

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

BIANCA MAIO DA COSTA

**O IMPACTO DA GESTÃO DE ESCOPO NA REDUÇÃO DO *TIME TO MARKET* EM
PROJETOS DE ELETRODOMÉSTICOS**

CURITIBA

2025

BIANCA MAIO DA COSTA

**O IMPACTO DA GESTÃO DE ESCOPO NA REDUÇÃO DO *TIME TO MARKET* EM
PROJETOS DE ELETRODOMÉSTICOS**

Artigo apresentado ao curso de especialização MBA em Gestão Estratégica, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica.

Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Simone C. Ramos

CURITIBA

2025

O Impacto da Gestão de Escopo na Redução do *Time to market* em Projetos de Eletrodomésticos

Bianca Maio da Costa

RESUMO

A redução do *Time to market* (TtM) é essencial para a competitividade da indústria de eletrodomésticos, permitindo que as empresas respondam rapidamente ao mercado. No entanto, a gestão inadequada do escopo pode gerar atrasos, retrabalho e aumento de custos. Este estudo analisou como uma gestão eficiente do escopo impacta o TtM, utilizando uma abordagem mista, combinando análise documental e entrevistas com profissionais do setor. Os resultados indicam que mudanças não planejadas, comunicação ineficiente e burocracia excessiva afetam negativamente os prazos. Para mitigar esses impactos, propõe-se um Comitê de Revisão de Escopo, padronização de documentos e otimização da ferramenta interna de gestão. O estudo reforça a importância da governança do escopo e propõe diretrizes para aprimorar o desenvolvimento de produtos.

Palavras-chave: *Time to market* (TtM). Gestão de Escopo. Desenvolvimento de Produtos

ABSTRACT

Reducing Time to market (TtM) is crucial for competitiveness in the home appliance industry, enabling companies to respond quickly to market demands. However, poor scope management can cause delays, rework, and increased costs. This study examined how effective scope management impacts TtM using a mixed-methods approach, combining document analysis and interviews with industry professionals. Results indicate that unplanned scope changes, inefficient communication, and excessive bureaucracy negatively affect project timelines. To mitigate these impacts, a Scope Review Committee, document standardization, and project management tool optimization were proposed. The study reinforces the importance of scope governance and provides guidelines to improve product development.

Keywords: Time to market (TtM). Scope Management. Product Development.

1 INTRODUÇÃO

A indústria de eletrodomésticos é um dos segmentos mais dinâmicos e competitivos da economia mundial, marcada por um ciclo incessante de inovação e pela demanda incessante por produtos que unem alta tecnologia a eficiência e design. Neste cenário, o tempo necessário para criar e introduzir novos produtos no mercado, também conhecido como *Time to market* (TtM), é crucial para o êxito das organizações. Diminuir esse período possibilita às empresas identificar rapidamente novas oportunidades de mercado, reagir rapidamente às alterações nas preferências dos consumidores e se destacarem como líderes em inovação (Brown; Eisenhardt, 1995).

No entanto, um dos maiores obstáculos que as empresas encontram na tentativa de diminuir o TtM está diretamente ligado à administração do escopo. O escopo de um projeto representa um produto e estabelece todos os seus propósitos, resultados esperados e restrições, atuando como um guia para as equipes durante o processo de desenvolvimento (PMI, 2017). Quando mal administrado, o escopo pode resultar em uma expansão descontrolada de funcionalidades e alterações contínuas (scope creep), resultando em atrasos consideráveis e elevação dos gastos (Mirza *et al.*, 2013). Isso ocorre porque há pesquisas que indicam a etapa de concepção de um produto como a que apresenta maior grau de incerteza e escassez de informações, tornando-a crucial para o cumprimento dos prazos estipulados (Smith; Reinertsen, 1997; Kerzner, 2009).

Além disso, o escopo mal definido durante a fase de conceitualização, quando há maior nível de incerteza, intensifica os riscos. Alterações frequentes exigem revisões constantes no planejamento e readequação de recursos, impactando diretamente o *Time to market* (TtM) e colocando em risco o posicionamento estratégico da empresa (Pinto, 2013). E como se setores de eletrodomésticos, onde a agilidade na inovação é essencial, essa falta de controle pode prolongar os ciclos de desenvolvimento, gerando retrabalhos e perdas de competitividade no mercado (Kerzner, 2013; Lock, 2020). Portanto, uma gestão de escopo eficiente é essencial para assegurar o êxito do projeto e para liderar o mercado no segmento.

Assim, este estudo visa explorar como uma gestão eficaz do escopo pode auxiliar na diminuição do TtM em projetos de eletrodomésticos, proporcionando

soluções práticas para reduzir os efeitos adversos e aprimorar os processos de desenvolvimento de produto em indústrias de eletrodomésticos.

O presente estudo justifica-se pela necessidade de melhorar a eficiência dos processos de gestão de escopo em projetos de eletrodomésticos, visando à redução do *Time to market* (TtM). As empresas do setor enfrentam desafios frequentes na entrega de produtos inovadores dentro de prazos competitivos, o que compromete sua capacidade de responder rapidamente às mudanças do mercado. Neste estudo serão identificadas práticas de gestão de escopo que possam ser aplicadas para otimizar o desenvolvimento de novos produtos, com potencial para replicação em outras organizações da indústria.

Além disso, a metodologia proposta neste trabalho poderá servir como uma ferramenta valiosa para empresas de eletrodomésticos que buscam aprimorar o gerenciamento de escopo e reduzir o *time to market* (TtM). A aplicabilidade do modelo é especialmente relevante em ambientes de desenvolvimento ágil, onde a velocidade é crucial para manter a competitividade. Esse estudo também contribuirá para a comunidade acadêmica e insights práticos para futuras pesquisas voltadas à otimização dos processos de gestão de projetos e inovação em produtos.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Esta seção aborda os principais conceitos e recursos para estudo de posicionamento estratégico, *time to market*, escopo de projeto, especialmente através do gerenciamento do escopo.

2.1 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

É fundamental que as organizações criem e preservem uma vantagem competitiva no mercado, principalmente em segmentos dinâmicos, como o de eletrodomésticos (Porter, 1985). Conforme Porter (1985), o alcance do posicionamento estratégico pode ser realizado por intermédio de estratégias de diferenciação ou de liderança de custos. As organizações que implementam uma estratégia de diferenciação enfocam a oferta de produtos distintos e inovadores, os

quais oferecem um valor percebido elevado. Por sua vez, as empresas que optam pela liderança em custos visam manter preços reduzidos e eficiência nas despesas, atraindo consumidores por meio da concorrência baseada nos preços. Esse equilíbrio entre despesas e diferenciação possibilita que as organizações adaptem suas ofertas de acordo com as exigências do mercado, ampliando sua competitividade.

Mintzberg *et al.* (2003) sustentam que as organizações devem escolher suas posições no mercado com atenção, considerando tanto suas forças quanto suas vulnerabilidades em relação aos concorrentes. Isso se deve ao fato de que o posicionamento estratégico não se restringe à adaptação ao ambiente competitivo, mas abrange, igualmente, uma deliberação intencional sobre o local e a forma de competir, levando em consideração os recursos e competências da organização. Esse ponto de vista revela-se especialmente relevante para empresas de eletrodomésticos que necessitam ajustar sua estratégia de posicionamento à exigência por inovação constante, adequando suas ofertas para atender às necessidades peculiares dos consumidores em relação à eficiência e ao design singular.

Em virtude das rápidas transformações nas demandas dos consumidores e dos avanços tecnológicos na área de eletrodomésticos, Grant (1996) enfatiza que a união de recursos e competências é fundamental para criar e sustentar uma vantagem competitiva. De modo diferente, em lugar de focar exclusivamente em recursos isolados, as organizações devem desenvolver competências dinâmicas, que se referem à habilidade de atualizar e ajustar recursos à medida que o mercado evolui. Assim, neste contexto, tais habilidades dinâmicas permitem que as organizações respondam de forma ágil, ajustando seus produtos e processos para preservar a competitividade.

