

O Impacto das Surpresas Estratégicas em projetos de Empresas Multinacionais

Marcos Roberto Piscopo¹ & Roberto Sbragia²

¹ Professor do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da FGV/EAESP e do MBA em Administração de Projetos da FIA.
Email: marcos.piscopo@fgv.br

² Professor Titular do Departamento de Administração da FEA/USP.
Email: rsbragia@usp.br

Resumo – Com o avanço do seu processo de internacionalização, as empresas multinacionais aprimoram seus esforços de inovação tecnológica por meio de projetos globais, os quais são de grande importância para sua competitividade. Este trabalho estuda os eventos que ocorrem durante o ciclo desses projetos, denominados de surpresas estratégicas, e como eles podem impactar o desempenho dos mesmos. Sugere-se que a ocorrência de eventos no âmbito dos projetos, das atividades de inovação, da matriz, das subsidiárias, do setor de atuação e do ambiente externo pode influenciar o potencial de contribuição dos projetos globais de inovação tecnológica para os resultados da empresa e para o aprimoramento de suas capacidades.

(Palavras-chave: projetos globais, desempenho, empresas multinacionais, inovação tecnológica)

Introdução

O avanço do processo de internacionalização impõe diversos obstáculos gerenciais às organizações que buscam crescimento nos mercados situados além das fronteiras do seu país de origem. Esses obstáculos geralmente incluem mas não se limitam aos aspectos econômicos, sócio-culturais, tecnológicos, políticos, legais, naturais, além daqueles de ordem competitiva. Para elevar e consolidar sua presença nos mercados estrangeiros, as empresas multinacionais formulam estratégias, que vão desde a exportação de produtos manufaturados domesticamente até a construção de unidades produtivas nos países hospedeiros.

Ocorre que a implementação das estratégias internacionais normalmente requer a criação de projetos, os quais são tipicamente considerados globais devido à participação de profissionais de diversos países, à participação de subsidiárias estrangeiras, à utilização de metodologias proprietárias locais, entre várias outras caracterizações. Exemplos desses tipos de projetos envolvem desde a adaptação de produtos para os mercados estrangeiros locais até o desenvolvimento de

novos produtos e a construção de novas unidades nesses territórios.

Naturalmente, o gerenciamento de projetos globais contempla aspectos mais complexos do que aqueles que surgem nos empreendimentos conduzidos no ambiente empresarial doméstico. Dessa forma, destaca-se a importância, para as organizações multinacionais, de se melhor compreender o desempenho desses projetos e quais variáveis de gestão podem impactá-lo.

Devido à relevância da inovação tecnológica para a competitividade das empresas que atuam no ambiente global, neste texto analisa-se os meios pelos quais o desempenho dos projetos globais de inovação tecnológica pode ser avaliado e identifica-se e classifica-se alguns potenciais fatores que podem influenciá-lo. Esses fatores, que aqui serão tratados como 'surpresas estratégicas', são eventos que emergem ou ocorrem durante a gestão dos projetos e, portanto, podem afetar seu desempenho.

Metodologia

A análise foi efetuada a partir de um grupo de projetos globais de inovação tecnológica conduzidos em empresas multinacionais brasileiras, com o envolvimento

de suas unidades estrangeiras. Foram considerados, nessa categoria, os projetos executados com a finalidade de desenvolver novas tecnologias (14%), desenvolver novos produtos (44%), aprimorar tecnologia existente (6%), aprimorar produtos existentes (11%), adaptar produtos existentes aos mercados internacionais (8%), entre outros empreendimentos relacionados à prática da inovação tecnológica (17%).

Para avaliar o desempenho dos projetos, partiu-se das dimensões propostas por Shenhar e Dvir (2007), que envolvem a eficiência do projeto, o impacto no cliente, o impacto na equipe, os resultados do negócio e a preparação para o futuro, que foram adaptadas aos objetivos do estudo.

Com relação às surpresas estratégicas, partiu-se da idéia de Lientz e Rea (2003), que sugerem que os projetos globais estão sujeitos a surpresas estratégicas resultantes de quatro fontes: dos projetos, da empresa, da administração e do ambiente externo. Considerando a proposta de Lientz e Rea (2003) e, após análise da literatura e visitas a empresas, desenvolveu-se um novo modelo no qual esses eventos podem ter origem nos projetos, nas atividades de inovação, na matriz, nas subsidiárias, no setor de atuação e no ambiente externo; sendo este utilizado no presente estudo.

