# DEFININDO SUCESSO EM PROJETOS

**Norberto de Oliveira Almeida (UFF)**
norbertoalmeida@globo.com
**José Rodrigues de Farias Filho (UFF)**
rodrigues@labceo.uff.br

*A disciplina de Gerenciamento de Projetos vem sendo adotada amplamente nos últimos anos por empresas do mundo inteiro e as empresas tem feito altos investimentos em pesquisa, treinamento e consultoria na área de gestão de projetos visando ttrazer benefícios para as organizações que precisam criar vantagens competitivas no mercado de alta competitividade e alcançar os seus objetivos estratégicos de negócio. Estudos dos principais autores mundiais mostram diversas formas diferentes de definir sucesso nas organizações. No Brasil, o Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos 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 deste artigo é demonstrar diversas formas de definir sucesso em projetos, apoiando desta forma as empresas na definição do sucesso em seus 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 principais referências mundiais na respectiva área.*

*Palavras-chaves: estratégia de projetos, gerenciamento de projetos, sucesso, sucesso em projetos*

## 1. Introdução

A disciplina de Gerenciamento de Projetos vem tomando importância crescente nos últimos 15 anos e sua utilização esta 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 rápido às mudanças ambientais que vem ocorrendo. A estrutura tradicional deve ser substituída pelo gerenciamento de projetos, que é relativamente moderno e caracterizado por métodos de reestruturar o gerenciamento e adaptar técnicas especiais de gerenciamento, com o objetivo de melhor controlar o uso dos recursos existentes.

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

Segundo Kendall e Rollins (2003), projetos são criados para trazer benefícios para a organização. O benefício pode vir do aumento ou criação de novas receitas (novos produtos ou serviços), da redução de algumas despesas operacionais, ou reduzindo ou aumentando o retorno de alguns investimentos.

Atualmente, o gerenciamento de projetos está relacionado com a competência estratégica e pode melhorar significantemente a competitividade futura das organizações. Segundo Srivannaboon (2006), o reconhecimento da importância estratégica do gerenciamento de projetos no mundo corporativo está acelerando rapidamente e uma das razões para isto pode ser a forte crença dos líderes de negócio que alinhar o gerenciamento de projetos com a estratégia de negócios pode aumentar significantemente 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 os resultados estejam integrados com as estratégias de negócio e, assim, possam ter melhores resultados.

O Project Management Institute (PMI), através de uma iniciativa envolvendo diversos capítulos no Brasil, vem fazendo anualmente um Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos em conjunto com diversas importantes empresas e instituições do país desde 2003. O resultado de 2009 contou com 300 empresas participantes, de 12 setores segmentados de diversos estados do país, consolidando esta iniciativa como o mais amplo e completo estudo deste tema realizado no Brasil.

Este estudo mostra, conforme gráfico da figura 1, que apenas 42% das empresas participantes estão com seus projetos sempre alinhados à estratégia da empresa e 58% das empresas nem sempre estão com seus projetos alinhados à estratégia ou nunca estão alinhados à estratégia.

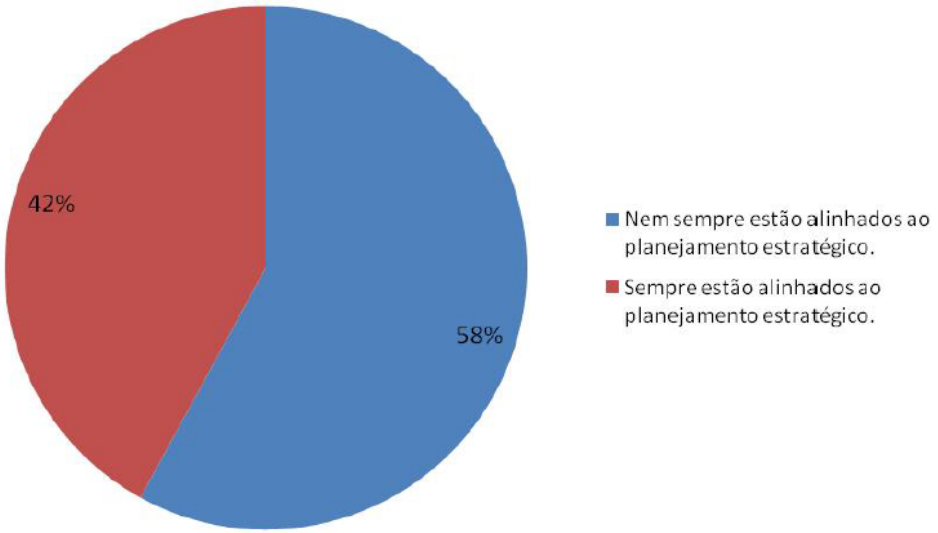


Figura 1 – Nível de alinhamento dos projetos à estratégia
Fonte: Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos do PMI – 2009

Outro ponto importante observado nesta pesquisa é a definição de sucesso de projetos e consequentemente da definição correta dos benefícios esperados, que precisam ser avaliados e identificados de forma sistêmica. No gráfico da figura 2 abaixo, 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

Neste 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 nos resultados dos projetos (70%).

