

**FACULDADE PATOS DE MINAS
ADMINISTRAÇÃO**

WAGNER VERÍSSIMO TEIXEIRA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE PROJETOS:
Erros e Armadilhas na Gestão de Projetos**

**PATOS DE MINAS
2014**

WAGNER VERÍSSIMO TEIXEIRA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE PROJETOS:
Erros e Armadilhas na Gestão de Projetos**

Artigo apresentado à Faculdade Patos de Minas como requisito parcial para a conclusão do Curso de Graduação em Administração

Orientador: Prof. Me. Osmar Braga da Trindade

**PATOS DE MINAS
2014**

005.8 TEIXEIRA, Wagner Veríssimo
T266p Planejamento estratégico de projetos: erros e
armadilhas na gestão de projetos/Wagner Veríssimo
Teixeira – Orientador: Prof. Esp. Osmar Braga da
Trindade. Patos de Minas: [s.n.], 2014.
16p.

Artigo de Graduação – Faculdade Patos de Minas
FPM
Curso de Bacharel em Administração

1.Planejamento 2.Projetos 3.Falhas I. Wagner
Veríssimo Teixeira II.Título

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE PROJETOS: Erros e Armadilhas na Gestão de Projetos

Wagner Veríssimo Teixeira *

Osmar Braga da Trindade**

RESUMO

O presente trabalho dá ênfase aos fatos que levam aos erros assim como as armadilhas na gestão de projetos, traz à tona fatores que são desconsiderados como a necessidade de um profissional da área, a falta de planejamento ou um plano de negócios. A importância de ter profissionais ou recursos com experiências em projetos, gestores com autoridade, iniciativa e capazes de tomar decisões. Uma equipe bem treinada e comprometida, que sabe o que está fazendo; é responsável por uma parcela considerável do sucesso do projeto, assim como a comunicação eficiente entre os gestores e stakeholders com sua equipe. O escopo mal definido e prazo mal estimado são fatores que, acarretam altos prejuízos ao projeto; por serem essenciais e que são menosprezados por alguns gestores, que se preocupam em satisfazer os clientes, porém geram insatisfação e prejuízos. Para isso estão citados, nessa pesquisa, autores que compartilham experiências e fatores vivenciados ao longo de anos.

Palavras-chave: Planejamento. Projetos. Falhas.

ABSTRACT

This work emphasizes the facts that lead to errors as well as the pitfalls in project management, brings out factors that are disregarded as the need for a professional in the area, the lack of planning or a business plan. The importance of having resources or professionals with experience in projects, managers with authority,

* Graduando em Administração pela faculdade de Patos de Minas em 2014. Cidade Natal de São Paulo. E-mail: wagverissimo@hotmail.com

**Graduado em Sistemas, Pós-graduado em Governança de TI – UFLA, Mestre em Administração Estratégica – FEAD e Prof. Universitário - FPM

initiative and able to make decisions. A well-trained and committed staff who know what they're doing; is responsible for a considerable portion of project success, as well as efficient communication between managers and stakeholders with their team. The ill-defined and poorly ships within scope are factors that cause high damage to the project, because they are essential and which are overlooked by some managers who are focused on meeting customers, but generate dissatisfaction and losses. For this are cited in this study, authors who share experiences and experienced over the years factors.

Keywords: Planning. Projects. Failures.

1 INTRODUÇÃO

Ao elaborar um projeto são consideradas muitas variáveis, que são cuidadosamente analisadas, mensuradas e focalizadas no sucesso. Porém são desconsiderados fatores que fogem ao controle do planejamento. Ao idealizar projetos em uma organização, seja um produto ou serviço, o gestor necessita de um planejamento e gerenciamento de projeto. Porém, muitas vezes o projeto tem características específicas e de inovação. De fato, quanto maior for a inovação proposta no projeto, maior será a dificuldade, incerteza e o risco; fato esse que será de suma importância para determinar o sucesso ou o fracasso do projeto. Mesmo que todo projeto seja minuciosamente gerenciado e documentado, existem fatores alheios à vontade do gestor (GORGES, 2007).