A coleta de dados se deu por meio de um questionário endereçado ao executivo responsável pela área de inovação tecnológica das empresas pesquisadas. A análise foi efetuada com a utilização de técnicas estatísticas, destacando-se a análise descritiva, de componentes principais e de regressão múltipla. A partir dessas análises foi possível identificar o grau de ocorrência das surpresas estratégicas e seu potencial de impacto sobre o desempenho dos projetos globais de inovação tecnológica.

Resultados

Apresenta-se, a seguir, os resultados do estudo realizado, abordando especificamente a percepção das empresas pesquisadas sobre seus projetos globais de inovação tecnológica, o desempenho desses projetos, a presença das surpresas estratégicas e seu impacto no desempenho desses empreendimentos.

(A) Projetos globais

As empresas executoras dos projetos avaliados neste estudo, apresentam uma compreensão mais profunda sobre o que são projetos globais de inovação tecnológica. Essas organizações vão além da tradicional visão, de que tais empreendimentos, são assim entendidos por simplesmente ultrapassarem os limites geográficos de seu país de origem. Os resultados indicam que os projetos globais de inovação tecnológica envolvem um conjunto mais abrangente e complexo de características, conforme demonstrado no quadro 1.

Quadro1 – Grau de ocorrência das características dos projetos globais.

| Características | Grau |
|---|------|
| Produto para vários mercados | A |
| Diversidade cultural da equipe | M |
| Dispersão geográfica de <i>stakeholders</i> | M |
| Planejamento global do projeto | M |
| Execução global do projeto | B |
| Dispersão geográfica da equipe | B |


Legenda: A=alto, M=médio e B=baixo

Nota-se que a principal característica verificada foi a necessidade de desenvolver produtos para o atendimento de vários mercados estrangeiros. Ainda que tenha se observado moderada diversidade cultural nas equipes, a participação de pessoas de diferentes unidades estrangeiras na equipe do projeto foi baixa. Havendo moderada dispersão geográfica internacional dos *stakeholders* do projeto, constatou-se a moderada participação das unidades estrangeiras nas atividades de planejamento do projeto, porém baixa participação em suas atividades de execução.

Esses resultados sugerem que ainda existe o predomínio da área de pesquisa e desenvolvimento (P&D) centralizada na matriz. Contudo, essa situação pode apresentar mudanças conforme a evolução do processo de internacionalização das empresas multinacionais que conduziram os projetos objeto desse estudo.

(B) Desempenho do projeto

Os tradicionais critérios de desempenho, que abrangem escopo, prazo e custo, certamente continuam relevantes,

| | | |
|------------------|---------------|---|
| Artigo Candidato | Versão: <1.0> |  |
|------------------|---------------|---|

porém não podem ser considerados suficientes para se mensurar o nível de contribuição de um projeto. Nos projetos analisados nessa pesquisa, observou-se a elevada adoção de critérios adicionais de desempenho, destacando-se alguns associados ao cliente e outros associados ao negócio.

Os critérios associados ao cliente envolvem o atendimento dos requisitos do cliente e a elevação do desempenho do cliente. Dessa forma, enfatiza-se a importância de se mensurar não somente o quanto o projeto atende os requisitos definidos pelo cliente mas, especialmente, o quanto o projeto pode contribuir para aumentar o desempenho do cliente em suas operações.

Os critérios associados ao negócio demonstram a atenção da empresa tanto para o curto quanto o longo prazo. Com relação ao curto prazo, notou-se a elevada importância do projeto para aumentar a participação de mercado da organização e sua moderada relevância para elevar a lucratividade da organização. Para o longo prazo, identificou-se o alto valor da contribuição do projeto para a criação de novos mercados e seu o moderado valor para o aprimoramento das capacidades organizacionais.