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

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

Baseado no problema existente, este artigo possui como objetivo final apresentar métodos para definir sucesso em projetos.

## 2. Metodologia

A metodologia utilizada para o desenvolvimento deste artigo foi a de pesquisa bibliográfica, conforme figura 2 abaixo. Os autores pesquisaram vários dos principais trabalhos das principais referências mundiais nos respectivos assuntos, sendo na sua maioria artigos publicados em periódicos com classificação Capes Qualis A e B e realizaram um trabalho de análise e comparação destas obras, trazendo conclusões e sugestões.

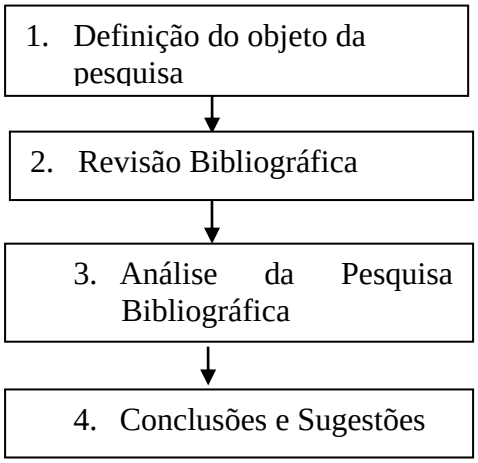


Figura 2 – Metodologia do Artigo
Fonte: Próprio Autor

## 3. Estratégia de Projetos

A estratégia está sempre ligada ao alcance dos resultados e em utilizar uma forma eficaz de alcançá-los. Desta forma é importante para o nosso entendimento, estender este conceito para o ambiente de gerenciamento de projetos.

Conforme Van 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. Estas estratégias são implementadas através dos 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 do projeto.

Para Artto, Karlos, et.al (2008): "Estratégia de Projetos é a direção no projeto que contribui para o sucesso no seu ambiente". Esta definição foi feita para permitir diferentes tipos de estratégias que projetos individuais possam ter, pois a literatura sobre o assunto é bastante limitada à premissa que o projeto deve estar alinhado à direção e estratégia de negócios da organização. Estratégia de Projeto ou qualquer outra estratégia organizacional é 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 este 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, e 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, sendo 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 e 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).

Foram identificadas três dimensões por Cooper e Kleisnschmidt (1987): performance financeira, a criação de novas oportunidades para novos produtos e mercados e impacto no mercado.

Foram identificados três aspectos da performance de projetos como benchmarking para medir o sucesso de um projeto por Pinto e Mantel (1990): processo de implementação, o valor percebido do projeto e a satisfação do cliente com os resultados.

Foram identificados sete critérios de sucesso usados para medir o sucesso dos projetos por Freeman e Beale (1992): performance técnica, eficiência da execução, implicações gerenciais e organizacionais, crescimento pessoal, habilidade do fabricante e performance do negócio.

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

Segue tabela 1 abaixo, onde 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, usando o conceito de inovação para o mercado e inovação para a empresa.

| | **Baixo** | **Inovação para o Mercado** | **Alto** |
|---|---|---|---|
| **Alto** | **Novo para a empresa**<br>- Fatia de mercado<br>- Lucro ou satisfação<br>- Objetivos de lucro alcançados<br>-Vantagem competitiva | | **Novo para o mundo**<br>- Aceite do cliente<br>- Satisfação do cliente<br>- Objetivos de lucro ou Retorno sobre Investimento ou Taxa Interna de Retorno alcançados<br>- Vantagem Competitiva |
| **Inovação para a empresa** | **Melhoria do Produto**<br>- Satisfação do Cliente<br>- Crescimento da fatia de mercado ou receita<br>- Margem de lucro alcançada<br>- Vantagem competitiva | **Adições às linhas existentes**<br>- Fatia de Mercado<br>- Crescimento da receita/ Satisfação / Aceite do cliente<br>- Objetivos de Lucro alcançado<br>- Vantagem Competitiva | |
| **Baixo** | **Reduções de Custo**<br>- Satisfação do cliente<br>- Aceite ou receita<br>- Objetivos de margem encontrados<br>- Performance ou Qualidade | **Reposicionamento do produto**<br>- Aceite do Cliente<br>- Satisfação do cliente<br>- Objetivos de Lucro alcançado<br>- Vantagem Competitiva | **Estratégia do Projeto**<br>- Métrica do cliente 1<br>- Métrica do cliente 2<br>- Medida Financeira<br>- Medida de Performance |