A dificuldade na obtenção de resultados que sejam satisfatórios, ao final do projeto, são uma grande incógnita para grande parte dos autores; sendo assim essa pesquisa buscou explicitar os Fatores Críticos de Sucesso no desenvolvimento de projetos de diversas proporções. O objetivo desse estudo, além de explanar sobre as armadilhas que comumente ocorrem em gestão de projetos e estabelecer um comparativo com modelos de gerenciamento de projetos; é utilizar os exemplos citados como ferramentas de apoio na tomada de decisão em futuros projetos, mitigando prejuízos (ZIMATH, 2007), (SILVA, 2009).

Esta pesquisa se justifica na explanação de Dinsmore (2008) o qual, diz que, na gestão de projetos aumenta-se a probabilidade de sucesso ao minimizar os erros

e armadilhas, acreditamos que a mesma corrobora com os futuros gerentes de projetos e também cientificamente corrobora com os estudantes pesquisadores nesta área.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Desde construir a casa dos sonhos, do jeito que sempre se quis até um sofisticado modelo de projeto industrial; uma base de conhecimento na linha de gerenciamento de projetos se faz necessário (DINSMORE, 2013).

Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos tiverem sido atingidos ou quando se concluir que esses objetivos não serão ou não poderão ser atingidos e o projeto for encerrado, ou quando o mesmo não for mais necessário. Temporário não significa necessariamente de curta duração. Além disso, geralmente o termo temporário não se aplica ao produto, serviço ou resultado criado pelo projeto; a maioria dos projetos é realizada para criar um resultado duradouro (PMI, 2008, p.11).

Quando a construção da casa tem início, as questões são: onde ficará o quarto, a sala, a cozinha, qual tamanho de cada cômodo, sua cor, posicionamento das janelas, portas, onde ficarão as tomadas, quais pisos, telhas, etc. Mas o que é tido como sem importância é o planejamento estratégico do projeto. Mesmo em um projeto profissional, onde o empreendedor busca uma nova possibilidade de negócio, lançamento de um novo produto, a expansão de sua área produtiva, entre outras opções; a dificuldade de quantificação de todos os custos e todas as variáveis que incidem nas diversas etapas, são fatores que afetam no sucesso ou fracasso do projeto. A opção mais sensata é a orientação de um profissional que venha a mitigar os impactos que futuramente possam surpreender negativamente o projeto (DINSMORE, 2013).

No caso empresarial, a ausência do planejamento dos novos empreendedores ou mesmo dos empresários que já estão inseridos no mercado, tem efeito desastroso para as organizações. Os empresários que já estão desenvolvendo uma atividade, correm para suprir as necessidades momentâneas e não dispensam a devida importância ao planejamento estratégico de projetos e os erros acabam ocorrendo inevitavelmente (CARVALHAL, 2008).

A falta de um plano de negócio, que apresente as principais ameaças e oportunidades; pontos fortes e fraquezas; um estudo de mercado apontando como estão posicionados seus potenciais concorrentes, preços praticados em função dos custos e logística; planejar a comunicação de forma a estreitar o relacionamento entre o colaboradores, parceiros e fornecedores; além de estabelecer a imagem da organização no mercado, são comuns à maioria atuais gestores (ZIMATH, 2007).

3 METODOLOGIA

Essa pesquisa irá apresentar fatos e eventos que devem ser evitados para que um projeto seja inesperadamente fadado ao fracasso. Do ponto de vista da abordagem do problema, se classifica em qualitativa (LAKATOS,1992) por que buscará investigar uma realidade específica de descrições, acareações e explanações. Seus objetivos serão descritivos oferecendo informações e orientações à formulação de fatores críticos de sucesso em gerenciamento de projetos diversos.

Segundo Demo (2006), a pesquisa qualitativa sugere a exemplaridade de fatos, onde enfatiza o contexto, análise estrutural e interpretação.