(C) Ocorrência das surpresas estratégicas

A dinâmica da gestão de projetos de inovação tecnológica, acrescida da complexidade envolvida quando esses são conduzidos no ambiente global, cria condições para o surgimento de surpresas estratégicas que podem impactar seu desempenho. Nos projetos analisados, constatou-se que tais eventos tiveram origem em seis categorias: nos próprios projetos, nas atividades de inovação, na matriz da empresa multinacional, nas subsidiárias, no setor de atuação e no ambiente externo.

(C1) Surpresas estratégicas originadas nos projetos

No nível do gerenciamento dos projetos de inovação tecnológica avaliados, notou-se a ocorrência de algumas surpresas estratégicas com grau moderado de presença, dentre as quais se destacam:

- A escalada de custos devido à necessidade de se executar tarefas não planejadas ou que resultaram de mudanças nos requisitos do projeto.
- A dificuldade para se determinar a situação do trabalho realizado em diversas localizações geográficas.
- A falta ou a dificuldade de criação e adoção de uma metodologia uniforme para gerenciar projetos que envolvem a participação de unidades estrangeiras.

Tomados de forma individual ou coletiva, esses eventos são relevantes e podem ocorrer devido tanto à ineficiência de gestão quanto à natureza dos esforços de inovação.

Ainda que pouco presentes nos projetos avaliados, algumas outras surpresas estratégicas devem ser mencionadas, como por exemplo, a dificuldade de obtenção de cooperação de áreas funcionais, o conhecimento sobre a cultura e os hábitos dos mercados locais e problemas de comunicação entre as unidades estrangeiras.


Tratando-se de projetos globais de inovação tecnológica aponta-se que além dos potenciais eventos intrínsecos à gestão de projetos, outros eventos podem ocorrer devido a globalização desses empreendimentos.

(C2) Surpresas estratégicas originadas nas atividades de inovação

No âmbito das atividades de inovação, observou-se a presença moderada de surpresas estratégicas relacionadas à carteira de projetos e à alocação de recursos, conforme a seguir:

- A necessidade de se administrar, de forma simultânea, vários projetos globais de inovação tecnológica.
- A dificuldade de alocação de recursos para as atividades de inovação tecnológica em razão da incerteza referentes aos seus resultados.

Outras surpresas estratégicas, ainda que com baixa presença, não devem ser ignoradas, como a possibilidade de redução do desempenho das atividades de pesquisa e desenvolvimento em razão da dispersão geográfica global, o envolvimento inadequado dos fornecedores, parceiros e usuários e o

| | | |
|------------------|---------------|---|
| Artigo Candidato | Versão: <1.0> |  |
|------------------|---------------|---|

desalinhamento entre a estratégia da empresa e do projeto.

O desempenho das atividades de inovação vai além da questão de sua dispersão geográfica global, contudo essa decisão depende da estratégia tecnológica da empresa multinacional e seu alinhamento com suas estratégias de competição nos níveis dos mercados globais e locais em que ela se insere.

(C3) Surpresas estratégicas originadas na matriz

No nível da matriz da empresa multinacional, identificou-se a presença baixa de surpresas estratégicas, porém algumas que merecem destaque são:

- A centralização das atividades de pesquisa e desenvolvimento na matriz limita, e em alguns casos, impede o envolvimento das unidades estrangeiras nos projetos.
- A aprovação centralizada dos projetos ou decisões relacionadas a estes, na matriz, não somente dificulta a criação de projetos mas também sua gestão global.

Adicionalmente, deve-se considerar a ocorrência de outras surpresas adicionais, como a falta de suporte da matriz para a solução de problemas nas subsidiárias e o conflito entre os *stakeholders* do projeto que podem impedir o progresso do empreendimento.

Nos casos em que a matriz exerce forte influência sobre os empreendimentos globais de inovação ou eles são concentrados nessa unidade da corporação multinacional, tais eventos podem não ser tidos necessariamente como negativos mas como opções estratégicas corporativas.

(C4) Surpresas estratégicas originadas nas subsidiárias

As subsidiárias, também se mostraram uma potencial fonte de surpresas estratégicas, porém essas foram verificadas com baixa presença e, havendo destaque para as seguintes:

- A necessidade de compartilhar recursos considerados críticos.

- A retirada de pessoas do projeto, ou alteração de suas prioridades, para atender necessidades imediatas da subsidiária.