Tabela 1 – As metas de sucesso mais úteis por Estratégia do Projeto
Fonte: Griffin e Page (1996)

Em 1999, foi sugerida por Baccarini (1999) a distinção dos critérios do sucesso do projeto em dois componentes - sucesso do produto e sucesso do gerenciamento de projetos e coloca alguns critérios para estes dois componentes.

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

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

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

- Sucesso do Gerenciamento do Projeto é subordinado ao sucesso do produto - Os critérios de sucesso de gerenciamento de projeto de tempo, custo e qualidade são subordinados ao nível mais alto de sucesso dos objetivos e finalidades do produto;
- Sucesso de gerenciamento do Projeto influencia no sucesso do produto - O sucesso do gerenciamento do projeto pode influenciar o alcance do sucesso do produto. O bom gerenciamento do projeto pode contribuir para o sucesso do produto, mas é improvável que seja capaz de impedir o fracasso do produto. Por exemplo, o gerenciamento de projeto pode ajudar a identificar a natureza inviável do projeto, e indicam que ele deve ser abandonado ou mudado. Uma gerencia de projetos pobre em termos de custo e/ou tempo podem 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 do projeto tenha sido utilizado, e isto pode levar muitos anos depois da conclusão do projeto. Para o sucesso do gerenciamento do projeto, para saber se o projeto cumpriu com os objetivos de tempo, custo e qualidade é uma medida de curto prazo realizada durante a realização do projeto.

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

Foi sugerida a utilização de quatro dimensões por Shenhar, et.al (2001): eficiência do projeto, impacto no cliente, sucesso nos negócios e preparar para o futuro. Bem mais recentemente, Shenhar e Dvir (2007) atualizaram as dimensões para cinco: eficiência, impacto no negócio, impacto no time de projeto, sucesso direto e nos negócios e preparação para o futuro, conforme mostrado abaixo.

Segundo Dietrich, et.al (2002), como diversos outros autores, coloca que a maioria dos estudos tem focado somente do 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. Dietrich, et.al (2002).

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

- Resultados, incluindo 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 do projeto, prazo, qualidade e escopo, bem como suporte e compromisso gerencial;
- Aprendizado e Comunicação nos níveis individuais e organizacionais.

Neste estudo, verificou-se que quando tomamos decisões sobre projetos, dois tipos de fatores de sucesso foram considerados. O primeiro deles são os <u>fatores relacionados com resultados</u> que contribuem diretamente para o sucesso, e o segundo que são os <u>fatores de sucesso relacionados com processo e recursos</u> são como facilitadores das causas determinantes do

sucesso. As considerações relacionadas com o dois fatores de sucesso são apresentadas na Tabela 2.

| **Fatores de sucesso relacionados a resultados** | **Fatores de sucesso relacionados aos processos e aos recursos** |
|---|---|
| a) Alinhar com os negócios (estratégia, produtos, mercados, ambiente, tendências)<br>b) Necessidade e importância das entregas do projeto<br>c) Novidade: novos produtos, tecnologia, serviços<br>d) Soluções alternativas<br>e) Realização dos objetivos estratégicos, alinhamento estratégico<br>f) Impacto nas partes interessadas<br>g) Necessidades do cliente<br>h) fatores externos e mudanças ambientais<br>i) Riscos<br>j) Benefícios | a) Compromisso<br>b) Recursos<br>c) Tempo<br>d) Responsabilidades<br>e) Retorno<br>f) Aprendizagem |

Tabela 2 – Considerações relacionadas aos fatores de sucesso
Fonte: Dietrich, et.al (2002).

Um artigo bastante interessante é do Shenhar, et.al (2001) que procura fazer o alinhamento do conceito de gerenciamento de projetos à estratégia e ao sucesso, colocando 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) coloca mais uma vez, que estudo 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 estas medidas, sozinhas, não são indicadores suficientes em longo prazo. Nos últimos anos, alguns modelos como Balanced Scorecard, Capital Intelectual e Dimensões de Sucesso estão sendo implementados nas organizações modernas para tentar ligar as decisões estratégicas ao sucesso sustentável, mas a literatura tem avançado pouco para adaptar conceitos similares para ligar o gerenciamento de projetos ao sucesso de projetos, onde existe uma clara preocupação operacional, ou seja, 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. Shenhar e Dvir (2007) atualizaram estas dimensões para cinco, conforme detalhado a seguir e visualizado na tabela 3:

– Eficiência do projeto – representa os alcances de curto prazo, se o projeto foi completado de acordo com o plano.