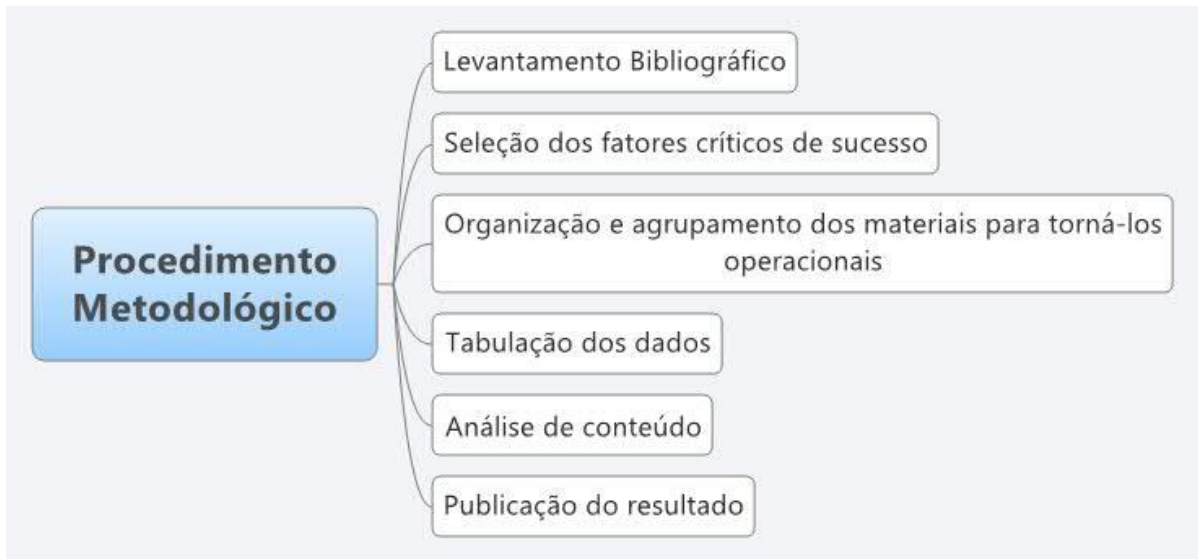


Gráfico 01: Procedimento Metodológico
 Fonte: O autor

4 CONTEXTO DAS ARMADILHAS

A execução de projetos traz desafios frequentes como o de estabelecer e cumprir prazos, orçamentos e qualidade satisfatória. Dentre os erros mais frequentes estão, segundo Dinsmore (2008):

- O projeto deve ter um plano estratégico detalhado;
- Os gestores tem que analisar o ambiente interno e principalmente os fatores do ambiente externo que fortemente podem afetar o projeto, como por exemplo, aspectos políticos, alterações trabalhistas, interesses contrários ao projeto;
- Habilidades técnicas da equipe, que devem ser aperfeiçoadas constantemente;
- O gerente do projeto tem que ter sua autoridade formal implícita, por meio de sua competência e habilidade gerencial. A ausência dessa autoridade formal pode impedir que seus objetivos previstos sejam atingidos;
- A cada fase do projeto o gestor deve variar suas ações e não agir com mesmo enfoque do começo ao fim;
- É preciso tomar a iniciativa e decisões corajosas além de romper barreiras no que se diz respeito a mudança;

- O controle é uma ferramenta essencial, a falta ou o excesso do mesmo pode distorcer o direcionamento do projeto;
- O sucesso do projeto depende muito do apoio superior. Seja esse apoio de um dirigente, da alta administração ou de pessoas de influência que possam dar uma cobertura em termos políticos e empresariais;
- A equipe composta de pessoas individualistas não será eficaz na implantação de um projeto. O treinamento e sua integração tem que ser feita a entrosar a todos.

A falta de visão e planejamento abre as portas para os demais erros se apresentarem, pois um bom e detalhado planejamento estratégico podem prever e medir as ações a serem tomadas para evita-los, ou mesmo minimiza-los (DINSMORE, 2008).

4.1 Comunicação

Segundo um estudo de 2010 do Project Management Institute Brasil (PMI), publicado na revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, os fracassos de seus projetos referem-se, em grande parte, a falhas na comunicação (PINTO, 2010).

O gerenciamento das comunicações do projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada. Os gerentes de projetos gastam a maior parte do seu tempo se comunicando com os membros da equipe e outras partes interessadas do projeto, quer sejam internas (em todos os níveis da organização) ou externas à organização. Uma comunicação eficaz cria uma ponte entre as diversas partes interessadas envolvidas no projeto, conectando vários ambientes culturais e organizacionais, diferentes níveis de conhecimento, e diversas perspectivas e interesses na execução ou nos resultados do projeto (PMI, 2008, p. 204).

