

**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**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
carlos.banzato@jci.com

**MARCOS PAIXÃO GARCEZ**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
mpgarcez@gmail.com

## Área Temática: Estratégia em Organizações

### **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**

**Resumo:** Uma estratégia de negócios deve responder a questões de como e onde competir, como ganhar e sustentar vantagem competitiva. 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 objetivos gerais da organização. O único modo das empresas implementarem uma estratégia robusta e obterem vantagem competitiva é através de projetos e cada projeto precisa de mais de uma dimensão para se avaliar seu sucesso. Um modelo multidimensional foi utilizado para se avaliar o sucesso de projetos. O modelo considerou os aspectos estratégicos e táticos de desempenho do projeto, a curto e a longo prazos, além de considerar os pontos de vista de pessoas interessadas no sucesso do mesmo. O estudo de caso único abordou a relação entre posicionamento estratégico e dimensões de sucesso dos projetos de uma organização do ramo de autopeças. O estudo identificou o posicionamento estratégico predominante da organização bem como a relação do posicionamento estratégico e das dimensões de sucesso em projetos.

***Abstract:** Business strategy must answer question of how and where to compete. How to gain and sustain competitive advantage. Among several strategy concepts, the most common is that define organization strategy as top management plan to achieve results aligned with the mission and the general organization objectives. The only way of organizations implement a robust strategy and gain competitive advantage is through projects and each project must have more the one success dimension. A multidimensional model was used to evaluate the project success. Such model considered strategic and tatic aspects of project performance in terms of short and long term. Besides that considered points of view of stakeholders. The case study analysed the relationship between strategic positioning and project success dimentions of an autopart organization. The study identified the predominant strategic positioning of the organization as well as the relationship between the strategic positioning and the project success dimentions.*

**Palavras chave:** posicionamento estratégico, gestão de projetos e dimensões de sucesso em projetos.

## 1. Introdução

Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel (2010) afirmaram 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.

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 objetivos gerais da organização. Qualquer que seja a definição, destacam-se algumas palavras-chave que sempre permeiam, entre elas: mudanças, competitividade, desempenho, posicionamento, missão, objetivos, resultados, integração e adequação organizacional.

A escola de posicionamento defendeu 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: custo, diferenciação de produtos e escopo focalizado de mercado, estas denominadas estratégias genéricas. As principais premissas da escola de posicionamento são que estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado (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 distingui-la das outras (estratégia concentra esforços e define a organização). O papel da estratégia nas organizações é o de resolver as grandes questões, para que as pessoas possam cuidar dos detalhes – como voltar-se para o cliente e atendê-lo ao invés de debater quais mercados são os melhores para se atuar (Kaplan & Norton, 2001).

Como estratégia foco do estudo foram utilizadas as Disciplinas de Valor desenvolvidas por Treacy&Wiersema (1995) onde se 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. A questão de pesquisa ao qual o estudo pretendeu responder foi : **Qual a relação entre o posicionamento estratégico e as dimensões de sucesso dos projetos de uma subsidiária brasileira de multinacional do ramo de autopeças?**

Gestão de projetos é fator chave na execução de uma estratégia exitosa. Temos visto projetos que não cumpriram suas metas de tempo ou de orçamento ou não seguiram os procedimentos-padrão de gerenciamento de projetos mas, 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.

Tradicionalmente entende-se como sucesso de um projeto o cumprimento da restrição tripla (no tempo projetado, dentro do orçamento e de acordo com as especificações), no entanto 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 dinâmico, multidimensional e estratégico. Cada

projeto precisa de mais de uma dimensão para se avaliar o sucesso e essas dimensões variam em importância e significância, dependendo do projeto (Shenhar & Dvir, 2007).

## 2. Referencial teórico

### 2.1 Estratégia de posicionamento

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 postulou que poucas estratégias chave eram desejáveis em um determinado setor. Levando-se em consideração esta lógica de limitação por setores foram definidos um número limitado de estratégias a saber: custo, diferenciação de produto e escopo focalizado de mercado, as denominadas estratégias genéricas.

Na escola de posicionamento 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. As críticas da escola de posicionamento estão relacionadas ao foco, contexto, processo e às estratégias em si. O foco é estreito, orientado para o econômico, quantificável e portanto pode ser tendencioso.

