



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Parâmetros de sucesso em gerenciamento de projetos: Estudo de caso na indústria automobilística brasileira

PASCHOAL FEDERICO NETO

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP
paschoalfederico@gmail.com

ANTONIO C A MAXIMIANO

Universidade de São Paulo
maximin@usp.br



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

PARÂMETROS DE SUCESSO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS: ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA BRASILEIRA

Resumo

Esta pesquisa teve o objetivo de avaliar a importância dos parâmetros de sucesso em gerenciamento de projetos, por meio de um estudo de caso numa montadora de veículos comerciais brasileira. A fundamentação teórica foi baseada nos critérios de avaliação de resultado do Modelo Diamante de Shenhar e Dvir e os fatores críticos de sucesso (FCS) descritos no Modelo de Processo de Implantação de Projetos de Pinto e Slevin. Como resultados pode-se constatar o perfil dos participantes do gerenciamento do processo de desenvolvimento de produtos, as principais características dos projetos e a priorização dos critérios de avaliação e FCS. Esta pesquisa foi executada conforme proposta do Mestrado Profissional em Empreendedorismo da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA-USP) e como tal, aproxima os meios acadêmico e empresarial, colaborando com o objetivo de um crescimento sustentável da sociedade brasileira.

Palavras-chave: Administração de Projetos, Sucesso, Indústria Automobilística.

Abstract

This research aimed to evaluate the importance of project management success parameters, through a case study in a Brazilian commercial vehicle maker. The theoretical framework was based on the results evaluation criteria of Diamond Model (Shenhar and Dvir) and on the critical success factors (CSF) described in the Model of Project Implementation Process (Pinto and Slevin). The results showed the profile of the participants of the product development process management, the main projects' characteristics and the prioritization of evaluation criteria and of CSF. The research was performed as proposed by the Professional Master's Degree in Entrepreneurship of the School of Economics, Business and Accounting of the University of São Paulo (FEA-USP) and brings closer the academic and business worlds, collaborating with a sustainable improvement of Brazilian society.

Keywords: Project Administration, Success, Automotive Industry.



1- Introdução

A indústria automobilística mundial teve seu início em 1986 quando Karl Benz inventou o primeiro automóvel do mundo, configurado ainda com três rodas (*Benz Patent Motorwagen*) e, no mesmo ano, Gottlieb Daimler apresentou sua carruagem motorizada, considerada então o primeiro automóvel de quatro rodas do mundo (DAIMLER, 2015).

No Brasil, esta indústria foi iniciada no governo de Juscelino Kubitschek nos anos de 1950 e sua história desenvolveu-se de forma crescente e competitiva. Atualmente, o Brasil é o oitavo maior produtor mundial de veículos e o quarto maior mercado interno, mesmo considerando-se a atual crise econômica vivida pelo país (ANFAVEA, 2016a). Até recentemente, tradicionais marcas europeias e norte-americanas estavam presentes no mercado brasileiro, sendo que na última década, outros grupos anunciaram a intenção de instalar fábricas em território brasileiro, algumas já realizadas (vide tabela 1).

Tabela 1 – Principais grupos / marcas de veículos comerciais brasileiros

Principais Grande Grupos		Principais Marcas	
"Tradicionalis"	Europeus	Daimler	Mercedes-Benz
		Volvo	Volvo
		MAN (VW)	VW Scania MAN
		CNH (FIAT)	Iveco
	Norte Americano	Ford	Cargo
Brasileiro	AGRALE	Agrale	
"Novos"	Norte Americanos	Paccar	DAF
		Navistar	International
	Chineses	FOTON	Aumark
		CNHTC	Sinotruk
		Shaanxi	Schacman

Fonte: Elaborado pelo autor com informações de ANFAVEA (2016)

Diante deste cenário, o objetivo principal deste trabalho foi, portanto, pesquisar a importância dos parâmetros de sucesso em gerenciamento de projetos de desenvolvimento de veículos comerciais no mercado brasileiro, considerado altamente competitivo. A questão de pesquisa principal formulada foi: (i) Quais os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) mais importantes para a execução do processo de desenvolvimento de veículos comerciais brasileiros?

