

O GERENCIAMENTO DE PROJETOS INTERNACIONAIS E SEUS DESAFIOS

INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT AND ITS CHALLENGES

Fernanda Cita Giora Payne¹
Alex Ferreira Novaes²

RESUMO

Os desafios são encontrados a cada planejamento, ponderando os riscos, dificuldade de comunicação, cultura e idiomas quando se trata de um projeto global. Ao estabelecer parcerias internacionais, os participantes e responsáveis devem estar atentos a todos os detalhes culturais, pois envolve um elevado nível de fusões e aquisições o qual estimulam os projetos internacionais, e é onde o gerenciamento é fundamental. A facilidade de comunicação pode atuar em tempo real e de forma organizada através da tecnologia, estando presente entre as partes envolvidas no projeto. As organizações precisam adotar metodologias rigorosas para executar projetos globais de forma efetiva e eficiente, mitigando os riscos envolvidos. O objetivo principal deste trabalho visa analisar os desafios encontrados no gerenciamento de projetos internacionais, tais como a cultura das equipes de trabalho, dificuldades com o idioma, comunicação, cronograma e logística, diferenças entre os gêneros, trazendo uma grande parte das aulas assistidas e experiências vivenciadas durante o módulo internacional e destacar os principais erros que podem ocorrer durante o gerenciamento do projeto global.

Palavras-chave: Cultura. Gerenciamento de projetos. Gestão de equipe.

ABSTRACT

Challenges are found in every project. Risks such as lack of communication, cultural and language differences must be considered when planning a project on a global scale. When establishing international partnerships, the participants must be aware of cultural details, particularly in high-level mergers and acquisitions which stimulate international projects, are where management is most fundamental. The ease of communication through technology, in real-time and in an organized manner, must be present between the parties involved, and organizations must adopt rigorous project methodology to execute global projects in an effective and efficient manner to mitigate risks wherever possible. This assignment seeks to highlight the analysis found in managing international projects, such as the culture of project teams, language and communication difficulties, timelines and logistics, gender differences, drawing inspiration from classes and experiences during the Washington international module, and highlighting the principal errors that can occur during global project management.

Keywords: Global projects. Team management. Culture. Project management.

¹ Especialista em Gerenciamento de Projetos. Graduada em Administração no Centro Universitário Filadélfia - UniFil. E-mail: fcgpayne@gmail.com

² Especialista em Metodologia do Ensino Superior, Graduado em Administração. Professor no Centro Universitário Filadélfia – UniFil – Coordenador de Estágio do Curso de Administração. E-mail: alex.novaes@unifil.br

1 INTRODUÇÃO

Ao falar em projetos globais é primordial levar em consideração a cultura do país que o mesmo será implantado. Para ocorrer como o planejado a equipe e sua cultura devem ser os principais tópicos do planejamento. Segundo Martinelli, Ventura e Machado (2011, p. 91) "a observância das diferenças culturais é fundamental para o sucesso das negociações internacionais". Os autores também complementam que "as negociações em âmbito internacional são revestidas de maior complexidade se comparadas às negociações domésticas, uma vez que o número de variáveis envolvidas é bem maior" (MARTINELLI; VENTURA; MACHADO, 2011, p. 91).

Assim, ainda segundo os autores é necessário entender a sociedade, uma vez que as normas culturais são institucionalizadas, facilitando a compreensão de algumas tomadas de decisões e seus principais motivos, pois envolvem praticamente a cultura onde o projeto será realizado. O entendimento cultural também é imprescindível para a preparação e expectativa de como os negociadores lidarão com o projeto (MARTINELLI; VENTURA; MACHADO, 2011, p. 92).

As características das pessoas são compreendidas pelo ambiente social e cultural, como idade, sexo, profissão, educação formal, além de etnias e religião. É necessário que o gerente de projeto entenda e tenha a capacidade, habilidade e atitude ao lidar com essa cultura de pessoas, principalmente para os projetos globais devido a grande diversidade de nação, idiomas, valores e costumes das equipes (MAXIMIANO, 2010, p. 259).

