

Gerenciamento de risco na gestão dos projetos de realocação de uma fábrica de tecidos

Risk management in the management of relocation projects for a fabric factory

JONAS CUSTODIO JUNIOR

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Agradecimento à órgão de fomento:

A parceria da singep fortalece nossa dedicação ao desenvolvimento científico e tecnológico, beneficiando a sociedade e promovendo um futuro melhor.

Gerenciamento de risco na gestão dos projetos de realocação de uma fábrica de tecidos

Objetivo do estudo

O objetivo é descrever a gestão de risco de um projeto na realocação da fábrica de tecido, levando-se em conta o modelo de gestão de riscos.

Relevância/originalidade

Os resultados apontam que o uso da gestão de risco proporcionaria um melhor gerenciamento em todas as fases do projeto, atingindo assim melhores resultados.

Metodologia/abordagem

Observação participante

Principais resultados

Foram encontradas diversas falhas relacionadas ao gerenciamento de riscos em projetos.

Contribuições teóricas/metodológicas

O relato destaca falhas em projetos anteriores e sugere a adoção de um modelo estruturado de gerenciamento, com foco em evitar custos excessivos e a falta de cumprimento de prazos e escopo.

Contribuições sociais/para a gestão

Elucidar a importância de seguir conceitos fundamentais baseados em literaturas anteriores, para reduzir, ou até mesmo impedir problemas com gerenciamento de escopo, tempo e custos previamente definidos.

Palavras-chave: Gerenciamento de Riscos, Observação, Resultados

Risk management in the management of relocation projects for a fabric factory

Study purpose

The objective is to describe the risk management of a project in the relocation of the fabric factory, taking into account the risk management model.

Relevance / originality

The results indicate that the use of risk management would provide better management in all phases of the project, thus achieving better results.

Methodology / approach

participant observation

Main results

Several failures related to risk management in projects were found.

Theoretical / methodological contributions

The report highlights failures in previous projects and suggests the adoption of a structured management model, with a focus on avoiding excessive costs and failure to meet deadlines and scope.

Social / management contributions

Elucidate the importance of following fundamental concepts based on previous literature, to reduce or even prevent problems with previously defined scope, time and cost management.

Keywords: Risk Management, Observation, Results

GERENCIAMENTO DE RISCO NA GESTÃO DOS PROJETOS DE REALOCAÇÃO DE UMA FÁBRICA DE TECIDOS

1. INTRODUÇÃO

O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas com o intuito de atingir objetivos previamente estipulados, e a aplicação do gerenciamento de riscos nos projetos quando feito da maneira correta proporciona maior chance de sucesso nos projetos.

O Relato será descrito com base em uma experiência profissional, onde após a compra de uma empresa concorrente localizada em Quatro Barras - PR, se viu necessária a alteração do layout da planta de Arujá - SP como um todo, para que as máquinas, móveis e toda a estrutura produtiva de Quatro Barras ficasse dentro do mesmo espaço físico. Para avaliação do projeto foram utilizadas referências de pesquisa relacionadas com gerenciamento de risco, modelos de projeto entre outros temas fundamentais para o gerenciamento de projetos.

E de acordo com Teller & Kock, (2013). o gerenciamento de riscos do projeto é algo essencial para lidar com os desafios relacionados ao projeto, e o estudo deles fornecem evidências de que a identificação de riscos, a formalização do processo de gerenciamento de riscos e da cultura de gerenciamento de riscos pode ajudar diretamente no controle e redução de problemas relacionadas ao não cumprimento de estudos de riscos.

O problema se mostrou devido à falta de planejamento, com escopo, custo e tempo. Pela falta de planejamento e gestão de risco, algumas partes do projeto precisaram ser deixadas de ser feitas, gerando dessa forma um custo excessivo para a companhia, sendo necessária a aquisição de novos equipamentos e alterações na infraestrutura que não estavam planejadas além disso, o custo de toda a transferência entre estados foi exorbitante, o intuito de trazer a unidade do Paraná para São Paulo é unificar o processo fabril e economizar com fretes, considerando que a maioria dos clientes estão mais próximos da planta de Arujá - SP em relação aonde a planta concorrente estava implantada.

