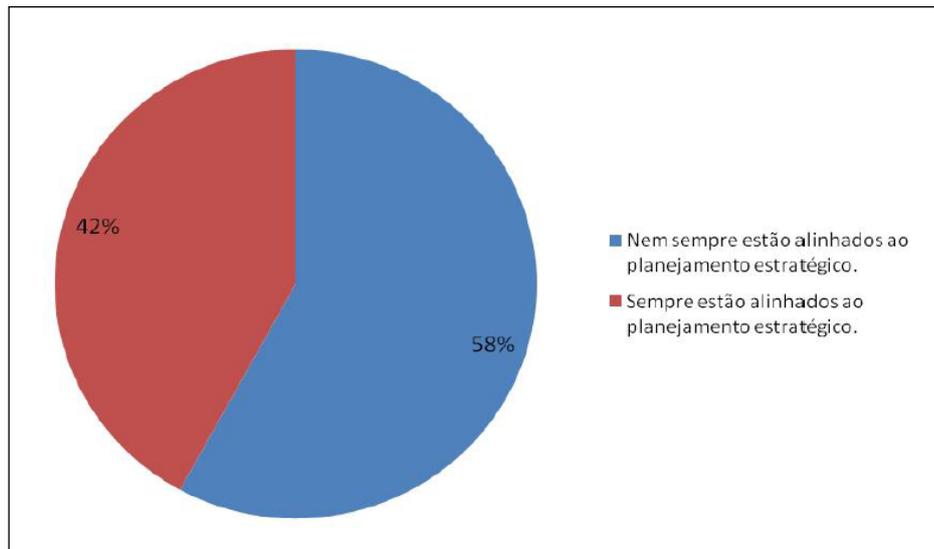
Atualmente, o GP está relacionado com a competência estratégica e pode melhorar significativamente a competitividade futura das organizações. Segundo Srivannaboon (2006), o reconhecimento da importância estratégica do GP no mundo corporativo está acelerando e uma das razões para isso pode ser a forte crença dos líderes de negócio que alinhar o GP com a estratégia de negócios pode aumentar significativamente o alcance dos objetivos organizacionais, da estratégia e da performance.

No cenário atual de alta competitividade e grandes clientes, é cada vez mais importante o gerenciamento profissional de projetos nas empresas para que as estratégias de negócio estejam integradas para atingirem melhores resultados.

O Project Management Institute (PMI), desde 2003, por uma iniciativa que envolve diversos capítulos no Brasil, anualmente tem feito um Estudo de *Benchmarking* em Gerenciamento de Projetos em conjunto com diversas empresas e instituições importantes do país. O resultado de 2009 contou com 300 empresas participantes, de 12 setores segmentados de diversos estados do país, consolidando essa iniciativa como o mais amplo e completo estudo desse tema realizado no Brasil.

Conforme o gráfico da Figura 1, esse estudo mostra que, com relação aos projetos alinhados à estratégia da empresa, apenas 42% das participantes sempre está alinhada e 58% delas nem sempre ou nunca está.

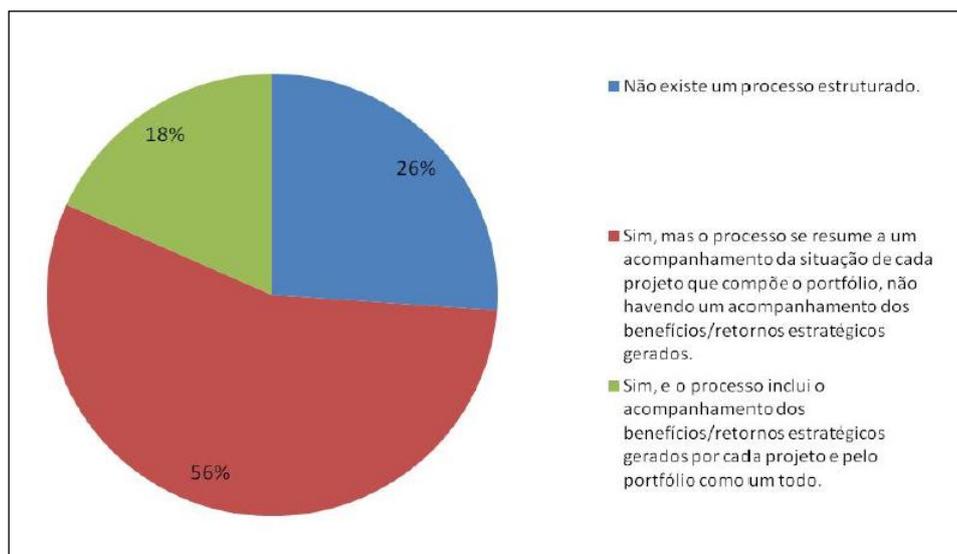
Figura 1 – Nível de alinhamento dos projetos à estratégia.