Muitos problemas são consequências da má comunicação, onde os gerentes do projeto tem que garantir que todos os stakeholders e patrocinadores, tenham uma comum informação sobre o andamento do projeto, para não haver divergências das expectativas, como por exemplo nas alterações de prazos, datas de entrega de etapas, entre outros, ocasionando a falta de sincronização dos dados (PINTO, 2010).

A equipe do projeto tem que saber o que tem que ser feito, em que momento e de que forma, por que gera a frustração de todos os envolvidos quando algo é realizado de forma errônea, por falta de comunicação do gerente do projeto. O trabalho acaba necessitando ser refeito, e conseqüentemente um efeito cascata começa: atrasos, elevação de custos, horas extras, desmotivação da equipe, frustração dos stakeholders (MCGREGOR, 2005).

É importante que todos saibam qual é a atual situação do projeto e o que está acontecendo, uma informação concisa não direciona ao real estado do projeto acarretando confusão e vaga interpretação. Um sentimento de irritação e descontentamento afloram quando as más notícias são passadas na última hora, quando não há mais tempo de serem contornadas. A comunicação em muitos casos não significa falta de habilidade por parte do gerente do projeto, mas a devida importância que ele dispensa a ela. Ao focar em outras etapas do projeto, muitos gerentes deixam a comunicação de lado, quando se comunicam e acabam deixando a desejar em clareza e detalhes (MCGREGOR, 2005).

Segundo Bispo (2011), algumas características se destacam internamente nas empresas:

- Falta de acompanhamento da diretoria devido ao isolamento por seus compromissos administrativos;
- Falha em um canal de comunicação com os profissionais;
- Diálogo entre líder e liderado para uma otimização na solução de questões e tomada de decisões;
- Feedback aos colaboradores, pois eles precisam saber como a empresa está vendo seu trabalho e o que se espera deles;
- Reuniões onde poucos tem a palavra;
- Ausência de uma fluente comunicação entre os setores e departamentos.

4.2 Falta de comprometimento

A ausência de recursos no instante da realização de determinada atividade, tem um impacto negativo para todo o contexto do projeto. Como causa podemos citar a disputa de determinado recurso com outros projetos ou atividades paralelas, ou mesmo falta de habilidade para desempenhar determinada atividade. Tais conflitos não podem ser desprezados pelos gestores, pois eles acabarão se agravando cada vez mais e comprometendo o resultado da equipe e o próprio andamento do projeto (TERRIBILI FILHO, 2011).

O gerenciamento de recursos humanos do projeto inclui os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto. A equipe do projeto é composta de pessoas com funções e responsabilidades atribuídas para o término do projeto. Embora seja comum falar-se de funções e responsabilidades atribuídas, os membros da equipe devem estar envolvidos em grande parte do planejamento e da tomada de decisões do projeto. O envolvimento dos membros da equipe desde o início acrescenta especialização durante o processo de planejamento e fortalece o compromisso com o projeto. O tipo e o número de membros da equipe do projeto muitas vezes podem mudar conforme o projeto se desenvolve. Os membros da equipe do projeto podem ser chamados de pessoal do projeto (PMI, 2008, p. 181).

A equipe é um fator essencial em um projeto, e constituir uma equipe que seja perfeita com os recursos disponíveis é uma tarefa difícil. Segundo McGregor (2005), se destacam algumas características de equipes ineficazes:

- Pouco comprometimento da equipe se deve ao fato que os objetivos do projeto não fazem sentido;
- A equipe não tem uma abordagem clara do planejamento, como atingir os objetivos, expectativas, normas, etc. E discussões são realizadas após a reunião e não propriamente durante a reunião;

- Desentendimentos não são encarados pela equipe de forma eficaz, onde pessoas insatisfeitas se omitem por temer algum tipo de represália por outros membros do grupo;
- Alguns membros da equipe não cumprem suas obrigações, chegam atrasados, não cumprem o prazo de determinada tarefa, e não sofrem qualquer tipo de punição por parte do gerente do projeto. Isso faz com que desmotivem outros membros da equipe;
- Nem todas as pessoas aceitam bem uma crítica construtiva.