Em relação ao idioma, os autores Martinelli, Ventura e Machado (2011, p. 187), apontam que "a cultura e a linguagem estão conectadas. Quando aprendemos nossa língua, aprendemos uma cultura". Eles também dizem que ao crescer em contato com o idioma, o negociador ou gestor, aprenderá a perceber e descrever a realidade do idioma aprendido. (MARTINELLI; VENTURA; MACHADO, 2011, p. 187).

Também é preciso notar que as mudanças ocorrem sempre na gestão de projetos e, para alcançar o sucesso, o objetivo é focar na cultura a qual a empresa deseja se inserir, promovendo um comportamento voltado para o êxito (KERZNER, 2002, p. 215).

De acordo com pesquisas bibliográficas, Menezes (2009, p. 169) explica que "como o projeto é desenvolvido por um time de profissionais, em geral, solucionar conflitos envolve em identificar o comportamento de pessoas em grupo e saber como

conduzi-los melhor". Martinelli, Ventura e Machado (2011, p. 101) explicam que conflitos ou até mesmo dilemas ocorrerão quando existem várias escolhas contraditórias. Durante o processo de negociação, "as partes enfrentam vários dilemas, dentre eles os sociais, relacionados a sua atuação e influência na sociedade e ambiente externo".

Para tanto, é relevante entender que o planejamento para implementar o processo deve ser realizado desde a ideia de projeto, uma vez que encontrará variáveis em relação à cultura, ética da organização e pessoas, moral, crenças e religião, além de se deparar com algum tipo de interesse governamental, e conflitos políticos. De acordo com Menezes, (2009, p. 159), "identificar e entender os conflitos típicos que ocorrem em um projeto pode deixá-lo mais preparado para reagir quando essas situações ocorrem". O autor também acrescenta que ao entender esses conflitos, trará grandes diferenciais no gerenciamento do projeto. (MENEZES, 2009).

Andrade, Alyrio e Macedo (2010, p. 22), explicam que "conflito provém do latim *conflictus*, do verbo *confligo* do radical grego *flag*, que carrega o significado de chocar ou chocar-se". Os autores também explicam que conflito é definido de diversas formas. Se analisado como uma interação de homens, o conflito deve ser então uma socialização, pois visa solucionar dualismos divergentes e é um meio de alcançar uma espécie de unidade, mesmo que seja através da exclusão de algumas partes conflitantes. (ANDRADE; ALYRIO; MACEDO, 2010, p. 22).

2 MATERIAIS E MÉTODOS

Foram pesquisadas informações que possibilitassem averiguar os aspectos quantitativos em relação ao projeto global, liderança, expectativas, desafios e tendências. Também foram consultadas pesquisas e informações estatísticas do *International Business Report (IBR)*, 2016.

Durante o desenvolvimento da pesquisa, a motivação foi baseada em aulas assistidas e visitas técnicas realizadas na *Universidade George Washington* em Washington - DC - Estados Unidos. Estas aulas foram ministradas pelo *Dr. Sanjay Jain* em Gerenciamento de Projetos (2016) e tiveram a finalidade de apresentar o contexto do gerenciamento internacional tanto de projetos como também de equipes.

3 PROJETOS GLOBAIS E AQUISIÇÕES

Para desenvolver e implementar um projeto global, o gerente do programa deve estar envolvido com o escritório de suporte e seus diversos gestores de projetos. Para isso os *stakeholders* dos programas, devem estar conectados com o gerente de escritório e com os outros *stakeholders* envolvidos.

