

# PROJETOS INTERNACIONAIS E OS RISCOS ASSOCIADOS À SUA GESTÃO<sup>1</sup>

*Paola Ramos dos Santos*<sup>2</sup>

*Mario Roberto dos Santos*<sup>3</sup>

*Fabio Ytoshi Shibao*<sup>4</sup>

## RESUMO

As organizações realizam uma infinidade de projetos para perseguir seus objetivos específicos. Projetos internacionais são muito atraentes para empresas que buscam expandir seus horizontes de negócios. São projetos de diferentes tipos e formatos, como, por exemplo, construção de um metrô, um aeroporto; uma campanha; um novo *software* etc. Fatores locais, referente aos países onde os projetos serão desenvolvidos, poderão gerar riscos e influenciar tanto a execução quanto a conclusão com êxito de tais projetos. O objetivo deste trabalho foi verificar quais são os riscos em um projeto internacional que poderão influenciar no seu sucesso. Foi realizada uma pesquisa bibliométrica nas bases de dados *Proquest*, *Ebsco* e *Scielo* regional com a utilização das palavras-chaves "*International and Project Management*" para as bases *Proquest*, *Ebsco*. Para a base *Scielo* regional, foram usadas também as palavras: Gerência de Projetos Internacionais; Gerenciamento de Projetos Internacionais; e Gestão de Projetos Internacionais. Foi verificado também no site PMI-Brasil a ocorrência de estudos sobre o tema aqui abordado. Foram encontrados 160 artigos e selecionados doze. A classificação mais ampla descrita de fatores de risco em projetos internacionais foi: cultural, política, virtual e regional. Os riscos em gestão de projetos internacionais apresentam uma enorme variedade, mas têm-se a possibilidade de mitigar alguns riscos, com o uso de metodologias.

**Palavras-chave:** Gestão de Projetos; Projetos Internacionais; Riscos.

## ABSTRACT

Organizations perform a multitude of projects to pursue their specific goals. International projects are very attractive for companies looking to expand their business horizons. Projects are of different types and formats, for example, construction of a subway, an airport; a campaign; a new software, etc. Local factors relating to the countries where the projects will be developed could generate project risks and influence both the execution and successful completion. The aim of this study was to determine the risks in an international project that may influence their success. A bibliometric survey was conducted in the *Proquest*, *Ebsco* and *Regional Scielo* databases using the keywords "*International and Project Management*" to *Proquest*, *Ebsco* databases. For *Scielo* *Regional* basis, have also used the words: *Management of International Projects*; *International Project Management*. The

---

<sup>1</sup> Recebido em 08/01/2017

<sup>2</sup> Fundação Getúlio Vargas. [paola.rsantos@terra.com.br](mailto:paola.rsantos@terra.com.br)

<sup>3</sup> Universidade Nove de Julho. [mario.rsantos@terra.com.br](mailto:mario.rsantos@terra.com.br)

<sup>4</sup> Universidade Nove de Julho. [fabio.shibao@gmail.com](mailto:fabio.shibao@gmail.com)

occurrence of studies about the topic were also verified in Brazil PMI-site. One hundred and sixty papers were found and twelve were selected. The wider classification described risk factors on international projects were: cultural, political, regional and virtual. Risks in managing international projects have a huge variety, but have the possibility to mitigate some risks with the use of methodologies

**Keywords:** Project Management; International Projects; Risks.

## INTRODUÇÃO

O gerenciamento de projetos tem evoluído a partir de uma filosofia de uma gestão restrita a poucas áreas funcionais para um sistema de gerenciamento de projetos corporativos afetando cada unidade funcional da empresa (KERZNER, 2009).

Os projetos incluem as pessoas que trabalham cooperativamente em conjunto, para um objetivo comum, dentro de um prazo estabelecido e de um orçamento definido com o objetivo de produzir resultados identificáveis (HENRIE; SOUSA-POZA, 2005).

Organizações realizam uma infinidade de projetos para perseguir seus objetivos específicos. Definem estruturas, normas e regulamentos, na tentativa de assegurar uma governança satisfatória e cumprimento desses projetos com êxito, e assim estabelecem normas culturais. O conjunto destas estruturas, normas, regulamentos, processos, políticas, métodos, ferramentas de suporte, e sua cultura circundante são chamados de 'sistema de gerenciamento de projetos' (COOKE-DAVIES et al., 2009).

As empresas avaliam o gerenciamento de projetos como uma estratégia obrigatória para sua sobrevivência, pois empresas que eram contra esse tipo de gestão agora a defendem (KERZNER, 2009). Portanto o reconhecimento da importância estratégica do gerenciamento de projetos no mundo corporativo vem crescendo rapidamente (SRIVANNABOON, 2006).

A abordagem de gerenciamento de projetos pelas empresas é relativamente moderna e caracteriza-se por métodos de reestruturação da gestão e adaptação de técnicas especiais de gestão, com a finalidade de obter melhor controle e utilização dos recursos existentes. Quarenta anos atrás, gerenciamento de projetos era restrito

ao Departamento de Defesa dos Estados Unidos da América (EUA) e aos empreiteiros e empresas de construção que os atendia. Hoje, o conceito é aplicado em diversas indústrias e organizações como, por exemplo: governos, construção, produtos farmacêuticos, produtos químicos, bancários, hospitais, contabilidade, publicidade entre outros (KERZNER, 2009).

Wren (1979) apud Söderlund (2004) relatou que alguns autores atribuíram a Henry Gantt a iniciativa do modelo atual de gerenciamento de projetos, pela invenção do gráfico de Gantt, que se tornou uma espécie de padrão na prática de gerenciamento de projetos.