Fonte: Estudo de *Benchmarking* em Gerenciamento de Projetos do PMI – 2009.

Outro ponto importante, observado nessa pesquisa, é a definição de sucesso de projetos e, conseqüentemente, da definição correta dos benefícios esperados, que precisam ser avaliados e identificados de forma sistêmica. No gráfico da Figura 2, podemos observar que apenas 18% das empresas tem um processo de forma estruturada para acompanhar os benefícios gerados pelos projetos e pelo portfólio como um todo.

Figura 2 – Existência de processo para monitoramento de portfólio.



Fonte: Estudo de *Benchmarking* em Gerenciamento de Projetos do PMI – 2009.

Nesse estudo, as empresas relataram quais os benefícios mais claros que tiveram com o gerenciamento de projetos: o maior comprometimento com objetivos e resultados (78%), a disponibilidade de informações para a tomada de decisão (71%) e melhoria na qualidade dos resultados (70%).

Atualmente, um dos grandes desafios é estabelecer um programa de melhoria contínua em GP nas empresas e convencer os principais patrocinadores dentro da empresa quanto aos benefícios gerados por essas iniciativas. Para isso, é fator preponderante que as empresas saibam definir o que é sucesso em projetos, para depois avaliar se essas iniciativas alcançaram os benefícios estratégicos e foram um sucesso ou não.

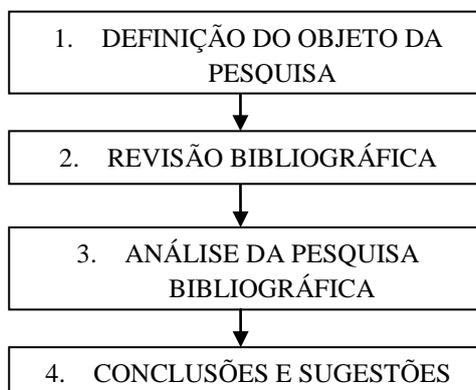
Com base nesses fatos, fica caracterizada a situação-problema: como definir sucesso em projetos?

Com base no problema existente, esse artigo possui como objetivo final apresentar métodos para definir sucesso em projetos.

2 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para o desenvolvimento desse artigo foi a de pesquisa bibliográfica (Figura 3). Os autores investigaram vários dos principais trabalhos das referências mundiais nos respectivos assuntos, em sua maioria artigos publicados em periódicos com classificação Capes Qualis A e B, analisaram e compararam essas obras e apresentam conclusões e sugestões.

Figura 3 – Metodologia do artigo.



Fonte: Os autores desse artigo.

3 ESTRATÉGIA DE PROJETOS

A estratégia sempre está ligada em obter resultados e em utilizar uma forma eficaz de alcançá-los. Dessa forma, é importante para o nosso entendimento, estender esse conceito para o ambiente de gerenciamento de projetos.

Conforme Derwe (2002), gerenciamento estratégico é o conjunto de decisões gerenciais que determina a performance da companhia a longo prazo e inclui a formulação da estratégia, a implementação, a avaliação e o controle. Essas estratégias são implementadas por meio de programas, projetos, orçamentos e procedimentos.

Segundo Poli e Shenhar (2003), estratégia de projeto é a perspectiva do projeto, direção e guias sobre o que fazer e como fazer, para alcançar a vantagem competitiva mais alta e o melhor valor dos resultados.

Para Artto *et al.* (2008) “Estratégia de Projetos é a direção no projeto que contribui para o sucesso no seu ambiente”. Essa definição permite diferentes tipos de estratégias que projetos individuais possam ter, pois a literatura sobre o assunto é bastante limitada à premissa de que eles devem estar alinhados à direção e à estratégia de negócios da organização. Estratégia de Projeto ou qualquer outra estratégia organizacional está relacionada à vantagem competitiva ou sobrevivência no ambiente externo.