Como objetivo secundário, foram também analisadas as seguintes questões: (ii) Quais os critérios de avaliação de resultados mais importantes de um projeto de veículo comercial bem sucedido? (iii) Quais as características dos projetos de desenvolvimento de veículos comerciais brasileiros? (iv) Qual o perfil dos participantes de processo de gerenciamento destes projetos?

O estudo de caso foi realizado numa grande indústria tradicional, estabelecida no Brasil desde os primeiros momentos. Esta empresa, nos últimos 20 anos, sempre apresentou faturamento anual da ordem de bilhões de reais e quantidade de funcionários contada em milhares. A maioria de seus produtos é líder de mercado nos segmentos que atua. A montadora esteve sempre entre as 50 maiores empresas do país e entre as 10 maiores da indústria automobilística local, segundo diferentes índices de anuários de jornais e revistas especializadas. Ela atende a todas as exigências internacionais de certificação de qualidade de processos e tem um guia próprio para o gerenciamento do desenvolvimento de seus produtos.

Como resultado do trabalho, são analisadas as lições aprendidas sobre a importância dos FCS para execução de projetos de veículos comerciais, dos critérios de análise de sucesso



dos resultados destes projetos e busca mostrar possibilidades de melhorias práticas e novas investigações teóricas.

Esta pesquisa aproxima os meios acadêmico e empresarial e colabora com o crescimento sustentável da sociedade brasileira, seguindo a proposta do Mestrado Profissional em Empreendedorismo da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP), que busca temas de pesquisa no mundo profissional, fundamenta os conceitos teóricos com a metodologia acadêmica e reaplica a pesquisa no campo empresarial.

Na sequencia, serão abordados os tópicos: (i) referencial teórico, que fundamenta os conceitos dos parâmetros de sucesso em gerenciamento de projetos considerados; (ii) metodologia utilizada na pesquisa; (iii) o estudo de caso em si, efetuado numa grande montadora brasileira representativa da indústria automobilística nacional, com os principais resultados obtidos e análises efetuadas; (iv) principais conclusões e considerações finais.

2- Referencial Teórico

Este trabalho teve como principais fundamentações teóricas: (i) a Abordagem Diamante de Shenhar e Dvir que propõe a classificação de projetos segundo suas características principais e critérios específicos para a avaliação de sucesso do resultado destes projetos; (ii) os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) na execução do gerenciamento de projetos considerados no Modelo de Processo de Implantação de Projetos de Pinto e Slevin. Fundamental observar que um projeto conduzido com sucesso não necessariamente leva a resultados considerados de sucesso (DE WITT, 1988) e que, paradoxalmente, um projeto pode ser bem sucedido, apesar de não ter sido gerenciado com grande eficiência.

Dentre as diversas formas de caracterização de projeto elaboradas por diferentes autores, e considerando-se o gerenciamento específico de desenvolvimento de produtos praticado na indústria automobilística, destaca-se o modelo de Shenhar e Dvir, que propõe a categorização em função de: (i) Novidade (N – incerteza do projeto, do mercado ou de ambos); (ii) Tecnologia (T- incerteza tecnológica do projeto); (iii) Complexidade (C- do produto, tarefa e organização do projeto) e (iv) Ritmo (R- urgência do Projeto) (vide figura 1).