De acordo com Griffin e Hauser (1996), o alinhamento entre a estratégia corporativa e a execução dos projetos constitui um dos principais desafios no desenvolvimento de novos produtos, uma vez que a desconexão entre esses elementos pode comprometer significativamente o desempenho organizacional. Além disso os autores enfatizam que a falta de alinhamento estratégico pode resultar em revisões frequentes do escopo, retrabalhos e dificuldades na priorização dos projetos, fatores que impactam diretamente o *Time to market* (TtM) e a competitividade da empresa. a. A literatura enfatiza que um posicionamento estratégico bem estruturado e integrado ao planejamento operacional é essencial para minimizar atrasos e

ineficiências (Hitt, Ireland & Hosikisson, 2014). Nesse sentido, a implementação de diretrizes claras que conectem os objetivos estratégicos da organização à gestão do desenvolvimento de produtos possibilita maior previsibilidade nos prazos, uma resposta mais ágil às demandas do mercado e um aumento na eficácia da execução dos projetos (Porter, 1985; Kerzner, 2017).

Em última análise, no âmbito de um mercado globalizado, as empresas de eletrodomésticos enfrentam não apenas a concorrência local, mas, também, a internacional, o que requer estratégias que integrem a eficácia operacional à adaptabilidade essencial para se adequar a diversos mercados e culturas de consumo. Hitt, Ireland e Hoskisson (2014) argumentam que a estratégia de posicionamento deve integrar a capacidade de adaptação a fatores externos, tais como a globalização e as inovações tecnológicas, os quais influenciam de maneira direta o ambiente competitivo.

Diante dos desafios de adaptação às velozes transformações do mercado e da exigência de respostas rápidas, o conceito de tempo de lançamento no mercado se estabelece como um componente estratégico essencial. A habilidade de converter conceitos e inovações em produtos passíveis de comercialização em um período reduzido complementa as estratégias de diferenciação e de liderança em custos (Porter, 1985), além de fortalecer a posição competitiva da organização. Ao adotar práticas de desenvolvimento enxuto e metodologias ágeis – conforme ressaltado por Mascitelli (2006) –, as organizações podem harmonizar a entrega de valor com a agilidade na resposta às exigências dos consumidores e às tendências emergentes, garantindo uma vantagem adicional em um mercado que se torna cada vez mais dinâmico e globalizado.

2.2 *TIME TO MARKET*

O *Time to market* (TtM) diz respeito ao intervalo que existe entre a idealização de um produto e sua comercialização, configurando-se como um elemento crucial para a competitividade das organizações (Mascitelli, 2006). Em áreas direcionadas à inovação, como a de eletrodomésticos, a rapidez no lançamento pode ter um impacto considerável no êxito comercial, pois possibilita a captação de oportunidades antes

dos competidores e a resposta ágil às necessidades dos consumidores (BROWN; Eisenhardt, 1995; Cooper; Kleinschmidt, 1995). Conforme apontado por Mascitelli (2006), a metodologia de desenvolvimento enxuto se revela uma estratégia eficiente para a otimização do TtM, possibilitando às organizações a eliminação de desperdícios, a melhora na eficiência dos processos e a aceleração do ciclo de desenvolvimento, sem prejudicar a qualidade do produto. Cooper e Kleinschmidt (1995) enfatizam essa abordagem ao salientar que as organizações que se destacam no desenvolvimento de produtos são aquelas que conseguem conciliar a velocidade no lançamento com uma definição de escopo precisa, assegurando um processo eficaz e reduzindo retrabalhos.

Brown e Eisenhardt (1995) destacam, ainda, que um tempo de TtM reduzido possibilita uma maior flexibilidade em relação às alterações tecnológicas e às demandas do mercado, configurando-se como um elemento essencial para a inovação constante. Assim, a gestão eficiente do TtM, combinada com práticas otimizadas e um escopo claramente delineado, revela-se fundamental para que as organizações do segmento de eletrodomésticos mantenham sua vantagem competitiva e consolidem seu posicionamento estratégico (Brown; Eisenhardt, 1995; Cooper; Kleinschmidt, 1995; Kerzner, 2009).

Kerzner (2009) destaca, ainda, a relevância do *Time to market* (TtM) para a competitividade, explicando que, ao ser otimizado, auxilia as empresas na captação de oportunidades de mercado e na mitigação dos riscos relacionados a atrasos no lançamento. Conforme afirmado por Kerzner (2009), o gerenciamento eficiente de projetos é fundamental para obter um tempo de lançamento reduzido, uma vez que abrange um planejamento meticuloso, o monitoramento de recursos e a articulação de todas as fases do desenvolvimento. Ele ressalta que a aplicação adequada de práticas de gestão de projetos pode aprimorar o fluxo de trabalho, evitando atrasos e mantendo a atenção nas metas centrais do projeto, o que se torna especialmente importante em mercados concorridos e com elevada necessidade de inovação.

Essa abordagem é enfatizada por Brown e Eisenhardt (1995), ao examinarem o processo de desenvolvimento de produtos sob a perspectiva da inovação. Eles defendem que o TtM é fundamental para o êxito dos novos produtos, uma vez que possibilita às empresas serem pioneiras no lançamento de inovações no mercado,

conquistando uma vantagem competitiva ao satisfazer as expectativas e tendências dos consumidores antes dos concorrentes.

Entretanto, para que a diminuição do TtM seja eficaz, é imprescindível que se mantenha um controle rigoroso sobre o escopo do projeto, uma vez que modificações desnecessárias ou mal planejadas podem ocasionar atrasos e incremento nos custos (PMI, 2017). Mascitelli (2006) aponta que a adoção de práticas de desenvolvimento enxuto, quando associadas a um escopo claramente delimitado, possibilita que as organizações modifiquem com agilidade as especificações do produto, sem prejudicar o cronograma de lançamento.

Além disso, a incerteza no desenvolvimento de produtos pode gerar revisões excessivas e retrabalho, especialmente quando não há um planejamento sólido do escopo inicial, resultando em ciclos de desenvolvimento instáveis e maior tempo de lançamento no mercado (MacCormack & Verganti, 2003). MacCormack e Verganti (2003) apontam que a ausência de um planejamento estruturado resulta em ciclos de desenvolvimento instáveis, levando a alterações frequentes nas especificações do produto e à necessidade de reconfiguração do projeto em etapas avançadas. Smith e Reinertsen (1997) sugerem que um equilíbrio entre flexibilidade e controle do escopo pode evitar iterações desnecessárias, reduzindo o tempo de resposta a mudanças sem comprometer a qualidade do produto. Dessa forma, a adoção de práticas ágeis e metodologias enxutas pode minimizar os efeitos da incerteza, proporcionando maior previsibilidade e eficiência no ciclo de desenvolvimento (Smith & Reinertsen, 1997; MacCormack & Verganti, 2003).

Dessa forma, a conexão entre TtM e o escopo do projeto se revela um elemento crucial no gerenciamento do desenvolvimento de produtos, evidenciando a importância de estratégias que integrem agilidade e controle a fim de assegurar entregas eficazes, em conformidade com as expectativas do mercado (Kerzner, 2009).

Dessa forma, a conexão entre TtM e o escopo do projeto se revela um elemento crucial no gerenciamento do desenvolvimento de produtos, evidenciando a importância de estratégias que integrem agilidade e controle a fim de assegurar entregas eficazes, em conformidade com as expectativas do mercado (Kerzner, 2009).

2.3 GERENCIAMENTO DE ESCOPO

O escopo de um projeto estabelece os objetivos, as entregas e as restrições que direcionam o progresso do projeto, mostraram-se fundamentais para assegurar que as expectativas dos interessados sejam cumpridas e que as atividades da equipe estejam em consonância com os resultados almejados (PMI, 2017). Conforme o PMBOK Guide (PMI, 2017), o gerenciamento eficiente do escopo abrange processos como a definição e o detalhamento do escopo, a elaboração da Estrutura Analítica do Projeto (EAP) e o controle meticuloso das alterações, garantindo que sejam realizadas apenas as atividades pertinentes e evitando desperdícios. Lock (2020) salienta que uma descrição precisa e direta do escopo contribui para a coordenação das atividades, atenua riscos e facilita o acompanhamento do progresso, prevenindo retrabalho e desvios que podem prejudicar o cronograma.

Além disso, a comunicação eficaz entre as equipes desempenha um papel essencial na gestão do escopo, garantindo que todos os envolvidos compreendam as diretrizes e restrições do projeto. Pinto (2013) e Meredith e Mantel (2020) apontam que falhas na comunicação interdepartamental podem resultar em interpretações divergentes do escopo, ocasionando mudanças não planejadas, desalinhamento estratégico e revisões excessivas, fatores que impactam diretamente o *Time to market* (TtM). Assim, a integração entre as áreas – como engenharia, marketing e design – desde as fases iniciais do projeto minimiza retrabalhos e assegura um fluxo de desenvolvimento mais eficiente.