- Impacto para o cliente – representa as principais partes interessadas, cuja percepção é crítica para avaliação do sucesso do projeto. Esta dimensão deve claramente especificar como os resultados do projeto melhorarão a vida e os negócios e como as necessidades dos clientes serão atendidas.
- Impacto no time – reflete como o projeto afeta o seus membros. Esta dimensão avalia o impacto cumulativo: satisfação do time, moral, lealdade do time com a organização e a retenção depois do projeto finalizado, bem como o investimento indireto da organização no time, seu aprendizado, crescimento e capacidades.
- 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.
- 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 se tornam mais importante 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 avaliam se estão alcançando o sucesso do projeto ou não.

| **Dimensão do Sucesso** | **Medida** |
|---|---|
| 1. Eficiência do projeto | A. Alcançar o objetivo de prazo<br>B. Alcançar o objetivo de custos<br>C. Rendimento<br>D. Outras eficiências |
| 2. Impacto no cliente | A. Alcançar a performance funcional e os requisitos<br>B. Benefícios para o cliente<br>C. Extensão do uso do produto<br>D. Satisfação do cliente e fidelidade<br>E. Reconhecimento da Marca |
| 3. Impacto no time | A. Satisfação do time<br>B. Moral do time<br>C. Desenvolvimento das habilidades<br>D. Crescimento profissional<br>E. Retenção do time<br>F. Sem estresses e excesso de trabalho |
| 4. Sucesso direto e do negócio | A. Vendas<br>B. Lucros<br>C. Fatia de mercado<br>D. Retorno sobre o investimento<br>E. Retorno sobre o patrimônio<br>F. Fluxo de Caixa<br>G. Qualidade do serviço<br>H. Tempo do ciclo de vida<br>I. Medidas organizacionais<br>J. Aprovações regulatórias |
| 5. Preparar para o futuro | A. Criar um novo mercado<br>B. Criar uma nova linha de produtos<br>C. Desenvolver uma nova tecnologia<br>D. Criar nova competência<br>E. Criar nova capacidade organizacional |

Tabela 3 – Dimensões de sucesso
Fonte: Shenhar e Dvir (2007)

## 5. Conclusões

Na tabela 4 podemos observar a contribuição dos principais autores sobre sucesso em projetos.

| **Cooper e Kleisnschmidt (1987)** | **Pinto e Mantel (1990)** | **Freeman e Beale (1992)** | **Griffin e Page (1996)** |
|---|---|---|---|
| Três dimensões:<br>1. performance financeira,<br>2. a criação de novas oportunidades para novos produtos e mercados<br>3. impacto no mercado. | três aspectos da performance:<br>1. processo de implementação<br>2. o valor percebido do projeto<br>3. a satisfação do cliente com os resultados | sete critérios de sucesso:<br>1. performance técnica<br>2. eficiência da execução<br>3. implicações gerenciais<br>4. Implicações organizacionais<br>5. crescimento pessoal<br>6. habilidade do fabricante<br>7. performance do negócio. | 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 tabela 9. |

Tabela 4 – Resumo das contribuições dos principais autores sobre sucesso
Fonte: Próprio Autor

| **Baccarini e Collins (1999)** | **Gardiner e Stewart (2000)** | **Dietrich, et.al (2002)** | **Shenhar e Dvir (2007)** |
|---|---|---|---|
| Trouxeram o conceito de sucesso do produto e sucesso do gerenciamento de projetos:<br>Sucesso do Gerenciamento de Projeto:<br>1. Encontrar objetivos de tempo, custo e qualidade.<br>2. Qualidade do processo de gerenciamento do projeto.<br>3. Satisfazer as partes interessadas durante o processo de gerenciamento de projetos (principalmente patrocinadores e equipe).<br>Sucesso do Produto:<br>1. Encontrar os objetivos estratégicos da organização (metas).<br>2. Satisfazer as necessidades dos usuários (finalidade).<br>3. Satisfazer as partes | Valor Presente Líquido (VPL) | sete critérios de sucesso:<br>1. performance técnica<br>2. eficiência da execução<br>3. implicações gerenciais<br>4. Implicações organizacionais<br>5. crescimento pessoal<br>6. habilidade do fabricante<br>7. performance do negócio. | Dividiram o sucesso em 5 dimensões e critérios de sucesso para cada dimensão, conforme a tabela 9:<br>Dimensões do sucesso:<br>1. Eficiência do Projeto<br>2. Impacto no Cliente<br>3. Impacto no Time<br>4. Sucesso direto e do negócio<br>5. Preparar para o futuro |

| | | | |
|---|---|---|---|
| interessadas que se referem ao produto (principalmente cliente / usuário). | | | |

