

## **INFLUÊNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PORTFÓLIOS DE PROJETOS NO DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO**

### **INFLUENCE OF STRATEGIC MANAGEMENT PROJECT PORTFOLIO IN TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT**

#### **Luciana Reis Julio**

Mestranda do Programa de Mestrado Profissional em Administração – Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – PMPA-GP/UNINOVE

E-mail: [reisluciana@uol.com.br](mailto:reisluciana@uol.com.br) (Brasil)

#### **Marcos Roberto Piscopo**

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo – USP

Professor do Programa de Mestrado Profissional em Administração – Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – PMPA-GP/UNINOVE

E-mail: [mpiscopo@uninove.br](mailto:mpiscopo@uninove.br) (Brasil)

## **INFLUÊNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PORTFÓLIOS DE PROJETOS NO DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO**

### **RESUMO**

Este trabalho visa apresentar um estudo de caso de uma empresa multinacional do segmento da construção civil e móveis que há três anos implementou uma área de gestão de portfólio de projetos com o objetivo de utilizar critérios estratégicos para selecionar projetos e contribuir com o desenvolvimento tecnológico da empresa. A metodologia desse relato foi fundamentada no quadro teórico de Castro e Carvalho para analisar os processos de implantação e ferramentas utilizadas pela gestão de portfólio. O resultado dessa implantação contribuiu para a seleção de projetos de desenvolvimento tecnológico e aumentou a competitividade da empresa que se tornou uma das líderes do setor.

**Palavras-chave:** Gestão de Portfólio; Desenvolvimento Tecnológico; Gestão Estratégica.

## **INFLUENCE OF STRATEGIC MANAGEMENT PROJECT PORTFOLIO IN TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT**

### **ABSTRACT**

This text aims to present a case of a multinational company that acts in construction and furniture markets. For three years ago the company had implemented an area of portfolio project management with objective of using strategic criteria to select project that contributes with technologic development of the company. The methodology of this study was grounded in Castro and Carvalho theoretical reference for analyze the implementation process and the tools used by portfolio management. The results of this implementation contributed to the selection of technological development projects and increased the company's competitiveness that became one of leaders of the segment.

**Keywords:** Portfolio Management; Technological Development; Strategic Management.

## 1 INTRODUÇÃO

Com a globalização da economia, surgiram nos anos 70 e 80 novos modelos de produção o que estimulou o desenvolvimento tecnológico das organizações para sustentar a vantagem competitiva no mercado. Novos padrões de mercado demandam a renovação do portfólio de produtos das empresas que precisam ser desenvolvidos para incorporarem tecnologias diversas e se integrarem a outros produtos e para esse processo ter sucesso a empresa deve ter a capacidade de desenvolvimento tecnológico (Toledo et. al, 2008).

Cooper (2007) defendeu que projetos de desenvolvimento de novas tecnologias geram uma plataforma para novos produtos e novos processos, entretanto, as empresas frequentemente utilizam processos inadequados para a seleção dos projetos. Segundo Mikkola (2001) a gestão de um portfólio deve selecionar projetos alinhados com a estratégia organizacional e contribuir para que a empresa tenha uma base de ativos e tecnologias essenciais.

Diante desse contexto este relato técnico tem como objetivo estudar como a implantação da gestão de portfólio de projetos influenciou o desenvolvimento tecnológico de uma empresa da construção civil e móveis. A implantação da área de gestão de portfólio de projetos ocorreu porque a empresa priorizava projetos que apresentavam um retorno financeiro de curto prazo e essa decisão resultava em muitos projetos gerenciados simultaneamente na organização, sem nenhum controle de entrega e com resultados irrelevantes para a estratégia organizacional.