4.3 Escopo mal definido

Mesmo com toda importância do detalhamento em que o gerente do projeto realiza, com todos os relatórios e documentos essenciais que serão expressos ao cliente ou empresas contratantes, algumas dúvidas costumam surgir na interpretação do que realmente foi negociado por seus gestores das obras. E muitas vezes até propositalmente ignoram a definição de que “escopo é a realização do trabalho contratado e somente o trabalho contratado”. Isso ocorre por que o contratante não tem as habilidades técnicas e somente se preocupa com seus valores financeiros, ignorando fatores que podem afetar todo processo (SARMENTO, 2009).

O gerenciamento do escopo do projeto inclui os processos necessários para garantir que o projeto inclua todo o trabalho necessário, e somente ele, para terminar o projeto com sucesso. O gerenciamento do escopo do projeto trata principalmente da definição e controle do que está e do que não está incluído no projeto. (PMI, 2008, p. 92).

O gerente do projeto tem a obrigação de buscar a perfeição e clareza em termos de escopo de um projeto, mesmo que esse processo seja difícil de alcançar. O escopo deve ser visto e revisto muitas dezenas de vezes, além de avaliados por terceiros a fim de localizar itens que possam ter diversas interpretações ou até

mesmo contrárias ao que realmente busca o projeto. Após a definição do escopo são de suma importância, reuniões com os stakeholders buscando evitar divergências futuras. Raras são as vezes, que os problemas com relação a definição do escopo, em que surgem no início do projeto. Normalmente tudo está funcionando corretamente e inesperadamente algo é executado fora do esperado por conta de má interpretação, ou ainda mais grave, próximo a conclusão do projeto o patrocinador ou cliente diz que o resultado não é como deveria ser. Tudo pode ser realizado com urgência, porém a responsabilidade do gerente do projeto é assegurar o andamento de todo o processo como um todo (PAIVA, 2007).

4.4 Prazos mal estimados

Dimensionar os prazos é uma dificuldade presente à grande maioria dos projetos, por parecerem, à primeira vista, fáceis de serem geridos e ao meio de seu desenvolvimento se revelam mais complexos (BRUM, 2012).

O Gerenciamento do tempo do projeto inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto. [...] Esses processos interagem entre si e com os de outras áreas de conhecimento. (PMI, 2008, p. 92).

Como exposto por Brum (2012), destacam-se os mais importantes erros:

- A falta de gestão de riscos, escopo mal definido que tem grande influência nos prazos;

- Ter sempre expectativas otimistas para todos os cenários de atuação. Descartando a opção de equilíbrio entre situações otimistas, realistas e pessimistas;

- Estipular um prazo que agrada o cliente ou a diretoria. O trabalho com uma real estimativa dentro das possibilidades do projeto pode evitar tais pressões;

- A má estimativa do prazo pode ter impactos em todo andamento do projeto com escopo, qualidade, risco, custo e principalmente na satisfação do cliente.

Os prazos necessitam de critérios específicos para serem estimados, como opiniões de especialistas e até mesmo experiências de projetos passados. Por esse

motivo os erros ocorrem, pois as estimativas são feitas sem uma base concreta. Essas falhas ocorrem de forma acidental, quando ocorre por inexperiência, incompetência ou desconhecimento por parte de quem realiza; ou falhas de forma intencional que é quando se subestima as dificuldades de um projeto e as atividades que serão realizadas. Tudo isso tem um grande impacto em todo corpo do projeto, tanto no cronograma, custos, qualidade e satisfação dos stakeholders (TERRIBILI FILHO, 2011).

4.5 Fatores Críticos de Sucesso

Compreender os fatores críticos de sucesso, é de suma importância ao desenvolvimento do planejamento estratégico de qualidade e o administrador precisa estar ciente de cada ação realizada ou mesmo a ser realizada. Tal resposta tem que estar diretamente ligada a uma estratégia previamente estabelecida buscando um objetivo comum, para que não haja surpresas desagradáveis e indesejáveis. Porém o que ocorre em muitas vezes é que falta às organizações é um planejamento estratégico, ou até mesmo falta de um objetivo palpável e realizável. Os fatores críticos de sucesso são fatores que significam a tênue distância entre o sucesso e o fracasso. Tais fatores precisam ser identificados através de estudos sobre os objetivos propostos e suas etapas, levando em consideração suas condições e recursos disponíveis. Estando bem definidos, os fatores críticos de sucesso passam a ser um indicador para a organização, no que diz respeito a suas atividades e processos, orientando também os gestores no controle de suas principais decisões e informações (SILVA, 2009).