A estratégia de gerenciamento de projetos da organização, não só tem consequências para a escolha e financiamento de um projeto específico e definição de seus objetivos, mas também tem consequências em termos do que é valorizado e como os resultados são alcançados e relatados (COOKE-DAVIES et al., 2009). Um projeto é gerido de acordo com suas necessidades e circunstâncias específicas (ESKEROD; RIIS, 2009).

Muitas vezes, os projetos são bastante semelhantes, o que implica que faz sentido aplicar formas comuns de gestão. A abordagem comum usada pode ser baseada em boas práticas encontradas para esse tipo específico de projeto. Quando tais elementos gerais ou repetitivos podem ser identificados em um ambiente multiprojeto, pode ser desejável introduzir um modelo de gestão de projetos (ESKEROD; RIIS, 2009).

A interação social entre os membros do projeto é fundamental para a consecução do objetivo final. As características pessoais é um fator adicional que afeta o desempenho dos participantes e do trabalho como um todo. Ao mesmo tempo, as características humanas podem variar com o tempo. Além disso, dadas as mesmas circunstâncias, as reações se diferem de pessoa para pessoa (CHEN; WEI, 2009).

Segundo Zarrella e Gumn (2007) os condutores-chave para grandes projetos globais podem ser classificados em:

a) Conformidade: despesas aplicadas corretamente com conformidade podem resultar em melhoria de desempenho da organização;

b) Desempenho: esforços para padronização para alcançar maior eficiência nos processos e/ou economia em escala, ou em novos produtos ou mercados.

Projetos internacionais são muito atraentes para empresas que buscam expandir seus horizontes de negócios. As redes de colaboração entre parceiros internacionais criaram novos ambientes de trabalho que diferem das estruturas empresariais convencionais (STEFFEY; ANANTATMULA, 2011).

Projetos internacionais são de diferentes tipos e formatos. Por exemplo, pode ser a construção de um novo metrô ou aeroporto; uma campanha de conscientização sobre o HIV em um país em desenvolvimento; ou a introdução de um novo sistema de *software* nas subsidiárias de uma empresa multinacional (WELCH et al., 2008).

Todas as atividades gerenciadas, que com a prática geralmente são tratadas de forma corriqueira, mas, em um projeto internacional tornam-se mais críticas, por exemplo: agendamento de reuniões, a forma de comunicação ou cronograma do projeto entre outras. Segundo Crawford et al. (2007) a comunicação é constantemente identificada como um dos aspectos da gestão de projetos que é mais fortemente influenciado pela cultura.

Welch et al. (2008) advertiram que há poucas pesquisas sobre empresas de projeto internacional, cujas operações internacionais consistem na entrega de projetos para clientes externos em países estrangeiros.

Dentro desse contexto de gerenciamento de projetos internacionais estabeleceu-se nesta pesquisa a seguinte questão: **Quais são os fatores de riscos em projetos internacionais que poderão influenciar no seu sucesso?**

Este artigo está delineado da seguinte forma: após esta introdução, será apresentado referencial teórico na seção dois, depois o método utilizado na seção três, resultados encontrados na seção quatro e na seção cinco as discussões finais.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção será apresentado um breve relato do *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) e os riscos, desafios e oportunidades em gerenciamento de projetos.

### *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*

A existência de padrões para gerenciamento de projetos contribuiu para a profissionalização da gestão de projetos. O desenvolvimento dos primeiros padrões em gerenciamento de projetos foi realizado de forma independente por diferentes países e associações de gerenciamento de projetos (CRAWFORD et al., 2007). Por exemplo, Turner e Muller (2003) definiram um projeto como uma organização temporária, para a qual são alocados recursos a fim de realizar um empreendimento temporário, único e inovador, gerenciar as incertezas inerentes e as necessidades de integração, de forma a atingir os objetivos positivos propostos.

O *Project Management Institute* (PMI) foi fundado em 1969. Em 1981 a Diretoria do PMI aprovou um projeto para desenvolver os procedimentos e conceitos necessários para dar suporte à profissão de gerenciamento de projetos. Publicou um relatório em 1983, outro em 1986, e em 1987 o documento “O Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos”. Em 1996 publicou “Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos” (Guia PMBOK), conforme o PMBOK (2014) e posteriormente se seguiram as atualizações.

O PMBOK é um dos sistemas mais utilizados e reconhecidos mundialmente, porém há no mercado instituições com outras sugestões de gerenciamento de projeto como, por exemplo: *Organizational Project Management Maturity Model* (OPM3), *Projects in Controlled Environments version2* (Prince2), *International Project Management Association* (IPMA), entre outros.

Um projeto foi definido como um esforço temporário, por uma entrega única (produto, serviço ou resultado) e com prazo para início e término (PMBOK, 2014), mas, segundo Cooke-Davies (2000), não há um consenso sobre uma definição única de projeto.

O PMBOK (2014) divide os processos de gerenciamento de um projeto em cinco grupos: iniciação; planejamento; execução; monitoramento e controle; e encerramento. O objetivo é criar uma sequência dentro do projeto e seguir o guia como referência o que torna o projeto mais produtivo e procurar atender as expectativas das partes interessadas.

Esses cinco grupos de processos facilitam o entendimento do desenvolvimento do projeto, porém os 47 processos do guia PMBOK também podem ser reunidos em onze áreas de conhecimento. Essa outra forma de divisão facilita o gerenciamento dos processos por especialidade e são classificadas em Gerenciamento: (i) da Integração do Projeto; (ii) do Escopo do Projeto; (iii) do Tempo do Projeto; (iv) dos Custos do Projeto; (v) da Qualidade do Projeto; (vi) dos Recursos Humanos do Projeto; (vii) das Comunicações do Projeto; (ix) dos Riscos do Projeto; (x) das Aquisições do Projeto; e (xi) das Partes Interessadas do Projeto (PMBOK, 2014).