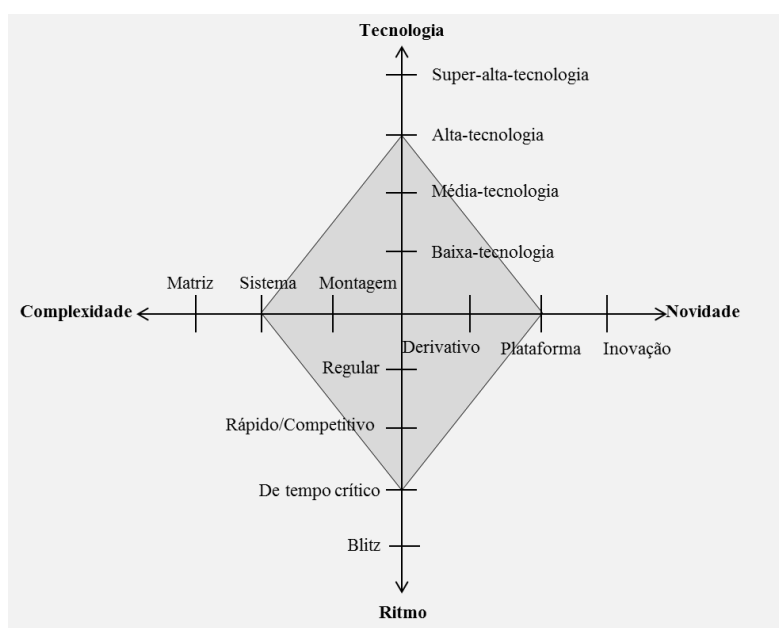


Figura 1 – O Modelo Diamante

Fonte: Shenhar e Dvir (2010)



Shenhar e Dvir (2010) propõem também a avaliação de sucesso de um projeto por meio de cinco grupos de medidas: (i) Eficiência - cumprimento das metas planejadas do projeto – que engloba a chamada restrição tripa ou triângulo de ferro, comumente conhecido pelas metas de custo, prazo e qualidade; (ii) Impacto no cliente - representando as principais partes interessadas; (iii) Impacto na equipe - como o projeto afeta a equipe e seus membros; (iv) Sucesso comercial e direto - impacto na organização; (v) Preparação para o futuro - benefícios de longo prazo para a organização (vide tabela 2).

Tabela 2 – Medidas Específicas de Sucesso

Sucesso do Projeto				
Eficiência	Impacto no cliente	Impacto na equipe	Sucesso comercial e direto	Preparação para o futuro
Cumprir o cronograma	Cumprir com os requisitos e especificações	Satisfação da equipe	Vendas	Nova tecnologia
Cumprir com o Orçamento	Benefício para o cliente	Moral da equipe	Lucros	Novo mercado
Resultado	Extensão de uso	Desenvolvimento de habilidades	Participação no mercado	Nova linha de produto
Outras eficiências	Satisfação e lealdade do cliente	Crescimento dos membros da equipe	ROI, ROE.	Nova competência
	Reconhecimento da marca	Retenção dos membros da equipe	Fluxo de Caixa	Nova capacidade organizacional
		Sem estresse	Qualidade do serviço	
			Tempo do ciclo	
			Medidas organizacionais	
			Aprovação regulatória	

Fonte: Adaptado de Shenhar e Dvir (2010)

Os dois autores consideram ainda que estas dimensões dão um caráter dinâmico ao conceito de sucesso e que a importância relativa das cinco dimensões variam ao longo do tempo, sendo que da eficiência (i) à preparação para o futuro (v) estão relacionado os períodos do curto ao longo prazo.

Dentre os diversos autores que escreveram sobre fatores críticos de sucesso para a execução de projetos, destaca-se, por sua representatividade e aplicabilidade, Jeffrey K. Pinto que formulou estudos com diferentes parceiros, entre os quais Dennis P. Slevin (PINTO & SLEVIN, 1987). Nestes estudos, 10 principais FCS, considerados no modelo denominado Processo de Implantação de Projetos são relacionados ao longo do ciclo de vida do projeto, sem priorizá-los, mas sim sequenciando sete deles (Missão, Apoio da alta direção, Planejamento e cronograma, Consulta ao cliente, Pessoal, Atividades técnicas e Aceitação do cliente) segundo um caminho crítico e considerando outros três (Comunicação, Monitoração e *feedback* e Solução de Problemas) como necessários, simultâneos e em harmonia com o fluxo (vide figura 2).