O projeto foi desenvolvido em uma empresa multinacional de grande porte, que atua no setor automotivo com foco de atendimento em interiores automotivos. A empresa em questão fabrica tecidos de alta performance, com o desenvolvimento em tecnologias Teares, Kettens e Circulares. O objetivo deste relato será descrever com base em observação direta, como o projeto de realocação de uma empresa do segmento têxtil automotivo se comportou em relação aos conceitos fundamentais do gerenciamento de projetos, principalmente relacionado ao modelo de gestão de riscos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. GESTÃO DE PROJETOS

Gerenciamento de projetos é o planejamento, organização, direção e controle dos recursos organizacionais, levando-se em conta tempo, custo e desempenho definidos.(Kerzner, 2015). Por muito tempo a gestão de projetos foi considerada um processo inovador, mas estava muito longe de ser vista como essencial à sobrevivência das empresas pois ainda não tínhamos referências acadêmicas e estudos suficientes para tal afirmação.

Com o passar dos anos novos estudos foram feitos relacionados a gestão de projetos, o que proporcionou que Shenhar e Dvir (2007), afirmarem que tivemos uma grande melhoria com a nova situação da área de projetos nas indústrias, tendo em vista que atualmente a gestão de projetos é uma forma poderosa para criar valor econômico e vantagem competitiva nas

empresas, tendo em vista que temos uma maior organização e controle de objetivos, custos e prazos.

Em vista dessa afirmação, muitas indústrias estão investindo no treinamento dos funcionários para que possam reduzir cada vez mais a diferença relacionada a projetos (Patah & Carvalho, 2009). Em vista disso as indústrias que estão investindo nas equipes para se aprimorar na área de projetos estão se tornando cada vez mais eficazes em completar seus projetos no prazo, de acordo com o orçamento e o escopo previamente definido, atendendo assim as partes interessadas de uma forma mais eficaz e economicamente viável.

A implementação da gestão de projetos em uma indústria ainda é um desafio, pois é necessário transformar a teoria em prática, mas com os constantes treinamentos das indústrias interessadas, esse desafio é reduzido proporcionalmente com a quantidade e eficiência dos treinamentos, tais treinamentos e preocupação com a gestão de projetos se justificam pela alta competitividade do mercado, pois é cada vez mais importante um gerenciamento profissional de projetos sempre eficiente e ativos nas empresas para que as estratégias de negócio estejam integradas e, quando desenvolvidas, propiciem melhores resultados.

Atualmente, os projetos tornam-se progressivamente maiores e mais complexos, justificando dessa forma a necessidade de se investir tanto nesse assunto, tais projetos devem ser definidos de uma forma multifuncional, pois o gerenciamento de projetos considera o planejamento, a organização, a direção e o controle dos recursos da empresa para executar objetivos em relação ao curto prazo, que foram estabelecidos para concluir metas e objetivos específicos (Kerzner,2011).

Como resultado da importância que os projetos vêm representando em organizações, dois assuntos têm sido comuns nas publicações técnicas especializadas em gerenciamento de projetos: os modelos de maturidade organizacional em gestão de projetos e o escritório de gerenciamento de projetos (Rodrigues, Rabechini Júnior, & Csillag, 2006). A maturidade em projetos, sendo essa uma forma de indicar o nível de habilidade de uma organização para gerenciar projetos, de modo a quantificar o respectivo nível de maturidade em uma escala pré-definida.

E o escritório de projetos, sendo essa uma estrutura organizacional criada para apoiar os propósitos de negócios específicos de uma unidade ou departamento funcional (Tasic, 2014), ainda atuando como uma unidade integrada para que possa oferecer serviços e uma melhor organização com foco em gerenciamento de projetos, inclusive o modelo foi projetado para coordenar e gerenciar os projetos com a intenção auxiliar na criação de um portfólio em organizações. O escritório de projetos geralmente tem sido centrado na maximização de valor comercial e identificação de oportunidades de negócios futuros, ao permitir que vários projetos sejam configurados e geridos de uma melhor forma com o intuito de aumentar o valor estratégico de longo prazo, já que os projetos geridos simultaneamente, requerem o equilíbrio exato de recursos organizacionais, considerando os vários critérios e interdependências (Alexandrova, Stankova, & Gelemenov, 2015).