Segundo o PMBOK (2004, p. 3) os conhecimentos agregados no gerenciamento de projetos:

[...] é a soma dos conhecimentos intrínsecos à profissão de gerenciamento de projetos. [...] inclui práticas tradicionais comprovadas amplamente aplicadas, além de práticas inovadoras que estão surgindo na profissão, inclusive materiais publicados e não publicados. [...] o conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos está em constante evolução.

Gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma efetiva e eficaz. Trata-se de uma competência estratégica para organizações, permitindo com que elas unam os resultados dos projetos com os objetivos do negócio e, assim, melhor competir em seus mercados (PMI-BRASIL, 2014).

Gerenciar um projeto inclui identificar as necessidades; estabelecer objetivos claros e alcançáveis; balancear as demandas conflitantes de qualidade, escopo, tempo e custo; e adaptar as especificações, os planos e abordagem às diferentes preocupações e expectativas das diversas partes interessadas (PMBOK, 2014).

Conforme Kerzner (2009) o ritmo acelerado das mudanças em tecnologia e mercado criou enormes tensões sobre as formas organizacionais existentes, pois a estrutura tradicional é altamente burocrática. Assim, a estrutura tradicional deve ser substituída pelo gerenciamento de projetos, ou outras estruturas de gestão temporárias que podem responder muito rapidamente à medida que as situações se desenvolvem dentro e fora da empresa.

Riscos, desafios e oportunidades no gerenciamento de projetos

O gerenciamento de projetos não pode ter sucesso a menos que o gerente de projetos esteja disposto a empregar uma abordagem sistêmica para essa gestão e analisar todas as variáveis que levam ao sucesso ou ao fracasso (KERZNER, 2009), isto é, riscos e oportunidades. Thomas e Mullaly (2007) advertiram que o valor real resultante de investimentos em gerenciamento de projetos é difícil de definir, e muito mais difícil medir.

Segundo Vargas (2011), prazos e orçamentos desafiadores tornam a atividade de gerenciar projetos uma atividade de risco iminente. Para Kerzner (2009), risco é uma medida da probabilidade e das consequências da não realização de um objetivo definido pelo projeto e envolve, desse modo: (i) a probabilidade de ocorrer o evento e (ii) impacto ou consequência de ocorrer o evento. Risco constitui uma falta de conhecimento de eventos futuros. Eventos futuros (ou resultados) favoráveis são chamados de oportunidades, enquanto eventos desfavoráveis são chamados de riscos.

Outra forma de interpretação de oportunidades em gestão de projetos foi apresentada por Johansen et al. (2014) como sendo algumas soluções não vistas no início do projeto, ou algo que acabou de acontecer, ou fora de controle, mas, que ainda é positivo, ou favorável, ou melhor, quando comparado com o conceito ou planejamento original do projeto.

O gerenciamento de um projeto traz sempre muitos desafios e aprendizagens, pois, segundo Silveira et al. (2013, p. 574): “[...] no ambiente dinâmico e complexo de negócios, caracterizado por desafios constantes, o eficaz gerenciamento de projetos é um dos determinantes da sobrevivência das organizações”. Os projetos são importantes para as empresas, mas o desempenho do projeto decepciona continuamente as expectativas dos *stakeholders* (COOKE-DAVIES, 2000).

O sucesso, para uma empresa orientada a projetos, está diretamente ligado aos resultados obtidos em cada um de seus projetos. Empresas que não tem o foco em gestão de projetos, mas em outros processos, a execução de projetos tem como principal função sustentar as atividades estratégicas e não rotineiras da organização

(MORIOKA; CARVALHO, 2014), pois organizações realizam uma infinidade de projetos para perseguir seus objetivos específicos (COOKE-DAVIES et al., 2009).

Um projeto é considerado bem sucedido se o seu escopo foi cumprido, se foi entregue dentro do prazo e se os custos decorrentes da sua execução não excederem o orçamento (MORIOKA; CARVALHO, 2014). Conforme Ferreira et al. (2013, p. 48) “[...] dependerá exclusivamente de como os riscos serão tratados, pois a gestão de riscos é um fator determinante para o sucesso ou fracasso do projeto”.

Kerzner (2009) adotou uma visão mais abrangente sobre o sucesso de um projeto e definiu que um projeto foi bem sucedido se:

- a) Terminou dentro do período de tempo alocado;
- b) Terminou dentro do custo orçado;
- c) Apresentou desempenho ou especificações no nível adequado;
- d) Houve aceitação por parte do cliente/usuário;
- e) Houve mudanças mínimas de escopo ou mudanças mutuamente acordadas;
- f) Não perturbou o fluxo principal de trabalho da organização;
- g) Não mudou a cultura corporativa.

Os gerentes de projetos que trabalham nestas novas estruturas organizacionais e ambientes multinacionais são muitas vezes despreparados para questões culturais, políticas, regionais e virtuais que são abordadas para alcançar o sucesso do projeto (STEFFEY; ANANTATMULA, 2011). As questões de recursos humanos são componentes críticos nas operações internacionais, pois essas operações são descontinuas, incertas e complexas, conforme citaram Welch et al. (2008).