A alta administração e o conselho administrativo patrocinaram uma nova área de gestão portfólio visando uma melhor seleção dos projetos para o maior desenvolvimento tecnológico da organização. Sendo assim a questão de pesquisa deste relato: **Qual a influência da gestão estratégica de portfólio de projetos no desenvolvimento tecnológico de uma empresa do segmento de construção civil e móvel?**

Esse trabalho está estruturado em cinco partes: A primeira parte apresentou o tema e o contexto em que este se situa e a questão de pesquisa. Na segunda parte, faz-se a revisão teórica sobre os temas gerenciamento de portfólio de projetos e projetos de desenvolvimento tecnológico. A parte três demonstra os aspectos metodológicos deste artigo. Na quarta parte, é apresentado o perfil da empresa estudada bem como os resultados obtidos pela intervenção e suas interpretações. E por fim o autor faz as conclusões do seu estudo e aborda suas limitações, assim como possibilidade de novas pesquisas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentada a fundamentação teórica que serviu como suporte conceitual ao tema abordado. O referencial teórico foi concebido a partir de dois eixos: Gestão de Portfólio de Projetos e Projetos de Desenvolvimento Tecnológico.

### 2.1 GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS

Projetos envolvem atividades em uma organização que abrangem o lançamento de novos produtos, melhorias dos produtos existentes e direcionam a empresa para a inovação e vantagem competitiva (Shenhar & Dvir, 2007). Deve haver um cuidado na escolha da quantidade dos projetos por meio de uma avaliação dos recursos disponíveis da organização, porque nem sempre é possível contratar novos funcionários e treiná-los a tempo necessário para o desenvolvimento e entrega do projeto (Kerzner, 2009). A gestão de portfólio de projetos é a atividade periódica que envolve escolhas a partir das propostas que visam atender os objetivos declarados da organização de uma forma positiva, sem exceder os recursos disponíveis da empresa ou violar as restrições corporativas (Archer & Ghasemzadeh, 1999).

O desenvolvimento da gestão de portfólio deve estar relacionado com a direção estratégica da empresa e deve selecionar as metodologias que atendam as classes dos projetos, cultura da organização, resolução dos problemas e estilo do projeto, todos esses fatores devem ser avaliados durante o processo de seleção dos projetos (Ghasemzadeh & Archer, 2000). A implementação de um processo de gestão de portfólio é uma atividade complexa tanto do ponto de vista conceitual como operacional e internacionalmente se apresenta de forma extensa ao contrário das organizações nacionais que ainda pouco exploram a estratégia de gerenciamento de portfólio de projetos (Antunes, Loos, & Miguel, 2012).

#### 2.1.1 MODELOS DE SELEÇÃO DE PORTFÓLIO

Os modelos de gestão de portfólio originaram nas décadas de 1960 e 1970 e tinham como princípios os fundamentos matemáticos, porém eram sujeitos a um conjunto de restrições de recursos e tratamento inadequado dos riscos e das incertezas (Cooper, Edgett, & Kleinschmidt, 1999).

A literatura apresenta alguns modelos de referência para o desenvolvimento e aplicação de processos de gestão de portfólio. Foram selecionados quatro modelos que se destacaram na literatura para análise desse estudo: Wheelwright e Clark (1992), Archer e Ghasemzadeh (1999), Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2001) e PMI (2008).