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 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 idioma 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. Os dois modelos possuem a premissa que para se 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 custo e pela prestação de serviços básicos. Os princípios da excelência operacional são gerenciamento eficaz de pessoas, gerenciamento eficaz da cadeia de suprimentos, rigoroso controle de custos e gerenciamento das expectativas dos clientes. **Liderança em produto** é caracterizada por produtos que são os melhores do mercado e possuem alto valor para seus clientes. Os princípios de liderança em produto são:

incentivo à inovação, estilo de trabalho orientado ao risco, liderança do 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 princípio 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 1 mostra esquematicamente as disciplinas de valor:



Figura 1: Disciplinas de Valor

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

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.. 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 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.

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 direto 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.

### 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, pela necessidade em se adaptar ao avanço tecnológico, pela estratégia de inovação ou por um requisito legal (PMBOK, 2008).

Shenhar&Dvir (2007) apresentaram uma abordagem de gestão de projetos chamada abordagem adaptativa cuja estrutura é voltada à flexibilidade e ao sucesso. A abordagem adaptativa considera que projetos não são apenas um conjunto de atividades que precisam ser completadas em tempo, dentro do custo e do escopo, 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).

Shenhar A. (2011) afirmou que gestão de projetos são os direcionadores 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 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, 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. 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 considera gestão de projetos um processo organizacional focado no resultado do negócio. O modelo inclui cinco dimensões de sucesso a saber: eficiência do projeto, impacto no cliente/usuário, impacto na equipe, sucesso comercial/organizacional e preparação para o futuro (Shenhar, 2011).

## 2.4 Dimensões de sucesso em projetos

Jugdev & Muller (2005) fizeram uma retrospectiva histórica dos últimos 40 anos sobre sucesso na gestão de projetos através da análise de trinta artigos científicos vindos principalmente de fontes norte americanas. A avaliação feita pelos autores compreendem os **períodos 1** (1960s-1980s) que tratou da implementação e entrega do projeto, **período 2** (1980s-1990s) que tratou dos fatores críticos de sucesso, **período 3** (1990s-2000s) que tratou das matrizes de sucesso em projetos e o **período 4** (século 21) que vem abordando gestão estratégica do projeto.

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

Sucesso era medido de modo subjetivo e possuía 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. Estudos preliminares começaram 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 foi no desenvolvimento de fatores críticos de sucesso (*CSFs- critical success factors*). A importância da satisfação dos interessados do projeto (*stakeholders*) começou a ser tratada como um indicador de sucesso. 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.

#### Periodo 3 – Matrizes de fatores críticos de sucesso (1990s-2000s)

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*). Neste período surge um estudo científico criado por Aaron Shenhar cujo modelo abordou várias 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, levando em consideração que sucesso varia ao longo do curso do projeto e do ciclo de vida do produto.

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

Ao longo destes anos percebeu-se 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, sendo que os líderes possuem responsabilidade direta para relacionar os planos da organização, seus objetivos e os projetos corretos para se chegar aos resultados esperados.

Shenhar & Dvir (2007) afirmaram que o único jeito de as empresas mudarem, implementarem uma estratégia, inovarem ou obterem vantagem competitiva era por meio de projetos. O ciclo de vida dos produtos não apenas se tornou mais curto mas os consumidores também passaram a exigir uma variedade maior de escolhas. A globalização do mercado forçou as empresas a responderem às demandas locais e à concorrência de baixo custo ao redor do mundo. A maioria dos projetos deixou 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.

Um modelo multidimensional foi apresentado para avaliar e planejar o sucesso de projetos que ia além do triângulo de ferro (custo, tempo e escopo). O modelo baseou-se na noção de que “o que se mede é o que se obtém” e na análise do benefício do investimento. O modelo considerou os aspectos estratégicos e táticos de desempenho do projeto, a curto e a longo prazos, além de considerar os pontos de vista de pessoas interessadas no sucesso do mesmo. O modelo apresentado abordou cinco dimensões de sucesso 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 (Shenhar & Dvir, 2007).

### 3. Metodologia da pesquisa

O método qualitativo selecionado para desenvolver a investigação científica foi 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).

A questão de pesquisa que o presente estudo buscou responder foi: Qual a relação entre o posicionamento estratégico e as dimensões de sucesso dos projetos de uma subsidiária brasileira de multinacional do ramo de autopeças?