A construção de fortes laços entre os participantes de projeto geograficamente dispersos é crucial para o sucesso do projeto. Nas redes globais de projeto, muitas empresas adotaram ferramentas de colaboração virtual para enfrentar os desafios impostos pela distância temporal e geográfica (COMU et al., 2013).

As organizações estão se tornando mais e mais conscientes de como é importante fortalecer as competências dos seus gerentes de projeto. Este fato adquire maior relevância no desenvolvimento e domínio de cooperação



internacional, devido à necessidade de ter profissionais qualificados que possam enfrentar os desafios e resolver as demandas específicas de um setor cada vez mais exigente e em constante evolução (ORTIZ-MARCOS et al., 2013).

O gerente de projeto bem sucedido deve entender e gerenciar os obstáculos internacionais, a partir dos aspectos regulatórios governamentais de controle de exportação, regulamentos cambiais e impostos internacionais para as questões culturais dos horários de trabalho, estilos de gestão, as diferenças linguísticas, a ética e os costumes (STEFFEY; ANANTATMULA, 2011).

## **MÉTODO**

Foi realizada uma pesquisa bibliométrica nas bases de dados *Proquest*, *Ebsco* e *Scielo* regional sobre projetos internacionais. Foram utilizadas as palavras-chaves '*International and Project Management*', com os filtros de artigos acadêmicos, avaliação por pares e disponibilidade de texto nas bases *Proquest* e *Ebsco*. Para a base *Scielo* regional, além das palavras-chaves mencionadas, foram usadas também: *International Project Management*; Gerência de Projetos Internacionais; Gerenciamento de Projetos Internacionais; e Gestão de Projetos Internacionais. Foi verificado também no site do PMI-Brasil a ocorrência de estudos sobre o tema aqui abordado.

A primeira avaliação foi feita pelos títulos dos artigos que poderiam corresponder à gestão de projetos internacionais enfatizados por riscos, problemas, desafios, e, depois, foram avaliados os *abstracts* e posteriormente foi realizada a leitura completa dos artigos.

## **ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS**

Nesta seção são mostrados os resultados da pesquisa indicando as quantidades de artigos encontrados por base pesquisada, a relação dos artigos com a descrição dos objetivos e as suas respectivas avaliações.

### *Base de dados pesquisadas*

Foram encontrados 160 artigos e estão distribuídos da seguinte forma:

- a) *Ebsco*: 38 artigos.
- b) *Proquest*: 29 artigos.
- c) *Scielo* regional: 92 artigos.
- d) PMI-Brasil: um artigo.

Foram selecionados doze artigos, cujo objetivo estava dentro do objeto da pesquisa sendo que os demais foram descartados. Entre os trabalhos não avaliados, alguns se referiam a projetos locais com fundos internacionais, qualidade do ensino em gestão de projetos, agilidade em gestão de projetos, projetos com foco em resultados, padronização, jogos de empresas, aprendizagem, recursos, avaliação de qualidade, indicadores de desempenho. O Quadro 1 mostra os artigos selecionados para avaliação, distribuídos por base de dados, periódico, autores e ano de publicação.

Nº	Base	Journal	Autores / Ano
1	Ebsco	Project Management Journal	Steffey e Anantatmula (2011)
2		Project Management Journal	Eskerod e Riis (2009)
3		Construction Management and Economics	Jha e Devaya (2008)
4		Project Management Journal	Khang e Moe (2008)
5		Journal of Construction Engineering and Management	Kim, Han e Kim (2008)
6		Journal of Construction Engineering and Management	Mahalingam e Levitt (2007)
7		Journal of Management in Engineering	Sonmez, Ergin e Birgonul (2007)
8		Research - Technology Management	Barczak, Donough e Athanassiou (2006)
9		Journal of Construction Engineering and Management	Han, Diekmann, Lee e Ock (2004)
10	PMI-Brasil	Artigo da KPMG	Zarella e Gumn (2007)
11	Proquest	Cost Engineering	Yates e Claianu (2009)
12		Cost Engineering	Wikström e Storholm (1997)

**Quadro 1** – Artigos selecionados

**Fonte:** Dados da pesquisa.

O que se notou é que não há muita pesquisa sobre gestão de projetos internacionais dentro do escopo aqui analisado e nas bases avaliadas mesmo com a participação do *Project Management Journal*, um periódico especializado em gestão de projetos. Por esse motivo, a pesquisa não descartou artigos que não

mencionaram o uso de metodologia ou processos padronizados de gestão de projetos como, por exemplo, o PMBOK.

#### *Descrição dos artigos*

A seguir será apresentada a descrição dos artigos com os resultados das respectivas pesquisas:

#### 1) Steffey e Anantatmula (2011)

Os autores fizeram uma extensa pesquisa sobre os prováveis riscos de projetos internacionais para que as empresas possam selecionar os projetos de menor risco e com isso aumentar as chances de lucro maior e sucesso. Os autores avaliaram dois projetos internacionais com os fatores de riscos propostos, para demonstrar a eficácia do seu uso na seleção de projetos pelas empresas.

O Quadro 2, a seguir, mostra quais são os riscos dos projetos internacionais dentro da classificação proposta pelos autores, dividida em quatro temas: culturais, políticas, virtuais e regionais.