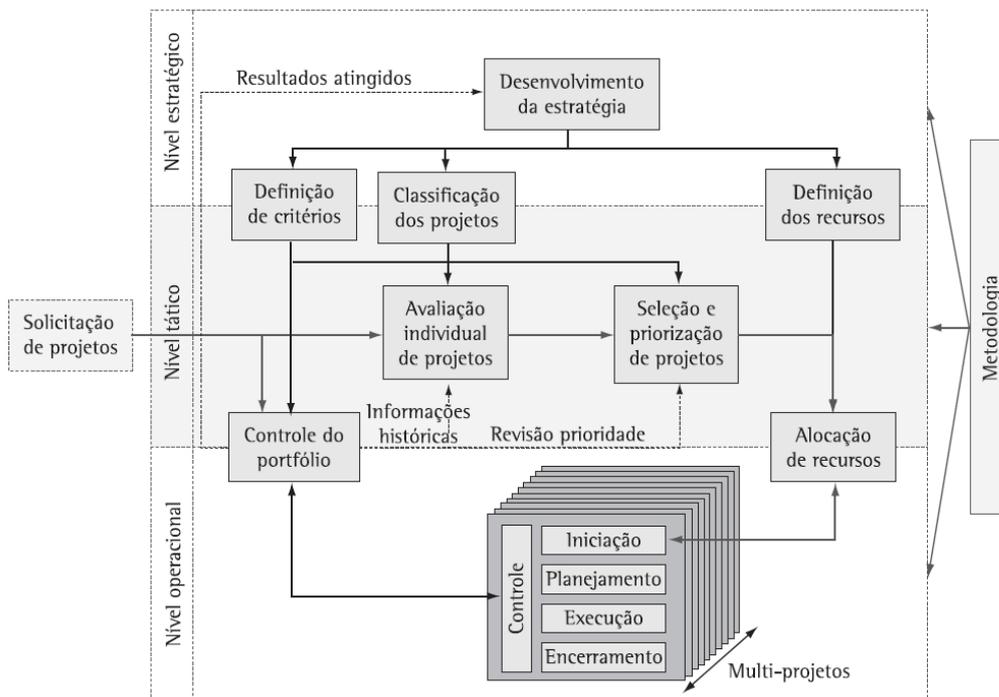
Wheelwright e Clark (1992) desenvolveram o modelo com foco em desenvolvimento de produtos em que definiram os tipos de projetos que são avaliados em oito etapas e que devem seguir os critérios estratégicos da organização, sendo os projetos selecionados na sétima etapa em conjunto com o funil do desenvolvimento. Archer e Ghasemzadeh (1999) apresentaram um modelo de escolha de portfólio em que os projetos são avaliados individualmente e organizados em processos o que permite que a decisão de seleção e continuidade do projeto seja baseada em sólidos modelos teóricos.

Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2001) apresentaram o modelo de revisões periódicas de todos os projetos da organização. Essa revisão compara os projetos do portfólio por meio de portões denominados “*stage-gates*” que devem estar alinhados a estratégia organizacional e aos processos de decisão da empresa. Segundo o conceito do modelo PMI (2008) a gestão de portfólios de projetos é formada por processos que facilitam a informação, tomada de decisão e interpretação das estratégias organizacionais.

Castro e Carvalho (2010) pesquisaram modelos gerenciamento de portfólio de projetos na literatura e elaboraram um quadro teórico onde consideraram sete estágios para analisar o processo de implantação de PPM nas organizações: alinhamento com prioridades estratégicas, definição dos recursos, classificação dos projetos, avaliação individual, seleção e priorização dos projetos, alocação dos recursos e controle do portfólio. Esses estágios são divididos por três categorias: estratégico, tático e operacional. As atividades de seleção de portfólio estão concentradas no nível tático demonstrado na Figura 1.

Para Kerzner (2004) a priorização deve considerar os aspectos financeiros e analisar fatores como ambientais que incluem os consumidores, tecnologia e políticas governamentais. O gerente de portfólio deve avaliar fatores de receitas e desembolsos e informar aos executivos da empresa o desempenho do portfólio para que ocorra uma permanente reflexão das estratégias. (Carvalho & Rabechini, 2005).

**Figura 1** - Quadro conceitual para análise do gerenciamento do portfólio de projetos (PPM).



Fonte: Adaptado de Castro e Carvalho (2010).

## 2.2 PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO

Shenhar & Dvir (2007) definiram como tecnologia a capacidade e os meios necessários para criar, fabricar e possibilitar o uso de um produto, processo ou serviço sendo que a maioria dos projetos modernos emprega tecnologia como parte do produto final ou no processo de construção do produto.

Os projetos de desenvolvimento tecnológico têm como característica a entrega de novos conhecimentos, novas tecnologias, melhoria da capacidade técnica ou nova plataforma tecnológica. Esses projetos são classificados como projetos de pesquisa, ciência, plataforma de tecnologia e podem levar a múltiplos projetos comerciais, novos produtos ou desenvolvimento de novos processos (Cooper, 2007). O crescimento e a evolução de novas tecnologias e o incremento das tecnologias existentes têm gerado oportunidades para atender as exigentes demandas do mercado e contribuir para a busca de soluções das pesquisas mercadológicas e problemas de engenharia (Clarck & Wheelwright, 1993).