A busca pela competitividade no cenário atual de mercado obriga as indústrias a procurarem constantemente soluções que possibilitem um ganho de vantagem competitiva por parte das organizações. Dessa forma, cada vez mais as empresas estão dispostas a tentarem métodos comprovados de gestão, que lhes permitam reduzir custos, aumentar a rentabilidade e a satisfação dos clientes.

Para avaliação do projeto em questão foram seguidos os preceitos de gerenciamento de risco, onde a relação entre gerenciamento de riscos e sucesso de projetos é explicada, considerando o efeito contingente da complexidade do projeto, (Carvalho & Rabechini Junior, 2014).

2.2. GERENCIAMENTO DE RISCO EM PROJETOS

O gerenciamento de riscos é um elemento crucial do gerenciamento de portfólio de projetos e a gestão de risco permite que a organização lide com as oportunidades e ameaças que surgem. Em um ambiente de portfólio de projetos, não é mais suficiente gerenciar apenas os riscos de projetos únicos, atualmente as organizações tendem a executar vários projetos simultaneamente para tentar manter a flexibilidade e a eficiência alinhados com os custos previamente estipulados, dessa forma conseguem diminuir a distância com os concorrentes.

Novos riscos ocasionalmente surgem adicionalmente aos riscos de gestão de projetos devido às dependências entre projetos (Project Management Institute, 2019). De tal forma, a literatura sugere um gerenciamento de risco em todo o portfólio que estende para o gerenciamento de riscos não somente de um único projeto.

No alinhamento e redistribuição de recursos entre os projetos são considerados os riscos adicionais da carteira de projetos. Dessa forma, assume-se que a gestão de risco do portfólio aumenta a transparência, a revelação de transferências de problemas (Sanchez et al., 2009), a capacidade de lidar com riscos e a profundidade das informações nas quais as decisões são baseadas em projetos é o que distingue a gestão de riscos de outros modos de gestão.

Ao interligar as informações vindas do gerenciamento de riscos de diferentes projetos únicos, o gerenciamento de riscos de portfólio pode identificar riscos que acabam aparecendo em várias etapas dos diversos projetos que estejam sendo executados simultaneamente, assim, as atividades podem ser consolidadas e a duplicação de trabalho pode ser evitada. Por conta dessa característica, o gerenciamento de risco de portfólio evita o fracasso e aumenta a possibilidade de sucesso do portfólio de projetos.

Além dos efeitos positivos da gestão do risco da carteira, é preciso considerar também que a gestão do risco da carteira é demorada e envolve custos, afinal é necessária a disponibilização de tempo e recursos para mitigar os possíveis pontos onde o projeto apresenta risco de alguma forma. Portanto, vale investigar se os benefícios justificam os custos (Kutsch e Hall, 2009). Por conta desses custos e tempo necessários para mitigação de riscos, o modelo de gerenciamento de risco de portfólio raramente é implementado de fato (de Reyck et al., 2005).

As organizações parecem ter pouca consciência dos riscos do portfólio e da necessidade de ver os riscos de forma abrangente, a razão para isso pode ser o desafio de avaliar os riscos no nível do portfólio em conjunto com os benefícios que tais avaliações podem trazer para as organizações. Alternativamente, os gerentes de portfólio de projeto podem não ter experiência e tempo ou ter um problema de justificativa de custo.