4 SUCESSO DE PROJETOS

Atualmente, a definição de sucesso em projetos tem sido bastante questionada, pois não há muito consenso nas empresas sobre esse conceito ou não há nem uma definição clara de sucesso. Outro ponto observado na literatura é que muitos autores utilizam o conceito tradicional de sucesso, ou seja, a tríplice restrição, entregar o escopo no prazo e no custo programado, o que atualmente não é mais suficiente.

Acompanhamos nos últimos meses do ano de 2008, no grupo de discussão do capítulo do Rio de Janeiro do PMI, uma discussão que durou semanas sobre o conceito de sucesso, onde houve a contribuição de diversas pessoas, uma grande divergência de opiniões e muito pouco consenso.

A complexidade da definição de sucesso pode ser exemplificada em projetos que foram um sucesso em seu gerenciamento, com o escopo entregue no prazo, no custo e com a qualidade desejada se tornarem um grande fracasso de negócios, enquanto outros, com problemas de prazo, custo ou outros se tornaram um grande sucesso para os negócios das empresas.

Sem dúvida, existe um consenso na literatura mais moderna, conforme alguns trabalhos citados, que o sucesso dos projetos está totalmente ligado à estratégia da empresa, o qual pode e deve ser visto de forma diferente por diferentes empresas e partes interessadas.

Avaliar o sucesso de projetos pode ter diferentes significados dependendo do avaliador:

“Sucesso significa diferentes coisas para diferentes pessoas. Um arquiteto pode considerar sucesso em termos de aparência estética, um engenheiro em termos de competência técnica, um contador em termos de dólar gasto no orçamento, um gerente de recursos humanos em termos de satisfação dos empregados. Os executivos avaliam seu sucesso em termos de ações de mercado.” (Freeman e Beale, 1992).

Cooper e Kleinschmidt (1987) identificaram três dimensões: performance financeira; criação de novas oportunidades para novos produtos e mercados; e impacto no mercado.

Para medir o sucesso de um projeto, Pinto e Mantel (1990) consideraram três aspectos da performance como *benchmarking*: processo de implementação; valor percebido do projeto; e satisfação do cliente com os resultados.

Freeman e Beale (1992) caracterizaram sete critérios de sucesso para medir o sucesso dos projetos: performance técnica; eficiência da execução; implicações gerenciais e organizacionais; crescimento pessoal; habilidade do fabricante; e desempenho do negócio.

O estudo de Griffin e Page (1996) reforça o conceito de que o sucesso para projetos e programas depende fortemente da estratégia de negócio da empresa e da estratégia do projeto.

No Quadro 1, Griffin e Page (1996) mostram o resultado da pesquisa que fizeram nas empresas sobre o conceito de medidas de sucesso mais úteis por estratégia do projeto ao empregar o conceito de inovação para o mercado e para a empresa.

	BAIXO	INOVAÇÃO PARA O MERCADO	ALTO
ALTO	Novo para a empresa Fatia de mercado Lucro ou satisfação Objetivos de lucro alcançados Vantagem competitiva		Novo para o mundo Aceite do cliente Satisfação do cliente Objetivos de lucro ou retorno sobre investimento ou taxa interna de retorno alcançados Vantagem competitiva
INOVAÇÃO PARA A EMPRESA	Melhoria do Produto Satisfação do cliente Crescimento da fatia de mercado ou receita Margem de lucro alcançada Vantagem competitiva	Adições às linhas existentes Fatia de mercado Crescimento da receita/satisfação/aceite do cliente Objetivos de lucro alcançado Vantagem competitiva	
BAIXO	Reduções de Custo Satisfação do cliente Aceite ou receita Objetivos de margem encontrados Performance ou qualidade	Reposicionamento do produto - Aceite do cliente Satisfação do cliente Objetivos de Lucro alcançado Vantagem competitiva	Estratégia do Projeto Métrica do cliente 1 Métrica do cliente 2 Medida financeira Medida de performance

Quadro 1 – As metas de sucesso mais úteis por Estratégia do Projeto.
 Fonte: Griffin e Page, 1996.