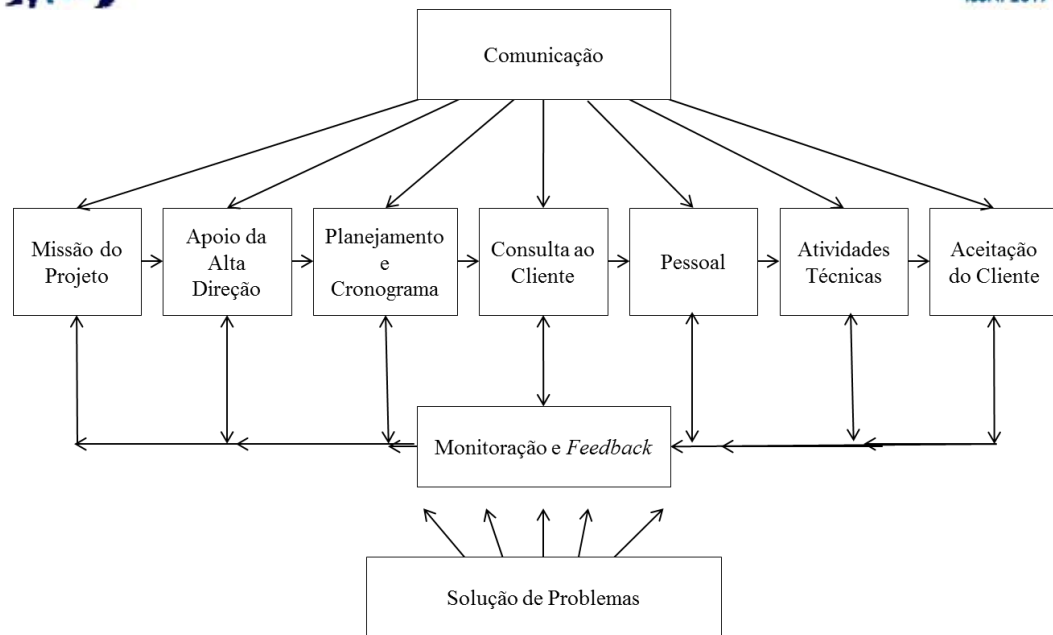


Figura 1 - Modelo de Dez Fatores Críticos do Processo de Implantação de Projeto

Copyright © 1984 Randall L. Schultz and Dennis P. Slevin. Used with Permission

Fonte: Adaptado de Slevin e Pinto (1986)

3- Metodologia

Este artigo é derivado de estudos feitos para dissertação depositada no Mestrado Profissional em Empreendedorismo da FEA-USP e escrito conforme recomendação do V SINGEP sobre formatação, conforme Biancolino *et al* (2012).

O esquema de atividades seguido encontra-se mostrado na figura 3.

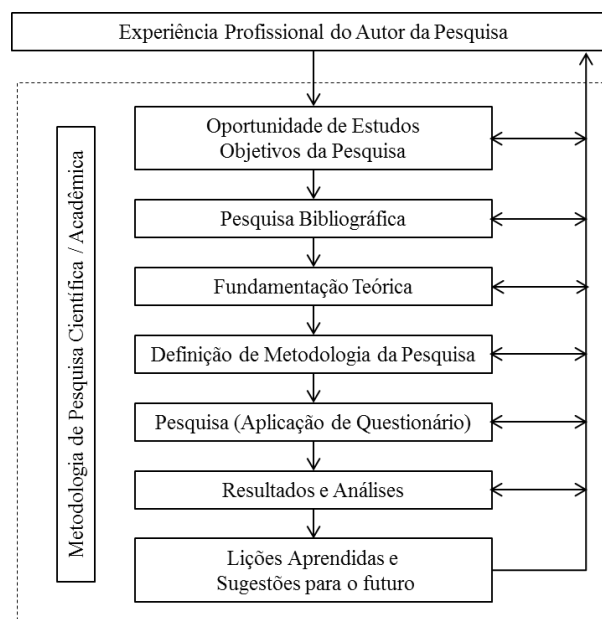


Figura 3 – Fluxo de atividades/ Metodologia de pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

O tema foi originado em função da experiência profissional do autor e a pesquisa seguiu o rigor do procedimento acadêmico consolidado.



O embasamento teórico foi feito através de pesquisa bibliográfica sobre parâmetros de sucesso, recomendada por Marconi e Lacatos (2010).