As contribuições pretendidas pelo estudo foram: **Objetivo 1:** Entender a estratégia do negócio do ponto de vista do posicionamento estratégico da unidade de negócio; **Objetivo 2:** Identificar a relação entre posicionamento estratégico e dimensão de sucesso de projetos

A escolha do estudo de caso levou em consideração os seguintes critérios: Pertencer ao setor industrial-alvo, preenche os requisitos de alta concorrência baseada em custo, aporte tecnológico e inovação; apresentar liderança em seu ramo de atuação (evitar o efeito retardatário de empresa seguidora); possuir grande porte e abrangência de atuação

As proposições do estudo 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 proposições do estudo foram: **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 2 mostra as proposições do estudo:

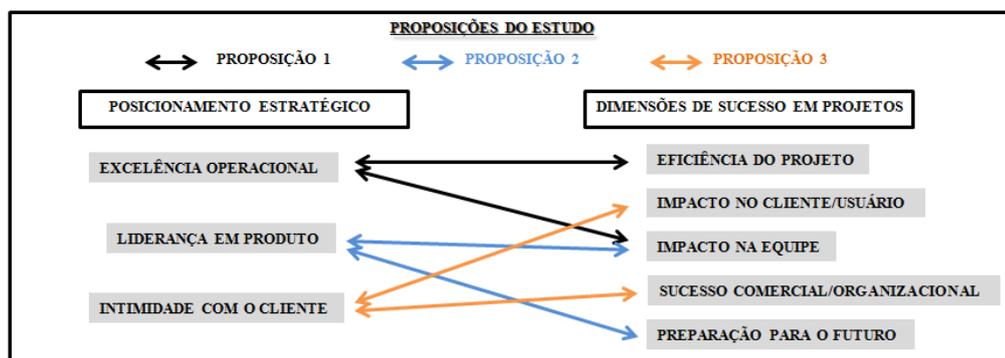


Figura 2: Proposições do estudo de caso

Fonte: Elaborado pelo autor

Para dar maior robustez ao estudo de caso é importante que se adote uma técnica analítica tais como combinação padrão, construção da explanação, análise de séries temporais, modelos lógicos, síntese cruzada dos casos. O presente estudo adotou combinação padrão que comparou um padrão baseado empiricamente com um padrão previsto no referencial teórico. Em havendo

coincidência entre os padrões, os resultados poderão ajudar o estudo de caso a fortalecer a sua validade interna (Yin, 2001).

Definiu-se o protocolo do estudo de caso conforme segue: documentação disponibilizada da organização sobre planejamento estratégico e carteira de projetos; 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; 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; agendamento de pesquisa com Gerente Geral e com membros dos times de projetos; compilação de dados; interpretação dos dados

### 3.1 Percepção sobre posicionamento estratégico

A pesquisa avaliou individualmente a percepção do gerente geral da organização e dos membros dos times de projetos com o objetivo de verificar a existência de eventual posicionamento estratégico predominante, além disso a pesquisa buscou identificar, por meio da carteira de projetos, a relação do posicionamento estratégico e as cinco dimensões de sucesso em projetos. Para efetuar a pesquisa utilizou-se uma tabela baseada nas disciplinas de valor de Treacy&Wiersema (1995), onde cada posicionamento estratégico foi identificado com suas características principais e que foram avaliadas pelos respondentes mediante escala Likert fraco, moderado, forte e muito forte, conforme segue: **Excelência Operacional:** melhor custo, confiabilidade, qualidade e facilidade nas transações comerciais; **Liderança em produto:** produtos desejados, produtos inovadores, valor para os clientes e foco no futuro; **Intimidade com o cliente:** superação em atenção e serviço, vínculos fortes com os clientes, solução customizada e desenvolvimento dos clientes.

### 3.2 Pesquisa sobre dimensões de sucesso em projetos

Utilizou-se modelo de pesquisa de Shenhar, 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 (membro do comitê executivo responsável pela definição do planejamento estratégico) e os membros das equipes de projetos (times responsáveis pela execução dos projetos). Cada dimensão de sucesso possuía afirmativas relativas à sua dimensão e que foram avaliadas mediante 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 relacionada com o projeto.