Outras surpresas estratégicas que requerem atenção envolvem a dependência de terceiros que não estão presentes em determinadas regiões, a discrepância entre o projeto e os processos existentes nas subsidiárias e a forma de lidar com os eventos que ocorrem e afetam somente o trabalho do projeto executado na subsidiária.

Portanto, ainda que as subsidiárias sejam uma fonte de surpresas estratégicas nos projetos globais de inovação tecnológica, deve-se considerar o papel dessas unidades nesses empreendimentos. Nos casos estudados, esse papel está mais relacionado à participação em atividades de planejamento do que de execução.

(C5) Surpresas estratégicas originadas no setor de atuação

No nível do setor, foi notada a presença elevada de surpresas estratégicas, dentre as quais se destacam:


- A intensificação da competição baseada nos preços.
- A rapidez com que os concorrentes fazem imitações.

Outras surpresas estratégicas que merecem destaque são o surgimento de novos padrões tecnológicos, a possibilidade de integração para frente ou para trás e de aumento da concentração dos fornecedores de insumos.

O setor de atuação é uma fonte muito dinâmica de surpresas estratégicas, pois reflete tanto sua evolução quanto os movimentos competitivos das empresas concorrentes. No caso dos projetos globais de inovação tecnológica, é importante compreender a indústria nos níveis dos mercados da matriz e também dos mercados estrangeiros locais em que a corporação compete.

(C6) Surpresas estratégicas originadas no ambiente externo

Com relação ao ambiente externo, notou-se a presença moderada de uma única

| | | |
|------------------|---------------|---|
| Artigo Candidato | Versão: <1.0> |  |
|------------------|---------------|---|

surpresa estratégica: a instabilidade econômica. Contudo, o surgimento de novas leis, tanto no mercado de origem da empresa multinacional quanto nos mercados estrangeiros em que essa atua foi constatado como moderadamente presente.

Esse tipo de surpresa estratégica, apesar de relevante, geralmente, proporciona

menores chances de abordagem para as organizações, que se limitam a responder e se defender desses eventos.

O quadro 2 apresenta um resumo do grau de ocorrência das surpresas estratégicas conforme suas fontes de origem.

Quadro2 – Grau de ocorrência das principais surpresas estratégicas nos projetos globais.

| Origem | Surpresas estratégicas | Grau |
|------------------------|---|------|
| Setor de atuação | Intensificação da competição baseada em preços | A |
| Setor de atuação | Rápida imitação pelos competidores | A |
| Ambiente externo | Instabilidade econômica nos nível local e global | A |
| Projeto | Escalada de custos devido a tarefas não planejadas ou mudança de requisitos | M |
| Projeto | Dificuldade de acompanhar a situação do trabalho em vários locais | M |
| Projeto | Falta ou dificuldade de criação e adoção de uma metodologia uniforme | M |
| Atividades de inovação | Necessidade de gerir simultaneamente vários projetos globais de inovação tecnológica | M |
| Atividades de inovação | Dificuldade de alocação de recursos devido à incerteza relativa aos resultados dos esforços de inovação | M |
| Setor de atuação | Emergência de novos padrões tecnológicos | M |
| Ambiente externo | Surgimento de novas legislações nos mercados estrangeiros locais | M |

Legenda: A=alto, M=médio e B=baixo

(D) Impacto das surpresas estratégicas no desempenho do projeto


Além de demonstrar o grau de presença das surpresas estratégicas nos projetos globais estudados, apresenta-se a seguir como elas influenciaram o desempenho desses projetos. Para tanto, foram considerados seus impactos sobre quatro dimensões de desempenho identificadas nos empreendimentos estudados: os resultados da empresa, as capacidades da empresa, a orientação mercadológica da empresa e a sinergia entre as unidades internacionais.

(D1) Os resultados da empresa

As surpresas estratégicas que surgem nos projetos, nas atividades de inovação, na matriz, nas subsidiárias, no setor de atuação e no ambiente externo, podem afetar negativamente o desempenho do projeto. Dessa forma, quanto maior a ocorrência desses eventos, menor será o potencial do projeto de contribuir para elevar a lucratividade da organização, para elevar sua participação de mercado e o valor entregue aos seus acionistas.