Em função da característica do estudo, optou-se por um estudo de caso, através da execução de uma pesquisa exploratória, seguindo Martins e Theóphilo (2009) e Yin (2010).

Questionário baseado no referencial teórico foi elaborado e enviado pela plataforma *Google Forms* a profissionais envolvidos com gerenciamento de projetos da montadora selecionada. Este questionário abordou principalmente quesitos como: (i) perfis dos entrevistados – gênero – função hierárquica – área funcional de atividade – tempo de experiência profissional; (ii) categorização dos projetos que participaram – novidade do veículo em relação ao mercado – tecnologia do veículo ou de seus sistemas veiculares importantes – complexidade do fornecimento dos sistemas veiculares – tempo disponível para o desenvolvimento; (iii) priorização dos principais critérios de sucesso segundo opinião dos entrevistados e seus entendimentos sobre o que a empresa adota; e (v) priorização dos FCS.

Os resultados foram compilados e analisados de forma absoluta em relação aos tópicos abordados no questionário, assim como foram também elaboradas estratificações dos resultados de priorização dos critérios de sucesso e dos fatores críticos de sucesso em função do perfil dos entrevistados e das características dos projetos.

Por fim, foram relacionadas lições aprendidas assim como as principais conclusões e sugestões de potenciais estudos futuros.

4- Resultados obtidos e análises

De um total de 84 questionários enviados, foi obtido um índice de respostas de aproximadamente 75%, considerado adequado e satisfatório para o tipo de pesquisa.

Os principais resultados obtidos foram:

4.1 Perfil dos Entrevistados:

- i. preponderantemente do gênero masculino (95%);
- ii. têm função executiva (98%);
- iii. a maioria trabalha na área de Desenvolvimento de Produtos (aproximadamente 70%);
- iv. profissionais com grande experiência (aproximadamente 90% com mais de 10 anos de prática, dos quais 40% com mais de 20 anos);
- v. exerceram função de gerente e/ou líderes de projeto ou participaram de comitê de direção / decisão de Projeto (aproximada e respectivamente 70% e 20%).

4.2 Caracterização dos projetos referenciados pelos entrevistados:

- i. grande maioria de projetos de veículos comerciais inéditos ou sucessores de uma linha atual (aproximadamente 90%);
- ii. grau elevado de novas tecnologias desenvolvidas durante o projeto ou que foram recém-desenvolvidas na época do seu desenvolvimento (aproximadamente 90% de alta e média tecnologia);
- iii. principais sistemas veiculares fornecidos por outras empresas (aproximadamente 90% de complexidade alta e média de fornecimento);
- iv. prazos de execução restritos (aproximadamente 75% pela urgência de novas janelas de oportunidade ou criticidade de novas legislações).



4.3 Priorização dos critérios de sucesso para avaliação de resultado dos projetos:

Enquanto a teoria indica um caráter dinâmico de priorização dos critérios de sucesso de um projeto ao longo do tempo, do curto para o longo prazo na ordem de Eficiência / Clientes / Equipe / Viabilidade / Sustentabilidade, a pesquisa demonstrou que os entrevistados priorizam estes critérios na sequência Clientes / Viabilidade / Eficiência / Equipe / Sustentabilidade e afirmam que sua empresa adota a sequência Viabilidade / Clientes / Eficiência / Sustentabilidade / Equipe (vide Quadro 1).

Quadro 1 – Critérios de Avaliação de Resultados – Resultados da Pesquisa e Fluxo teórico

Opiniões:	Mais importante		(Importância)		Menos importante
“Empresa”	Viabilidade	Clientes	Eficiência	Sustentabilidade	Equipe
“Pessoal”	Clientes	Viabilidade	Eficiência	Equipe	Sustentabilidade
Fluxo	Eficiência	Clientes	Equipe	Viabilidade	Sustentabilidade
Teórico	Curto		(Período de tempo)		Longo

Fonte: Elaborado pelo autor

Percebe-se deste quadro 1 que: (i) de uma forma geral, os respondentes veem a priorização adotada pela empresa diferentemente de sua priorização pessoal. Os critérios Viabilidade e Clientes alternam-se entre os mais importantes e o Equipe e Sustentabilidade entre os menos importantes; (ii) os respondentes priorizaram um critério de mais longo prazo como Viabilidade, a frente de outros de curto e médio prazo como Eficiência e Equipe e que consideram que sua empresa adota este mesmo critério como o mais importante de todos. Isto indica que os respondentes são profissionais experientes, confirmando o perfil levantado, e que observam a importância de critérios que garantam o longo prazo da empresa em que trabalham.