Baccarini, em 1999, além de sugerir a distinção dos critérios do sucesso do projeto em dois componentes - sucesso do produto e sucesso do gerenciamento de projetos -, também coloca alguns critérios para esses dois componentes.

a) Sucesso do Gerenciamento de Projeto - esse foco incide sobre o processo e tem três critérios:

- ◆ Encontrar objetivos de tempo, custo e qualidade;
- ◆ Qualidade do processo de gerenciamento;
- ◆ Satisfazer as partes interessadas durante o processo de gerenciamento de projetos (principalmente patrocinadores e equipe).

b) **Sucesso do Produto** – refere-se aos efeitos do produto final do projeto e tem três critérios:

- ◆ Encontrar os objetivos estratégicos da organização (metas);
- ◆ Satisfazer as necessidades dos usuários (finalidade);
- ◆ Satisfazer as partes interessadas no que se refere ao produto (principalmente cliente/usuário).

Baccarini (1999) destacaram as seguintes características de sucesso do projeto:

- ◆ **O sucesso do GP é subordinado ao sucesso do produto** - os critérios de sucesso de tempo, custo e qualidade são subordinados ao nível mais alto de sucesso dos objetivos e finalidades do produto.
- ◆ **O sucesso de GP influencia no sucesso do produto** - o sucesso do gerenciamento do projeto pode influenciar o alcance do sucesso do produto e pode contribuir para o sucesso do produto, mas é improvável que seja capaz de impedir seu fracasso. Por exemplo, o GP pode ajudar a identificar a natureza inviável do projeto e indica que ele deve ser abandonado ou mudado. Uma gerência de projetos pobre em termos de custo e/ou tempo pode resultar na não-realização do sucesso do produto como a rentabilidade ou cota de mercado.
- ◆ **O sucesso do projeto é afetado pelo tempo** - para o sucesso do produto, o julgamento só pode ser feito uma vez que o produto tenha sido utilizado e isso pode levar muitos anos depois da conclusão do projeto.

A utilização do conceito de VPL (valor presente líquido) para avaliar a saúde do projeto foi sugerida por Gardiner e Stewart (2000).

Shenhar *et al.* (2001) propõem o uso de quatro dimensões: eficiência; impacto no cliente; sucesso nos negócios; e preparação para o futuro. Bem mais recentemente, Dvir e Shenhar (2007) atualizaram as dimensões para cinco: eficiência; impacto no negócio; impacto no time; sucesso direto e nos negócios; e preparação para o futuro.

Para Dietrich *et al.* (2002), assim como para diversos outros autores, a maioria dos estudos tem focado somente no gerenciamento do sucesso em um único projeto sem considerar o sucesso para a organização em si e sem se preocupar em como integrar o sucesso da empresa com o sucesso do projeto:

“Os desafios e características do gerenciamento moderno de organizações orientadas a projeto estão relacionados a assuntos como alinhar os projetos à estratégia e aos objetivos de negócio, determinar o poder e a autoridade na organização, gerenciar riscos e recursos (tangíveis e intangíveis), compartilhar informações, e aumentar o aprendizado organizacional.”

As áreas relacionadas ao gerenciamento em um ambiente de múltiplos projetos podem ser definidas como:

- ◆ Resultados, com inclusão das perspectivas financeiras e do cliente. Os resultados podem ser mensurados em termos de estratégia, benefícios para as partes interessadas e a empresa, quantidades relacionadas aos produtos do projeto.
- ◆ Aspectos da performance do projeto e dos recursos tais como custos, prazo, qualidade e escopo, bem como suporte e compromisso gerencial.
- ◆ Aprendizado e comunicação nos níveis individuais e organizacionais.

Nesse estudo, verificou-se que quando tomamos decisões sobre projetos, dois tipos de fatores de sucesso foram considerados: o primeiro deles, os “fatores relacionados com resultados” que contribuem diretamente para o sucesso; e o segundo, os “fatores de sucesso relacionados com processo e recursos” como facilitadores das causas determinantes do sucesso. As considerações relacionadas com o dois fatores de sucesso são apresentadas no Quadro 2.