Mais especificamente, as referidas surpresas estratégicas foram agrupadas da seguinte forma, conforme sua fonte de origem:

- **Projeto:** (i) dificuldade para se determinar a situação do trabalho realizado em diversas localizações geográficas e (ii) falta ou a dificuldade de criação e adoção de uma metodologia uniforme para gerenciar projetos que envolvem a participação de unidades estrangeiras.
- **Atividades de inovação:** (i) necessidade de se administrar, de forma simultânea, vários projetos globais de inovação tecnológica e (ii) possibilidade de redução do desempenho de pesquisa e desenvolvimento em razão da dispersão geográfica global.
- **Matriz:** (i) aprovação centralizada dos projetos ou decisões relacionadas a estes, na matriz, não somente dificulta a criação de projetos mas também sua gestão global e (ii) centralização das atividades de pesquisa e desenvolvimento na matriz limita, e em alguns casos, impede o envolvimento das unidades estrangeiras nos projetos.
- **Subsidiárias:** (i) retirada de pessoas do projeto, ou alteração de suas prioridades,

| | | |
|------------------|---------------|---|
| Artigo Candidato | Versão: <1.0> |  |
|------------------|---------------|---|

para atender necessidades imediatas da subsidiária e (ii) dificuldade para acessar e aplicar lições aprendidas com outros projetos.

- Setor de atuação: (i) intensificação da competição baseada nos preços e (ii) surgimento de novas formas de comercialização/negócios.
- Ambiente externo: (i) instabilidade econômica e instabilidade política.

Nota-se que o desempenho dos projetos globais de inovação tecnológica, nos projetos avaliados, sofreu influência de todas as seis categorias de fontes de surpresas estratégicas propostas em nosso modelo de análise, relativamente ao potencial desses empreendimentos para contribuir para os resultados da empresa (lucratividade, participação de mercado e valor entregue aos acionistas). Sugere-se, portanto, que esses eventos possuem relação significativa com o desempenho dos projetos estudados.

(D2) As capacidades da empresa

A ocorrência de surpresas estratégicas resultantes dos projetos, das subsidiárias, do setor de atuação e do ambiente externo podem influenciar negativamente o desempenho do projeto. Portanto, quanto mais presentes esses eventos forem, menores serão as chances de o projeto ser finalizado dentro do cronograma e do orçamento e, também, e de ele contribuir para a criação de novos processos organizacionais e o aprimoramento das capacidades da empresa.

Abaixo seguem, as surpresas estratégicas que apresentaram maior potencial, devidamente agrupadas em suas categorias:

- Projeto: (i) escalada de custos devido à necessidade de se executar tarefas não planejadas ou que resultaram de mudanças nos requisitos do projeto e (ii) dificuldade de obtenção de cooperação de áreas funcionais.
- Subsidiárias: (i) dependência de terceiros que não estão presentes em determinadas regiões.
- Setor de atuação: (i) rapidez com que os concorrentes fazem imitações, (ii) mudanças nas preferências e hábitos dos clientes, (iii) ingresso de novos

concorrentes, (iv) integração para frente ou para trás e (v) aumento da concentração dos fornecedores de insumos.

- Ambiente externo: (i) mudanças demográficas e (ii) responsabilidade social.

No caso das capacidades da empresa, verificou-se que o desempenho dos projetos estudados sofreu influência das surpresas estratégicas resultantes do projeto, das subsidiárias, do setor de atuação e do ambiente externo, porém não foi impactado por aquelas oriundas das atividades de inovação e da matriz. Mesmo assim, entende-se que existe uma relação significativa desses eventos com o desempenho dos projetos avaliados. Acredita-se também que a não inclusão das surpresas estratégicas provenientes das atividades de inovação e da matriz deva-se à concentração dessas atividades na matriz da corporação multinacional.

(D3) A orientação mercadológica da empresa

A presença de surpresas estratégicas oriundas da matriz e do setor de atuação refletem potencial para impactar positivamente o desempenho do projeto, enquanto aquelas que surgem das atividades de inovação podem afetá-lo de forma negativa. Assim, a ocorrência desses eventos pode influenciar de forma diferente a contribuição do projeto para a criação de novos mercados, o aumento da participação de mercado da empresa e o atendimento dos requisitos dos clientes.