Os efeitos positivos do gerenciamento de risco de projeto único têm sido amplamente reconhecidos na literatura de gerenciamento de projetos (de Bakker et al., 2011). No entanto, pesquisas sobre gerenciamento de riscos dentro de um portfólio de projetos são relativamente raras (Sanchez et al., 2009). Ainda assim, existem pesquisas conceituais e estudos de caso

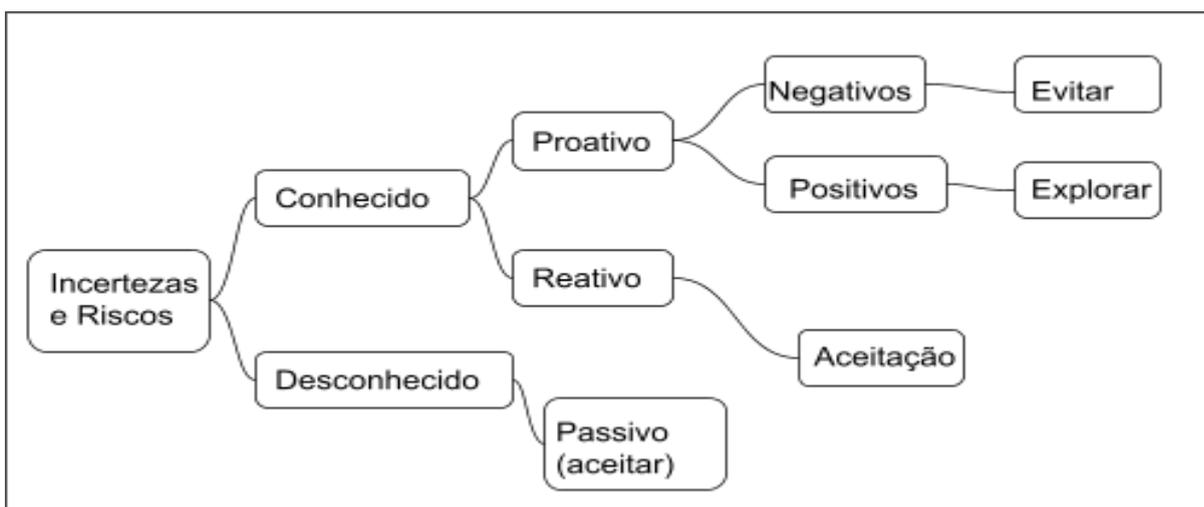
sobre gerenciamento de riscos de portfólio. Não existe nenhum estudo empírico de grande escala que examine o gerenciamento de riscos em um ambiente de portfólio de projetos. Investigações adicionais são necessárias para mostrar onde os recursos devem ser destinados quando se pretende gerenciar riscos em um portfólio de projetos.

A gestão de riscos se baseia na identificação dos riscos, a formalização do processo de gerenciamento de riscos e a cultura de gerenciamento de riscos, as quais influenciam diretamente na transparência do mesmo, enquanto a prevenção de riscos, o monitoramento de riscos e a integração do gerenciamento de riscos no gerenciamento dos projetos estão diretamente ligados à capacidade de enfrentamento do risco. Tais procedimentos fornecem aos gerentes de projetos diretrizes importantes, facilitando assim a tomada de decisão, pois eles são capazes de gerenciar os riscos de forma mais eficaz, o que eventualmente melhora o sucesso dos projetos (Teller & Kock, 2013).

É fato que incertezas e riscos estão presentes em todos os projetos, por esse motivo a correta aplicação do modelo de gestão de riscos é fundamental para conseguir os resultados previamente estabelecidos, o modelo de gerenciamento de riscos também possibilita o gerenciamento de diversos projetos de forma simultânea, além de ser muito flexível a mudanças, dessa forma as empresas que utilizam tal modelo conseguem se manter competitivas.

Os riscos em gerenciamento de projetos se dividem basicamente em riscos conhecidos e desconhecidos, onde nos riscos conhecidos ainda temos a subdivisão aos riscos positivos e negativos, tais riscos devem ser explorados da melhor forma para o bom andamento do projeto, os riscos positivos devem ser explorados ao máximo enquanto os negativos devem ser evitados ao máximo, pois tais riscos podem trazer grandes prejuízos ao desenvolvimento do projeto como um todo.