A gestão do escopo assume igualmente uma função estratégica na redução do scope creep, um fenômeno que se caracteriza pela ampliação desmedida do escopo, podendo acarretar atrasos e elevação dos custos (PMI, 2017). Kerzner (2013) destaca a importância de um processo rigoroso para a aprovação de modificações, o qual é essencial na avaliação dos efeitos de qualquer mudança nos custos e prazos do projeto. Mirza, Pourzolgadr e Shah (2013) enfatizam essa perspectiva ao ressaltar que um escopo cuidadosamente delineado e acompanhado assegura uma maior previsibilidade dos resultados, além de aprimorar a eficácia na gestão do projeto. No entanto, para que esse controle seja eficaz, a troca de informações entre os

stakeholders deve ocorrer de forma estruturada, evitando decisões fragmentadas que possam comprometer a execução do projeto (Pinto, 2013; PMI, 2017).

No contexto da gestão do escopo, o autor Kerzner (2013), enfatiza o uso de ferramentas digitais e sistemas automatizados tem se mostrado uma estratégia eficaz para melhorar a visibilidade e o controle sobre as alterações no projeto, permitindo um acompanhamento detalhado e em tempo real do progresso do desenvolvimento. Ferramentas como *Product Lifecycle Management* (PLM) e plataformas colaborativas possibilitam uma gestão mais estruturada das mudanças de escopo, permitindo um acompanhamento detalhado e em tempo real do progresso do projeto (Kerzner, 2013). Complementando, o autor destaca que a adoção dessas tecnologias pode reduzir riscos, otimizar o tempo de desenvolvimento e melhorar a integração entre as equipes, garantindo que todas as partes interessadas tenham acesso às informações atualizadas e possam tomar decisões baseadas em dados concretos. Além disso, o autor ressalta que sistemas digitais de gestão de escopo possibilitam uma melhor rastreabilidade das alterações realizadas, evitando confusões e retrabalhos decorrentes de falhas na comunicação ou documentação inadequada das mudanças implementadas.

Turner (2009) enfatiza que, em projetos estratégicos e inovadores, especialmente no setor de eletrodomésticos, é necessário que o escopo seja suficientemente flexível para viabilizar adaptações às novas demandas e inovações tecnológicas. Entretanto, essa flexibilidade necessita ser ponderada por meio de um controle estrito, a fim de que o projeto não desvie de seu objetivo inicial. Martinsuo e Lehtonen (2007) enriquecem essa perspectiva ao sustentar que a gestão eficiente do escopo não apenas garante o êxito de um projeto específico, mas também favorece a eficácia do portfólio de projetos da entidade, prevenindo a sobrecarga de recursos e assegurando a harmonia entre projetos que ocorrem simultaneamente. Para isso, a sinergia entre as áreas envolvidas é essencial, pois um alinhamento estratégico desde o início do desenvolvimento reduz a necessidade de ajustes tardios e melhora a eficiência operacional (Pinto, 2013; PMI, 2017).

No setor de eletrodomésticos, a gestão do escopo é fundamental para preservar a atenção nas características primordiais do produto e assegurar que as modificações sejam gerenciadas de forma a não afetar o cronograma e os custos. Ao implementar boas práticas de comunicação e colaboração entre áreas, as empresas

reduzem riscos e garantem que os projetos sejam concluídos dentro dos parâmetros estabelecidos, aumentando sua competitividade e maximizando a eficiência na alocação de recursos (PMI, 2017).

2.4 PROPOSTAS DE REDUÇÃO DO *TIME TO MARKET* COM FOCO EM ESCOPO

Estratégias direcionadas ao gerenciamento e à definição eficaz do escopo do projeto exercem uma função crucial na diminuição do *Time to market* (TtM), uma vez que reduzem a ocorrência de atrasos e asseguram que o desenvolvimento do produto esteja em conformidade com as exigências do mercado (Cooper; Kleinschmidt, 1995; PMI, 2017). De acordo com o PMBOK Guide (PMI, 2017), a administração eficiente do escopo previne alterações indesejadas que possam repercutir no cronograma e nos custos do projeto. Cooper e Kleinschmidt (1995) enfatizam que organizações que possuem um escopo claramente delineado se mostram mais eficazes na criação de novos produtos, uma vez que diminuem a necessidade de retrabalho e potencializam a utilização de recursos, culminando em um *time to market* (TtM) mais competitivo.

Além do controle do escopo, a eliminação de aprovações excessivas e burocráticas se apresenta como um fator determinante para acelerar o desenvolvimento dos produtos, uma vez que processos demasiadamente rígidos podem criar gargalos e dificultar a adaptação a mudanças, tornando o fluxo de trabalho menos dinâmico (Kerzner, 2017; Highsmith, 2009). Kerzner (2017) destaca que processos de aprovação demasiadamente rígidos podem criar gargalos e dificultar a adaptação a mudanças, tornando o fluxo de trabalho menos dinâmico. Highsmith (2009) argumenta que a descentralização da tomada de decisão e o aumento da permitem que ajustes necessários sejam realizados sem longos períodos de espera, melhorando a eficiência operacional. Assim, a implementação de metodologias ágeis, como Scrum e Kanban, possibilita que decisões sejam tomadas de forma iterativa e rápida, reduzindo atrasos causados por estruturas organizacionais hierárquicas e burocráticas (Highsmith, 2009; Kerzner, 2017).

Smith e Reinertsen (1997) apresentam práticas ágeis e destacam a gestão do escopo como abordagens para reduzir o TtM, sugerindo que a adaptabilidade do escopo possibilita uma reação rápida às alterações no mercado. De acordo com essa

perspectiva, MacCormack e Verganti (2003) abordam a administração da incerteza e a exigência de um escopo adaptável no processo de desenvolvimento de produtos. Argumenta-se que a flexibilidade do escopo é fundamental para enfrentar as alterações do mercado e os progressos tecnológicos, uma vez que diminui o TtM ao minimizar retrabalhos e permitir ajustes ágeis. No campo dos eletrodomésticos, tal adaptabilidade torna-se especialmente significativa, uma vez que a criação de produtos deve se alinhar às velozes transformações nas preferências dos consumidores e nas inovações tecnológicas (Verganti, 1999; Brown; Eisenhardt, 1995).

De acordo com Cooper e Kleinschmidt (1995), para garantir maior previsibilidade e controle sobre os prazos, o uso de monitoramento contínuo de indicadores e checkpoints regulares ao longo do ciclo de vida do projeto tem se mostrado uma estratégia eficaz. Além disso, argumentam que a implementação de painéis de indicadores e revisões periódicas permite que as empresas acompanhem métricas-chave, como prazos, custos e progresso das etapas de desenvolvimento, garantindo transparência e maior controle sobre os desvios. Kerzner (2017) reforça essa abordagem, destacando que a realização de gate reviews em momentos críticos do projeto possibilita ajustes estratégicos antes que desvios se tornem significativos, contribuindo para uma execução mais eficiente e redução dos riscos de atraso.

Outro estudo significativo é o realizado por Griffin e Hauser (1996), que investiga a interconexão entre as áreas de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e marketing, evidenciando de que forma essa colaboração influencia o tempo de colocação no mercado. Conforme os autores, um escopo claramente delineado aprimora a comunicação entre essas áreas, minimizando a necessidade de ajustes e possibilitando que as entregas satisfaçam de maneira mais eficaz as expectativas do consumidor. Esse aspecto é especialmente benéfico no segmento de eletrodomésticos, uma vez que a definição clara do escopo permite que as equipes direcionem seus esforços para as funcionalidades mais valorizadas pelos consumidores, promovendo uma aceleração no processo de desenvolvimento.

Adicionalmente, a pesquisa realizada por McNally, Akdeniz e Calantone (2011) discute a harmonização entre TtM e qualidade, ressaltando que um escopo adequadamente administrado possibilita a priorização das funcionalidades mais valiosas, suprimindo atividades que não impactam diretamente o produto final. A

proposta é que o controle do escopo possibilita a harmonização do desenvolvimento com as exigências do mercado, assegurando uma entrega mais ágil e de maior qualidade. Esse enfoque contribui, igualmente, para a prevenção do desvio de escopo, o qual frequentemente resulta em atrasos e incrementa os custos.