<b>Riscos</b>	<b>Descrição</b>
<b>Culturais</b>	Idioma nativo, número de idiomas envolvidos no projeto; Valores culturais; Diferentes moedas; Ética no trabalho; Religião; Trabalho em equipe versus esforço individual; Confiança; Gestão de conflitos; Padrões de terminologia e diferenças de prioridades; Práticas e conhecimentos de gestão; Cultura econômica; Inflação; Condições de mercado; Taxas de juros; Taxas de câmbio.
<b>Políticos</b>	Terrorismo; Relacionamento empresa-governo; Relações trabalhistas; Revoluções / Guerra civil; Necessidade governamental do projeto; Relacionamento com os grupos locais de ativistas e de poder (ambiental, sindicatos); Utilização de empresas locais; Relacionamento com os países vizinhos; Leis e regulamentos; Conformidade ambiental; Opiniões nacionais sobre a empresa; Impostos; Controle governamental sobre importações / exportações; Expropriação / confisco / espionagem.
<b>Virtuais</b>	Diferenças de fuso horário; Problemas de comunicação; Quantidades de plantas/escritórios distribuídos pelo país; Quantidades de organizações e equipes; Experiência das equipes; Experiência dos gerentes; Compreensão clara do escopo entre as partes; Estrutura organizacional; Funções e responsabilidades.
<b>Regionais</b>	Crimes, vandalismo, corrupção, roubo, suborno; Segurança; Disponibilidade e qualidade dos recursos; Trabalhadores qualificados; Limitações tecnológicas; Clima; Familiaridade com a região; Condições geológicas; Impactos ambientais; Disponibilidade de habitação; Condições de transportes; Manifestações e tumultos.

**Quadro 2** – Riscos em projetos internacionais

**Fonte:** Steffey e Anantatmula (2011).

Esse artigo foi o que apresentou a mais ampla avaliação de riscos em projetos internacionais e relacionou praticamente todos os riscos encontrados na literatura.

## 2) Eskerod e Riis (2009)

Os autores apresentaram estudos de caso, parte de um projeto internacional de pesquisa e teve como objetivo determinar o valor do gerenciamento de projetos em razão dos modelos de projetos aplicados. As cinco empresas analisadas pelos autores, aplicaram um modelo de gerenciamento de projeto personalizado. Os cinco modelos foram apresentados, e as suas características, semelhanças e diferenças foram discutidas.

Os pesquisadores concluíram que os modelos de gerenciamento de projeto:

- a) Cobriram apenas o ciclo de vida do projeto e ignoraram a fase pós-projeto (mesmo que essa fase foi relatada como muito importante por muitos entrevistados);
- b) Os modelos usaram processos como descritos no PMBOK, mas de forma personalizada;
- c) Os gerentes de projeto tiveram alto nível de envolvimento na implementação dos modelos;
- d) Os modelos foram combinados com outras iniciativas para a formação de referencial único (por exemplo: treinamento em gestão de projetos, terminologia padronizada etc.);
- e) Os modelos tinham um número considerável de *templates*, mas poucos eram obrigatórios.

## 3) Jha e Devaya (2008)

A pesquisa apresentou os riscos internacionais por meio de duas empresas indianas que atuam no mercado internacional da construção.

As pesquisas acadêmicas identificaram 14 fatores de riscos por meio da literatura e interação com especialistas: deficiência governamental; sistema jurídico frágil; instabilidade política; diferenças culturais; força maior (eventos naturais); parceiros locais com pouca capacidade financeira; risco cambial; avaliação incorreta

de mercado; baixa coesão da equipe de projeto; definição ambígua do escopo do projeto; gestão precária de controle e custos; gestão precária do projeto, baixa qualidade e produtividade; e segurança ética frágil.

#### 4) Khang e Moe (2008)

Os autores avaliaram critérios e fatores de sucesso em desenvolvimento de projetos internacionais, em entidades sem fins lucrativos, especialmente os projetos financiados com ajuda internacional e que desempenharam um papel vital no processo de desenvolvimento socioeconômico dos países em desenvolvimento.

Os autores dividiram o ciclo de vida do projeto em: conceituação, planejamento, implementação, fechamento/conclusão e sucesso global do projeto. Os valores criados pelos modelos de gestão de projetos foram identificados como sendo eficientes, legítimos, com poder e controle, bem como satisfaz as partes interessadas.

#### 5) Kim et al. (2008)

Os autores avaliaram os riscos financeiros relativos a custos de projetos internacionais em empresa de construção coreanas. As condições imprevistas de mercado e riscos do projeto podem acarretar o 'estouro de orçamento' em projetos internacionais de construção. Os autores desenvolveram para o mercado de empresas coreanas um modelo que poderá prever o desempenho dos custos da construção em comparação com a estimativa inicial prevista no contrato.

#### 6) Mahalingam e Levitt (2007)

Os autores apresentaram um estudo de caso de um projeto global para identificar os tipos de problemas que ocorrem como resultado de interações internacionais no contexto de um projeto específico de engenharia e de construção global baseados na Teoria institucional. O artigo apresentou uma contribuição teórica analítica e abrangente em razão da Teoria institucional e que poderia ser usada para compreender os desafios transnacionais sobre projetos globais.

7) Sonmez et al. (2007)

A pesquisa apresentou uma metodologia para avaliar os impactos financeiros dos fatores de risco durante a fase de licitação de 26 projetos de construção em 21 países enfrentados por empresas da Turquia. Os resultados indicaram que quatro fatores tiveram contribuições importantes para explicar as variações nos níveis de contingência, isto é, aporte financeiro para os riscos identificados. Um modelo de regressão incluindo os fatores significativos foi desenvolvido para apoiar decisões de contingência de licitação.

8) Barczak et al. (2006)

Segundo os autores línguas diferentes, culturas e fusos horários proporcionam maior complexidade a difícil tarefa de gerenciar equipes com diferentes perspectivas e conhecimentos. Os autores classificaram em quatro os principais desafios enfrentados pelos líderes de equipes globais: os membros da equipe que falam diferentes línguas nativas, são oriundos de diferentes origens culturais, vivem e trabalham em vários países e são de diferentes empresas.