As afirmativas avaliadas foram: **Eficiência do projeto:** é importante que o projeto seja completado em tempo ou antes; é importante que o projeto seja completado dentro ou abaixo do orçamento; é importante seguir estritamente o escopo do projeto. **Impacto no cliente/usuário:** o projeto vai melhorar o desempenho do cliente; o cliente ficará satisfeito com este projeto; o produto irá satisfazer os requisitos do cliente; o cliente irá usar o produto; completando este projeto o cliente voltará com projetos futuros. **Impacto na equipe:** o projeto proporcionará satisfação e motivação para a equipe de projeto; o projeto trará crescimento pessoal aos membros da equipe; o projeto será motivo de retenção de talentos. **Sucesso comercial/organizacional:** o projeto trará um sucesso comercial destacado; o projeto aumentará a lucratividade da organização; o projeto trará um retorno positivo sobre o investimento; o projeto aumentará a participação de mercado; o projeto contribuirá para o valor ao acionista; o projeto contribuirá para o desempenho direto da organização. **Preparação para o futuro:** o resultado do projeto contribuirá para projetos futuros; o projeto levará a produtos adicionais; o projeto levará à criação de novos mercados; o projeto criará novas tecnologias

para o futuro; o projeto contribuirá para novos processos de negócios; o projeto desenvolverá capacidades administrativas melhores.

#### **4. Descrição da organização alvo do estudo e análise dos resultados da pesquisa**

A empresa alvo do estudo possui um faturamento anual no Brasil 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 empresa possui 1300 empregados, conta com uma área construída fabril de 45 mil metros quadrados, está localizada no Estado de São Paulo, é líder mundial e líder no mercado brasileiro no seu ramo de atuação (Sindipeças/Abipeças, 2013).

O gerente geral da subsidiária brasileira é um profissional do ramo de autopeças sendo que 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, trabalhou em análise estratégica e finalmente assumiu há dois anos a posição que ocupa atualmente. 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.

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 dividido 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, sendo que a engenharia de produto no Brasil assume um papel de manutenção dos produtos existentes. 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 do referencial teórico. O pilar estratégico chamado de Tecnologia assume características semelhantes ao posicionamento estratégico de Liderança de Produto. O pilar estratégico chamado Excelência Comercial assume características semelhantes ao posicionamento estratégico da disciplina de valor chamada Intimidade com o Cliente. As bases dos pilares, constituídas por pessoas (Capacidade Organizacional) e processos (Excelência em Processos), abrangem todos os três pilares mencionados anteriormente. Tanto Capacidade Organizacional como Excelência em Processos não foram alvo de análise do estudo de caso.

A figura 3 indica analogia entre Disciplinas de Valor e os Pilares Estratégicos da organização::

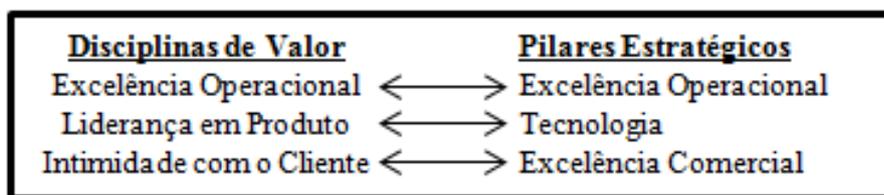


Figura 3: Disciplinas de Valor / Pilares Estratégicos

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 diretamente aos pilares estratégicos. Os times de projetos são compostos por seis membros do pilar Excelência Operacional, onze membros do pilar Excelência Comercial e sete membros do pilar Tecnologia.

O comitê executivo responsável pelo planejamento estratégico definiu 17 projetos conforme segue: **Excelência Operacional (8 projetos)**: Estrutura organizacional baseada em *benchmark* da corporação; Perfil das equipes de operações; Pessoa certa no lugar certo; Implementação de modelo de maturidade conforme padrão corporativo; Melhor custo; Pacote de serviços focado no cliente interno e externo; Provisão (*supply chain*); Maior engajamento do time operacional **Excelência Comercial (5 projetos)**: Desenvolvimento do time de vendas; Desenvolvimento da marca; Relacionamento com o cliente; Voz do cliente; Melhoria de processos comerciais **Tecnologia (4 projetos)**: Novas tendências; Projetos regulatórios; Gestão de produto; Novos produtos.

#### 4.1 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.

#### 4.2 Posicionamento estratégico da unidade brasileira

##### 4.2.1 Percepção do Gerente Geral para Posicionamento Estratégico

Em **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, indicando 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.

No pilar **Intimidade com o Cliente** os atributos melhores classificados foram vínculos fortes e desenvolvimento dos clientes. 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.

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

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 também 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.

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 a ser trabalhado mais intensamente que é o de relacionamento com o cliente. O objetivo 1 da pesquisa foi atingido sendo que os achados da pesquisa, confirmados pelo gerente geral e pelas equipes de projeto, indicaram uma organização que possui **Liderança em Produto** como posicionamento estratégico predominante.