Com relação à orientação mercadológica da empresa, ressaltam-se os seguintes eventos:

- Atividades de inovação: (i) necessidade de se administrar, de forma simultânea, vários projetos globais de inovação tecnológica, (ii) possibilidade de redução do desempenho de pesquisa e desenvolvimento em razão da dispersão geográfica global, (iii) envolvimento inadequado dos fornecedores, parceiros e usuários e (iv) dificuldade de estabelecimento da trajetória tecnológica.
- Matriz: (i) falta ou autoridade insuficiente concedida pela matriz ao gerente de projeto para solução de problemas quando eles surgem.
- Setor de atuação: (i) mudanças nas preferências e hábitos dos clientes, (ii)

rapidez com que os concorrentes fazem imitações e (iii) integração para frente ou para trás.

Constatou-se que o desempenho dos projetos estudados sofreu impacto das surpresas estratégicas oriundas das atividades de inovação, da matriz e do setor de atuação. Contudo, não foi influenciado por aquelas resultantes dos projetos, das subsidiárias e do ambiente externo. Uma possível explicação para isso é, novamente, a concentração das atividades de inovação na matriz da corporação, reduzindo ou limitando o papel das subsidiárias nos projetos globais de inovação tecnológica. Similarmente, também não foram significativas as influências dos eventos provenientes dos projetos e do ambiente externo.

Portanto, a contribuição do projeto para a criação de novos mercados, o aumento da participação de mercado da empresa e o atendimento dos requisitos dos clientes é mais explicada por meio da influência das surpresas estratégicas que emergem das atividades de inovação, da matriz e do setor de atuação.

(D4) A sinergia entre as unidades internacionais

As surpresas estratégicas que emergiram dos projetos e das subsidiárias podem impactar positivamente o desempenho do projeto, com relação à sua contribuição para criar sinergia entre as unidades internacionais.

Abaixo seguem os eventos que se destacaram na análise, de acordo com suas categorias:

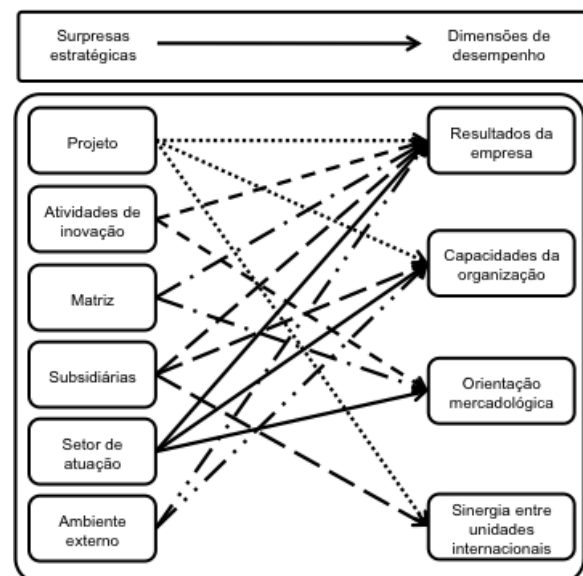
- **Projeto:** (i) falta ou insuficiência de habilidades dos membros da equipe, (ii) reduzido conhecimento sobre a cultura e os hábitos dos mercados locais e (iii) problemas de comunicação entre as unidades estrangeiras.
- **Subsidiárias:** (i) A necessidade de compartilhar recursos considerados críticos e (ii) forma de lidar com os eventos que ocorrem e afetam e somente o trabalho do projeto executado na subsidiária.

Para a sinergia entre as unidades internacionais, observou-se que somente as

surpresas estratégicas resultantes dos projetos e das subsidiárias influenciaram de forma significativa o desempenho dos projetos avaliados. Acredita-se que isso se deva ao papel dessas unidades estrangeiras nos projetos globais, que estão mais relacionados às atividades de planejamento do que de execução. Portanto, sugere-se que o maior envolvimento das subsidiárias nesses empreendimentos globais de inovação tecnológica tende a aumentar nível de sinergia entre essas unidades.

A figura 1, apresenta, de forma resumida, como cada categoria de surpresa estratégica influenciou cada dimensão de desempenho dos projetos globais de inovação tecnológica avaliados nas empresas multinacionais estudadas.