4.3.1 Estratificação segundo os perfis dos entrevistados:

(i) Nível hierárquico: o resultado mais interessante desta estratificação foi a observação que o nível hierárquico mais alto (G-I: presidente / vice-presidente / diretor adjunto), em princípio os executivos representantes da empresa, enxergam que a empresa tem critérios diferentes dos seus próprios.

(ii) Área funcional de atuação: as pessoas que trabalham em Vendas acreditam que a empresa dá menos importância ao critério Clientes, talvez numa “reclamação” indireta. Por serem a maioria dos entrevistados, as pessoas que trabalham na área de Desenvolvimento de Produto influenciam os resultados gerais sem, no entanto, distorcê-los exageradamente.

(iii) Tempo de experiência profissional: os resultados observados foram praticamente homogêneos em relação aos resultados gerais, tanto para a avaliação pessoal quanto para o que a empresa adota.

(iv) Participação no projeto: enquanto nas avaliações pessoais há certa harmonia entre as respostas, nas avaliações sobre o que a empresa adota, observam-se priorizações diferentes em relação ao critério Eficiência sendo que o grupo de participantes, mais operacional, acredita ser este o critério mais importante adotado pela empresa enquanto o resultado geral o posiciona na terceira prioridade. Talvez aqui, estes participantes acreditem na importância que a empresa dá à necessidade que estas pessoas tenham um bom desempenho durante a execução dos projetos.



4.3.2 Estratificação segundo a caracterização dos projetos:

- (i) Novidade em relação ao mercado: aparentemente esta característica não influencia a priorização dos critérios de sucesso do projeto nem na avaliação pessoal nem na avaliação empresa;
- (ii) Tecnologia do veículo e (iii) Complexidade de fornecimento de sistemas: o critério de Eficiência é mais priorizado na avaliação pessoal quando se trata de produtos de baixa tecnologia e baixa complexidade de fornecimento de sistemas importantes. No entanto, isto paradoxalmente não é confirmado na avaliação empresa.
- (iv) Tempo para desenvolvimento de projeto: percebe-se da avaliação pessoal que os entrevistados priorizaram a Equipe mais importante que a Sustentabilidade, exceto para projetos com tempos críticos, aqui provavelmente pela alusão ao cumprimento de legislações contida na definição da característica. Já na avaliação sobre o que consideram a empresa adotar como prioridade, a estratificação apresenta resultados uniformes, com a Sustentabilidade mais importante que a Equipe.

De uma forma geral, na estratificação (opinião da) empresa, estranhamente a priorização para todas as diferentes características de projetos consideradas acima é uniforme e igual à geral, o que contradiz a teoria que afirma que “para projetos de baixo risco, o cumprimento das restrições de recursos é mais crítico e relevante que para projetos de risco maior” (SHENHAR e DVIR, 2010, p. 43).

4.4 Priorização dos fatores críticos de sucesso para a execução gerenciamento de projeto:

Em resposta à questão principal desta pesquisa, os entrevistados priorizaram os FCS, segundo suas opiniões pessoais, na sequência Missão / Planejamento e Cronograma / Consulta a Clientes / Pessoal / Apoio da Alta Direção / Aceitação dos Clientes / Comunicação / Atividades Técnicas / Acompanhamento e *Feedback* / Solução de Problemas.

Observando-se a priorização encontrada na pesquisa, verifica-se que ela é muito semelhante à do fluxo do modelo teórico, que representa a sua sequência no tempo (e não suas prioridades).