#### **4.3 Avaliação das dimensões de sucesso do ponto de vista das equipes de projetos**

Esta avaliação foi feita pelas equipes de projetos responsáveis pela execução dos mesmos. O objetivo desta avaliação foi avaliar eventual relação do posicionamento estratégico com as cinco dimensões de sucesso em projetos.

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

Para a dimensão **Eficiência 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. Estudos científicos 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 (Shenhar, Dvir, Levy, & Maltz, 2001).

Para a dimensão **Impacto no cliente/usuário** a equipe avaliou os projetos positivamente com relação aos aspectos relacionados à satisfação do cliente, melhoria de desempenho do mesmo 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.

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.

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. 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 período de execução dos projetos.

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

#### **4.3.2 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 concluídos os projetos.

Na dimensão de sucesso **Impacto na equipe** a equipe de projetos avaliou crescimento pessoal, satisfação e motivação pessoal como itens importantes seguidos de 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 trazer novas tecnologias está muito relacionada aos desenvolvimentos feitos pela matriz já comentados anteriormente.

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. Os pontos de atenção fruto dos achados da pesquisa estão relacionados ao retorno do cliente com novos projetos e à criação de novas tecnologias no futuro. Devido ao fato de que a área de Pesquisa&Desenvolvimento estar localizada na matriz eram esperados os pontos de atenção relatados pois a equipe de projetos do pilar Tecnologia possui uma função de manutenção dos produtos existentes e pouca atuação no desenvolvimento dos projetos de ponta da organização.

#### **4.3.3 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 mesmo, 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. A equipe de projetos discordou das afirmações relativas à 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, evitando perda de talentos treinados.

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 deste pilar com a dimensão sucesso comercial, haja visto que esta equipe 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.

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 estratégica 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.

O objetivo 2 da pesquisa foi alcançado com a constatação de relação entre posicionamento estratégico e dimensões de sucesso em projetos. A carteira de projetos, fruto do planejamento estratégico, **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. Conforme proposição do estudo 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 4 mostra a relação entre posicionamento estratégico e dimensões de sucesso:

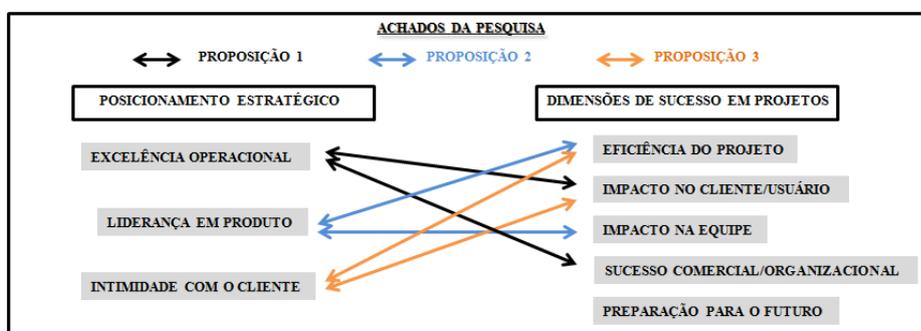


Figura 4: Relação entre posicionamento estratégico e dimensões de sucesso em projetos

Fonte: Elaborado pelo autor

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.

## **5. Conclusão e Limitações do estudo**

Os objetivos do estudo foram alcançados, a questão de pesquisa foi respondida constatando-se pelos achados da pesquisa o posicionamento predominante da organização e a existência da relação entre posicionamento estratégico e dimensões de sucesso em projetos. Como lacunas principais do estudo observou-se a retenção de talentos e a ausência de relação da carteira de projetos com a dimensão de sucesso preparação para o futuro. Estas lacunas poderão ser utilizadas pelo comitê executivo no sentido de se criar indicadores de desempenho como fonte de correção de rota estratégica da organização.

Como contribuição para literatura podemos citar a confirmação da relação do posicionamento com algumas dimensões de sucesso em projetos. A lacuna entre referencial teórico e a prática com relação à dimensão de sucesso “Preparação para o Futuro” pode também abrir espaço para futuras pesquisas.

O estudo de caso único apresenta limitação inerente à metodologia adotada porém optou-se pelo estudo de uma organização que é líder mundial e líder brasileira no ramo que atua, referência acadêmica em gestão de projetos e por possuir um processo mundial estruturado de posicionamento estratégico.

## Referência bibliográfica

- 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.
- 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.
- PMBOK. (2008). *Guia PMBOK*.
- 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).
- 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.