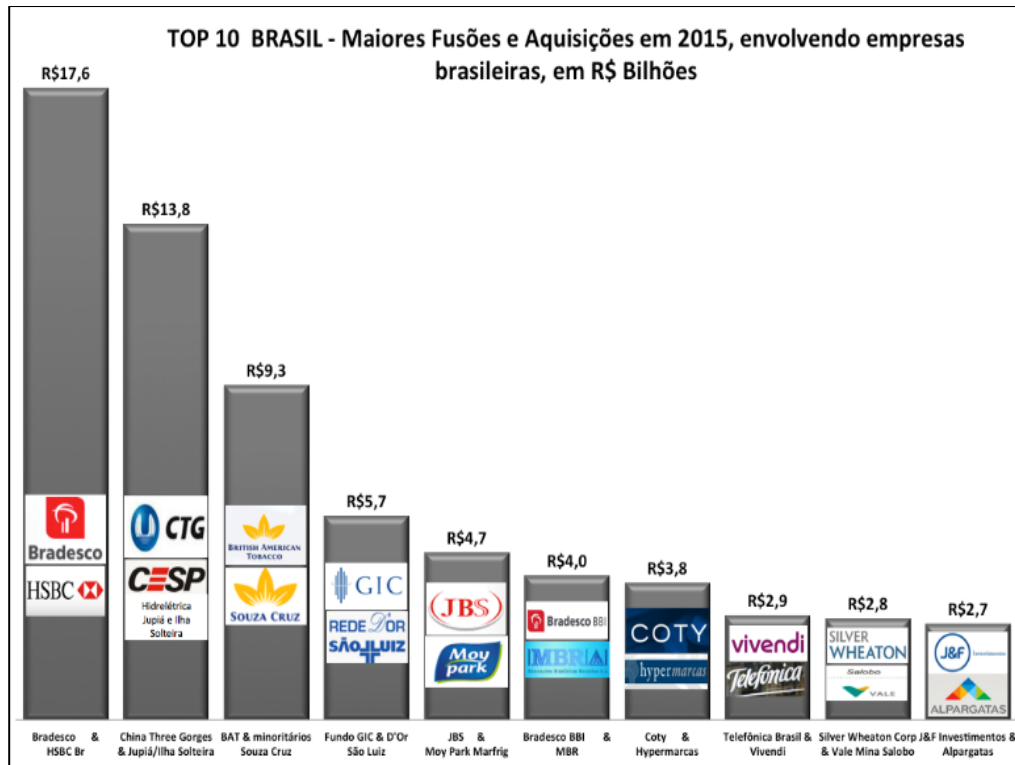
A necessidade de se aprender um pouco mais sobre gerenciamento de projetos globais surge de uma tendência de mercado que cresce a cada ano: o estabelecimento de parcerias estratégicas e o aumento de fusões e aquisições. De acordo com o Blog Fusões e Aquisições (2016), só em 2015, o setor de fusões e aquisições gerou US\$ 3.8 trilhões globalmente. A expectativa do empresariado global é que essa performance aumente em até 33% nos próximos três anos. Os números são da pesquisa global "*International Business Report (IBR) – A seller's market is set to continue after a big year for M&A*", realizada pela consultoria e auditoria Grant Thornton.

O IBR (*Innovative Business Resources*) é uma pesquisa realizada há 22 anos que tem como objetivo fornecer informações sobre as opiniões e expectativas de mais de 10 mil empresas de 36 economias. A amostra envolve líderes empresariais de 36 países que abriram suas expectativas para o setor dentro de um futuro próximo e são entrevistados CEOs, diretores, presidentes e outros executivos seniores, levando em conta os cargos mais relevantes para cada país (BLOG FUSÕES E AQUISIÇÕES, 2016).

A principal razão para futuras aquisições, relatada pelo Blog Fusões e Aquisições (2016) é a conquista de novos mercados geográficos (60,3%), o que explica o aumento no número de negociações transfronteiras. Além disso, o estudo aponta outros motivos para as transações: criar escala (53,8%), adotar estratégia defensiva (18,6%), adquirir novas tecnologias ou marcas já consolidadas (36,1%), acessar operações de baixo custo (29,7%) e obter novos talentos e habilidades (43,4%).

A exemplo disso, na figura abaixo pode-se verificar as 10 maiores fusões e aquisições que ocorreram somente no Brasil em 2015.

Figura 01 - Maiores fusões e aquisições em 2015



Fonte: BLOG FUSÕES E AQUISIÇÕES (2016).

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).

Sendo assim, as redes de colaboração entre parceiros internacionais e empresas que são adquiridas ou se fundem criaram novos ambientes de trabalho que diferem das estruturas empresariais convencionais (STEFFEY; ANANTATMULA, 2011).

Mesmo as atividades mais corriqueiras, dentro de um contexto internacional, tornam-se críticas, por exemplo: agendamento de reuniões devido à fuso horário, a forma de comunicação, logística ou cronograma do projeto entre outras. Nesse caso, o gerente de projetos tem que ter flexibilidade e estar disponível para fazer reuniões às 5 da manhã com *stakeholders* da Europa, e às 10 ou 11 da noite com Austrália e Japão, por exemplo. Tudo para garantir que a comunicação esteja fluindo e atingindo todos os *stakeholders*.