FATORES DE SUCESSO RELACIONADOS AOS RESULTADOS	FATORES DE SUCESSO RELACIONADOS AOS PROCESSOS E AOS RECURSOS
<p>Alinhar com os negócios (estratégia, produtos, mercados, ambiente, tendências). Necessidade e importância das entregas do projeto. Novidade: novos produtos, tecnologia, serviços. Soluções alternativas. Realização dos objetivos estratégicos, alinhamento estratégico. Impacto nas partes interessadas. Necessidades do cliente. Fatores externos e mudanças ambientais. Riscos. Benefícios.</p>	<p>Compromisso. Recursos. Tempo. Responsabilidades. Retorno. Aprendizagem.</p>

Quadro 2 – Considerações relacionadas aos fatores de sucesso.
Fonte: Dietrich *et al.*, 2002.

Um artigo bastante interessante é o de Shenhar *et al.* (2001) que procuram alinhar o conceito de gerenciamento de projetos à estratégia e ao sucesso, ao mostrar que projetos realmente são poderosos meios para gerar valor econômico e vantagem competitiva.

Com os projetos cada vez mais presentes e importantes para o sucesso das organizações, Shenhar *et al.* (2001) abordam mais uma vez, que estudos anteriores trazem muito pouco consenso sobre o que significa sucesso em projetos e que o sucesso é muito mais do que entregar o escopo, no prazo e no custo. Sem projetos, as organizações se tornariam obsoletas, irrelevantes e incapazes de superar os ambientes competitivos de negócios dos tempos atuais.

A maioria das organizações tem utilizado medidas financeiras para avaliar e medir seu sucesso, e essas medidas, sozinhas, não são indicadores suficientes em longo prazo. Nos últimos anos, alguns modelos, como o *Balanced Scorecard*, o Capital Intelectual e as Dimensões de Sucesso estão sendo implementados nas organizações modernas para tentar ligar as decisões estratégicas ao sucesso sustentável, entretanto, a literatura tem avançado pouco para adaptar conceitos similares para ligar o GP ao sucesso de projetos, onde existe uma clara preocupação operacional, isto é, ter o trabalho realizado dentro do prazo e do custo.

No estudo feito por Shenhar *et al.* (2001), realizado em mais de 70 empresas e mais de 140 projetos, foram encontradas quatro dimensões para o sucesso. Dvir e Shenhar (2007) atualizaram essas dimensões para cinco, conforme detalhadas a seguir e visualizadas no Quadro 3:

- a) **Eficiência** – representa os alcances de curto prazo, se o projeto for completado de acordo com o plano.
- b) **Impacto para o cliente** – representa as principais partes interessadas, cuja percepção é crítica para avaliação do sucesso. Essa dimensão deve especificar claramente como os resultados do projeto melhorarão a vida e os negócios e como as necessidades dos clientes serão atendidas.
- c) **Impacto no time** – reflete como o projeto afetará seus membros. Essa dimensão avalia o impacto cumulativo: satisfação do time, moral, lealdade do time com a organização e a retenção depois que ele for finalizado, bem como o investimento indireto da organização no time, seu aprendizado, crescimento e capacidades.
- d) **Sucesso direto e nos negócios** – reflete o impacto direto e imediato do projeto na organização principal: nível de vendas, receitas, lucros, fluxo de caixa e outras medidas financeiras.
- e) **Preparação para o futuro** – as empresas estão preocupadas com os resultados de negócio imediatos, como lucratividade e fatia de mercado, mas também com resultados de longo prazo, tais como criar um novo mercado, uma nova linha de produtos, uma nova tecnologia, etc.

Uma observação importante é que algumas dimensões são mais importantes durante a execução do projeto e outras após o seu término e levam mais tempo para serem avaliadas, o que pode ser um dos fatores para explicar porque uma grande parte das empresas não avalia se está alcançando ou não o sucesso (Quadro 3).