9) Zarrella e Gumn (2007)

Os autores procuraram mostrar a realidade dos projetos globais de Tecnologia de Informação (TI), na visão de uma empresa de assessoria, a KPMG. Resumiram os desafios encontrados nos projetos globais e sugeriram algumas atitudes, conforme mostrado no Quadro 3.

Geografia, fusos horários	Aproveitar estrutura e processos organizacionais tradicionais, equilibrado com as dimensões físicas, lógicas, funcionais e políticas para selecionar a equipe do projeto.
Cultura e idioma	Entender continuamente os detalhes – evitar generalizar ou analisar somente durante o planejamento inicial do projeto.
Engajamento das partes interessadas	Empregar processo formal e rigoroso para lidar com as partes interessadas em todos locais, em todos níveis organizacionais. A comunicação precisa funcionar em ambos os sentidos.
Desenho da solução	Abordagem colaborativa para o desenho e arquitetura da solução com definição do que precisa ser padrão/essencial e onde a flexibilidade local pode ser aproveitada.
Fornecimento	Decisão global (não local): entender a capacidade em todos os locais chave, dentro do ciclo de vida dos serviços relevantes.
Governança	Verificar se os processos corporativos financeiros e medição de desempenho lidam com a complexidade de um projeto global. Estabelecer um processo para avaliar desempenho.

**Quadro 3** – Desafios e oportunidades em projetos internacionais

**Fonte:** Zarrella e Gumn (2007).

Segundo os autores (2007, p. 41):

[...] as questões voltadas a projetos de TI são bem documentadas, mas as soluções podem ainda não serem claras. Quando estes projetos são colocados em um ambiente global, o impacto destas questões aumenta consideravelmente e novas questões como idioma e obstáculos jurisdicionais e culturais são introduzidas.

10) Han et al. (2004)

O trabalho concentrou-se em fatores de risco financeiros, tais como taxas de câmbio, juros e inflação, pois, segundo os autores, são elementos inerentes a projetos internacionais de construção e podem influenciar drasticamente o retorno de uma empresa quando trabalham sob condições econômicas instáveis. O trabalho teve também, como objetivo, apoiar as empresas multinacionais, na tomada de decisão, na seleção de projetos viáveis financeiramente.

11) Yates e Claiuanu (2009)

O artigo mostrou os resultados de uma pesquisa que examinou atos de terrorismo e roubos que poderiam afetar os profissionais de gerência de projetos quando estavam trabalhando em ambientes instáveis ou países com esses problemas e apresentou sugestões para prevenção desses atos nos locais de trabalho e também para a segurança dos empregados. A pesquisa foi conduzida nos EUA e diversos países como, por exemplo: Afeganistão, Bósnia, Chile, China, Egito, Iran, Israel, Líbano entre outros.

## 12) Wikström e Storhorm (1997)

A pesquisa analisou 250 projetos em aproximadamente 40 países e descobriu que as maiores fontes de atritos foram: problemas logísticos, problemas de comunicação, habilidades e conhecimentos das pessoas envolvidas, métodos de treinamento, desempenho de fornecedores e posturas gerenciais.

### *Avaliações dos artigos*

O trabalho de Steffey e Anantatmula (2011) foi a pesquisa que apresentou a mais ampla gama de riscos que pode existir em uma gestão de projetos internacionais, dentre os artigos aqui avaliados. O artigo classificou como:

- a) Cultural: desde idioma, ética até taxas de juros;
- b) Político: terrorismo até controle governamental sobre espionagem;
- c) Virtuais: desde fuso horário até funções e responsabilidades;
- d) Regionais: de crimes, vandalismo até condições de transportes. São temas atuais que estão constantemente na mídia em todos os países.

O artigo de Jha e Devaya (2008) sobre riscos no mercado internacional de construção foi o que ficou mais perto da pesquisa de Steffey e Anantatmula (2011). Pode-se dizer que os riscos mencionados na pesquisa estão inseridos no artigo de Steffey e Anantatmula (2011).

Os demais artigos apresentaram riscos ou fatores de sucesso dentro do objeto da pesquisa, mas não de forma ampla, como a pesquisa de Steffey e Anantatmula (2011) e listaram entre outros os seguintes riscos:

- a) Riscos e impactos financeiros: Kim et al. (2008); Sonmez et al. (2007); Han et al. (2004);
- b) Comparação com a Teoria Institucional: Mahalingam e Levitt (2007);
- c) Modelos de gerenciamento: Eskerod e Riis (2009);
- d) Critérios e fatores de sucesso: Khang e Moe (2008);
- e) Cultura: Barczak et al. (2006);
- f) Terrorismo: Yates e Claiianu (2009);



g) Problemas logísticos, de comunicação, habilidades e conhecimentos, treinamento, desempenho de fornecedores e posturas gerenciais: Wikström e Storhorm (1997).

O que se notou também é que os riscos financeiros foram mencionados em alguns artigos de forma indireta como, por exemplo: (i) culturais: Steffey e Anantatmula (2011); (ii) cambial: Jha e Devaya (2008); (iii) governança: Zarrella e Gumn (2007). Portanto seis artigos (50%) mencionaram riscos financeiros direta ou indiretamente em suas respectivas pesquisas.

Pode-se comparar o artigo de Steffey e Anantatmula (2011) com a pesquisa de uma empresa de consultoria KPMG realizada pelos autores Zarrella e Gumn (2007) e notaram-se algumas peculiaridades que apesar de apresentar praticamente os mesmos desafios ou riscos na visão dessa pesquisa como, por exemplo: desenho da solução com aproveitamento da flexibilidade local; cultura, entender continuamente os detalhes e evitar generalizar. Essa avaliação pode mostrar como um foco diferenciado da visão gerencial de uma empresa.