O principal objetivo do gerenciamento de risco é garantir que todas as fases do projeto obtenham o melhor resultado possível, baseados na estratégia organizacional, modelo de negócio e fatores ambientais, conseguindo assim um aumento de probabilidade e impacto dos riscos positivos e reduzindo a probabilidade e impacto dos riscos negativos. Atualmente a literatura reconhece os benefícios na aplicação da gestão de riscos em projetos, principalmente com a exposto a relação existente entre os riscos, facilitando a alocação de recursos para as áreas necessárias, na avaliação precisa relacionada ao gerenciamento de riscos e dessa forma é capaz de conduzir o projeto de acordo com os riscos identificados (Ahmadi-Javid, Fatemina, & Gemünden, 2019).



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Ahmadi-Javid, Fateminia, & Gemünden, (2019).

O risco deve ser monitorado, independente se for positivo ou negativo, e devem ser tomadas medidas preventivas para que tais fenômenos não impactem negativamente o andamento do projeto. O gerente de projetos, para que possa ter um gerenciamento eficaz, deve se basear principalmente no conhecimento da maior quantidade de riscos possíveis na fase de preparação do projeto, e ter um excelente controle de comunicação e colaboração das partes interessadas. Os projetos que falham de alguma forma, que é a maior proporção em relação aos projetos que atingem o sucesso, frequentemente não desenvolveram ou monitoram o gerenciamento de risco da forma correta, ou seja, falham nas entregas possivelmente por gerenciamento de risco incorreto ou insuficiente (Buganova & Simickova, 2019).

Alguns autores que pesquisam sobre gestão de projetos dizem que dois dos três principais motivos que as empresas não conseguem obter sucesso no gerenciamento de projetos são a falta de apoio da alta direção e o gerenciamento de riscos feito de maneira inadequada, e tais pontos não deveriam aparecer como grandes problemas, já que estão sob controle das organizações e os projetos falham desnecessariamente, onde com o correto suporte e direcionamento evitariam tais falhas. A alteração no escopo do projeto também é mencionada como motivo para o insucesso do projeto, onde é necessário aumentar a eficiência ou reduzir os custos após as definições terem sido concluídas (Buganova & Simickova, 2019).

A gestão de riscos em uma organização tem como propósito aumentar a chance para que os eventos positivos sejam alcançados, e a gestão de riscos compõe-se normalmente no planejamento e gestão dos mesmos, identificação dos riscos, análise qualitativa e quantitativa dos riscos, planejamento de reação para os riscos identificados, monitoramento e fiscalização dos riscos. A importância da gestão de riscos é sustentada também pelo fato de diversas normas que regem o assunto colocarem o tópico como fundamental no gerenciamento de projetos. Dentre as normas mais usadas no assunto destacam-se:

- ISO 21500:2012 Orientação sobre gerenciamento de projetos,
- IEC 62198:2013 Gerenciando Riscos em Projetos - Diretrizes de Aplicação,
- Gestão de riscos ISO 31000:2018 – diretrizes, que é uma versão atualizada da norma ISO 31000:2009 Gestão de risco - Princípios e diretrizes,

- ISO/IEC 16085:2006 Engenharia de Sistemas e Software - Processos de Ciclo de Vida - Gestão de Riscos,
- Sistemas de gestão da qualidade ISO 10006:2003 - Diretrizes para gestão da qualidade em projetos,
- Sistemas de gestão da qualidade ISO 9001:2015 - Requisitos. Requisitos para uma implementação mais completa da gestão de riscos,
- Guia ISO/IEC 73:2009 Gerenciamento de Risco – Vocabulário.

As versões da IEC 62198:2013 Managing Risk in Project - Application Guidelines em conformidade com a ISO 31000 Risk Management demonstram a estrutura, os princípios do gerenciamento de riscos e como esses princípios e diretrizes gerais são usados para gerenciar a incerteza nos projetos, também se difere a maneira de gerenciar na abordagem clássica para a ágil, (Buganova & Simickova, 2019).