Projetos de desenvolvimento tecnológico são considerados projetos de altos riscos, que apresentam muitas incertezas técnicas e demandam que seu desenvolvimento seja diferente de projetos tradicionais, sendo que podem ser conduzidos por anos para obter um resultado positivo e conquistar a confiança da organização (Cooper, 2007). Kerzner (2004) defendeu que a empresa não deve minimizar ou limitar o número de ideias para inovação, porque se a organização for muito conservadora durante a priorização desses projetos corre o risco da obsolescência.

### 3 METODOLOGIA DO RELATO TÉCNICO

Com o objetivo de compreender e analisar a questão de pesquisa desse relato foi realizado um estudo de caso único que é uma investigação empírica de um fenômeno que ocorre no contexto da realidade e o pesquisador possui pouco controle sobre o evento a ser pesquisado, conforme indicado por Yin (2009).

O setor pesquisado foi o da construção civil e móveis e o progresso desse setor deriva da utilização de máquinas modernas, novos insumos e mudanças nos processos (SEBRAE MG, 2005). A empresa pesquisada foi selecionada porque implantou há três anos uma área de gestão de portfólio de projetos visando o seu desenvolvimento tecnológico.

A análise do caso envolveu uma pesquisa de campo de fonte primária de dados por meio da aplicação de dois questionários. O primeiro questionário teve como objetivo compreender o estágio de implantação da área e foi embasado na literatura com questões relacionadas às práticas de gestão de portfólio na organização, conforme Figura 1. As questões foram elaboradas para compreender os processos nos três níveis organizacionais: (1) estratégico geralmente conduzido por altos executivos; (2) tático é o nível em que é decidido como alcançar a estratégia (3) operacional é o nível em que as ações são conduzidas para atingir as metas organizacionais (Castro & Carvalho, 2010).

Dentro dos diversos modelos da literatura o quadro teórico (Figura 1) Castro e Carvalho (2010), foi escolhido por se tratar do resultado de um levantamento dos principais modelos e práticas da gestão de portfólio encontradas na literatura.

Em seguida foi aplicado um segundo questionário com perguntas abertas, qualitativas baseadas no referencial teórico, visando compreender os processos e os resultados dos projetos de desenvolvimento tecnológico para a organização após a implantação da gestão de portfólio de

projetos. As perguntas abordavam os seguintes aspectos: (1) conceito de desenvolvimento tecnológico para a organização; (2) comparação da quantidade de projetos e investimentos para o desenvolvimento tecnológico antes e depois da implantação da área da gestão de portfólio e (3) contribuição dos projetos tecnológicos aprovados e implementados.

Para responder os questionários foi indicado pela organização o gerente executivo de novos negócios, responsável pelo desenvolvimento da área de gestão de portfólio de projetos da empresa. Esse executivo propôs as ferramentas para a seleção dos projetos ao CEO da organização e ao conselho administrativo, portanto, devido o envolvimento direto desse gerente executivo em todo o processo, sua senioridade e cargo que ocupa na organização está qualificado a responder o questionário. A empresa não autorizou o envio de relatórios, por serem confidenciais e conterem questões estratégicas e relevantes para a organização. Assim como não foi autorizado a divulgação do nome da empresa por questão de sigilo e norma interna.

Após as entrevistas e análise dos relatórios os dados foram tabulados, em seguida realizado um diagnóstico dos processos de gestão de portfólio da empresa confrontando com a literatura e as contribuições para os projetos de desenvolvimento tecnológico. Um relatório final com conclusões e recomendações foi entregue ao gerente executivo da organização após o término dessa pesquisa.

## **4 TIPO DE INTERVENÇÃO**

Neste capítulo será apresentado o perfil da organização, o problema e a intervenção e a resolução do problema e os resultados alcançados após a implantação da gestão de portfólio.