Tabela 4 – Resumo das contribuições dos principais autores sobre sucesso (continuação)
Fonte: Próprio Autor

Conforme a tabela 4, vale observar a falta de consenso sobre o conceito de sucesso nos projetos. Alguns autores dividem sucesso por dimensões (Cooper e Kleisnschmidt (1987) e Shenhar e Dvir (2007)), outros de forma mais linear através de critérios de sucesso (Pinto e Mantel (1990), Freeman e Beale (1992) e Dietrich, et.al (2002)). Griffin e Page (1996) criaram um quadrante através uma matriz cruzando as dimensões de inovação para o mercado e inovação para a empresa de acordo com a estratégia da empresa. Baccarini e Collins (1999) trouxeram uma importante contribuição para o conceito de sucesso e o gerenciamento de projetos, usada no ambiente de gerenciamento de projetos 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 de projetos é responsável apenas pelo sucesso do gerenciamento do projeto, não tendo responsabilidade pelo sucesso do produto. Gardiner e Stewart (2000) são extremamente simplistas, colocando 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.

Este 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 definir isto antes do inicio da sua implementação. Os autores deste artigo sugerem que as empresas, que já não definiram sucesso nos documentos de caso de negócio ou outro que venha a existir antes da abertura do projeto, faça esta definição de forma bem clara no documento de abertura do projeto e lembre-se que será preciso definir métricas para verificarmos se o sucesso do projeto foi alcançado ou não, o que pode ser pesquisado em outros artigos.

## Referências

ARTTO, K, et al. **What is project strategy?** International Journal of Project Management, Paris, p. 4-12. jan. 2008.

DVIR, D.; SHENHAR, A. J. **Reinventing Project Management: The Diamond to Successful Growth and Inovation**. 1 Ed. Massachusetts: Harvard Business School Press, 2007.

BACCARINI, D.; COLLINS, A. **What 150 Australian project manager think**. Australian Institute of Project Management Handbook, 1999

BACCARINI, D. **The Logical Framework Method for Defining Project Success**. Project Managament Journal 30(4), pp 25-32, 1999

Dietrich, P., Järvenpää, E., Karjalainen, J. and Artto, K. (2002) **Successful Management in Multi-project Environment**. In: European Academy of Management EURAM, Proceeding. Stockholm, Sweden: 2002

SHENHAR, A.; et.al. **Project Success: A Multidimensional Strategic Concept**. Long Range Planning, 34, p. 699-725, 2001

GARDINER, P. ; STEWART, K. **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, pp. 251–256, 2000

GRIFFIN, A.; PAGE, A. L. **PDMA success measurement project: Recommended measures for product development success and failure**. Journal of Product Innovation Management 13 (6), pp. 478-496, 1996

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

KENDALL, Gerald; ROLLINS, Steven. **Advanced Project Portfolio Management and the PMO: multiplying ROI at warp speed.** Boca Raton: J.Ross Publising Inc., 2003

KERZNER, Harold. **Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controling**. 9a. Ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2006

M. FREEMAN; P. BEALE, **Measuring project success**. Project Management Journal 1 (1992) , 8–17.

POLI, M; SHENHAR, A. J. **Project Strategy: The Key to Project Success.** Portland International Conference on Management of Engineering and Technology, pp. 231-235, 2003

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – Chapters Brasileiros. **Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos – Brasil - 2009.** PMI – Capítulos Brasileiros, 2009.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **The guide to the project management body of knowledge.** 4. ed. Pennsylvania: PMI Inc., 2008.

R. G. COOPER and E. J. KLEINSCHMIDT, **New products: what separates winners from losers**. Journal of Product Innovation Management 4 (1987), 169–184.

SRIVANNABOON, S. **Linking Project Management With Business Strategy.** Project Management Journal, Pennsylvania, p. 88-96. 2006.

VAN DERWE, A. P. **Project management and business development: integrating strategy, structure, processes and projects**. International Journal of Project Management 20 (5), pp. 401-411, 2002