Categoria	Descrição	Fatores Analíticos
Gestão de Projetos	Planejamento, organização, direção e controle de recursos.	Gerencia o projeto em conjunto com os stakeholders para atingir os objetivos de prazo, escopo e custo.
Gerenciamento de risco em projetos	Processo de planejar, organizar, monitorar cada etapa que possa oferecer risco ao prazo de um projeto.	Identificação e monitoramento de riscos que possam impactar no andamento do projeto

Fonte: Elaborado pelo autor

3. METODOLOGIA

A proposta do relato técnico relacionado a uma realocação de uma empresa, surgiu a partir da observação do projeto, onde se viu a necessidade de um aprofundamento maior no assunto. Depois de identificar tal necessidade planejou-se as etapas com base nos trabalhos de Ahmadi-Javid, Fatemina, & Gemünden, (2019) e Buganova & Simickova, (2019). O relato tem como premissa demonstrar os pontos de maiores falhas relacionadas ao gerenciamento de risco em gerenciamento de projetos.

O projeto em questão teve a participação de uma equipe multidisciplinar, liderada por um superintendente, o qual ficou responsável pela gestão do projeto e da equipe como um todo. Esse relato foi feito com base em observação direta do projeto de realocação e teve como equipe fundamental um superintendente com 26 anos de experiência industrial e um Diretor de processos com 36 anos de experiência industrial. Ambos estiveram envolvidos em determinados momentos no projeto em questão, com exceção do superintendente que estava envolvido em todas as etapas do projeto.

Foi possível entender que o projeto não foi desenvolvido da forma que se espera para um projeto de tal porte e complexidade, pois não se notou utilização de framework relacionados aos projetos e nem um gerenciamento de riscos conforme instruído pela literatura. Para tal, entre as habilidades profissionais necessárias destacam-se a análise e

interpretação de dados, diagnóstico e resolução de problemas, gestão de projetos, avaliação de gestão logística e o conhecimento do produto.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A organização que foi objeto de estudo para tal relato técnico é uma empresa privada do setor têxtil automotivo de alta performance, conta com um legado de mais de 70 anos no segmento e tem como valores a segurança, a preservação dos recursos naturais, a qualidade a inovação, assegurar o sucesso financeiro da empresa e garantir o sucesso na vida dos colaboradores e comunidade e com isso se tornar a empresa preferida para os clientes.

A empresa gera faturamento com a venda de tecidos automotivos de alta performance, sendo entre os principais produtos: Tecido trilaminado (Forro, espuma e tecido) para bancos, tecido bilaminado para apoio de cabeça (poliuretano injetado e o tecido faz o acabamento externo) e tecido ramado, para lateral de porta e teto.

Possui cerca de 2000 funcionários no mundo todo e tem unidades em diversos países como Estados Unidos (6 unidades mais matriz), México (3 unidades), Brasil (1 unidade), China (3 unidades), Reino Unido (1 unidade), França (2 unidades), Polônia (1 unidade), Alemanha (1 unidade), Itália (2 unidades), Espanha (1 unidade), República tcheca (1 unidade), România (1 unidade), Turquia (1 unidade), Índia (1 unidade), Japão (1 unidade), Coreia (1 unidade), Tailândia (1 unidade), África (3 unidades).

4.2. CARACTERIZAÇÃO DO PROJETO

Foi feita uma pesquisa com participação direta em uma empresa de grande porte do ramo automobilístico onde temos a aplicação de gestão de projetos na prática. Pelo fato de não ter sido seguido etapas já evidenciadas por diversos pesquisadores da área, o projeto não obteve sucesso em relação a prazo, custo e escopo. Entre as falhas constatadas, temos a falta de formalização para etapas do projeto, falta de definição clara e objetiva de itens fundamentais para projetos, bem como os custos, prazos e escopo.

Foi analisada documentação e e-mails relacionados a comunicação do tema, onde os problemas mencionados acima ficaram ainda mais claros, pois em muitos momentos ações que deveriam ter sido tomadas de forma rápida e eficiente não foram feitas. Diversas vezes foram cobradas ações para que tais ações fossem cumpridas dentro do esperado, mas não foram encontradas respostas para tais questionamentos.