### **4.1 PERFIL DO SETOR E DA ORGANIZAÇÃO**

A construção civil abrange um conjunto de atividades com importância para o desenvolvimento econômico e social e influi diretamente na infraestrutura econômica do país e sua expansão sinaliza o aquecimento da indústria brasileira de construção pesada, com investimentos programados para a realização das obras de infraestrutura de transportes, exploração do pré-sal, Copa do Mundo de 2014 e Jogos Olímpicos de 2016. (DIEESE).

A empresa selecionada é uma multinacional de origem brasileira, classificada entre as líderes no mercado de construção civil e móveis com faturamento anual aproximado de R\$ 3,5 bilhões e 13.000 funcionários. Possui uma carteira anual para desenvolvimento de projetos no valor

---

aproximado de R\$ 2,2 bilhões e esse valor fez com que a alta administração patrocinasse uma área de gestão portfólio para selecionar projetos estratégicos com ferramentas estruturadas e padronizar os critérios de avaliação de todas as propostas de projetos entrantes da organização.

A decisão de uma nova estrutura ocorreu porque os projetos selecionados na empresa apresentavam pouca relevância para a estratégia organizacional e pela falta de controle da gestão dos projetos o que resultava em um baixo índice de entregas e pouca qualidade. Entretanto o maior problema era a falta de foco no desenvolvimento tecnológico da organização sendo que projetos tecnológicos eram sempre adiados por questões financeiras.

Para mudar este cenário foi criada uma nova estrutura de gestão de portfólio que pertence à diretoria de novos negócios e inovação liderada por um gerente executivo de negócios e uma equipe de três pessoas. A função da equipe é avaliar todos os projetos entrantes da empresa que precisam de um investimento acima de R\$ 2 milhões e após aprovação o projeto é entregue ao PMO que deverá seguir as normas da empresa no desenvolvimento desse projeto.

## 4.2 O PROCESSO DE GESTÃO DE PORTFÓLIO ADOTADO PELA ORGANIZAÇÃO

Baseado nos estudos de Castro e Carvalho (2010) será apresentado como os sete estágios dos três níveis organizacionais da implantação de gestão de portfólio estão presentes na empresa pesquisada que se apresentou de forma bem estruturada, conforme o confronto com o quadro teórico e literatura.

### 4.2.1 NÍVEL ESTRATÉGICO

A organização faz um planejamento estratégico anual que é discutido e aprovado pela alta direção. O **alinhamento com as prioridades estratégicas** é presente na organização e pelas normas são dois os indicadores estratégicos para a seleção dos projetos: imagem da organização e grau de aderência estratégica. Essa estrutura implantada segue o conceito do PMI (2008) que define que a organização deve ter um plano estratégico com metas e objetivos para embasar as decisões de seleção dos projetos.

#### 4.2.2 NÍVEL TÁTICO

O plano tático da empresa pesquisada é de responsabilidade de diversas áreas da empresa que trabalham como equipes multifuncionais: A **classificação de projetos** foi elaborada durante o processo de implantação do portfólio, porém não foi divulgada para essa pesquisa em razão das normas da organização. Após serem classificados os projetos passam por uma **avaliação individual dos projetos** realizada pela área da gestão de portfólio em que cada projeto com investimento acima de R\$ 2 milhões. Após a avaliação de cada projeto o gerente do portfólio apresenta para a comissão de investimento e acionistas da empresa todas as avaliações com recomendações e nessa reunião ocorre a **seleção e priorização dos projetos**.

Após a aprovação dos projetos a comissão de investimento será responsável pela **definição de recursos**, ou seja, nessa etapa será avaliada a necessidade de recursos financeiros e humanos de cada projeto. Após discussões serão **alocados os recursos** para os projetos aprovados.

Ao confrontar os processos do nível tático implantados na organização pesquisada com a literatura é possível concluir o alinhamento da prática com o modelo proposto de Archer e Ghasemzadeh (2000).