Os FCS Comunicação, Solução de Problemas e Acompanhamento e *Feedback*, são considerados entre os menos importantes da sequência pesquisada e são fatores que na teoria acontecem simultaneamente e em harmonia aos demais sete FCS. Isolando-se estes três FCS do modelo de Dez-Fatores forma-se o seguinte Quadro 2:

Quadro 2 – Fatores Críticos de Sucesso – Resultados da Pesquisa e Modelo Teórico

Resultado da Pesquisa	Mais importante		(Importância)			Menos importante	
	Missão	Planejamento Cronograma	Consulta a Clientes	Pessoal	Apoio da Alta Direção	Aceitação dos Clientes	Atividades Técnicas
Teoria Modelo Dez-fatores	Missão	Apoio da Alta Direção	Planejamento Cronograma	Consulta a Clientes	Pessoal	Atividades Técnicas	Aceitação dos Clientes
	Início	(Sequência no tempo)					Fim

Fonte: Elaborado pelo autor

Percebe-se deste quadro, que o critério Apoio da Alta Direção aparece classificado numa posição de menor prioridade, indicando provavelmente que, na empresa pesquisada, a Direção apoia naturalmente os projetos realizados e, por esta razão, os entrevistados não o veem como um FCS tão importante. Da mesma forma, o fator Atividades Técnicas,



classificado inclusive após o fator Comunicação, indica a existência rotineira de recursos tecnológicos adequados e suficientes para a execução dos projetos.

4.4.1 Estratificação segundo os perfis dos entrevistados:

Em geral, a pesquisa demonstrou que a priorização dos fatores críticos de sucesso pode ser considerada uma função das maiores necessidades dos grupos estratificados, ou seja, necessidades prioritárias que as pessoas sentem não ter domínio. Como exemplos desta afirmação tem-se que:

(i) Nível hierárquico: o grupo de altos executivos enxerga o Apoio da Alta Direção como a nona prioridade entre os dez fatores, enquanto o de menor hierarquia enxerga o mesmo fator na terceira posição;

(ii) Área funcional de atuação: o grupo de Vendas prioriza o FCS de Consulta a Clientes, apenas na sétima posição, enquanto o grupo de processos de suporte o coloca na segunda prioridade e o pessoal de Desenvolvimento na terceira prioridade;

(iii) Tempo de experiência profissional: os menos experientes classificam o FCS Apoio da Alta direção na segunda prioridade, enquanto os demais o enxergam como o quinto mais importante. De forma semelhante, o FCS Consulta a Clientes é o segundo mais importante para os mais experientes e sétimo para os mais novos;

(iv) Participação no projeto: mesmo na estratificação pela participação no projeto que é a mais homogênea em relação ao resultado geral, os fatores de Apoio da Alta direção e Consulta a Clientes parecem ser função da necessidade dos subgrupos de classificação.

4.4.2 Estratificação segundo a caracterização dos projetos:

Em geral, a pesquisa demonstrou que os resultados estratificados são relativamente homogêneos em relação ao geral. Mesmo assim, há alguns FCS que se mostram mais ou menos importantes (que requerem mais cuidados) em função de uma ou outra característica específica do projeto.

(i) Novidade em relação ao mercado: produtos inéditos no mercado, naturalmente apresentam o FCS Pessoal como o terceiro mais importante, enquanto Aceitação do Cliente aparece na última colocação para produtos *facelift*;

(ii) Tecnologia do veículo: produtos de Alta Tecnologia também apresentam o FCS Pessoal na mesma terceira prioridade, enquanto o Consulta a Clientes aparece como primeira prioridade em produtos de baixa tecnologia;

(iii) Complexidade de fornecimento de sistemas e (iv) Tempo para desenvolvimento de projeto: aparentemente a priorização dos FCS não depende destas características de projeto.

5- Conclusões e Considerações Finais

O objetivo principal deste trabalho, pesquisar sobre a importância dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para a execução do Processo de Gerenciamento do Desenvolvimento de Produtos e a importância dos Critérios de Avaliação de Sucesso dos Resultados de Projetos na indústria automobilística brasileira de veículos comerciais foi atingido e as principais questões de pesquisa respondidas.