Segundo Crawford, Pollack e England (2007) a comunicação é constantemente identificada como um dos aspectos da gestão de projetos que é mais

fortemente influenciado pela cultura. As questões de recursos humanos são componentes críticos nas operações internacionais, pois essas são descontínuas, incertas e complexas.

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 (PMI, 2015). 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, esta 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.

A localização de onde o gerente de programa e projetos lideram suas equipes, seja em países diferentes ou mesma localização do escritório, também é relevante. Os resultados, de acordo com as pesquisas realizadas pelo professor Dr. S. Jain (2016, p. 6), são relativos dependendo de sua posição dentro do programa ou projeto. Um projeto realizado e implementado em seu país de origem, é mais fácil sua administração de equipes e controle, uma vez que é utilizado o mesmo idioma, e a proximidade com seus colaboradores e gerentes de projetos é maior.

Para implementação de projetos criados no país de origem e enviados para outros territórios, é necessário grande confiança no gerente do projeto, podendo ser bom os resultados, mesmo que sua equipe esteja distante.

4 PROJETOS GLOBAIS E EQUIPES

Para trabalhar em um projeto global e complexo, é necessário entender as diferenças individuais e sua equipe de trabalho. Nesse ambiente existem diversos tipos de pessoas, pois são profissionais de várias áreas de conhecimento, desde cientistas, pesquisadores, até estagiários e operários da produção.

A comunicação é de suma importância em todos os estágios de projetos, e principalmente no início estratégico, pois sua falta poderá afetar toda a empresa. As reuniões *kick-off* fornecem uma excelente oportunidade para o gerenciamento de comunicações em relação à importância da iniciativa, pois nota-se o compromisso e

o apoio de todos os envolvidos. Nestas ocasiões é possível retirar aqueles que são resistentes ao projeto pela falta de informação. Também é possível utilizar-se da reunião como uma excelente oportunidade para envolver todos os *stakeholders*, bem como os executivos, os gerentes, gerentes de projetos e outros membros da equipe que são elementos especiais para implementações dos processos (BOLLES, 2002, p. 33).

De acordo com Maximiano (2010, p. 212), "além da diversidade profissional, cada integrante da equipe é um exemplar único, com biografia, experiência, competência e outras características que o singularizam". O autor ainda complementa que "algumas pessoas têm o raciocínio abstrato e facilidade com números; outras conseguem pensar com mais facilidade quando lidam com exemplos e situações concretas".

Durante as aulas do professor Dr. S. Jain (2016) para equipes globais é necessário entender as definições, dimensões e implicações da cultura no gerenciamento do projeto; bem como desenvolver habilidades de liderança ao redor do mundo, considerando as diferenças culturais, barreiras do idioma, e o contato presencial durante a negociação. O professor também explica que deve ser estabelecida a confiança com os principais *stakeholders*, que para ele, se chama *key stakeholders*, ou seja, os stakeholders chave, principais; e também incluir a equipe no plano do projeto.

Outro conceito ainda na visão do professor Dr. S. Jain, é adotar um comportamento construtivo para transformar os conflitos e oportunidades pelo desenvolvimento da qualidade e inovação. E por fim, liderar outros gerentes de projetos e membros dos times à distância, usando conceitos bem definidos e objetivos (JAIN, 2016).

Para liderar ou construir uma equipe é necessário que exista objetivos claros e honestos, ser focado no que deseja alcançar e realizar, uma vez que outras pessoas seguirão seu líder para alcançar seu objetivo final, e neste caso é o sucesso do projeto.

É necessário para liderar sua equipe, uma percepção de tudo o que vê e é oferecido, conforme menciona Maximiano (2010, p. 212), "percepção é o processo de selecionar, organizar e interpretar os estímulos (eventos, informações, objetivos, outras pessoas) que o ambiente oferece". Continuando com o raciocínio do autor, o gerente de projetos tem o papel de observador, pela diversidade de sua equipe na

sua área de conhecimento, bem como indivíduos que se destacam em situações diferentes devido ao seu interesse e motivação no projeto.