Segundo Silveira et al. (2013, p. 575):

[...] os desafios enfrentados pelas organizações referentes ao gerenciamento de projetos estão associados a ambientes complexos e dinâmicos, à necessidade de conciliar atrasos, a orçamentos que se mostram inviáveis, a clientes insatisfeitos, à falta de capacitação dos recursos humanos, à inadequação da cultura corporativa, a processos falhos, à ausência de informações e ao baixo nível de previsibilidade.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo desta pesquisa foi verificar na literatura quais são os riscos envolvidos em gestão de projetos internacionais e responder a questão de pesquisa: **Quais são os fatores de riscos em projetos internacionais que poderão influenciar no seu sucesso?**

O artigo de Steffey e Anantatmula (2011) foi a pesquisa que apresentou a mais ampla gama de riscos em uma gestão de projetos internacionais, dentre os artigos aqui avaliados. Esse artigo pode ser tomado como referência para responder à questão de pesquisa. O artigo classificou os riscos de projeto nos seguintes fatores: (i) cultural, desde idioma, ética até taxas de juros; (ii) político, terrorismo até controle governamental sobre espionagem; (iii) virtuais, desde fuso horário até

funções e responsabilidades; (iv) regionais, de crimes, vandalismo até condições de transportes. São temas atuais que estão constantemente na mídia praticamente em todos os países.

Os demais artigos apresentaram riscos ou fatores de sucesso dentro do objeto da pesquisa de cada pesquisador assim citados: riscos e impactos financeiros; comparação com teoria; modelos de gerenciamento; critérios e fatores de sucesso; cultura, terrorismo; logística, comunicação, habilidades, conhecimentos, treinamento, desempenho de fornecedores e posturas gerenciais. Convém ressaltar que 50% dos artigos mencionaram direta ou indiretamente os riscos financeiros em projetos internacionais. Fatos que corroboram com essa preocupação são a crise ainda recente nos EUA e a crise ainda em evolução nos países europeus.

A pesquisa da KPMG apresentou algumas peculiaridades como, por exemplo: desenho da solução com aproveitamento da flexibilidade local; cultura, entender continuamente os detalhes e evitar generalizar. Nota-se que dentro da visão empresarial é transformar os prováveis riscos em uma maneira de ganhar uma vantagem competitiva no mercado.

Pelo resultado aqui apresentado pode-se inferir que os riscos em gestão de projetos internacionais apresentam uma grande variedade de fatores, têm-se a possibilidade de mitigar alguns, com o uso de métodos de planejamento e controle como, por exemplo, o Guia PMBOK, mas não é possível ter certeza que um projeto irá alcançar todos os objetivos planejados dentro do seu escopo. Segundo Ferreira et al. (2013, p. 48) “[...] mitigar riscos associados as atividades de um projeto tem sido um grande desafio para as organizações”.

Portanto, além de todas as práticas com as metodologias de gerenciamento de projetos, o conhecimento das particularidades de cada país envolvido e principalmente quais fatores poderão afetar ou apresentar riscos precisarão ser estudados, analisados e respeitados para que haja um bom andamento do projeto e seja concluído com sucesso.

Uma sugestão para novas pesquisas será incluir outras bases de dados e também congressos com ênfase em gestão de projetos.

## REFERÊNCIAS

BARCZAK, G.; McDONOUGH, E. F.; ATHANASSIOU, N. So you want to be a global project leader? **Research - Technology Management**, v. 49, n. 3, p. 28-36, 2006.

CHEN, Y. M.; WEI, C. W. Multiagent approach to solve project team work allocation problems. **International Journal of Production Research**, v. 47, n. 3, p. 3453-3470, 2009. DOI: 10.1080/00207540802356754.

COMO, S.; IORIO, J.; TAYLOR, J. E.; DOSSICK, C. S. Quantifying the impact of facilitation on transactive memory system formation in global virtual project networks. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 139, n. 3, p. 294-303, 2013. DOI: 10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000610.

COOKE-DAVIES, T. J. **Toward improved project management practice**. Uncovering the evidence for effective practices through empirical research. PhD thesis, Leeds Metropolitan University, Leeds, UK, 2000.

COOKE-DAVIES, T. J.; CRAWFORD, L. H.; LECHLER, T. G. Project management systems: moving project management from an operational to a strategic discipline. **Project Management Journal**, v. 40, n. 1, p. 110-123, 2009. DOI: 10.1002/pmj.20106.

CRAWFORD, L. H.; POLLACK, J.; ENGLAND, D. How standard are standards: an examination of language emphasis in project management standards. **Project Management Journal**, v. 38, n. 3, p. 6-21, 2007. DOI: 10.1002/pmj.20002.

ESKEROD, P.; RIIS, E. Project management models as value creators. **Project Management Journal**, v. 40, n. 1, p. 4-18, 2009. DOI: 10.1002/pmj.20098.

FERREIRA, B. A. A.; ALMEIDA, J. O. R.; LEÃO, P. R. C.; SILVA, N. P. G. Gestão de riscos em projetos: uma análise comparativa da norma ISO 31000 e o Guia PMBOK 2012. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**, v. 4, n. 3, p. 46-72, 2013. DOI: 10.5585/gep.v4i3.173.