Evidentemente esta pesquisa coloca conclusões que devem ser relativizadas em função de uma série de limitações inerentes às características da empresa pesquisada, ao ambiente de crise econômica, ao método de pesquisa, aos perfis profissionais dos entrevistados, aos projetos considerados pelos respondentes e outros.



Esta pesquisa contribui de diferentes formas para o mundo acadêmico, para a iniciativa privada e para a sociedade como um todo. Para a Academia, contribui com a validação de conceitos teóricos sobre os parâmetros de sucesso de projetos em mercados em desenvolvimento, por meio da verificação de um caso prático, vivido em uma grande montadora de veículos comerciais brasileira. Para a Iniciativa Privada, mais propriamente a Indústria Automobilística, joga luz sobre os principais fatores críticos de sucesso (FCS) na realização de projetos de produtos e os principais critérios de avaliação de resultados de projetos, fundamentados em conceitos teóricos. As observações e conclusões aqui estudadas contribuem para que os responsáveis por desenvolvimento de produtos desta indústria, e de outras com perfis semelhantes, reflitam e possam de alguma maneira aperfeiçoar seus processos internos. Para a Sociedade, propicia aos atuais e novos empreendedores dos diversos segmentos de mercado, a visão da prática embasada na teoria, sobre o cuidado necessário na realização de projetos, por meio dos fatores críticos de sucesso durante o gerenciamento do projeto dos critérios de avaliação de sucesso dos resultados do projeto.

Com base nos resultados deste trabalho, percebem-se oportunidades de novos estudos sobre o tema parâmetros de sucesso no gerenciamento de desenvolvimento de produtos em empresas brasileiras, ou mesmo outros temas observados com diferente potencial de especificidade e abrangência de investigação. Assim é que uma primeira sugestão para estudos futuros pode ser a possibilidade de se avaliar se as percepções e opiniões dos altos executivos dirigentes de empresas brasileiras refletem na realidade a cultura vivida na empresa por eles dirigida. Outra sugestão é investigar-se mais profundamente, na prática da realidade brasileira, se “o cumprimento das restrições dos recursos” é realmente mais crítico e relevante para projetos de risco mais baixo, conforme acreditam Shenhar e Dvir (2010, p. 43), visto que se verificou um aparente paradoxo nesta pesquisa.

6. Referências

- ANFAVEA. (2016a). *ANFAVEA - 60 Anos - Anuário da Indústria Automobilística Brasileira*. Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores, São Paulo.
- BIANCOLINO, C. A., KNISS, C. T., MACCARI, E. A., & RABECHINI JR., R. (2012). Protocolo para elaboração de Relatos de Produção Técnica. *Revista de Gestão de Projetos - GEP*, 3, n.2, 294 - 307.
- DAIMLER. (2015). *Daimler / Company / Tradition / Company History*. Acesso em Março de 2015, disponível em Beginnings of the Automobile - The Predecessor Companies (1886-1920): <http://www.daimler.com/company/tradition/company-history/1886-1920.html>
- DE WITT, A. (August de 1988). Measurement of Project Success. *Journal of Project Management*, 6.
- MARCONI, M. d., & LAKATOS, E. M. (2010). *Fundamentos da Metodologia Científica* (7ª ed.). São Paulo: Atlas.
- MARTINS, G. d., & THEÓPHILO, C. R. (2009). *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- PINTO, J. K., & SLEVIN, D. P. (February de 1987). Critical Factors In Success Project Implementation. *IEEE Transactions on Engeneering Management*, EM-34(No. 1), pp. 22-27.
- SHENHAR, A. J., & DVIR, D. (2010). *Reinventando Gerenciamento de Projetos - A Abordagem Diamante ao Crescimento e Inovação Bem-Sucedidos*. São Paulo: M. Books.
- SLEVIN, D. P., & PINTO, J. k. (1986). The Project Implementation Profile: New Tool for Projects Managers. *Project Management Journal*, September, pp. 57-70.
- YIN, R. K. (2010). *Estudo de Caso - Planejamento e Métodos* (4ª ed.). Porto Alegre: Bookman.