DIMENSÃO DO SUCESSO	MEDIDA
a) EFICIÊNCIA DO PROJETO	<ul style="list-style-type: none"> A. Alcançar o objetivo de prazo B. Alcançar o objetivo de custos C. Rendimento D. Outras eficiências
b) IMPACTO NO CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> A. Alcançar a performance funcional e os requisitos B. Benefícios para o cliente C. Extensão do uso do produto D. Satisfação do cliente e fidelidade E. Reconhecimento da Marca
c) IMPACTO NO TIME	<ul style="list-style-type: none"> A. Satisfação do time B. Moral do time C. Desenvolvimento das habilidades D. Crescimento profissional E. Retenção do time F. Sem estresses e excesso de trabalho
d) SUCESSO DIRETO E DO NEGÓCIO	<ul style="list-style-type: none"> A. Vendas B. Lucros C. Fatia de mercado D. Retorno sobre o investimento E. Retorno sobre o patrimônio F. Fluxo de Caixa G. Qualidade do serviço H. Tempo do ciclo de vida I. Medidas organizacionais J. Aprovações regulatórias
e) PREPARAÇÃO PARA O FUTURO	<ul style="list-style-type: none"> A. Criar um novo mercado B. Criar uma nova linha de produtos C. Desenvolver uma nova tecnologia D. Criar nova competência E. Criar nova capacidade organizacional

Quadro 3 – Dimensões de sucesso.

Fonte: Dvir e Shenhar, 2007.

5 CONCLUSÕES

No Quadro 4 podemos observar a contribuição dos principais autores com o sucesso em projetos.

AUTOR	CONTRIBUIÇÃO
<p>COOPER E KLEINSCHMIDT (1987)</p>	<p>Três dimensões:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Performance financeira. 2. Criação de novas oportunidades para novos produtos e mercados. 3. Impacto no mercado.
<p>PINTO E MANTEL (1990)</p>	<p>Três aspectos da performance:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Processo de implementação. 2. Valor percebido do projeto. 3. Satisfação do cliente com os resultados.
<p>FREEMAN E BEALE (1992)</p>	<p>Sete critérios de sucesso:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Performance técnica. 2. Eficiência da execução. 3. Implicações gerenciais. 4. Implicações organizacionais. 5. Crescimento pessoal. 6. Habilidade do fabricante. 7. Performance do negócio.
<p>GRIFFIN E PAGE (1996)</p>	<p>Surge o conceito de inovação para o mercado e inovação para a empresa de acordo com a estratégia da empresa, colocando diversas métricas de acordo com estas duas dimensões, conforme Quadro 1.</p>
<p>BACCARINI (1999)</p>	<p>Trouxeram o conceito de sucesso do produto e sucesso do gerenciamento de projetos:</p> <p>Sucesso do Gerenciamento de Projeto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Encontrar objetivos de tempo, custo e qualidade. 2. Qualidade do processo de gerenciamento do projeto. 3. Satisfazer as partes interessadas durante o processo de GP (principalmente patrocinadores e equipe). <p>Sucesso do Produto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Encontrar os objetivos estratégicos da organização (metas). 2. Satisfazer as necessidades dos usuários (finalidade). 3. Satisfazer as partes interessadas que se referem ao produto (principalmente cliente/usuário).

<p>GARDINER E STEWART (2000)</p>	<p>Valor Presente Líquido (VPL)</p>
<p>DIETRICH ET AL. (2002)</p>	<p>Sete critérios de sucesso:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Performance técnica. 2. Eficiência da execução. 3. Implicações gerenciais. 4. Implicações organizacionais. 5. Crescimento pessoal. 6. Habilidade do fabricante. 7. Performance do negócio.
<p>DVIR E SHENHAR (2007)</p>	<p>Dividiram o sucesso em 5 dimensões e critérios de sucesso para cada dimensão, conforme Quadro 3:</p> <p>Dimensões do sucesso:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Eficiência do projeto. 2. Impacto no cliente. 3. Impacto no time. 4. Sucesso direto e do negócio. 5. Preparação para o futuro.

Quadro 4 – Resumo das contribuições dos principais autores sobre sucesso.
 Fonte: Os autores desse artigo.

Conforme o Quadro 4, vale observar a falta de consenso sobre o conceito de sucesso nos projetos. Alguns autores dividem sucesso por dimensões (Cooper e Kleinschmidt, 1987; Dvir e Shenhar, 2007), outros de forma mais linear por critérios de sucesso (Pinto e Mantel, 1990; Freeman e Beale, 1992; Dietrich *et al.* 2002). Griffin e Page (1996) criaram uma matriz (um quadrante) onde cruzaram as dimensões de inovação para o mercado e inovação para a empresa de acordo com a estratégia da empresa. Baccharini (1999) trouxeram uma importante contribuição para o conceito de sucesso e o GP, usada neste ambiente a todo o momento, a divisão entre sucesso do gerenciamento do projeto e sucesso do produto, mas que ao mesmo tempo faz com que muitas empresas e gerentes de projetos pensem erroneamente que o gerente é responsável apenas pelo sucesso do GP, sem responsabilidade pelo sucesso do produto. Gardiner e Stewart (2000) são extremamente simplistas, colocam como sucesso apenas o VPL, o que apesar de simples é um dos principais critérios de seleção de projetos até hoje, mas que não se aplica a todos os setores e tipos de organizações.