#### 4.2.3 NÍVEL OPERACIONAL

O nível operacional irá executar os projetos atendendo as especificações do nível tático e na organização uma responsabilidade desse nível é o **controle do portfólio**, sendo que para cada projeto existe um PMO encarregado de prestar contas mensalmente às áreas de gestão de portfólio, comissão de investimentos, acionistas e conselho administrativo. A comissão de investimento irá acompanhar possíveis desvios e caso isso ocorra o projeto é encaminhado ao conselho de administração para avaliar a continuidade ou eventuais ajustes. A literatura propõe ajustes e revisão do portfólio e busca identificar desvios (Rabechini, Maximiano, & Martins, 2005).

### 5 RESULTADOS OBTIDOS

Após a implementação e estruturação da gestão de portfólio foi possível identificar um aumento no número projetos de desenvolvimento tecnológico da organização. Mesmo com o aumento do número de projetos de desenvolvimento tecnológico, no ano de 2012 esses

---

representavam 5% do portfólio de projetos. Entretanto esse aumento contribuiu para uma mudança na cultura da organização que passou a desenvolver novas ferramentas de gestão de projetos e foi criado um programa específico para que todos os colaboradores possam participar dos projetos tecnológicos.

Os projetos de desenvolvimento tecnológico em execução na organização abrangem os produtos e processos industriais e os que foram implantados apresentaram alguns resultados positivos para a organização como o aumento da rentabilidade maior do que a concorrência.

O aumento da rentabilidade é consequência da redução dos custos dos produtos devido à maior eficiência no consumo de insumos produtivos, maior produtividade e melhoria na qualidade. Essas melhorias nos processos e produtos contribuiu com a organização para se tornar uma das líderes do setor no país e passou a ser reconhecida e premiada por seus projetos de inovação tornando-se *benchmark* mundial em sustentabilidade e consumo de matérias primas.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A conclusão deste relato é que a implantação da gerência de portfólio de projetos que foi realizada há três anos na empresa estudada contribuiu com os projetos de desenvolvimento tecnológico da organização além de alinhar os projetos organizacionais com metas estratégicas, sendo que o objetivo era aumentar a capacidade e competitividade no setor e após a implantação da gestão de portfólio a organização passou a competir em mercados internacionais como Estados Unidos e Argentina.

O desenvolvimento tecnológico apresentado após a implantação da gestão de portfólio contribuiu com resultados significativos para empresa como aumento da lucratividade devido a redução de custos dos insumos da cadeia produtiva, lançamento de novos produtos e ações de inovação e sustentabilidade premiadas e reconhecidas internacionalmente.

A recomendação dos autores é que embora a organização utilize várias ferramentas e controles internos para selecionar projetos, a ferramenta determinante da empresa pesquisada ainda é o modelo financeiro de viabilidade de projetos, que segundo a literatura embora seja o modelo mais utilizado nem sempre é o ideal e pode impactar no desenvolvimento tecnológico da organização.

O presente trabalho possui contribuição acadêmica e prática. No que se refere à contribuição acadêmica tem por objetivo colaborar com a literatura existente sobre a gestão de portfólio de

projetos e sua contribuição para os benefícios como desenvolvimento tecnológico das organizações. No que se refere à contribuição prática o resultado desse estudo pode ser útil ao setor da construção civil dada a importância do desenvolvimento tecnológico para a vantagem competitiva do setor.

Uma limitação para esse estudo é que projetos de desenvolvimento tecnológicos e algumas ferramentas utilizadas pela gestão de portfólio são estratégicos e pela norma da organização não podem ser divulgadas nem apresentadas para o estudo.