Figura1 – Resumo do impacto das surpresas estratégicas no desempenho dos projetos.



Discussões e Conclusões

Tomando-se conjuntamente a ocorrência das surpresas estratégicas nos projetos globais de inovação tecnológica estudados e o potencial delas para impactar o desempenho desses empreendimentos, criou-se um grau de priorização desses eventos. Essa medida foi calculada a partir do nível em que as surpresas estratégicas estiveram presentes (alto, quando superior a 50% e baixo, quando inferior a 50%) e do impacto que tiveram no desempenho dos projetos

(alto, para os níveis de significância $p < 0.01$ e $p < 0.001$ e baixo, para $p < 0.1$ e $p < 0.05$, dos coeficientes β resultantes dos cálculos de regressão).

Para representar graficamente o grau de priorização das surpresas estratégicas, adotou-se uma matriz de quatro quadrantes, na qual tais eventos foram classificados nas categorias leve, regular, importante e crítica, conforme demonstra a figura 2.

Figura2 – Grau de priorização de surpresas estratégicas.



A surpresa estratégica *leve* requer baixa prioridade para resolução, devido sua baixa presença e baixo impacto no desempenho do projeto. Trata-se da situação mais confortável e que proporciona menor preocupação para o gestor do projeto e sua equipe de trabalho.

A surpresa estratégica *regular* demanda monitoramento constante, pois mesmo apresentando impacto reduzido, possui elevada presença. Por ser relativamente comum nos projetos globais de inovação tecnológica, deve-se acompanhar se o conjunto desses eventos cria condições para aumentar o potencial seu de impacto sobre o desempenho dos projetos.

A surpresa estratégica *importante*, apesar do baixo nível de ocorrência, caracteriza-se pelo elevado potencial de impacto. Dessa forma, não somente é necessário gerenciá-las de forma constante mas também buscar soluções, para evitar que elas possam se tornar surpresas críticas.


A surpresa estratégica *crítica* requer prioridade alta em sua abordagem,

especialmente devido à combinação de seu elevado grau de ocorrência com seu elevado potencial de impacto sobre o desempenho dos projetos. A inatividade diante desse tipo de evento pode comprometer o desempenho dos empreendimentos tecnológicos conduzidos pela empresa multinacional no âmbito global.

Nos projetos analisados neste estudo, verificou-se que o desempenho desses empreendimentos sofreu maior influência da ação das surpresas estratégicas críticas e importantes nas dimensões que consideram a o potencial dos projetos para contribuir para elevar os resultados da empresa e para aprimorar suas capacidades. Reduzida influência das surpresas estratégicas foi observada com relação ao seu impacto para contribuir para a orientação mercadológica da empresa e para a sinergia entre as unidades internacionais. No quadro 3 observa-se um resumo desses resultados.

No caso da dimensão *resultados da empresa*, as surpresas estratégicas críticas resultaram das atividades de inovação (necessidade de gerir simultaneamente vários projetos globais de inovação tecnológica) e do setor de atuação (intensificação da competição baseada em preços). Surpresas estratégicas importantes surgiram no nível do projeto (dificuldade de acompanhar a situação do trabalho em vários locais), da matriz (centralização das atividades de pesquisa e desenvolvimento na matriz limitando o envolvimento das unidades estrangeiras nos projetos e aprovação centralizada dos projetos ou decisões relacionadas a estes, na matriz, dificultando a criação de projetos e sua gestão global), na subsidiária (retirada de pessoas do projeto, ou alteração de suas prioridades, para atender necessidades imediatas da subsidiária) e do ambiente externo (instabilidade econômica e política nos níveis local e global).

Para a dimensão *capacidades da empresa*, o setor de atuação (rápida imitação pelos competidores) representou uma fonte de surpresas estratégicas críticas enquanto o projeto (escalada de custos devido a tarefas não planejadas ou mudança requisitos e a dificuldade de obtenção de cooperação de áreas funcionais) e as subsidiárias (a dependência de terceiros que não estão presentes em determinadas regiões) proporcionaram condições para a emergência de surpresas estratégicas importantes.

| | | |
|------------------|---------------|---|
| Artigo Candidato | Versão: <1.0> |  |
|------------------|---------------|---|

Com a relação à dimensão *orientação mercadológica*, as atividades de inovação emergiram como uma fonte de surpresas estratégicas críticas (necessidade de gerir simultaneamente vários projetos globais de inovação tecnológica).