Esse artigo pode ser uma importante fonte para a resolução da situação-problema, permitindo aos leitores identificar métodos para definir sucesso em projetos.

Podemos concluir que existem diversas formas interessantes de definir sucesso nos nossos projetos e que precisamos fazê-lo antes do início da sua implementação. Os autores desse artigo sugerem que as empresas que ainda não definiram sucesso nos documentos de caso de negócio ou outro, que o façam, antes de abrirem o projeto, de forma bem clara em seu documento de abertura e lembrem-se de que será preciso definir métricas para verificarem se o sucesso foi alcançado ou não, o que pode ser pesquisado em outros artigos.

REFERÊNCIAS

- Artto, K.; Kujala, J.; Dietrich, P.; and Martinsuo, M. (2008, January). What is project strategy? *International Journal of Project Management*, 26(1), 4-12.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.07.006>
- Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal*, 30(4), 25-32.
- Cooper, R. G. and Kleinschmidt, E. J. (1987). New products: what separates winners from losers. *Journal of Product Innovation Management*, 4, 169-184.
- Derwe, A. P. van. (2002). Project management and business development: integrating strategy, structure, processes and projects. *International Journal of Project Management*, 20(5), 401-411.
[http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00012-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00012-6)
- Dietrich, P.; Järvenpää, E.; Karjalainen, J.; and Artto, K. (2002, May). Successful management in multi-project environment. *Proceedings of the 2nd Annual Conference of the European Academy of Management - EURAM, Stockholm, Sweden, 9-11.*
- Dvir, D. and Shenhar, A. J. (2007). *Reinventing project management: the diamond to successful growth and innovation.* (1a. ed.). Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Freeman, M. and Beale, P. (1992). Measuring project success. *Project Management Journal*, 1, 8-17.
-

Gardiner, P. and Stewart, K. (2000, August). Revisiting the golden triangle of cost, time and quality: the role of NPV in project control success and failure. *International Journal of Project Management*, 18(4), 251–256.

Griffin, A. and Page, A. L. (1996). PDMA success measurement project: recommended measures for product development success and failure. *Journal of Product Innovation Management*, 13(6), 478-496.

<http://dx.doi.org/10.1111/1540-5885.1360478>

[http://dx.doi.org/10.1016/S0737-6782\(96\)00052-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0737-6782(96)00052-5)

Kendall, G. and Rollins, S. (2003). *Advanced project portfolio management and the PMO: multiplying ROI at warp speed*. Boca Raton, FL, USA: J. Ross Publishing Inc.

Kerzner, H. (2006). *Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling*. (9a. ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Pinto, J. K. and Mantel, S. J. (1990). The causes of project failure. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 37(4), 269-276.

<http://dx.doi.org/10.1109/17.62322>

PMI - Project Management Institute. (2008). *The guide to the project management body of knowledge*. (4a. ed.). Newtown Square, PA, USA: Project Management Institute.

PMI - Project Management Institute – Chapters Brasileiros. (2009). *Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos – Brasil - 2009*. PMI – Capítulos Brasileiros. Recuperado em 4 novembro, 2010 de <<http://pmi-rio.ning.com/page/benchmarking-1>>.

Poli, M. and Shenhar, A. J. (2003, July). Project strategy: the key to project success. *Proceedings of the Portland International Conference on Management of Engineering and Technology*, Portland, Oregon, USA, 20-24.

Shenhar, A. J.; Dvir, D.; Levy, O.; and Matlz A. C. (2001, December). Project success: a multidimensional strategic concept. *Long Range Planning*, 34(6), 699-725.

[http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00097-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00097-8)

Srivannaboon, S. (2006, December). Linking project management with business strategy. *Project Management Journal*, 37(5), 88-96.

Data do recebimento do artigo: 15/10/2010

Data do aceite de publicação: 29/12/2010