GUIA PMBOK. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. 5ª ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

HAN, S. H.; DIEKMANN, J. E.; LEE, Y.; OCK, J. H. Multicriteria financial portfolio risk management for international projects. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 130, n. 3, p. 346-356, 2004. DOI: 10.1061/(ASCE)0733-9364(2004)130:3(346).

HENRIE, M.; SOUSA-POZA, A. Project management: a cultural literary review. **Project Management Journal**, v. 36, n. 1, p. 5-14, 2005.

JHA, K. N.; DEVAY, M. N. Modelling the risks faced by Indian construction companies assessing international projects. **Construction Management and Economics**, v. 26, n. 4, p. 337-348, 2008. DOI: 10.1080/01446190801953281.

JOHANSEN, A.; EIK-ANDRESEN, P.; EKAMBARAM, A. Stakeholder benefit assessment – Project success through management of stakeholders. **Procedia – Social and Behavior Sciences**, v. 119, p. 581-590, 2014. DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.03.065.

KERZNER, H. **Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling**. 10<sup>th</sup> ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2009.

KHANG, D. B.; MOE, T. L. Success criteria and factors for international development projects: a life-cycle-based framework. **Project Management Journal**, v. 3, n. 1, p. 72-84, 2008. DOI: 10.1002/pmj.20034.

KIM, D. Y.; HAN, S. H.; KIM, H. Discriminant analysis for predicting ranges of cost variance in international construction projects. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 134, n. 6, p. 398-410, 2008. DOI: 10.1061/(ASCE)0733-9364(2008)134:6(398).

MAHALINGAM, A.; LEVITT, R. E. Institutional theory as a framework for analyzing conflicts on global projects. **Journal of Construction Engineering and Management**, v.133, n. 7, p. 517-528, 2007. DOI: 10.1061/(ASCE)0733-9364(2007)133:7(517).

MORIOKA, S.; CARVALHO, M. M. Análise de fatores críticos de sucesso de projetos: um estudo de caso no setor varejista. **Production**, v. 24, n. 1, p. 132-143, 2014. DOI:<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132013005000015>.

ORTIZ-MARCOS, I.; BENITA, J. R. C.; ALDEANUEVA, C. M.; COLSA, A. U. Competency training for managing international cooperation engineering projects. **Project Management Journal**, v. 44, n. 2, p. 88-97, 2013. DOI: 10.1002/pmj.21328.

PMBOK GUIDE. **A Guide to the project management**. Body of knowledge. 3<sup>rd</sup> ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2004.

Project Management Institute – Brasil. **O que é gerenciamento de projetos?** Disponível em: <<https://brasil.pmi.org/brazil/AboutUS/WhatIsProjectManagement.aspx>>. Acesso em 19 ago. 2014: PMI-Brasil, 2014.

SILVEIRA, G. A.; SBRAGIA, R.; KRUGLIANSKAS, I. Fatores condicionantes do nível de maturidade em gerenciamento de projetos: um estudo empírico em empresas brasileiras. **Revista de Administração**, v. 48, n. 3, p. 574-591, 2013. DOI: 10.1002/pmj.20106.

SÖDERLUND, J. Building theories of project management: past research, questions for the future. **International Journal of Project Management**, v. 22, n. 3, p. 183-191, 2004. DOI: 10.1016/S0263-7863(03)00070-X.

SONMEZ, R.; ERGIN, A.; BIRGONUL, M. T. Quantitative methodology for determination of cost contingency in international projects. **Journal of Management in Engineering**, v. 23, n. 1, p. 35-39, 2007. DOI: 10.1061/(ASCE)0742-597X(2007)23:1(35).

SRIVANNABOON, S. Linking project management with business strategy. In: **Proceedings of PMI Global Congress**, Seattle Washington, p. 1-11, 2006.

STEFFEY, R. W.; ANANTATMULA, V. S. International projects proposal analysis: risk assessment using radial maps. **Project Management Journal**, v. 42, n. 3, p. 62-74, 2011. DOI: 10.1002/pmj.20237.

THOMAS, J.; MULLALY, M. Understanding the value of project management: first steps on an international investigation in search of value. **Project Management Journal**, v. 38, n. 3, p. 74-89, 2007. DOI: 10.1002/pmi,20007.

TURNER, J. R.; MÜLLER, R. On the nature of the project as a temporary organization. **International Journal of Project Management**, v. 21, n. 1, p. 1-8, 2003. DOI: 10.1016/S0263-7863(02)00020-0.

VARGAS, R. V. **Urgência um fator crítico no planejamento de projetos**, 2011. Disponível em: <[http://www.ricardo-vargas.com/wpcontent/uploads/downloads/articles/ricardo\\_vargas\\_urgency\\_pt.pdf](http://www.ricardo-vargas.com/wpcontent/uploads/downloads/articles/ricardo_vargas_urgency_pt.pdf)>. Acesso em 9 ago. 2014.

WELCH, C. L.; WELCH, D. E.; TAHVANAINEN, M. Managing the HR dimension of international project operations. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 2, p. 205-222, 2008. DOI: 10.1080/09585190701799754.

WIKSTRÖM, K.; STORHOLM S, S. Understanding interaction in international projects. **Cost Engineering**, v. 39, n. 3, p. 11-13, 1997.

YATES, J. K.; CLAIANU, B. Global terrorism for project management professionals. **Cost Engineering**, v. 51, n. 5, p. 21-27, 2009.

ZARRELLA, E.; GUMN, C. **Gerenciando projetos globais**, p.1-34, 2007. Disponível em: <<https://brasil.pmi.org/brazil/KnowledgeCenter/Articles/~~/media/16494568003D4AA192A265613776D789.ashx>>. Acesso em 19 ago. 2014.