Tais ações impactam diretamente no não cumprimento de datas e custos esperados para o projeto, tendo que gastar mais que o necessário com transportes, alterações de infraestrutura e serviços externos que não foram previstos por conta da falta do gerenciamento de risco conforme se espera para um projeto de tal complexidade.

Também notou-se a falta da utilização do gerenciamento de riscos no projeto, o que impactou na não identificação prévia de riscos eminentes, que acabaram aparecendo durante o andamento do projeto, causando assim custos exagerados e alterações de tempo e alocação de recursos que não estavam contemplados no início do projeto.

4.3. TIPO DE INTERVENÇÃO ADOTADA

O tipo de intervenção adotada foi a observação direta do andamento do projeto em questão por 6 meses e por meio dessas observações notou-se o não seguimento de preceitos

fundamentais nos frameworks de projetos, tal projeto foi feito com falta de planejamento e definições claras e objetivas sobre cada etapa do projeto.

5. RESULTADOS OBTIDOS

Entre as etapas fundamentais do projeto percebeu-se que o mesmo não seguia diversas recomendações já amplamente estudadas e comprovadamente eficientes para o gerenciamento de projetos, entre elas se destacam itens conforme lista abaixo.

- Falta de reunião de abertura formal do projeto;
- Má definição sobre custos, prazo e escopo do projeto;
- Não definição de um gerente de projetos exclusivo para acompanhamento do projeto desde o início.
- Não foi feita uma análise de risco e possíveis problemas e o que poderia ser feito caso alguma fase do mesmo tivesse algum contratempo.

6. CONTRIBUIÇÃO PARA A PRÁTICA

Por meio do relato técnico apresentado, é possível identificar algumas das muitas maneiras existentes para que o projeto como um todo tenha diversas falhas em vários momentos, e com isso pode ajudar a direcionar os futuros projetos evitando assim que cometam os mesmos erros cometidos com a não identificação e monitoramento dos riscos de projetos.

Relacionado ao que foi relatado até aqui é importante ressaltar as atividades que deveriam ser realizadas a fim de evitar que a falha ocorra novamente, e a indústria em questão venha a ter custos excessivos e o não cumprimento do prazo e escopo. Para que tal problema não ocorra novamente fica a sugestão de seguir um modelo já estruturado de gerenciamento de projetos, onde a probabilidade de se obter melhores resultados é enorme. Tais problemas relatados poderiam ser evitados, ou ao menos reduzidos caso a empresa tivesse seguido um dos modelos de gerenciamento de projetos e tivesse deixado um gerente de projetos exclusivo para um projeto desse porte.

O discurso contemporâneo sobre gerenciamento de projetos organizacionais (OPM) complementa o gerenciamento de projetos, programas e portfólios com elementos emergentes, como governança, projeto, escritório de gerenciamento de projetos (PMO) e design organizacional. Isso cria a necessidade de um modelo integrado que define o conteúdo e as funções no OPM, (Müller, Drouin, & Sankaran, 2019).

7. CONCLUSÃO

O objetivo deste relato técnico era descrever como foi conduzido o gerenciamento de um projeto específico da alteração de local de uma indústria que estava localizada anteriormente em Quatro Barras - PR, onde não obteve sucesso na mudança para Arujá - SP, quando se trata de gerenciamento de escopo, tempo e custos definidos. Também elucidar a importância de seguir conceitos fundamentais baseados em literaturas anteriores.