Conclui-se que as atitudes são expressadas através das opiniões, que são as crenças e julgamentos, ou até mesmo hipóteses sobre os estímulos da própria pessoa (MAXIMIANO, 2010, p. 216). O gerente de projetos, mais do que nunca, deve ter um autocontrole emocional muito grande, pois o mesmo é cercado de influências, onde todos são amigos de amigos, e contam com seu apoio para a contratação dessas pessoas.

Sobre a jornada evolutiva da equipe, Barrett (2014, p. 236), explica que "mesmo que você já tenha alcançado um nível significativo de maestria em todas essas áreas, você ainda vai ser confrontado com situações que irão desafiá-lo: esse fato é absolutamente garantido".

Durante à aula o professor Dr. S. Jain explicou alguns conceitos importantes a ser levado em consideração em relação à comunicação global com sua equipe. A primeira é gerenciar os *stakeholders* fornecendo atenção especial ao identificar canais de comunicações; padronizar regras e *templates* para reuniões globais; definir comunicações estratégicas no início; elaborar e focar a habilidade de comunicação no conhecimento e dados do projeto; incluir os membros dos times globais na criatividade e nas tomadas de decisões da equipe (JAIN, 2016).

É necessário ter o foco nas consequências internacionais na qual a equipe trará para a contratação e implantação do projeto internacional. Analisar sua equipe como um todo e ter a garantia de que as pessoas escolhidas te representarão nas tomadas de decisões.

O autor ainda explana que se você é o líder do projeto, seu papel principal é a administração e a estabilidade interna da equipe, juntamente com um equilíbrio externo, assim auxiliando para a tomada de decisões, fazendo com que essas não só fortaleçam a equipe como um todo, mas a cada indivíduo que participou e influenciou tal atitude (BARRETT, 2014).

Ainda no mesmo raciocínio do autor mencionado acima, é necessário explorar um território mais amplo, obtendo-se assim uma compreensão mais aprofundada do que ele chama de "os sete níveis de consciência de equipe". Conforme a figura 02, Barrett explica que as necessidades mais baixas (de níveis 1 a 3), "refletem as necessidades básicas do grupo - a sua necessidade de sobrevivência física e suas necessidades emocionais de pertencimento e autoestima". Para o nível 4, "o foco é a

adaptabilidade, a aprendizagem contínua e dar voz aos membros da equipe" (BARRET, 2014, p. 238).

Considerado que as necessidades mais altas (de níveis 5 a 7), "refletem as necessidades de crescimento do grupo - necessidade de cada membro da equipe de encontrar um significado, necessidade de fazer a diferença através do trabalho da equipe e a necessidade de estar a serviço de seus clientes internos ou externos e da organização como um todo" (BARRETT, 2014, p. 238).

Abaixo é possível visualizar os seus níveis para uma compreensão maior.

Figura 02 - Tabela sobre a evolução da consciência de equipe.

Níveis de Consciência		Motivação
7	Servir	Devotar sua vida ao serviço desinteressado, em busca de seu propósito e sua visão.
6	Fazer a diferença	Atualizar seu senso de propósito, colaborando com os outros para fazer a diferença no mundo.
5	Coesão Interna	Encontrar significado para sua vida, descobrindo seu propósito e criando uma visão para o futuro que você quer criar.
4	Transformação	Reconhecer a sua individualidade para que você se torne um indivíduo completamente auto-realizado e autêntico.
3	Auto-Estima	Satisfazer sua necessidade de se sentir bem consigo mesmo e sua habilidade de gerenciar sua vida, e ter orgulho do resultado do seu trabalho.
2	Relacionamentos	Satisfazer sua necessidade de pertencer e de se sentir amado e aceito por aqueles com os quais você interage diariamente.
1	Sobrevivência	Satisfazer suas necessidades fisiológicas, criando um ambiente seguro e protegido para si mesmo.

Fonte: BLOG EVOLUÇÃO HUMANA, 2014.

O autor conclui que, para ter sucesso e garantir que o projeto seja realizado, "as equipes mais bem-sucedidas são aquelas que dominaram tanto as suas necessidades de deficiência quanto as suas necessidades de crescimento". (BARRETT, 2014, p. 238). Segundo o autor, é criado um clima de confiança total, com o foco na excelência. Logo, a equipe se adapta rapidamente e responde diante situações de mudança.