Verganti (1999) amplia a análise ao ressaltar a relevância do aprendizado constante nas etapas iniciais do desenvolvimento. Ele enfatiza que um escopo flexível possibilita a inclusão de feedbacks e aprimoramentos durante o transcorrer do projeto, o que diminui o tempo de entrega ao prevenir ajustes significativos em etapas avançadas do desenvolvimento. Essa abordagem é relevante para companhias de eletrodomésticos, uma vez que permite a realização de ajustes estratégicos no escopo à medida que novas informações aparecem, promovendo a eficácia do desenvolvimento e a harmonização com as exigências do mercado.

Por fim, para reduzir atrasos no TtM, a adoção de processos menos burocráticos e decisões ágeis deve ser acompanhada por um monitoramento contínuo do escopo e por avaliações estratégicas em momentos-chave do desenvolvimento (Cooper & Kleinschmidt, 1995; Kerzner, 2017). Cooper e Kleinschmidt (1995) defendem que organizações que incorporam práticas iterativas, combinadas com um modelo de governança ágil, conseguem acelerar os processos de decisão sem comprometer a qualidade dos produtos. Kerzner (2017) enfatiza que a revisão contínua do progresso dos projetos permite ajustes rápidos antes que problemas se tornem críticos, garantindo maior previsibilidade e eficiência na entrega.

Essas práticas possibilitam que as empresas do ramo de eletrodomésticos criem produtos de forma ágil e competitiva, ajustando o escopo conforme necessário para satisfazer as demandas do mercado, sem prejudicar a qualidade (Cooper; Kleinschmidt, 1995; PMI, 2017).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa é classificada como exploratória, pois procurou entender como uma gestão eficiente do escopo pode auxiliar na diminuição do tempo até o mercado (TtM) em projetos de eletrodomésticos. De acordo com Gil (2002), as pesquisas exploratórias são recomendadas para examinar fenômenos ainda pouco entendidos,

possibilitando a formulação de hipóteses e a detecção de padrões que possam servir para melhorar processos.

A metodologia empregada foi mista, mesclando técnicas qualitativas e quantitativas para proporcionar uma avaliação mais abrangente e segura dos dados recolhidos. Segundo Creswell (2010), a pesquisa mista possibilita combinar a profundidade interpretativa das análises qualitativas com a exatidão dos dados quantitativos, contribuindo para um entendimento mais completo do problema. Neste estudo, a metodologia qualitativa será empregada para investigar as percepções e vivências dos profissionais do setor de eletrodomésticos. Por outro lado, a metodologia quantitativa possibilitará avaliar a conexão entre a administração do escopo e a diminuição do TtM.

A apuração de informações foi feita através de entrevistas semiestruturadas (Apêndice A) e pesquisa documental, assegurando uma triangulação das informações recolhidas. As entrevistas foram realizadas com gerentes de projeto, gerentes de produto, especialistas em portfólio, marketing e designers da indústria de eletrodomésticos, com o objetivo de entender a implementação da gestão de escopo na prática e seus efeitos no tempo de criação dos produtos. De acordo com Bardin (2011), as entrevistas semiestruturadas possibilitam a obtenção de percepções minuciosas dos entrevistados, mantendo uma orientação alinhada aos propósitos do estudo. Ao mesmo tempo, a investigação documental envolverá a avaliação de relatórios de projetos, cronogramas de trabalho e registros de mudanças no escopo. A análise desses documentos trará informações concretas sobre a conexão entre a administração do escopo e os prazos de desenvolvimento, auxiliando na análise quantitativa (Malhotra, 2012).

Duas técnicas principais foram empregadas para a análise dos dados recolhidos: análise de conteúdo e análise estatística. A análise de conteúdo foi empregada nos dados qualitativos coletados nas entrevistas, possibilitando a detecção de padrões e recorrências ligadas às práticas mais eficazes e aos desafios da gestão de escopo no âmbito do TtM (Bardin, 2011). Por outro lado, as informações quantitativas obtidas da pesquisa documental passaram por uma análise estatística descritiva para avaliar o efeito da implementação de boas práticas de escopo na eficácia do desenvolvimento de produtos (Hair *et al.*, 2009). Esta combinação de

dados permite uma avaliação mais acurada da conexão entre a administração do escopo e a diminuição do prazo de introdução de novos produtos no mercado.

A abordagem utilizada possibilitou um entendimento detalhado dos desafios e vantagens da administração de escopo na diminuição do TtM, oferecendo subsídios para a aplicação de práticas mais eficientes no segmento de eletrodomésticos.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados foram obtidos por meio da combinação de dados quantitativos e qualitativos, conforme a abordagem mista utilizada neste estudo. A entidade selecionada para a coleta de dados é uma multinacional atuante no segmento de eletrodomésticos, amplamente reconhecida no âmbito global por disponibilizar uma vasta gama de produtos destinados tanto ao lar quanto a ambientes profissionais, situada na região metropolitana de Curitiba. A companhia é reconhecida por realizar investimentos constantes em inovação, design contemporâneo e tecnologia, almejando incessantemente soluções que ofereçam praticidade e eficiência aos consumidores.

Os dados quantitativos foram obtidos a partir de registros documentais relacionados aos projetos de desenvolvimento de produtos realizados por essa empresa entre 2022 e 2024. Os dados foram estruturados com o propósito de quantificar indicadores fundamentais, como a quantidade total de projetos anualmente, o percentual de projetos cancelados, antecipados e atrasados, além das médias de antecipação e atraso, e a taxa de conclusão dos projetos. A Tabela 1 sintetiza esses indicadores:

Tabela 1 - Indicadores Quantitativos dos Projetos (2022-2024)

Indicador	Total/Percentual	2022	2023	2024
Projetos/ano	256	50	83	123
Proejtos Cancelados	57 (22%)	5	13	39
Projetos Antecipados	31 (12%)	5	12	14
Média de antecipação dos projetos (meses)	1,2	1,7	1	0,75
Projetos Atrasados	105 (41%)	28	41	36
Média de atraso Atraso dos Projetos (meses)	5	5,8	4,5	4,7
Projetos entregues conforme o planejado	63 (25%)	12	17	34

Projetos efetivamente entregues (independente da data)	199 (78%)	45	70	84
--	-----------	----	----	----

FONTE: a autora (2025).

Durante o intervalo considerado, constatou-se a execução de 256 projetos, dos quais 22% foram cancelados, 12% antecipados e 41% enfrentaram atrasos, resultando em 78% de projetos efetivamente finalizados. De maneira notável, a partir de 2023, foi implementada uma nova plataforma de produtos na organização, resultando em um incremento no total de projetos, que passou de 50 em 2022 para 83 em 2023 e 123 em 2024.

No ano de 2023, 13 dos 83 projetos foram cancelados, o que representa cerca de 15,7%; 12 foram antecipados, correspondendo a 14,5%; e 41 enfrentaram atrasos, totalizando 49,4%, com uma média de 4,5 meses de atraso, evidenciando um aumento considerável na ocorrência de atrasos nesse período. Por outro lado, a média de antecipação dos projetos reduziu-se de 1,7 mês em 2022 para 1,0 mês em 2023 e, a seguir, para 0,75 mês em 2024, indicando uma tendência de menor antecipação na entrega dos projetos à medida que o volume aumenta.

A análise da evolução desses indicadores durante os três anos demonstrou alterações relevantes na dinâmica dos projetos. Pesquisas na área, como as realizadas por Cooper e Kleinschmidt (1995), evidenciam que inovações nas estratégias de lançamento de produtos podem impactar os prazos de desenvolvimento, permitindo a diminuição de atrasos. Em comparação, os achados deste estudo revelaram, que, embora houve um crescimento no número de projetos a partir de 2023, a média de atraso desses projetos sofreu uma leve diminuição (passando de 5,8 meses em 2022 para 4,5 meses em 2023 e 4,7 meses em 2024), indicando uma possível adaptação dos procedimentos internos após a implementação da nova plataforma.

Em resumo, a análise quantitativa demonstrou que a introdução da nova plataforma de produtos, iniciada em 2023, teve um impacto significativo sobre o volume de projetos e os índices de desempenho, favorecendo a melhoria dos prazos de entrega. Esses resultados oferecem um alicerce sólido para o debate acerca das melhorias realizadas e dos desafios ainda existentes no tempo de lançamento dos

produtos, ressaltando a relevância de estratégias inovadoras para a competitividade da empresa no ramo dos eletrodomésticos.

Para complementar o estudo, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com cinco profissionais de áreas estratégicas da organização. As respostas obtidas foram organizadas em categorias temáticas, conforme as principais questões abordadas, e analisadas para identificar padrões e recorrências que pudessem complementar os dados quantitativos previamente apresentados.