REFERÊNCIAS

- Ahmadi-Javid, A., Fateminia, S. H., & Gemünden, H. G. (2019). A Method for Risk Response Planning in Project Portfolio Management. *Project Management Journal*, 875697281986657. <https://doi.org/10.1177/8756972819866577>
- Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337–342. [https://doi.org/10.1016/s0263-7863\(98\)00069-6](https://doi.org/10.1016/s0263-7863(98)00069-6)
- Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2007). A new framework for understanding organisational project management through the PMO. *International Journal of Project Management*, 25(4), 328–336. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.01.004>
- Betts, M., & Lansley, P. (1995). *International Journal of Project Management: A review of the first ten years*. *International Journal of Project Management*, 13(4), 207–217. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(95\)00001-7](https://doi.org/10.1016/0263-7863(95)00001-7)
- Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. *Revista de Gestão E Projetos*, 3(2), 294–307. <https://doi.org/10.5585/gep.v3i2.121>
- Buganova, K., & Simickova, J. (2019). Risk management in traditional and agile project management. *Transportation Research Procedia*, 40, 986–993. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2019.07.138>
- Carvalho, M. M. de, & Rabechini Junior, R. (2014). Impact of risk management on project performance: the importance of soft skills. *International Journal of Production Research*, 53(2), 321–340. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.919423>
- Evaristo, R., & van Fenema, P. C. (1999). A typology of project management: emergence and evolution of new forms. *International Journal of Project Management*, 17(5), 275–281. [https://doi.org/10.1016/s0263-7863\(98\)00041-6](https://doi.org/10.1016/s0263-7863(98)00041-6)
- Gemünden, H. G., Lehner, P., & Kock, A. (2018). The project-oriented organization and its contribution to innovation. *International Journal of Project Management*, 36(1), 147–160. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.009>
- Gorgulho, G., Da Silva, L. C., Pacagnella Junior, A. C., & Lima, C. R. C. (2017). Gestão eficiente de projetos Lean Six Sigma: um estudo de caso em uma indústria automotiva. *Revista de Ciência & Tecnologia*, 20(39), 3. <https://doi.org/10.15600/2238-1252/rct.v20n39p3-16>
- Grander, G., Dal Vesco, D. G., & Ribeiro, I. (2019). O efeito da governança de projetos e da gestão da realização de benefícios na estratégia das organizações: uma análise multigrupo sob o prisma de indicadores de desempenho. *Revista de Gestão E Projetos*, 10(2). <https://doi.org/10.5585/gep.v10i2.13965>
- Iyer, K. C., & Banerjee, P. S. (2019). Identifying New Knowledge Areas to Strengthen the Project Management Institute (Pmi) Framework. *Organization, Technology and*

- Management in Construction: An International Journal, 11(1), 1892–1903.
<https://doi.org/10.2478/otmcj-2018-0014>
- Müller, R., Drouin, N., & Sankaran, S. (2019). Modeling Organizational Project Management. *Project Management Journal*, 50(4), 499–513.
<https://doi.org/10.1177/8756972819847876>
- Oliveira, R. R., Boldorini, P. T., Martins, H. C., & Dias, A. T. (2016). Gerenciamento de Projetos: Comparativo Bibliométrico dos Anais de Congressos Brasileiros na Área de Administração e Engenharia de Produção. *Revista de Gestão E Projetos*, 07(01), 15–31. <https://doi.org/10.5585/gep.v7i1.377>
- Packendorff, J. (1995). Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 319–333.
[https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00018-q](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00018-q)
- Patah, L. A., & Carvalho, M. M. de. (2009). Alinhamento entre estrutura organizacional de projetos e estratégia de manufatura: uma análise comparativa de múltiplos casos. *Gestão & Produção*, 16(2), 301–312.
<https://doi.org/10.1590/s0104-530x2009000200012>
- Pinto, J. K. (2002). Project Management 2002. *Research-Technology Management*, 45(2), 22–37. <https://doi.org/10.1080/08956308.2002.11671489>
- Kerzner, H. (2015). Gerenciamento de projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle. Blucher.
- Söderlund, J. (2004). On the broadening scope of the research on projects: a review and a model for analysis. *International Journal of Project Management*, 22(8), 655–667.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.05.011>
- Teller, J., & Kock, A. (2013). An empirical investigation on how portfolio risk management influences project portfolio success. *International Journal of Project Management*, 31(6), 817–829. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.11.012>
- Thielmann, R., & Silva, C. (2014). Evaluation of project management maturity: case study of an automotive project. *Revista Gestão Da Produção, Operações E Sistemas*, 9(2), 34–50. <https://doi.org/10.15675/gepros.v34i2.1037>
- Toor, S.-R., & Ogunlana, S. O. (2010). Beyond the “iron triangle”: Stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects. *International Journal of Project Management*, 28(3), 228–236.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.05.005>