Além disso, o professor Dr. S. Jain cita durante as aulas, alguns conceitos em relação às Organizações Globais. De acordo com as explicações, é necessário combinar a estrutura do time com a maturidade do projeto de gerenciamento global e a dispersão de membros da equipe especializados; recrutar membros do time

baseado na coordenação definida e habilidades de comunicação requerida para cada pessoa; apoiar as equipes promovendo inteligência emocional, balanceando a vida de trabalho, ferramentas colaborativas e metodologia dos gerentes de projetos globais (JAIN, 2016, p. 27).

Dr. S. Jain também destaca três conceitos principais em relação às ferramentas colaborativas globais: 1. selecionar e implantar ferramentas colaborativas apropriadas; 2. realizar pesquisas para identificar problemas com tecnologias existentes; 3. avaliar novas tecnologias através de projetos pilotos e períodos de testes. De acordo com o professor esses conceitos são fundamentais para o conhecimento geral e estratégico da empresa ao lidar com gerenciamento de projetos globais (JAIN, 2016, p. 28).

Andrade, Alyrio e Macedo (2010) explicam que é importante um equilíbrio de prioridades e a utilização de tecnologias, facilitando diversas decisões estratégicas, envolvendo assim a organização e seu ambiente. Dessa forma, se a demanda nos mercados da empresa estiver crescendo, a tecnologia for estável e as exigências e preferências dos consumidores se alterarem lentamente, o foco será nas atividades operacionais" (ANDRADE; ALYRIO; MACEDO, 2010, p. 146).

A utilização das ferramentas adequadas, incluindo os testes pilotos nos projetos globais indicados durante às aulas, resultam em uma evolução da concorrência lenta e gradativa. Para finalizar no raciocínio do professor Dr. S. Jain, ele menciona técnicas colaborativas em relação à equipe e a organização. Utilizar das boas práticas e formas apropriadas de treinamentos para o apoio adequado do uso de ferramentas; estabelecer protocolos para ferramentas básicas, como e-mails e telefones; promover o uso de audio ou vídeo conferências; atualizar documentações de projetos regularmente; utilizar dos administrativos de PMO (*Project Management Office*) a participar ativamente nas configurações das estruturas de projetos e por fim, implementar regras e procedimentos para uso de *softwares* e ferramentas dos gerentes de projetos, auxiliando todos os *stakeholders* (JAIN, 2016, p. 29).

Segundo Maximiano (2010, p. 231), "a pessoa orientada para as relações humanas é um comunicador". Esse comunicador está sempre atento, com grandes habilidades de relacionamento pessoal, atitudes para as melhores tomadas de decisões ao se envolver com as equipes e conhecimento das ferramentas necessárias, e principalmente se preocupar com a qualidade de todos os envolvidos no projeto. A preparação é a principal ferramenta para que o negócio seja um sucesso

total, além disso, saber ouvir outras opiniões é primordial.

5 PROJETOS GLOBAIS E PRINCIPAIS ERROS

Um dos erros comuns encontrados é a falta de planejamento em relação ao país que a negociação será concretizada. Costumes, gênero, e outras necessidades ao lidar com países estrangeiros, são os mais importantes para a negociação, mas nem sempre seus responsáveis estão preparados, muito menos ao contratar indivíduos de outros países para seu projeto.

Um exemplo de falha de planejamento em projeto, foi explanado na visita realizada pelo grupo do Módulo Internacional de Projetos da *George Washington University* ao Museu Nacional Smithsonian *Air and Space Museum*, onde foi apresentado o avião *Concorde*. O *Concorde* foi o maior e único avião supersônico produzido e utilizado comercialmente para o transporte de passageiros. Devido ao seu elevado custo operacional (gasto de combustível) e em decorrência do acidente em Paris em Julho de 2000, a *Air France* e *British Airways* (únicas companhias aéreas a operar o modelo), decidiram em conjunto encerrar a operação da aeronave marcando assim o fim da era da aviação supersônica de passageiros no mundo.