## REFERÊNCIAS

- Antunes, P. H., Loos, M. J., & Miguel, P. C. (2012). Portfólio no Desenvolvimento de novos produtos: Uma análise das publicações em periódicos nacionais. *Revista de Gestão e Projetos GeP*, 3 (1), 50-71.
- Archer, N. P., & Ghasemzadeh, F. (1999). An integrated framework for project portfolio selection. *International Journal of Project Management*, 17(4), 207-216..
- Carvalho, M. M., & Rabechini Jr., R. (2005). *Fundamentos em Gestão de Projetos*. (3ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Castro, H. G., & Carvalho, M. M. (2010). Gerenciamento do portfolio de projetos: Um estudo exploratório. *Revista Gestão e Produção*, 17(2), 283-296.
- Castro, H. G., & Carvalho, M. M. (2010). Gerenciamento do portfólio de projetos (PPM): estudos de casos. *Revista Produção*, 20(3), 303-321.
- Clarck, K. B., & Wheelwright, S. C. (1993). *Managing New Product and Process Development Text and Cases*. New York: Harvard Business School.
- Cooper, R. G. (2007). Managing Technology Development Projects. *IEEE Engineering Management Review*, 35(1), 67-76.

- Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (2001). *Portfolio Management: Fundamental to New Product Success*. Product Development Institute – Working Paper n. 12.
- Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E.J. (2001). *Portfolio Management for New Product Development: Results of an Industry Practices Study*. R&D - Management Industrial Research Institute, Inc., 31(4), 1-38.
- Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (1999). New Product Portfolio Management: Practices and Performance. *J Prod Innov Manag*, 16, 333-351.
- DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos – Estudo Setorial da Construção – 2011. Recuperado em 10/02/2013: <http://www.dieese.org.br/esp/estPesq56ConstrucaoCivil.pdf>
- Ghasemzadeh, F., & Archer, N. P. (2000). Project portfolio selection through decision support. *Decision Support Systems*, 29(1), 73-88.
- Kerzner, H. (2004). *Gestão de Projetos - As melhores práticas*. (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Kerzner, H. (2009). *Gerenciamento de Projetos: Uma abordagem sistêmica para planejamento programação e controle*. São Paulo: Editora Blucher.
- Mikkola, J. H. (2001). *Portfolio management of R&D projects: implications for innovation management*- Copenhagen Business School, Department of Industrial Economics and Strategy, Howitzvej 60, DK-2000 Frederiksberg, Denmark- set, p. 423-435.
- PMI, Project Management Institute. (2008). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*. Project Management Institute Inc.
- Rabechini Jr., R., Maximiano, A. A., & Martins, V. A. (2005). A adoção de gerenciamento de portfólio como uma alternativa gerencial: o caso de uma empresa prestadora de serviço de interconexão eletrônica. *Revista Produção*, 15(3), 416-433.
- SEBRAE MG – *Perfil Setorial: Construção Civil - Unidade de Estratégias e Diretrizes*. Março - 2005 – Recuperado em 11/02/2013 em: [http://www.sebraemg.com.br/arquivos/Coopere\\_para\\_crescer/geor/SIS/EstudosSetoriais/arquivo\\_s/PERFIL%20SETORIAL%20-%20%20Constru%C3%A7%C3%A3o%20Civil.pdf](http://www.sebraemg.com.br/arquivos/Coopere_para_crescer/geor/SIS/EstudosSetoriais/arquivo_s/PERFIL%20SETORIAL%20-%20%20Constru%C3%A7%C3%A3o%20Civil.pdf)
- Shenhar, A. J. (2004). Strategic Project Leaderships Toward a strategic approach to project management. *R&D Management*, 34(5), 569-578.

Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventando Gerenciamento de Projetos. A abordagem diamante ao crescimento e inovação bem-sucedidos*. São Paulo: Editora M Books.

Toledo, J. D., Silva, S. D., Mendes, G. H. S., & Jugend, D. (2008). Fatores críticos de sucesso no gerenciamento de projetos de desenvolvimento de produto em empresas de base tecnológica de pequeno e médio porte. *Revista Gestão & Produção*, 15(1), 117-134.

Wheelwright, S. C., & Clark, K. B. (1992). *Creating Project Plans to focus product development*. *Harvard Business Review*, 70(2), 70-82.

Yin, R.K. (2009). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. (7ª ed.). São Paulo: Editora Bookman.

---

Data do recebimento do artigo: 08/03/2013

Data do aceite de publicação: 05/05/2013