O Quadro 1 apresenta o perfil dos entrevistados, incluindo suas áreas de atuação e tempo de experiência profissional.

Quadro 1 - Perfil dos Entrevistados

Entrevistado	Área de Atuação	Gênero	Tempo de Experiência
E1	Gerente de Projeto	Masculino	13 anos
E2	Especialista Portfólio de Produtos	Masculino	6 anos
E3	Especialista em Design de Produto	Feminino	10 anos
E4	Gerente de Marketing Estratégico	Feminino	15 anos
E5	Gerente de Desenvolvimento de Produtos	Masculino	17 anos

FONTE: a autora (2025).

Os participantes da entrevista possuem ampla experiência em suas respectivas áreas, o que lhes proporciona uma compreensão detalhada dos processos internos e dos desafios encontrados no desenvolvimento de novos produtos. A pluralidade de enfoques foi essencial para uma compreensão abrangente das práticas organizacionais e dos elementos que afetam o *Time to market* (TtM) dos projetos.

Depois disso, buscou-se identificar o papel dos entrevistados nos projetos e suas principais responsabilidades dentro da empresa.

Quadro 2 - Função nos Projetos e Responsabilidades

Entrevistado	Função e Responsabilidades
E1	Responsável pelo planejamento, execução e monitoramento de projetos estratégicos, assegurando a gestão de escopo, orçamento e cronograma. Lidera equipes multifuncionais para garantir entregas alinhadas aos objetivos organizacionais.

E2	Atua no alinhamento estratégico dos produtos com o portfólio da empresa, garantindo que os requisitos dos projetos estejam em conformidade com a visão corporativa. Colabora diretamente com departamentos como compras, finanças e desenvolvimento.
E3	Encarregado do desenvolvimento e concepção de produtos com foco na experiência do usuário. Lidera iniciativas de design e inovação, conduzindo pesquisas e validações de protótipos.
E4	Gerencia estratégias de marketing e comunicação, assegurando o posicionamento adequado dos produtos no mercado. Trabalha em conjunto com as equipes de vendas e desenvolvimento para alinhar estratégias.
E5	Lidera o desenvolvimento de novos produtos, focando em inovação e otimização de custos. Atua na interface entre engenharia, marketing e produção para garantir que os projetos atendam às demandas do mercado.

FONTE: a autora (2025).

As funções descritas evidenciaram uma estrutura organizacional que valoriza a integração entre diferentes áreas para o desenvolvimento de produtos. Conforme afirmado por Kerzner (2017), a interdisciplinaridade constitui um elemento essencial para a eficácia dos projetos, uma vez que propicia a convergência de conhecimentos e vivências complementares, minimizando riscos e favorecendo uma maior eficiência nos processos. De maneira análoga, o PMI (2017) ressalta que equipes multifuncionais devidamente coordenadas promovem a inovação e aceleram o processo decisório, prevenindo retrabalhos e assegurando um alinhamento estratégico durante todo o ciclo de vida do projeto. No contexto em questão, a colaboração entre as áreas de engenharia, marketing, design e gestão de portfólio indica a necessidade de uma abordagem integrada, em conformidade com as melhores práticas propostas por autores como Cooper (2011), que destaca a importância de equipes interdisciplinares para otimizar o TtM e garantir a competitividade da organização no mercado.

Na sequência, analisou-se a visão dos entrevistados acerca do processo de gestão do escopo dos projetos na organização.

Quadro 3 - Percepção sobre a Gestão do Escopo

Entrevistado	Descrição
E1	Enfatiza que uma definição clara do escopo é vital para evitar mudanças não planejadas (<i>scope creep</i>), assegurando um fluxo de trabalho eficiente.
E2	Destaca que a gestão do escopo deve estar alinhada às tendências de mercado para prevenir ajustes frequentes e retrabalhos que possam afetar o cronograma.

E3	Ressalta a necessidade de flexibilidade no escopo para permitir inovações, porém sem comprometer os prazos estabelecidos. Alerta que a falta de clareza nos requisitos pode resultar em revisões constantes.
E4	Afirma que um escopo bem definido previne desalinhamentos entre as áreas de marketing, desenvolvimento e vendas, garantindo entregas mais eficientes.
E5	Salienta que o controle rigoroso do escopo é fundamental para otimizar custos e assegurar entregas estratégicas dentro dos prazos estipulados.

FONTE: a autora (2025).

Os depoimentos convergem quanto à relevância de uma gestão eficiente do escopo para a obtenção de êxito nos projetos. A transparência na especificação dos requisitos, assim como o alinhamento com as tendências de mercado, são considerados fundamentais para prevenir retrabalhos e atrasos. De acordo com o Project Management Institute (PMI, 2017), a definição clara e detalhada do escopo é essencial para minimizar riscos, evitar retrabalhos e garantir a entrega dentro dos prazos e custos planejados. Além disso, autores como Kerzner (2017) destacam que a transparência na especificação dos requisitos e o alinhamento com as tendências de mercado são fundamentais para assegurar que os projetos atendam às expectativas estratégicas da organização. No entanto, a necessidade de flexibilidade na gestão do escopo para incorporar inovações sem comprometer o planejamento do projeto é um desafio amplamente discutido na literatura. Cooper (2011) argumenta que um equilíbrio entre controle e adaptabilidade é essencial para evitar o *scope creep* — expansão descontrolada do escopo — e, ao mesmo tempo, permitir ajustes estratégicos que garantam maior competitividade e inovação no desenvolvimento de produtos. Dessa forma, os achados deste estudo corroboram a literatura, evidenciando que a eficiência na gestão do escopo é um dos pilares para a otimização do *Time to market* e a redução de impactos negativos no cronograma dos projetos.

Em seguida, buscou-se reconhecer os principais desafios enfrentados pelos entrevistados no cumprimento dos prazos dos projetos.

Quadro 4 - Desafios no Cumprimento dos Prazos

Entrevistado	Desafios Identificados
E1	Aponta mudanças de escopo não planejadas, comunicação ineficiente entre as áreas e falta de integração nos processos como principais obstáculos.

- E2 Identifica o desalinhamento entre a estratégia corporativa e a execução dos projetos, resultando em revisões constantes e ajustes tardios.
- E3 Menciona a ausência de um briefing estruturado, levando a interpretações divergentes e retrabalhos no desenvolvimento dos produtos.
- E4 Relata alterações de última hora nas estratégias de marketing, impactando diretamente a viabilidade e os prazos dos projetos.
- E5 Destaca a dependência de fornecedores e áreas técnicas externas, que podem atrasar a execução dos projetos.

FONTE: a autora (2025).

Os desafios apontados evidenciaram, tanto questões internas, como a comunicação inadequada e a ausência de integração entre os departamentos, quanto fatores externos, como a dependência em relação a fornecedores. A gestão eficaz do escopo e a sinergia estratégica são identificadas como domínios que requerem melhorias, a fim de reduzir os atrasos e assegurar a eficácia na execução dos projetos.

A diversidade de desafios reconhecidos pelos entrevistados evidencia a complexidade inerente à gestão de projetos em uma organização de grande dimensão e com múltiplas áreas interdependentes. Observou-se que, de acordo com a função exercida na empresa, cada entrevistado destaca diferentes dificuldades, o que evidencia a diversidade de fatores que influenciam a implementação dos projetos. Gestores de projeto salientam a carência de integração e as alterações de escopo imprevistas, enquanto profissionais de marketing enfatizam as dificuldades associadas a mudanças estratégicas de última hora; por sua vez, especialistas em design apontam problemas decorrentes da falta de um briefing bem estruturado. Enquanto gestores de projeto destacam a falta de integração e as mudanças de escopo não planejadas, profissionais de marketing ressaltam desafios relacionados a alterações estratégicas de última hora, e especialistas em design mencionam problemas ligados à ausência de um briefing estruturado. Além disso, a dependência de fornecedores e de áreas técnicas externas se apresenta como um fator essencial na visão dos profissionais que se dedicam diretamente ao desenvolvimento dos produtos.

Esses desafios estão amplamente documentados na literatura sobre gestão de projetos. Conforme Kerzner (2017), a comunicação eficaz e a sinergia estratégica entre os setores constituem elementos fundamentais para reduzir riscos e prevenir retrabalhos. Pinto (2013) resalta que alterações não previstas no escopo, constituem

uma das principais razões para os atrasos e o incremento de despesas nos projetos, o que confirma a opinião dos entrevistados acerca da urgência de um controle mais rigoroso nessa área. Complementarmente, autores como Cooper e Kleinschmidt (1995) enfatizam a relevância de processos claramente delineados e de um planejamento inicial sólido, a fim de prevenir iterações desnecessárias, um aspecto que também se destacou nas respostas.

Todavia, existem aspectos significativos na literatura que não foram citados pelos entrevistados. Estudos realizados por Meredith e Mantel (2020) indicam que o envolvimento inadequado das partes interessadas, assim como a resistência à mudança organizacional, representa desafios frequentes na implementação de novos produtos; no entanto, estes aspectos não foram abordados nesta pesquisa. Isso pode sugerir que, no caso analisado, a empresa já dispõe de mecanismos eficazes para gerenciar esses aspectos ou que os entrevistados não os reconhecem como fatores críticos no contexto vigente.

Por outro lado, um elemento potencialmente original nos achados deste estudo é a ênfase nas alterações de última hora nas estratégias de marketing, aspecto que não costuma ser tratado com a mesma frequência na literatura tradicional de gestão de projetos. Esse achado sugere que, no setor de eletrodomésticos, a dinâmica do mercado e a necessidade de adaptação rápida às tendências de consumo podem gerar impactos diretos no desenvolvimento de novos produtos, interferindo no cronograma e no *Time to market*.

Seguindo, empenhou-se na análise dos impactos que as principais razões de atraso apontadas pelos entrevistados implicam no cronograma e, por conseguinte, no TtM.

Quadro 5 - Impactos das Causas no Cronograma e no TtM

Entrevistado	Impacto Observado
Entrevistado 1	Os retrabalhos e revisões contínuas aumentam o ciclo de desenvolvimento e comprometem a entrega final, tornando os prazos mais instáveis e reduzindo a previsibilidade do lançamento do produto.
Entrevistado 2	Alterações de escopo não planejadas e desalinhamento entre as áreas geram atrasos nos prazos, pois exigem revisões constantes e redirecionamento de esforços, impactando negativamente o cronograma e aumentando a probabilidade de atrasos no <i>time to market</i> .

Entrevistado 3	As constantes mudanças e iterações afetam a fase de concepção e desenvolvimento de design, aumentando significativamente o tempo necessário para validar e aprovar um conceito final de produto. Esse tempo adicional impacta diretamente o lançamento no mercado.
Entrevistado 4	O <i>time to market</i> se torna mais longo quando há dificuldades na integração entre equipes, pois a falta de alinhamento estratégico resulta em falhas na priorização de tarefas e atrasos nas decisões. Isso compromete a competitividade da empresa.
Entrevistado 5	Mudanças frequentes no escopo sem uma análise detalhada podem resultar em um produto que não está alinhado com a estratégia inicial, demandando correções tardias que impactam negativamente o cronograma e tornam a entrega menos eficiente.

FONTE: a autora (2025).

Com base nas respostas dos entrevistados, foi possível identificar os principais impactos das causas de atraso no cronograma dos projetos e TtM. O primeiro impacto observado refere-se ao atraso no lançamento dos produtos, comprometendo a previsibilidade dos prazos e reduzindo a capacidade da empresa de responder rapidamente às demandas do mercado. Esse fator pode resultar na perda de oportunidades estratégicas e na redução da competitividade organizacional.

Outro efeito relevante está no aumento do tempo de desenvolvimento dos projetos, consequência direta de revisões contínuas e ajustes tardios em requisitos e design. Essas revisões, muitas vezes motivadas por falta de alinhamento entre as partes envolvidas, prolongam o ciclo de desenvolvimento e dificultam a entrega dentro dos prazos planejados. A falta de integração eficiente entre as áreas também contribui para a redução da eficiência organizacional, dificultando a priorização de tarefas e gerando dificuldades na tomada de decisões estratégicas.

Além disso, a competitividade da empresa pode ser comprometida, uma vez que produtos lançados fora do tempo ideal perdem relevância no mercado, permitindo que concorrentes apresentem soluções mais inovadoras antes da empresa analisada. A consequência desse cenário é a redução do impacto comercial do lançamento, afetando diretamente os resultados financeiros e a percepção da marca pelos consumidores. no lançamento dos produtos, tornando a previsibilidade dos prazos mais instável e reduzindo a capacidade da empresa de atender às demandas do mercado de maneira ágil.

Assim, os resultados evidenciam que o gerenciamento eficaz do escopo, aliado a processos bem definidos e a uma melhor integração entre as áreas, pode

contribuir significativamente para a otimização do *Time to market* e para a redução dos impactos negativos observados.

Os dados qualitativos reforçam os achados quantitativos previamente apresentados, ao evidenciar que 41% dos projetos analisados sofreram atrasos, com uma variação média entre 4,5 e 5,8 meses nos últimos três anos. Esse contexto é consistente com a literatura sobre gestão de projetos, que destaca a recorrência de atrasos como um dos principais desafios na implementação de novos produtos, especialmente em setores que demandam elevada complexidade técnica e coordenação interfuncional (Kerzner, 2013; PMI, 2017).

As respostas dos entrevistados indicam que os atrasos não são atribuídos unicamente a falhas operacionais, mas também de fatores estruturais, como problemas de comunicação entre áreas, falta de alinhamento estratégico e alterações frequentes no escopo. Conforme afirmam Meredith e Mantel (2020), o sucesso de um projeto está diretamente ligado à capacidade da organização em gerenciar incertezas e integrar as partes interessadas de forma eficaz. Nesse contexto, os desafios identificados no estudo de caso corroboram as premissas da literatura sobre a importância da gestão de escopo e da comunicação estruturada para minimizar impactos negativos no *Time to market* (Pinto, 2013).

Além disso, o fato de a média de atraso ter apresentado uma leve redução ao longo dos anos pode indicar uma adaptação progressiva da empresa aos desafios enfrentados, possivelmente por meio de ajustes em seus processos internos. Essa tendência está alinhada com estudos que apontam que a experiência acumulada e a implementação de boas práticas contribuem para uma maior previsibilidade no cumprimento de prazos e para a mitigação de riscos em projetos futuros (Cooper; Kleinschmidt, 1995).

Em seguida, buscou-se identificar sugestões dos entrevistados sobre como otimizar o *Time to market*.

Quadro 6 - Sugestões para Melhorar o TtM

Entrevistado	Sugestões para melhorar o <i>Time to market</i>
Entrevistado 1	Implementação de metodologias ágeis para reduzir o tempo de resposta a mudanças e melhorar a eficiência do desenvolvimento.

- Entrevistado 2** Utilização de ferramentas digitais para automação de processos e maior integração entre as áreas, garantindo melhor controle de escopo e comunicação eficiente.
- Entrevistado 3** Realização de workshops interdepartamentais para aumentar o alinhamento estratégico e reduzir a necessidade de revisões constantes.
- Entrevistado 4** Definição mais clara dos requisitos desde o início do projeto, evitando mudanças tardias e ajustes que impactam os prazos.
- Entrevistado 5** Maior autonomia para as equipes, eliminando aprovações excessivas que retardam a tomada de decisão.

FONTE: a autora (2025).

Os entrevistados sugeriram diferentes abordagens para otimizar o *Time to market*, refletindo a diversidade de suas áreas de atuação e responsabilidades dentro da organização. As sugestões foram agrupadas em quatro principais categorias: implementação de metodologias ágeis, utilização de ferramentas digitais, realização de workshops interdepartamentais e definição mais clara dos requisitos.

A implementação de metodologias ágeis, mencionada pelo Entrevistado 1, sobressai-se como uma estratégia consagrada na literatura voltada à diminuição do tempo de desenvolvimento e à adaptação mais rápida a alterações no escopo do projeto. Conforme Highsmith (2009), a adaptabilidade e a continuidade iterativa oferecidas por metodologias como *Scrum* e *Kanban* possibilitam ciclos de entrega mais ágeis e diminuem os riscos relacionados a alterações imprevistas. Dentro do contexto em questão, essa metodologia pode auxiliar na diminuição dos atrasos e na ampliação da previsibilidade no planejamento dos projetos.

A utilização de ferramentas digitais para automação e integração de processos, mencionada pelo Entrevistado 2, está alinhada com estudos que apontam a digitalização como um fator-chave na eficiência operacional e na melhoria da comunicação entre as áreas envolvidas no desenvolvimento de produtos (Kerzner, 2013). Ferramentas como PLM (*Product Lifecycle Management*) e plataformas colaborativas podem reduzir erros de comunicação e acelerar tomadas de decisão, fatores críticos na otimização do TtM.

A realização de workshops interdepartamentais para alinhamento estratégico, recomendada pelo Entrevistado 3, reforça a importância da colaboração entre equipes multifuncionais no desenvolvimento de novos produtos. Estudos como os de Clark e Wheelwright (1993) demonstram que a integração precoce entre diferentes departamentos reduz conflitos no escopo e melhora a coordenação, minimizando

retrabalhos ao longo do projeto. No caso estudado, essa prática pode contribuir para maior clareza nas expectativas e uma execução mais fluida.

A definição mais clara dos requisitos desde o início do projeto, apontada pelo Entrevistado 4, reflete um dos principais desafios da gestão de escopo. Conforme destacado por PMI (2017), projetos com requisitos mal definidos tendem a sofrer mudanças frequentes, aumentando custos e estendendo prazos. Assim, a padronização de processos e a formalização dos requisitos são estratégias recomendadas para melhorar a previsibilidade do TtM e reduzir riscos de replanejamento.

Em síntese, as sugestões dos entrevistados corroboram as boas práticas de gestão de projetos e inovação encontradas na literatura, reforçando que a melhoria do TtM está diretamente relacionada à agilidade, comunicação eficiente e alinhamento estratégico.

Em seguida, procurou-se identificar exemplos de iterações desnecessárias nos projetos e propor estratégias para evitá-las.

Quadro 7 - Iterações Desnecessárias e Estratégias para Evitá-las

Entrevistado	Iterações Desnecessárias	Como Evitá-las
Entrevistado 1	Revisões múltiplas de requisitos sem um critério claro.	Estabelecer critérios mais rígidos para aprovação inicial dos requisitos.
Entrevistado 2	Aprovações excessivas, onde pequenos detalhes passam por múltiplos níveis de revisão.	Reduzir etapas burocráticas e conceder maior autonomia às equipes.
Entrevistado 3	Mudanças constantes no design por falta de briefing estruturado.	Elaborar briefings mais detalhados e alinhados com todas as áreas envolvidas.
Entrevistado 4	Falta de comunicação entre as equipes, levando a interpretações divergentes e retrabalho.	Melhorar os canais de comunicação e utilizar ferramentas digitais para alinhamento contínuo.
Entrevistado 5	Reuniões sem objetivo claro que consomem tempo sem decisões efetivas.	Garantir que reuniões tenham uma pauta definida e decisões registradas.

FONTE: a autora (2025).

Os entrevistados identificaram diferentes formas de desperdício de tempo e recursos durante o desenvolvimento dos projetos, apontando práticas recorrentes que resultam em retrabalho, atrasos e ineficiência no *Time to market* (TtM). Essas iterações desnecessárias podem ser classificadas em quatro categorias principais:

revisões múltiplas de requisitos sem critérios claros, aprovações excessivas, mudanças constantes no design, falhas de comunicação entre equipes e reuniões sem objetivo definido.

A revisão múltipla de requisitos sem critérios claros, mencionada pelo Entrevistado 1, é um fator amplamente discutido na literatura sobre gerenciamento de escopo. Segundo PMI (2017), a ausência de uma definição objetiva dos requisitos no início do projeto pode levar a mudanças frequentes e desalinhamento entre as partes interessadas. Isso está diretamente relacionado ao fenômeno de alteração de escopo, caracterizado pela adição contínua de novos requisitos sem um controle formal. Para mitigar esse problema, recomenda-se a definição de critérios rígidos para aprovação inicial dos requisitos, garantindo alinhamento entre as áreas envolvidas e reduzindo o número de revisões posteriores.

A aprovação excessiva de pequenos detalhes, citada pelo Entrevistado 2, reflete a burocracia excessiva em processos de decisão dentro das organizações. Kerzner (2017) argumenta que a sobrecarga de aprovações pode desacelerar projetos e reduzir a agilidade organizacional, especialmente quando não há delegação adequada de autoridade. Como solução, a literatura recomenda a criação de fluxos de aprovação simplificados e a concessão de maior autonomia às equipes, permitindo que decisões operacionais sejam tomadas com menos intermediários e maior rapidez.

A falta de comunicação entre as equipes, apontada pelo Entrevistado 4, é um dos fatores mais críticos na literatura de gerenciamento de projetos. Estudos como os de Pinto e Slevin (1988) mostram que falhas na comunicação podem levar a interpretações divergentes, retrabalho e atrasos significativos no cronograma. Para mitigar esse problema, a literatura sugere a implementação de ferramentas digitais para a centralização de informações e a realização de reuniões de alinhamento frequentes entre as áreas envolvidas. Sistemas de gestão colaborativa, como PLM e plataformas de gerenciamento de projetos, podem contribuir para melhorar a transparência e a troca de informações entre equipes.

Por fim, a realização de reuniões sem objetivo claro, mencionada pelo Entrevistado 5, representa um dos desafios organizacionais mais recorrentes na literatura. Segundo Drucker (1999), reuniões ineficazes são um dos maiores desperdiçadores de tempo em empresas, reduzindo a produtividade das equipes e impactando diretamente o desempenho dos projetos. A recomendação para evitar

esse problema inclui a definição prévia de pautas objetivas para cada reunião, o registro formal de decisões e a utilização de metodologias ágeis, como reuniões rápidas (*stand-up meetings*), que mantêm o foco na resolução de problemas específicos.

Por fim, solicitou-se aos entrevistados suas recomendações gerais para otimizar o desenvolvimento de projetos na empresa.

Quadro 8 - Recomendações Finais dos Entrevistados

Entrevistado	Recomendações
Entrevistado 1	Maior investimento em treinamento das equipes para adoção de práticas ágeis e foco na entrega de valor ao consumidor.
Entrevistado 2	Implementação de um painel de indicadores de desempenho para monitorar métricas-chave dos projetos e facilitar a tomada de decisões.
Entrevistado 3	Promoção de uma cultura organizacional mais colaborativa e aberta à inovação.
Entrevistado 4	Maior alinhamento entre estratégia de negócios e execução dos projetos, garantindo que cada iniciativa esteja conectada aos objetivos corporativos.
Entrevistado 5	Estabelecimento de checkpoints regulares para avaliar o progresso dos projetos e realizar ajustes estratégicos conforme necessário.

FONTE: a autora (2025).

As recomendações obtidas a partir das entrevistas apontam para a necessidade de aprimoramento contínuo dos processos de desenvolvimento de produtos, com ênfase na implementação de estratégias que garantam maior eficiência e previsibilidade nas entregas. Os entrevistados destacaram a importância do investimento na capacitação das equipes, sobretudo no que se refere à adoção de metodologias ágeis e à promoção de uma cultura organizacional voltada para a inovação. A literatura sobre gestão de projetos corrobora essa perspectiva, evidenciando que a utilização de metodologias ágeis pode reduzir ineficiências operacionais e aumentar a flexibilidade organizacional (Kerzner, 2017)

Além disso, a necessidade de um monitoramento mais rigoroso de métricas e indicadores de desempenho foi mencionada como um elemento essencial para garantir maior controle sobre os prazos e a qualidade dos projetos, o que também é amplamente discutido na literatura como um fator determinante para o sucesso de projetos (Cooper, 2011).

Outro aspecto destacado pelos entrevistados refere-se à necessidade de fortalecimento da cultura organizacional colaborativa, na qual a troca de conhecimento entre as áreas envolvidas seja incentivada de forma estruturada. Essa perspectiva está alinhada aos estudos de Meredith e Mantel (2020), que ressaltam a importância da interdisciplinaridade na gestão de projetos para minimizar falhas de comunicação e retrabalhos. Além disso, o alinhamento estratégico foi identificado como um dos principais desafios, sendo apontado como essencial para garantir que os projetos estejam em conformidade com as diretrizes organizacionais e as demandas do mercado. Esse fator também é amplamente discutido na literatura, que sugere que desalinhamentos estratégicos podem gerar impactos negativos no ciclo de vida dos produtos e comprometer sua competitividade (Griffin, 1997).

A adoção de checkpoints regulares para avaliação do progresso dos projetos foi outra solução mencionada pelos entrevistados, sendo considerada uma medida relevante para possibilitar ajustes rápidos e eficazes ao longo do processo de desenvolvimento. Cooper (2011) destaca que a implementação de revisões periódicas, como o uso de *gate reviews*, pode contribuir para a redução de riscos e assegurar que as decisões tomadas estejam alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa.