A principal falha do projeto veio do planejamento, onde mesmo alcançando o objetivo não foi possível conciliar os problemas econômicos (combustível x valor da passagem) e ambientais (ruído e emissão de CO₂). Para cruzar o atlântico o *Concorde* gastava cerca de 1 tonelada de querosene por passageiro, o que além de ecologicamente ser um desastre, se fez economicamente inviável com a crise do petróleo na década de 70, e continua sendo a razão principal para o fim do uso destas aeronaves. Além do planejamento, outro ponto que é preciso levar em consideração é como se dará a comunicação com as equipes de trabalho e os *stakeholders* envolvidos.

Outro erro apontado é a falta de planejamento em relação ao país que a negociação ou o projeto será implantado. Costumes, gêneros, hábitos, linguagem corporal e outras particularidades ao lidar com países estrangeiros, são extremamente importantes e devem ser analisados detalhadamente. O que ocorre é que, nem sempre seus responsáveis estão preparados e destinam o tempo adequado no planejamento da comunicação.

Quando negocia-se por exemplo com a China, não se apresentar antes de iniciar uma discussão de negócios ou perder a paciência em uma negociação é um erro grave. No relacionamento com chineses há algo parecido com uma conta corrente que deve estar sempre equilibrada. Se lhe dão um presente, retribua; se o convidam, faça o mesmo; se lhe pedirem um favor, pense que você tem uma obrigação.

Nos relacionamentos com a Índia é recomendável saber que o uso da mão esquerda é considerado impróprio e impuro, uma vez que essa é destinada para fazer a higiene íntima. Dessa forma, a mão direita é a que se destina aos cumprimentos e alimentação. O ritmo das negociações pode ser algo inconstante, desde um longo tempo de espera para o início da reunião, até seguidas interrupções ao longo da mesma. (DR. S. JAIN, 2016).

Os relacionamentos com os Estados Unidos fluem de uma forma mais tranquila, é claro, desde que um homem não cumprimente uma mulher com um beijo no rosto. O cumprimento é um aperto de mão. No ambiente de trabalho, um “Olá” junto com um beijo pode ser mal interpretado.

Os exemplos acima ficam mais visíveis em erros que ocorrem com alguma frequência em projetos que envolvem campanhas de lançamentos de produtos em países distintos. Em alguns casos as confusões nas campanhas de marketing são causadas pelo nome ter sido escolhido, sem uma análise do que a sua sonorização poderia significar em outras línguas. Por exemplo quando a *General Motors* apresentou o seu Chevy Nova na América Latina, foi ignorado o fato de que "No Va" em espanhol significa "Não vai". O Chevy Nova nunca teve sucesso em qualquer lugar na América Latina. (PORTAL MSN, 2014).

Os erros de comunicação parecem primários, a princípio, porém podem ser cometidos pelas equipes mais altamente treinadas. A exemplo disso pode-se citar o erro com o satélite criado pela NASA para monitorar o clima em Marte, o mesmo desapareceu em 1999 por um erro de conversão de unidades. A equipe da NASA usou o sistema anglo saxão de unidades (que utiliza medidas como polegadas, milhas e galões) enquanto uma das empresas contratadas usou o sistema decimal (baseado no metro, no quilo e no litro). O satélite de U\$125 milhões se aproximou demais de Marte quando tentava manobrar em direção à órbita do planeta, e acredita-se que ele tenha sido destruído ao entrar em contato com a atmosfera por causa do "erro de conversão das unidades inglesas para as métricas". (PORTAL BBC NEWS, 2014).

Outro erro comum de ser encontrado é o que se refere ao orçamento do projeto. Para melhor explicação podemos citar o caso do Metro de Washington, conhecido coloquialmente como Metro que serve a Washington, D.C. área metropolitana nos Estados Unidos. Desde a sua inauguração em 1976, a rede tem crescido e conta com cinco linhas identificadas por cores, com 86 estações em 171 km de linha férrea.