Sobre a dimensão *sinergia entre unidades internacionais*, destaca-se a

subsidiária como facilitadora de surpresas estratégicas importantes (necessidade de compartilhar recursos considerados críticos e a forma de lidar com os eventos que ocorrem e afetam e somente o trabalho do projeto executado na subsidiária).

Quadro3 – Origem das surpresas estratégicas e seu impacto no desempenho dos projetos globais de inovação tecnológica.

| Origem das surpresas estratégicas | Dimensões de desempenho afetadas pelas surpresas estratégicas | | | |
|-----------------------------------|---|------------------------|--------------------------|--|
| | Resultados da empresa | Capacidades da empresa | Orientação mercadológica | Sinergia entre unidades internacionais |
| Projeto | Importante | Importante | N/A | Leve |
| Atividades de Inovação | Crítica | N/A | Crítica | N/A |
| Matriz | Importante | N/A | Leve | N/A |
| Subsidiária | Importante | Importante | N/A | Importante |
| Setor de atuação | Crítica | Crítica | Regular | N/A |
| Externo | Importante | Leve | N/A | N/A |

Legenda: N/A=não se aplica

Diante do potencial das surpresas estratégicas para influenciar o desempenho dos projetos globais de inovação tecnológica, destaca-se a relevância de como lidar com esses eventos quando eles ocorrem. Dessa forma, enfatiza-se os aspectos relativos tanto ao processo de abordar tais eventos quanto ao responsável pela sua execução.

Com relação ao processo, constatou-se que esse necessita ser estruturado, envolvendo etapas específicas de identificação, avaliação, análise e execução de ações. Contudo, esse processo deve ser flexível, pois as surpresas estratégicas não são suficientemente claras quando ocorrem. Adicionalmente, é mais importante lidar eficazmente com tais eventos quando eles emergem do que tentar prevêê-los.

Sobre a responsabilidade pelo processo, aponta-se o líder do projeto, o qual deve possuir autoridade e recursos necessários para sua execução. Complementarmente, deve-se considerar a questão temporal, pois o líder do projeto investe grande parte do seu tempo lidando com surpresas estratégicas e oportunidades de negócios nos empreendimentos.

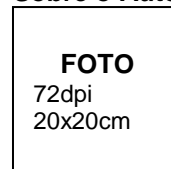
Portanto, a forma como a empresa multinacional lida com as surpresas estratégicas que surgem nos seus projetos globais de inovação tecnológica pode torná-la mais preparada para responder de mais

eficientemente tanto às forças internas quanto externas que a pressionam.

Referências

1. LIENTZ, B. P.; REA, K. P. International Project Management. San Diego, Califórnia: Academic Press, 2003, 277p.
2. SHENHAR, A. J.; DVIR, D. **Reinventing Project management: the diamond approach to successful growth and innovation**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2007, 276p.


Sobre o Autor:




Marcos Roberto Piscopo
marcos.piscopo@fgv.br
 Doutor em Administração pela USP (Visiting Scholar na Bentley University). Mestre em Administração pela PUC/SP. MBA em Administração de Projetos e em Marketing pela FIA. Professor no Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da FGV/EAESP e do MBA em Administração de Projetos da FIA.



Roberto Sbragia
rsbragia@usp.br
 Professor Titular no Departamento de Administração da FEA/USP.

| | | |
|------------------|---------------|---|
| Artigo Candidato | Versão: <1.0> |  The logo for MundoPM, featuring the word "mundo" in a vertical, lowercase, grey font on the left, and the letters "PM" in a large, bold, sans-serif font on the right. The "P" is red and the "M" is black. |
|------------------|---------------|---|

| | | |
|------------------|---------------|---|
| Artigo Candidato | Versão: <1.0> |  |
|------------------|---------------|---|

Histórico de Revisão

| Data | Versão | Descrição | Autor | Realizado |
|-------------|--------|------------|--------|-----------|
| <dd/mmm/yy> | <x.x> | <detalhes> | <nome> | <S/N> |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |