

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO EM PROJETOS: UMA ANÁLISE EM ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

Gabriel Gomes de Andrade

Universidade Federal de Pernambuco

gabriel.gandrade@ufpe.br

Gisselle Carneiro

Universidade Federal de Pernambuco

gisselle.carneiro@ufpe.br

Lídia Sales da Rocha

Universidade Federal de Pernambuco

lidia.sales@ufpe.br

Maria Eduarda Nascimento

Universidade Federal de Pernambuco

eduarda.nascimento3@ufpe.br

Taciana de Barros Jerônimo

Universidade Federal de Pernambuco

taciana.jeronimo@ufpe.br

RESUMO

A gestão de projetos se tornou uma estratégia fundamental para organizações que almejam melhores resultados em cenários competitivos. As elevadas taxas de fracasso em projetos, tanto no Brasil quanto internacionalmente, ressaltam a necessidade de identificar os fatores que determinam seu sucesso. Nesse cenário, o artigo visa analisar quais os fatores críticos de sucesso em gestão de projetos são mais significativos para reduzir as elevadas taxas de insucesso observadas em startups brasileiras. Para isso, empregou-se uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, com procedimentos de pesquisa bibliográfica baseados em artigos científicos, relatórios e livros publicados, com foco em produções a partir de 2020. Os resultados mostram que o êxito dos projetos decorre da atuação de elementos humanos, estratégicos e institucionais, com ênfase na maturidade em gestão de projetos, na gestão de riscos, numa comunicação eficiente e no engajamento da alta direção. Conclui-se que, no âmbito das startups brasileiras, a implementação estruturada desses elementos representa um caminho para diminuir o fracasso e reforçar a competitividade organizacional.

Palavras-chave: gestão de projetos; fatores críticos de sucesso; startups; organizações brasileiras; insucesso em projetos.



INTRODUÇÃO

O ambiente dos negócios encontra-se em constante mudança devido às grandes alterações do mercado, e, diante disso, o planejamento se torna uma das melhores estratégias para conseguir prever tais mudanças. Com essa necessidade crescente de planejamento, as empresas optam por investir em gestão de projetos, solução essa, que se tornou um tema recorrente nas organizações, e por meio dela, é possível desenvolver planos utilizando menos recursos e com maiores chances de sucesso. Segundo o relatório *Talent Gap 2021: Ten-Year Employment Trends*, realizado pelo Project Management Institute (PMI), a economia global irá precisar de 25 milhões de profissionais até o ano de 2030. Para conseguir atender este número, seria necessário que 2,3 milhões de pessoas ingressassem em empregos voltados à gestão de projetos anualmente, havendo ainda, tendências de aumento do quantitativo de vagas com necessidade de competências nessa área em países emergentes, como o Brasil. (PMI, 2021). Nesse sentido, entende-se que a gestão de projetos é uma esfera primordial a ser estudada nas organizações contemporâneas a fim de almejar o sucesso empresarial.

O insucesso nos projetos pode ser definido como um dos principais desafios para a gestão organizacional nos dias atuais. De acordo com o Benchmarking em Gerenciamento de projetos Brasil, conduzido por 460 organizações públicas e privadas, os problemas mais frequentes em projetos no contexto nacional estão centralizados no gerenciamento de prazo, mudanças constantes de escopo, falhas na comunicação e no não cumprimento do orçamento previsto (Terribili Filho, 2013). Nesse cenário, é possível compreender que as lacunas e desencontros entre o planejamento e execução na gestão de projetos são muitas vezes o cerne para o seu fracasso. Em adição, este quadro não encontra-se centrado apenas no Brasil, mas globalmente. Segundo relatório *Pulse of Profession*, a taxa média de desempenho organizacional em projetos atingiu 73,8% em 2024, evidenciando que mais de um quarto dos projetos não alcançaram os objetivos nos critérios pré-estabelecidos.

Diante da problemática, os fatores críticos de sucesso (FCS) começaram a ser estudados ainda na década de 60, pelo pesquisador Ronald Daniel, que em seu artigo publicado na *Harvard Business Review*, em 1961, definiu que os sistemas de informação gerencial devem estar focados em fatores que de fato possam estar associados ao sucesso empresarial, ao invés de dados de pouca relevância (Martuchelli; Goldman, 2019). Apesar do forte interesse internacional acerca da temática para identificação destes fatores críticos,

ainda há a carência de estudos empíricos brasileiros que relacionam estes elementos com o sucesso empresarial (Berssaneti et al., 2016). Na prática, em uma pesquisa realizada com 336 profissionais de empresas brasileiras, evidenciou-se que o apoio da alta administração e disponibilização de recursos impacta diretamente o cumprimento dos prazos e o atendimento aos requisitos do produto dos projetos, além de constatar que a maturidade em gerenciamento de projetos está diretamente ligada ao sucesso dos projetos (Berssaneti et al., 2016).

Com isso, observa-se que analisar o insucesso de projetos e estudar os FCS são primordiais no desenvolvimento das Startups. Startups são empresas nascentes com modelo de negócio inovador e escalável, geralmente caracterizadas por alto grau de incerteza e rápido potencial de crescimento. Segundo o Sebrae Startups Report Brasil (2025), até dezembro de 2025 o Brasil possuía cerca de 22.869 startups. A fase de validação concentra o maior número de startups mapeadas, chegando a 37,7%, seguido da fase de ideação, concentrando 25,1%. Dessa maneira, nota-se que a maior parte das startups estão em fases iniciais, sendo este, o momento crucial de averiguação, testes e verificação dos fatores críticos de sucesso, tornando possível o aprimoramento e manejo destes. Sob esse viés, a gestão de projetos surge com a finalidade de reduzir as altas taxas de insucesso deste modelo de negócio, conseguindo assim, entender e consolidar seu crescimento.

Diante do exposto, o presente artigo tem o objetivo de analisar quais fatores críticos de sucesso em gestão de projetos são mais relevantes para reduzir as altas taxas de insucesso observadas em startups.

REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Projetos: Conceitos, Evolução no Contexto Brasileiro

A gestão de projetos tem se consolidado como estratégia essencial em ambientes dinâmicos e competitivos, compreendendo um conjunto estruturado de práticas, métodos e conhecimentos voltados ao planejamento, execução, monitoramento e encerramento de iniciativas temporárias com objetivos específicos. Segundo o Project Management Institute, um projeto pode ser definido como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único (PMI, 2021), envolvendo a aplicação integrada de

competências técnicas e interpessoais para atender às expectativas das partes interessadas, o que reforça seu caráter estratégico nas organizações.

Historicamente, a disciplina teve suas origens em grandes empreendimentos de engenharia e projetos militares, ganhando destaque a partir da década de 1950 com o desenvolvimento do PERT e do CPM. Nesse contexto, Harold Kerzner (2017) sistematiza práticas e modelos de maturidade em projetos, enfatizando a importância da integração entre estratégia organizacional e execução, enquanto Peter Morris (1994) amplia essa compreensão ao incorporar dimensões institucionais e estratégicas, ultrapassando o enfoque estritamente técnico-operacional.

No que se refere às metodologias, destacam-se as abordagens tradicionais, difundidas por guias como o PMBOK, que enfatizam o planejamento detalhado e o controle rigoroso das etapas. A gestão de projetos passou por um processo de transformação impulsionado pela crescente complexidade dos ambientes organizacionais, pela inovação tecnológica e pela necessidade de maior adaptabilidade. Assim, surgiram as metodologias ágeis, como Scrum e Kanban, que priorizam a flexibilidade e a entrega incremental de valor (SOMMERVILLE, 2011). Jeff Sutherland e Ken Schwaber foram responsáveis pela elaboração do Manifesto Ágil, em 2001, considerado um marco fundamental para o desenvolvimento moderno da gestão de projetos, sobretudo na área de software, propondo uma alternativa às abordagens tradicionais baseada em flexibilidade, colaboração e foco na geração contínua de valor. Por fim, Eric Ries (2011) contribuiu para essa evolução ao introduzir o conceito de experimentação contínua e aprendizagem validada, aproximando a gestão de projetos de contextos inovadores, especialmente no âmbito das startups.

No contexto brasileiro, muitas organizações encontram-se em níveis intermediários de maturidade, enfrentando dificuldades na padronização de processos, na capacitação de equipes e na consolidação de uma cultura orientada a projetos. De acordo com Carvalho e Rabechini Jr. (2011), a maturidade em gestão de projetos está diretamente associada à capacidade das organizações em obter melhores resultados e maior previsibilidade em suas iniciativas.

2.2 Fatores Críticos de Sucesso: Origem e Definições

O conceito de Fatores Críticos de Sucesso (FCS) foi introduzido por Ronald Daniel, em 1961, ao destacar a necessidade de os gestores concentrarem seus esforços em áreas-chave que determinam o sucesso organizacional. Posteriormente, Rockart (1979) definiu os FCS como um conjunto limitado de áreas nas quais resultados satisfatórios garantem o desempenho competitivo das organizações.

Na gestão de projetos, os FCS passaram a ser utilizados como elementos fundamentais para compreender os determinantes do sucesso ou fracasso das iniciativas. Segundo Pinto e Slevin (1987), a identificação e o gerenciamento desses fatores são essenciais para aumentar as probabilidades de sucesso, uma vez que permitem direcionar esforços para aspectos estratégicos e operacionais críticos.

É importante destacar a distinção entre "sucesso do projeto" e "sucesso em gestão de projetos". O primeiro está relacionado ao alcance dos objetivos finais, como a satisfação do cliente e os benefícios gerados para a organização. O segundo refere-se ao desempenho do processo de gerenciamento, incluindo o cumprimento de prazo, custo e escopo, o chamado "triângulo de ferro" (ATKINSON, 1999).

2.3 Principais Fatores Críticos de Sucesso

O alinhamento estratégico é considerado um dos principais fatores, pois garante que os projetos estejam diretamente vinculados aos objetivos organizacionais. Segundo Aaron J. Shenhar et al. (2001), projetos alinhados à estratégia tendem a gerar maior valor e impacto competitivo. Nesse contexto, destacam-se a definição clara de objetivos, o planejamento adequado, a gestão eficiente do escopo e a redução de mudanças descontroladas. Além disso, a liderança e a competência da equipe, a comunicação eficaz, a gestão de riscos, bem como o monitoramento e controle aliados ao uso de ferramentas específicas, contribuem para o sucesso dos projetos.

O comprometimento da alta direção é amplamente citado como essencial, uma vez que o apoio executivo assegura a disponibilização de recursos, a legitimidade das decisões e a priorização das iniciativas (PINTO; SLEVIN, 1987).

A comunicação eficaz é outro fator crítico, dado que falhas na comunicação entre os atores dos projetos estão entre as principais causas de insucesso em projetos. Kerzner (2017) destaca

que a comunicação clara e contínua entre as partes interessadas reduz conflitos e aumenta a eficiência na execução.

O planejamento adequado contribui para a definição clara de objetivos, prazos e recursos. Conforme o PMI (2021), um planejamento estruturado permite antecipar riscos e estabelecer estratégias de mitigação.

As competências do gerente de projetos também desempenham papel crucial, pois balizam com o projeto será implementado e quais as barreiras e limitações os agentes dos projetos podem controlar a eficiência no desenvolvimento das ações dos mesmos. Segundo Müller e Turner (2010), habilidades técnicas, comportamentais e de liderança são determinantes para a condução eficaz das equipes e o alcance dos resultados.

A gestão de riscos é essencial, especialmente em ambientes incertos e com tomada de decisão não estruturada. De acordo com Hillson (2009), a identificação, análise e resposta aos riscos contribuem significativamente para a redução de impactos negativos.

Por fim, o envolvimento das partes interessadas é fundamental para o sucesso dos projetos, uma vez que sua gestão adequada aumenta o suporte ao projeto e reduz resistências durante sua execução (Freeman, 1984).

2.4 FCS no Contexto Brasileiro: Especificidades e Desafios

Embora os Fatores Críticos de Sucesso identificados na literatura sejam amplamente aplicáveis, o contexto brasileiro apresenta particularidades que influenciam significativamente a gestão de projetos. Elementos como instabilidade econômica, elevada burocracia, características da cultura organizacional e desigualdade nos níveis de maturidade impactam diretamente o desempenho das iniciativas.

De acordo com Carvalho e Rabechini Jr. (2011), muitas organizações brasileiras ainda enfrentam dificuldades na institucionalização de práticas formais de gestão de projetos, comprometendo a consistência e a previsibilidade dos resultados. Vargas (2018) destaca que a ausência de uma cultura organizacional orientada a projetos, aliada à resistência à mudança, configura-se como uma das principais barreiras à adoção de boas práticas.

No contexto pós-pandemia, esses desafios foram intensificados e novas exigências emergiram. A pandemia de COVID-19 acelerou a transformação digital e a adoção de novas tecnologias, tornando competências como comunicação remota, uso de ferramentas

colaborativas e gestão de equipes distribuídas ainda mais relevantes. Segundo Vidal et al. (2024), falhas na comunicação e na integração das equipes continuam sendo desafios recorrentes, especialmente em contextos que envolvem trabalho remoto e uso intensivo de tecnologias. Nesse cenário, estudos sobre o cenário brasileiro evidenciam o papel estratégico dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos (PMO): Prado e Mancini (2023) demonstram que organizações com estruturas de PMO mais maduras apresentam melhores resultados, reforçando a importância da governança e da padronização de processos como resposta às exigências do ambiente pós-pandêmico.

METODOLOGIA

A abordagem adotada é qualitativa, pois de acordo com Minayo (2017), a pesquisa qualitativa não busca uma representação estatística, mas sim uma compreensão mais rica e detalhada dos fenômenos. Quanto aos objetivos, a pesquisa é exploratória e descritiva, pois visa ampliar o conhecimento sobre o tema e descrever os principais fatores críticos de sucesso na gestão de projetos. No que se refere aos procedimentos técnicos, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir da análise de materiais já publicados, como artigos científicos, relatórios e livros.

De acordo com Gil (2010), a pesquisa bibliográfica permite examinar diferentes contribuições sobre determinado tema, possibilitando a construção de uma base teórica consistente. A revisão bibliográfica foi construída a partir de buscas no Google Acadêmico, optou-se por priorizar estudos publicados entre o período de 2020 a 2025, considerando as transformações no cenário organizacional intensificadas pela pandemia, que ampliaram a adoção de práticas orientadas a projetos, contudo, também foram incorporadas, de forma complementar, referências clássicas e consolidadas na literatura no contexto da gestão de projetos no Brasil, por sua relevância teórica e contribuição significativa para a compreensão dos fatores críticos de sucesso.

Nesse contexto, foram incorporados estudos que discutem os impactos dessas mudanças na gestão de projetos, como Kerzner (2022), que aborda a necessidade de adaptação organizacional, e Turner (2021), que analisa a crescente complexidade dos projetos em ambientes dinâmicos. Além disso, relatórios do Project Management Institute (PMI, 2021; 2024) foram utilizados para complementar a análise, ao apresentarem dados

quantitativos sobre desempenho de projetos e tendências globais da área. Também foram considerados estudos mais recentes, como Simon e Reicher (2024), que destacam a importância da gestão contínua de riscos como elemento estratégico para o sucesso dos projetos em ambientes complexos. A seleção dos materiais considerou a aderência ao tema, a atualidade e a consistência acadêmica, sendo incluídos, de forma complementar, estudos consolidados para sustentar a base conceitual do trabalho.

Como critérios de inclusão, priorizaram-se estudos recentes e com relevância para o contexto brasileiro. Nesse sentido, trabalhos como o de Berssaneti, Carvalho e Muscat (2016) permanecem relevantes ao evidenciar que fatores como o apoio da alta administração, a atuação do gerente de projetos e a maturidade em gestão de projetos exercem influência significativa sobre o sucesso das iniciativas. Complementarmente, pesquisas mais recentes reforçam esses achados, como Teixeira et al. (2021), que destacam a importância da integração entre planejamento, execução e controle, e Silva, Santos e Pereira (2022), que apontam a comunicação eficaz e o alinhamento estratégico como determinantes para o desempenho dos projetos. Além disso, estudos como Oliveira et al. (2023) evidenciam que a capacidade de adaptação e a gestão de mudanças tornaram-se ainda mais críticas no cenário pós-pandemia. Em conjunto, esses achados indicam que o sucesso em projetos no Brasil está diretamente associado à articulação entre fatores estruturais, organizacionais e, sobretudo, humanos, em um ambiente dinâmico que exige constante adaptação.

A aplicação de um grid de análise temática, empregado para extrair e cruzar as variáveis obtidas das fontes escolhidas, marcou a realização do instrumento da pesquisa. Ao invés de leituras isoladas, os textos passaram por um processo de triagem comparativa, no qual os fatores críticos de sucesso mencionados por autores contemporâneos e clássicos foram organizados em dimensões específicas: estruturais, organizacionais e humanas. Esse método organizacional possibilitou a transformação do grande volume de dados bibliográficos em um quadro comparativo de evidências, o que fundamenta a interpretação dos padrões de sucesso na gestão de projetos e assegurou que a análise qualitativa atendessem diretamente aos objetivos exploratórios desta pesquisa.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Identificação dos FCS nas Startups

A revisão da literatura mostrou que os fatores críticos de sucesso (FCS) na gestão de projetos têm uma alta concordância entre os autores, particularmente no que diz respeito à relevância de componentes humanos, estratégicos e organizacionais. De maneira geral, as pesquisas mostram que o sucesso dos projetos não depende de um único fator isolado, mas sim da combinação e do alinhamento de várias dimensões da gestão. Essa realidade é confirmada pelo relatório *Pulse of the Profession*, que registrou uma taxa média de desempenho dos projetos de 73,8% em 2024, indicando que mais de um quarto dos projetos ainda não alcançaram os resultados esperados (PMI, 2024).

No contexto brasileiro, os achados de Berssaneti, Carvalho e Muscat (2016) destacam que a maturidade em gestão de projetos é um dos fatores com maior impacto no desempenho das iniciativas, estando diretamente relacionada ao cumprimento de prazos, custos e requisitos. Esse resultado é reforçado por estudos mais recentes, como Teixeira et al. (2021), que apontam que organizações com processos mais estruturados e integrados ao longo do ciclo de vida dos projetos tendem a apresentar melhores resultados. Nesse sentido, observa-se que a consolidação de práticas formais de gestão ainda representa um desafio para muitas organizações brasileiras.

A comunicação eficaz também se destaca como um dos fatores mais recorrentes. Falhas na comunicação são frequentemente associadas ao insucesso dos projetos, especialmente em ambientes complexos e dinâmicos. Estudos recentes, como Oliveira et al. (2023), reforçam que, no cenário pós-pandemia, a comunicação tornou-se ainda mais crítica devido à intensificação do trabalho remoto e à necessidade de maior coordenação entre equipes distribuídas.

Além desses fatores, a gestão de riscos emerge como um elemento central na literatura contemporânea. Estudos recentes evidenciam que práticas estruturadas de identificação, análise e resposta aos riscos estão diretamente relacionadas ao desempenho dos projetos. Pesquisa realizada por Makambajeki e Mjema (2023) demonstrou que práticas de avaliação, resposta e monitoramento de riscos apresentam correlação positiva e significativa com o desempenho de projetos de tecnologia da informação, indicando que projetos com gestão de riscos mais estruturada tendem a alcançar melhores resultados. De forma complementar, Bukar e Ibrahim (2021) apontam que a ausência de processos formais de gerenciamento de riscos está associada a maiores taxas de insucesso, especialmente em setores com alto grau de incerteza como em startups. Mais recentemente, Simon e Reicher

(2024) destacam que a gestão contínua de riscos em nível organizacional tem papel estratégico na melhoria do desempenho dos projetos, sobretudo em ambientes complexos e voláteis.

Esses achados reforçam que, no contexto atual, a gestão de riscos deixa de ser uma prática isolada e passa a assumir caráter estratégico, integrando-se ao processo decisório e à governança dos projetos. Dessa forma, observa-se que organizações que adotam uma abordagem proativa e contínua de gerenciamento de riscos apresentam maior capacidade de adaptação e resiliência frente às incertezas.

4.2 Os FCS Mais Relevantes para Organizações Brasileiras

Com base nos achados apresentados, é possível notar que, embora a literatura aponte diversos fatores críticos de sucesso, no contexto brasileiro alguns deles assumem maior relevância em função das especificidades do ambiente organizacional. Conforme discutido na seção 2.4, elementos como instabilidade econômica, baixa maturidade em gestão de projetos, cultura organizacional pouco orientada a processos e limitações estruturais influenciam diretamente o desempenho das iniciativas.

Nesse cenário, a maturidade em gestão de projetos se destaca como um dos fatores mais críticos, pois atua como base para a aplicação efetiva dos demais FCS. Em um contexto onde muitas organizações ainda apresentam dificuldades na padronização de processos e na consolidação de práticas formais, níveis mais elevados de maturidade tendem a reduzir inconsistências na execução e aumentar a previsibilidade dos resultados, conforme apontam Carvalho e Rabechini Jr. (2011). Assim, mais do que um fator isolado, a maturidade pode ser compreendida como um elemento essencial para o sucesso dos projetos.

A gestão de riscos, por sua vez, ganha maior centralidade no Brasil devido à elevada volatilidade do ambiente econômico e institucional. Diferente de contextos mais estáveis, a necessidade de adaptação constante torna essencial a adoção de práticas contínuas de identificação e resposta a riscos, as quais contribuem para o desenvolvimento da resiliência organizacional frente às incertezas. Nesse sentido, a literatura indica que organizações que incorporam a gestão de riscos ao processo decisório tendem a apresentar melhor desempenho em cenários adversos.

Outro fator que assume grande relevância é a comunicação eficaz, especialmente em função das barreiras culturais e estruturais presentes nas organizações brasileiras. A ausência de uma cultura organizacional orientada à transparência e ao compartilhamento de informações pode aumentar as falhas de alinhamento e comprometer a execução dos projetos. Dessa forma, a comunicação não apenas facilita a coordenação das atividades, mas também age como mecanismo de integração entre equipes e níveis hierárquicos.

Adicionalmente, o comprometimento da alta administração mostra-se particularmente crítico em um ambiente marcado por restrições de recursos e disputas por prioridades estratégicas. O apoio da alta gestão contribui para a legitimação dos projetos, além de viabilizar a alocação adequada de recursos e a superação de barreiras organizacionais. Sem esse suporte, mesmo iniciativas bem estruturadas tendem a enfrentar dificuldades na implementação.

Tabela 1 – Incidência dos Fatores Críticos de Sucesso na literatura analisada

Fator Crítico de Sucesso	Categoria	Frequência de Incidência*	Impacto no Sucesso dos Projetos
Maturidade em gestão de projetos	Organizacional	Alta	Base estrutural para os demais fatores
Comunicação eficaz	Humana	Alta	Reduz falhas e melhora alinhamento
Gestão de riscos	Estratégica	Alta	Aumenta a resiliência organizacional
Comprometimento da alta direção	Organizacional	Média-Alta	Garante recursos e priorização
Planejamento estruturado	Estratégica	Média	Melhora previsibilidade
Competência da equipe/gerente	Humana	Média	Impacta execução e liderança
Envolvimento das partes interessadas	Organizacional	Média	Reduz resistências e aumenta suporte

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Nota: A classificação de frequência baseia-se na recorrência dos fatores nos estudos analisados.

Conforme apresentado na Tabela 1, destacam-se como mais recorrentes a maturidade em gestão de projetos, a comunicação eficaz e a gestão de riscos, evidenciando sua relevância para o desempenho das iniciativas. O comprometimento da alta direção também se mostra significativo, enquanto os demais fatores aparecem como elementos complementares, cuja efetividade depende da integração com os demais.

Para facilitar a visualização dos resultados, a Gráfico 1 apresenta a distribuição da incidência desses fatores.

identificados, quatro ganharam protagonismo no cenário nacional: maturidade em gestão, gerenciamento de riscos, comunicação eficiente e engajamento.

A maturidade serviu como alicerce, pois organizações com processos consolidados alcançam resultados mais previsíveis. Já o gerenciamento de riscos assume papel importante no Brasil, por conta da instabilidade econômica e institucional do país. A comunicação eficiente mostrou-se crucial para alinhar equipes e executar tarefas, especialmente em modelos híbridos e remotos. Por fim, o engajamento revelou-se indispensável para viabilizar iniciativas em contextos de escassez de recursos, realidade frequente no cotidiano das startups.

A principal contribuição deste estudo foi conectar os fatores críticos apontados pela literatura à realidade brasileira, focando no ecossistema de startups, segmento que concentra empresas em fases de validação e ideação, onde boas práticas de gestão tornam-se determinantes. O trabalho oferece diretrizes práticas para gestores e empreendedores que buscam estruturar seus negócios com maior consistência e segurança. No campo acadêmico, a pesquisa supre uma lacuna relevante: a carência de estudos que vinculem diretamente os fatores de sucesso às particularidades das startups nacionais.

Contudo, a pesquisa apresenta limitações por seu caráter bibliográfico, carecendo de dados primários e de uma sistematização rigorosa na revisão. Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se a realização de pesquisas de campo com gestores de startups brasileiras, visando comprovar empiricamente os fatores destacados. Propõe-se também o desenvolvimento de estudos de caso em setores como fintechs e healthtechs, permitindo aprofundar o entendimento sobre como cada fator crítico se manifesta em diferentes frentes de inovação.

REFERÊNCIAS

Terribili Filho, Armando. Os cinco problemas mais frequentes nos projetos das organizações no Brasil. *Revista de Gestão e Projetos*, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 213-237, maio/ago. 2013. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/10523/5017>

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). Pulse of the Profession 2024: The Future of Project Work. Newtown Square: PMI, 2024. Disponível em: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pmi-pulse-of-the-profession-2024-report.pdf?rev=c480c0b72ee8466eaba10132b614c5d7>

Sebrae Startups Report Brasil 2025.
<https://observatorio.sebraestartups.com.br/pt-br/estudo/sebrae-startups-report-brasil-2025>

MARTUCHELLI, Rodrigo Salgado; GOLDMAN, Fernando Luiz. Fatores Críticos de Sucesso no Brasil: um panorama na pesquisa em Engenharia de Produção. In: **Engenharia de Produção: What's Your Plan?** Ponta Grossa: Atena Editora, 2019. v.1,cap.1,p.1-16.: <https://atenaeditora.com.br/catalogo/post/fatores-criticos-de-sucesso-no-brasil-um-panorama-na-pesquisa-em-engenharia-de-producao>

BERSSANETI, Fernando Tobal; CARVALHO, Marly Monteiro de; MUSCAT, Antonio Rafael Namur. **O impacto de fatores críticos de sucesso e da maturidade em gerenciamento de projetos no desempenho: um levantamento com empresas brasileiras.** : <https://www.scielo.br/j/prod/a/BwKsQyhPy7pKptm4v7OrPVJ/?lang=pt>

ATKINSON, Roger. Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon. *International Journal of Project Management*, v. 17, n. 6, p. 337–342, 1999.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010:https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf



KERZNER, Harold. Gestão de projetos: as melhores práticas. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2022.: <https://shre.ink/LSCo>

OLIVEIRA. et al. Gestão de mudanças e adaptação organizacional no cenário pós-pandemia. Revista Brasileira de Gestão, 2023.:
<https://ojs.cuadernoseducacion.com/ojs/index.php/ced/article/view/9834/6553>

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). Pulse of the Profession 2021. Newtown Square: PMI, 2021.:
https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pmi_pulse_2021.pdf

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). Pulse of the Profession 2024. Newtown Square: PMI, 2024.:
<https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pmi-pulse-of-the-profession-2024-report.pdf>

SILVA, SANTOS, PEREIRA. Comunicação e alinhamento estratégico em projetos. Revista de Administração Contemporânea, 2022.
<https://periodicos.famig.edu.br/index.php/libertas/article/view/200/127>

SIMON, REICHER. Gestão contínua de riscos em projetos complexos. International Journal of Project Management, 2024.:

TEIXEIRA. Integração entre planejamento, execução e controle em projetos. Revista de Gestão Organizacional, 2021.

TURNER, J. Rodney. The handbook of project-based management. 5. ed. New York: McGraw-Hill, 2021.

BERSSANETI, Fernando Tobal et al. Identificação dos fatores críticos de sucesso em projetos. *Production*, v. 26, n. 2, p. 1-14, 2016.:<https://www.scielo.br/j/prod/a/BwKsQyhPy7pKptm4v7QrPVJ/?lang=pt>

CARVALHO, Marly Monteiro de; RABECHINI JR., Roque. *Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FREEMAN, R. Edward. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984.

HILLSON, David. *Managing risk in projects*. 2. ed. Farnham: Gower, 2009.

KERZNER, Harold. *Gestão de projetos: as melhores práticas*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2017.:<https://books.google.com/books?id=1D3UEAAAQBAJ>

MARTUCHELLI, G.; GOLDMAN, A. Fatores críticos de sucesso: revisão da literatura. *Revista de Administração Contemporânea*, 2019.

MÜLLER, Ralf; TURNER, J. Rodney. Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, v. 28, n. 5, p. 437–448, 2010.

PINTO, Jeffrey K.; SLEVIN, Dennis P. Critical factors in successful project implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, v. 34, n. 1, p. 22–27, 1987.

ROCKART, John F. Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, v. 57, n. 2, p. 81–93, 1979.

SHENHAR, Aaron J. et al. Project success: a multidimensional strategic concept. *Long Range Planning*, v. 34, n. 6, p. 699–725, 2001.

SOMMERVILLE, Ian. *Engenharia de Software*. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

VARGAS, Ricardo Viana. *Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos*. 9. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2018.

MELO, Camila Corrêa de et al. Explorando os efeitos da pandemia da COVID-19 na gestão de projetos: uma revisão sistemática de literatura. Universidade de São Paulo,

2024.repositorio.usp.br/directbitstream/4edbe894-a1b6-4bb3-bf31-dd52987fd765/Explorando_os_efeitos_da_pandemia_da_COVID-19_na_gestao_de_projetos_uma_revisao_sistemica_de_literatura..pdf

VIDAL, Pedro José de Souza et al. Visão e comunicação da equipe de projetos: desafios na gestão de projetos de automação. Revista FAPAD, 2024.

revistas.fapad.edu.br/gtp/article/view/88?articlesBySimilarityPage

PRADO, Edmir Parada Vasques; MANCINI, Mônica. PMO e o sucesso em projetos: um estudo sobre empresas brasileiras de grande porte. AtoZ: Novas Práticas em Informação e Conhecimento, 2023.periodicos.uninove.br/gep/article/view/25016

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). Pulse of the Profession 2023: Power Skills – Redefining Project Success. PMI, 2023.

VILLEGAS, Rita Mabel et al. Inovação na pandemia e pós-pandemia por COVID-19 nas PMEs. Revista Emancipação, 2023.

revistas.uepg.br/index.php/emancipacao/article/view/24190

SOBRINHO, Daiane de Araujo. Gestão de projetos no planejamento e desenvolvimento de escritórios de sucesso: empreendedorismo 4.0. REPAE, 2023.

www.repae-online.com.br/index.php/REPAE/article/view/362

Harold Kerzner. Gestão de projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle. 12. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2017. Acesso: <https://www.wiley.com/en-us/Project+Management%3A+A+Systems+Approach+to+Planning%2C+Scheduling%2C+and+Controlling%2C+12th+Edition-p-9781119165354>

Peter Morris. A gestão de projetos. London: Thomas Telford, 1994. Acesso: <https://www.icevirtuallibrary.com/doi/book/10.1680/tmop>

R. Max Wideman. Gestão de riscos em projetos e programas: um guia para gerenciar riscos e oportunidades. Newtown Square: Project Management Institute, 1992. Acesso: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/project-risk-management>

James P. Lewis. Planejamento, programação e controle de projetos. 5. ed. New York: McGraw-Hill, 2005. Acesso: <https://www.mheducation.com/highered/product/project-planning-scheduling-control-lewis/M9780071460439.html>

Jeff Sutherland. Scrum: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo. New York: Crown Business, 2014. Acesso: <https://www.penguinrandomhouse.com/books/234126/scrum-by-jeff-sutherland/>

SCHWABER, Ken; SUTHERLAND, Jeff. *The Scrum Guide*. 2020. Disponível em: <https://scrumguides.org>. Acesso em: 1 abr. 2026.

RIES, Eric. *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Business, 2011. Acesso: <https://www.penguinrandomhouse.com/books/234126/scrum-by-jeff-sutherland/>