Para melhor atender a população, projetos de expansão foram iniciados, um deles foi a Linha de Prata estimada com um custo de 5,6 bilhões e que tem dois objetivos principais. O primeiro é ligar Washington, D.C. pelo trilho ao aeroporto internacional de *Washington Dulles* e às cidades da borda de canto de *Tysons*, de *Reston*, de *Herndon*, e de *Ashburn*. O segundo é estimular o desenvolvimento urbano em *Tysons Corner* e reduzir a dependência geral do tráfego rodoviário no distrito de negócios, a maior da Virgínia e a 12ª maior do país. A primeira fase da linha ferroviária, que estimada inicialmente em 150 milhões foi inaugurada em julho de 2015 e estourou o orçamento em US \$ 226 milhões devido as modificações de projeto.

A segunda fase do projeto já teve mais de 150 mudanças e 13 meses de atraso. Dentre as mudanças mais significativas, destacam-se as mudanças feitas para atender às novas regras estaduais e federais relacionadas à gestão de águas pluviais o que incorrerá em aumento de orçamento.

As mudanças em projetos são comuns de ocorrer, a final, o mesmo pode ser visto como um sistema aberto, tendo como uma das principais características a capacidade de evoluir e se adaptar às alterações. Nesse sentido, é perfeitamente esperado que um projeto tenha, ou sofra, mudanças ao longo do seu ciclo de vida. O importante é que saiba realizar o controle integrado de mudanças e que seja trabalhado dentro de um limite de margem de segurança para não comprometer sua viabilidade.

CONCLUSÃO

Conforme pesquisas durante toda a experiência vivenciada, dentre as aulas e visitas técnicas, conclui-se que o planejamento é a base de todas as ideias em conjunto, colocadas e comprovadas de forma escrita, para autorização do projeto. Em se tratando de projetos internacionais, algumas barreiras impostas devido à falta de

conhecimento cultural, econômico, costumes e tradições, causam transtorno nas negociações por falta de informação de uma das partes.

O interesse de fidelizar com novos países uma parceria de sucesso é o que se faz necessário a busca de todas as informações antes de qualquer negociação. É necessário conhecer sua equipe e time para êxito do projeto internacional. As situações e pessoas mudam o tempo todo e os acontecimentos giram em torno do comportamento humano. Manter-se equilibrado e encontrar soluções para os desafios são maneiras que os indivíduos têm de, se e encorajarem e partirem para o alcance de seus objetivos.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de.; ALYRIO, Rovigati Danilo; MACEDO, Marcelo Alvaro da Silva. **Princípios de Negociação: ferramentas e gestão**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 85 p.

BARRETT, Richard. **O novo paradigma de liderança**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014. 386 p.

BBC NEWS. **Os dez maiores erros de calculo da ciência e engenharia**.

Disponível em:

<https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2014/05/140530_errosciencia_engenharia_rb>. Acesso em: 25 nov. 2016.

BLOG. **Fusões e Aquisições**. Disponível em:

<<http://fusoesaquisicoes.blogspot.com.br/2016/06/mercado-de-fusoes-e-aquisicoes-deve.html>>. Acesso em: 25 out. 2016.

BOLLES, Denis. **Building project management centers of excellence**. New York: Amacom, 2002. 33 p.

CRAWFORD, Lynn; POLLACK, Julien; ENGLAND, David. **How standard are standards**: An examination of language emphasis in project management standards. *Project Management Journal*. 2007.

INFOMONEY. **4 erros desastrosos que marcaram campanhas de marketing de grandes empresas**. Disponível em: <<https://www.msn.com/pt-br/dinheiro/noticias/4-erros-desastrosos-que-marcaram-campanhas-de-marketing-de-grandes-empresas/ar-BB1EgDO>>. Acesso em: 25 nov. 2016.

JAIN, Sanjay Dr. **Management of International Projects and Global Projects Management Teams**. Program for ISAE/FGV group August 2016. Washington D.C.: 2016.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MARTINELLI, Dante P; VENTURA, Carla A. A.; MACHADO, Juliano R. **Negociação Internacional**. São Paulo: Atlas, 2011. 232 p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de Projetos**. Como transformar ideias em resultados. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 212-280 p.

MENEZES, Luís César de Moura. **Gestão de Projetos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 96 p.

PMI (*Project Management Institute*). **Um guia de conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®)**. 5. ed. USA: Project Management Institute, 2015.

STEFFEY, R. W.; ANANTATMULA, V., S. **International projects proposal analysis**: risk assessment using radial maps. *Project management journal*. April 2011.