O quadro 01 representa os principais fatores críticos de sucesso:

Descrição		Autores
Clara compreensão dos objetivos	As implementações de mudanças, exigem da organização, uma visão convincente e clara visão da maneira	Krupp (1998); Latamore (1999); Travis (1999);

estratégicos	como se deve operar, para que satisfaça seus clientes. Assim como definições claras de expectativas, objetivos e resultados esperados. E finalmente, a organização tem que dispensar um cuidado ao definir o sistema, que está sendo implantado.	Schragenheim (2000); Mandal e Gunasekaran (2003);
Compromisso efetivo da diretoria executiva	Implantações bem sucedidas, demandam liderança, comprometimento e total influência do corpo de gestores. Exige uma análise e uma reavaliação dos processos existentes por parte do nível executivo. Além de um comitê de planejamento que esteja comprometido com a integração, apoiar os custos estimados e exigir o retorno. O projeto deve liderado por um projeto de nível executivo, altamente respeitado.	Oden (1993); Krupp (1998); Davis (1998); Sherrard (1998); Computerworld (1999); Maxwell (1999); Laughlin (1999); Graeml (2000); Yusuf <i>et al.</i> (2004); Matos (2004); Albertim (2009);
Comunicação	Deficiência de comunicação entre os gestores, os funcionários e stakeholders; Feedback aos funcionários; Comunicação entre setores	Pinto (2010); McGregor (2005); Bispo (2011); Dinsmore (2008)
Escopo mal definido	Detalhamento do escopo; Clareza nos termos do escopo; Evitar divergências de interpretações; Falta de acompanhamento	Sarmiento (2009); Paiva (2007)
Falta de comprometimento	Equipe sem comprometimento; Falta de treinamento; Desentendimentos; Cumprimento de suas obrigações	McGregor (2005); Terribili Filho (2011)
Gestão do	Autoridade e iniciativa dos gestores;	Silva (2009);

Projeto	Competência e habilidade gerencial; Falta ou excesso de controle no projeto;	Dinsmore (2008)
Gestão de mudança da estrutura organizacional	Na maioria das empresas, a estrutura, as ferramentas e mesmo as informações fornecidas pela ERP, não são compatíveis com a estrutura e os processos organizacionais existentes. Por isso a implementação de mudanças pode reformular os processos-chave de negócios ou mesmo um desenvolvimento de novos processos para apoiar a organização.	Chew (1991); Sherrard (1998); Minahan (1998); Computerworld (1999); Nah <i>et al</i> (2001); Somers e Nelson (2001, 2004);
Gestão de mudança da cultura organizacional	É necessário a compreensão das características de cada organização e sua necessidade de uma cultura que seja propícia à mudança. Reduzir ao máximo custos de adoção a partir das perspectivas das partes interessadas. E considerar a utilização de estratégias para implementar a mudança cultural.	Nah <i>et al</i> (2001); Davison (2002); Skok e legge (2002); Tarafdar e roy (2003); Fontana (2006); Oliveira (2007); Cortês e Lemos (2009);
Prazos mal estimados	Falta de gestão de riscos e escopo; Subestimar situações otimistas, realistas e pessimistas; Impactos nas demais etapas do projeto	Brum (2012); Terribili Filho (2011)

Quadro 01: Fatores Críticos de Sucesso

Fonte: O autor

5 CONCLUSÃO

O processo de reflexão que se originou dessa pesquisa, se fez possível visualizar os fatores que são responsáveis por uma grande parte dos erros, falhas e

fracassos ocorridos na elaboração e execução de projetos, desde os mais simples aos mais complexos.

As armadilhas presentes em projetos, variam mediante a total diversidade encontrada em cada forma de sua apresentação. Porém, os fatores aqui citados, são os mais comuns encontrados, segundo os profissionais, especialistas e doutores da área.

Como contribuição, esse estudo, ressalta a necessidade da identificação de todos os aspectos a serem realizados em um projeto, assim como os fatores críticos de sucesso, considerando modelos de gestão do conhecimento e de gestão em projetos. E também sugere, um estudo ao PMBOK, como fator de pesquisa, para aumentar a probabilidade de sucesso do projeto.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Administração de Informática: funções e fatores críticos de sucesso**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BISPO, Patrícia. **10 indicadores de comunicação interna ineficaz**. 2011. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Dicas/7438/10-indicadores-de-comunicacao-interna-ineficaz.html#>>. Acesso em: 20 set. 2013.

BRUM, Rogério. **Atenção aos fatores que influenciam as estimativas de prazo**. 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/atencao-aos-fatores-que-influenciam-as-estimativas-de-prazo/67959/>>. Acesso em: 25 abr. 2014.

CAETANO, Rodrigo. **Por que os projetos de ERP fracassam**. Disponível em: <[HTTP://computerworld.uol.com.br](http://computerworld.uol.com.br)>. Acesso em: 25 ago. 2013.

CANDIDO, Gesinaldo Ataíde. **Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interempresariais do tipo**

agrupamento industrial entre pequenas e médias empresas: um estudo comparativo de experiências brasileiras. 2001. 328 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

CARVALHAL, Célia Regina. **Como lidar com o estresse em gerenciamento de projetos.** Rio de Janeiro: Brasport, 2008. 160 p.

CHEW, W; D. Leonard-Barton, R. Bohn, Beating Murphy_slaw, **Sloan Management Review Spring**, 1991.

COMPUTERWORLD. **Crucial success factors in an ERP makeover.** November 29, 1999.

CORTÊS, P. L.; LEMOS, M. T. S. **Aspectos comportamentais na implantação de sistemas integrados de gestão ERP.** Revista GEPROS, v. 4, n. 1, p. 83-100, 2009.

DAVIS, B; C. Wilder, **False starts, strong finishes-companies are saving troubled IT projects by admitting their mistakes, stepping back, scaling back, and moving on,** Information Week 30, November, 1998.

DAVISON, R. **“Cultural complications of ERP”**, Association for Computing Machinery. Communications of the ACM, Vol. 45, p. 109. 2002.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e informação qualitativa.** 3. ed. Campinas: Papirus, 2006. 147 p.

DINSMORE, P. C. **Gerenciamento de projetos: os erros fatais.** Dinsmore Associates, setembro, 2008.

DINSMORE, Paul Campbell. **Os erros capitais em grandes projetos.** Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br>>. Acesso em: 25 ago. 2013.

FONTANA, R. M. **Análise do processo de mudança organizacional a partir de um modelo baseado na teoria da complexidade**: Aplicação na implantação de sistemas ERP. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) - Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2006.

GORGES, Eduardo. **A lei de Murphy no gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007. 94 p.

GRAEML, A. R. **Sistemas de Informação**: o alinhamento da estratégia de TI com a estratégia corporativa. São Paulo: Atlas, 2000.

KRUPP, J. **Transition to ERP implementation**. APICS - The Performance Advantage October, 1998.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina De Andrade. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projetos e relatório, publicações e trabalhos científicos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992. 214 p.

LATAMORE, G. **Flexibility fuels the ERP evolution**, APICS-The Performance Advantage October, 1999.

LAUGHLIN, S. **An ERP game plan**, *Journal of Business Strategy* (January-February) 1999.

MANDAL, P. and Gunasekaran, A., **“Issues in implementing ERP: a case study”**, *European Journal of Operational Research*, Vol. 146, pp. 274-83. 2003.

MATOS, Miguel Martins. **Metodologia de análise de impactos após a implementação de Sistemas de Gestão Empresarial**: Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2004.

MAXWELL, K. **Executive study assesses current state of ERP in paper industry**. *Pulp and Paper* 73, 1999.

MCGREGOR, Douglas. **The Wisdom of Teams: Characteristics of an Ineffective Team.** 2005. Disponível em: <http://www.ehow.com.br/caracteristicas-equipe-ineficiente-info_26691/>. Acesso em: 21 dezembro 2013.

MINAHAN, T. **Enterprise resource planning.** Purchasing 16, 1998.

NAH, F.F.-H.; LAU, J.L.-S.; KUANG, J. **Critical factors for successful implementation of enterprise systems.** Business Process Management Journal, v. 7, n. 3, p. 285-296, 2001.

ODEN, H; G. Langenwalter, R. Lucier, **Handbook of Material and Capacity Requirements Planning.** McGraw-Hill, New York, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, Organizações e Métodos: uma abordagem gerencial.** 17 ed. São Paulo: Atlas, 2007. p 480.

PAIVA, Luiz de. **Falta de clareza no escopo.** 2007. Disponível em: <<http://ogerente.com/stakeholder/2007/06/19/falta-de-clareza-no-escopo/>>. Acesso em: 28 mar. 2014.

PINTO, Américo. **Falhas na comunicação são principal motivo de fracasso nos projetos das empresas.** 2010. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI138376-17180,00-FALHAS+NA+COMUNICACAO+SAO+PRINCIPAL+MOTIVO+DE+FRACASSO+NO+S+PROJETOS+DAS+EMP.html>>. Acesso em: 05 janeiro 2014.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Um guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos: guia PMBOK. 4. ed. Pennsylvania: PMI, 2008.

SARMENTO, Valdair. **Gestão de projetos e o escopo mal negociado nas obras industriais.** 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/gestao-de->

projetos-e-o-escopo-mal-negociado-nas-obras-industriais/27563/>. Acesso em: 18 mar. 2014.

SCHRAGENHEIM, E. **When ERP worlds collide**. APICS-The Performance Advantage February, 2000.

SHERRARD, R. **Enterprise resource planning is not for the unprepared**, **ERP World Proceedings**, August, 1998.

SILVA, Alessandri Campos Vilanova e. **Fatores Críticos de Sucesso nas Organizações**. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/fatores-criticos-de-sucesso-nas-organizacoes/31033/>>. Acesso em: 29 abr. 2014.

SILVA, Luciana de Araújo Mendes. **Manual de Metodologia Científica**. 2013. 87 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Faculdade Patos de Minas, Patos de Minas, 2013.

SKOK, W. and Legge, M. **“Evaluating enterprise resource planning (ERP) systems using an interpretive approach”**, Knowledge and Process Management, Vol. 9, p. 72. 2002.

SOMERS, T.M. and Nelson, K. **“The impact of critical success factors across the stages of enterprise resource planning implementations”**, Proceeding of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii. .2001.

SOMERS, T.M. and Nelson, K.G. **“A taxonomy of players and activities across the ERP project life cycle”**, Information & Management, Vol. 41, pp. 257-78. 2004.

TALEB, Nassim N.; SPITZNAGE, Mark W.; GOLDSTEIN, Daniel G. **Seis erros que o executivo comete na gestão de riscos**. 2014. Disponível em: <<http://www.hbrbr.com.br/materia/seis-erros-que-o-executivo-comete-na-gestao-de-riscos>>. Acesso em: 08 mar. 2014.

TARAFDAR, M. and Roy, R.K. **“Analyzing the adoption of enterprise resource planning systems in Indian organizations: a process framework”**, Journal of Global Information Technology Management, Vol. 6, p. 31. 2003.

TERRIBILI FILHO, Armando. **Os 8 porquês dos atrasos nos projetos**. 2011. Disponível em: http://www.metaanalise.com.br/inteligenciademercado/index.php?option=com_content&view=article&id=6007:os-8-porques-dos-atrasos-nos-projetos&catid=1:ponto-de-vista&Itemid=353>. Acesso em: 09 mar. 2014.

TRAVIS, D. **Selecting ERP**. APICS -The Performance Advantage, June, 1999.

YUSUF, Y, Gunasekaran, A. and Abthorpe, M.S. **Enterprise information systems project implementation: a case study of ERP in Rolls-Royce**, International Journal of Production Economics, Vol. 87, pp. 251-66, 2004.

ZIMATH, Patrícia Mascarenhas Bonina. **Fatores críticos de sucesso na implantação de sistemas de gestão empresarial: estudo de caso na Datasul**. 2007. 207 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus, que está presente em todos os passos de minha vida.

Ao meu orientador Osmar Braga da Trindade, que de forma generosa e sempre solícita, colaborou com sua experiência e atenção.

Aos colegas de turma e todos os professores pelo convívio e troca de experiências.

E a todas as pessoas que de alguma forma, apoiaram e colaboraram para realização deste trabalho.

O insucesso é apenas uma oportunidade para recomeçar de novo com mais inteligência.

Henry Ford