A análise dos dados qualitativos e quantitativos permitiu um diagnóstico abrangente dos desafios que impactam o *Time to market* (TtM) no contexto da empresa estudada. Os achados indicam que, embora tenha ocorrido um crescimento expressivo no volume de projetos após 2023, ainda persistem desafios relacionados a atrasos, revisões excessivas e desalinhamento entre áreas. Os dados quantitativos revelaram que 41% dos projetos analisados sofreram atrasos, com um tempo médio de atraso variando entre 4,5 e 5,8 meses nos últimos três anos. Além disso, apenas 25% dos projetos foram entregues conforme o cronograma planejado, o que demonstra a necessidade de aprimoramento contínuo dos processos organizacionais. Esses indicadores são consistentes com pesquisas anteriores que apontam que atrasos superiores a 20% no cronograma comprometem diretamente a competitividade da empresa e sua capacidade de inovação (Kerzner, 2017).

A análise qualitativa aprofundou essa compreensão ao destacar a percepção dos profissionais envolvidos nos projetos. Os entrevistados identificaram como principais fatores que comprometem o *Time to market* a ocorrência de mudanças não

planejadas no escopo, a comunicação ineficiente entre as áreas, o excesso de revisões e aprovações burocráticas e a necessidade de um alinhamento estratégico mais eficiente. Os relatos sugerem que otimizar a definição dos requisitos iniciais, fortalecer a integração entre as equipes e adotar metodologias ágeis são medidas essenciais para acelerar as entregas e reduzir retrabalhos. Esses achados corroboram a literatura sobre o tema, que enfatiza que a definição clara dos requisitos, aliada a uma gestão de comunicação eficiente e à implementação de práticas ágeis, pode reduzir significativamente os riscos e melhorar o desempenho dos projetos (PMI, 2017).

Com base nesses achados, a próxima seção deste estudo apresentará uma proposta estruturada, contemplando recomendações práticas para a otimização dos processos de desenvolvimento de produtos e redução *do Time to market*. A proposta será elaborada de forma a considerar os desafios identificados, buscando soluções que possam ser aplicadas de maneira efetiva no contexto organizacional analisado. Dessa forma, espera-se contribuir para a construção de um modelo de gestão mais ágil, eficiente e alinhado às exigências do mercado de eletrodomésticos.

5 APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Diante dos desafios identificados seção anterior, esta propõe um conjunto de intervenções que visam aprimorar o *Time to market* (TtM) dos projetos de desenvolvimento de produtos na empresa estudada. As recomendações foram elaboradas de forma holística, considerando três eixos fundamentais: o comportamental, relacionado à cultura organizacional, a liderança e ao alinhamento das equipes; a gestão de escopo, com foco em práticas mais estruturadas para evitar retrabalhos e atrasos; e a análise crítica da ferramenta interna utilizada para gerenciamento dos projetos, visando seu aprimoramento. Essas ações são fundamentadas nas melhores práticas de gestão de projetos e em referenciais teóricos, buscando não apenas solucionar problemas pontuais, mas promover uma transformação sustentável nos processos internos.

Os desafios identificados na pesquisa apontam para a necessidade de um aprimoramento na cultura organizacional, especialmente no que se refere à colaboração entre áreas, ao papel da liderança e ao alinhamento estratégico das

equipes. No contexto de gerenciamento de projetos, Kerzner (2017) destaca que a cultura organizacional exerce uma influência direta na eficácia da execução dos projetos, pois determina o nível de integração entre os times e a capacidade da empresa de responder de forma ágil e coordenada às demandas do mercado.

Para mitigar essas questões, propõe-se estruturar rituais de acompanhamento do projeto, nos quais o líder de projeto atue de forma proativa na resolução de desafios. A realização de *daily stand-ups* ou *check-ins* semanais, inspirados no framework ágil, permitiria uma visão clara do progresso do projeto e a rápida identificação de obstáculos, promovendo ajustes ágeis e diminuindo impactos no cronograma. Esse acompanhamento deve ser formalizado por meio de ferramentas de gestão colaborativa, com visualização compartilhada entre todas as áreas, garantindo maior transparência no fluxo de trabalho e promovendo uma comunicação eficiente.

Adicionalmente, recomenda-se a adoção de um modelo de avaliação de desempenho dos times de projeto, com base em indicadores-chave como previsibilidade de entrega, índice de retrabalho e eficiência na comunicação. Esse modelo deve incluir feedbacks estruturados ao final de cada projeto, permitindo a identificação de oportunidades de melhoria contínua para os times e fornecendo insumos para o aperfeiçoamento das práticas de liderança e gestão.

Outro fator crítico encontrado foi a definição e o controle do escopo. A análise qualitativa indicou que mudanças não planejadas no escopo, revisões excessivas de requisitos e aprovações burocráticas são fatores que impactam negativamente o cronograma dos projetos.

Para mitigar esses impactos, propõe-se uma abordagem estruturada para a gestão do escopo, composta por duas ações principais: a criação de um Comitê de Revisão de Escopo e a otimização dos entregáveis de definição e alteração do escopo ao longo dos *checkpoints* dos projetos.

A primeira ação consiste na criação de um Comitê de Revisão de Escopo, uma instância formalizada e multidisciplinar, composta por representantes das principais áreas envolvidas no desenvolvimento de produtos, tais como engenharia, marketing, design, gestão de portfólio e gerenciamento de projetos. Esse comitê teria como função central avaliar e aprovar mudanças significativas no escopo, garantindo

que qualquer solicitação de alteração seja analisada de maneira estruturada, levando em consideração seus impactos no cronograma, nos custos, nos requisitos técnicos e na estratégia organizacional antes de ser implementada.

Para aumentar a eficiência do processo, sugere-se que o comitê se reúna periodicamente, seguindo um calendário previamente estabelecido, além de convocar reuniões extraordinárias em casos de mudanças críticas. A análise das solicitações deve seguir critérios rigorosos, que incluam a avaliação da viabilidade técnica e financeira da modificação, seu alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa e seus impactos sobre os prazos e a alocação de recursos. Essa abordagem permite que decisões sejam tomadas de forma embasada, reduzindo riscos e prevenindo impactos negativos no TtM.

Além disso, para garantir a efetividade dessa estrutura, recomenda-se que todas as solicitações de mudança no escopo sejam documentadas e submetidas ao comitê por meio de um processo padronizado, utilizando *templates* e formulários específicos que detalhem a justificativa da alteração, os benefícios esperados, os riscos associados e a avaliação do impacto no cronograma e nos custos. Dessa forma, evita-se que alterações sejam realizadas de maneira fragmentada ou sem um controle adequado, assegurando que cada modificação seja devidamente validada e priorizada com base em critérios objetivos.

Adicionalmente, a segunda ação refere-se à otimização dos entregáveis que formalizam a definição e alteração do escopo, aprimorando sua padronização e aplicabilidade ao longo dos *checkpoints* dos projetos. Apesar da empresa já contar com um fluxo estruturado de controle de escopo, dividido em etapas predefinidas, a análise qualitativa evidenciou oportunidades de melhoria na clareza, consistência e robustez dos documentos que consolidam essas informações.

Para garantir um escopo mais bem definido desde o início do projeto, propõe-se a reformulação do documento que formaliza a definição do escopo inicial. Esse documento deve conter diretrizes mais claras, detalhando os objetivos do projeto, as entregas esperadas, os critérios de sucesso e os limites do escopo. A inclusão de seções mais descritivas sobre premissas, restrições e critérios de aceitação pode reduzir ambiguidades e prevenir ajustes posteriores que comprometam prazos e alocação de recursos. Além da antecipação da entrega desse documento para fases mais iniciais do projeto.

Além disso, sugere-se a reformulação do documento que formaliza solicitações de mudança no escopo, garantindo que ele forneça maior controle e rastreabilidade sobre as modificações ao longo do ciclo de vida do projeto. A padronização desse documento deve incluir campos obrigatórios para descrição detalhada da alteração proposta, justificativa estratégica, impactos esperados no cronograma e nos custos, além da aprovação formal pelas áreas envolvidas antes da implementação. A exigência de um plano de mitigação para cada solicitação de mudança pode ser um diferencial para evitar impactos negativos na execução do projeto, assegurando que ajustes sejam feitos de maneira controlada e fundamentada.

O último ponto crítico a ser trabalhado, é o desafio relacionado à usabilidade e à efetividade do sistema da empresa, incluindo falta de informações essenciais para algumas áreas, dificuldades na extração de dados estratégicos e baixa adesão dos usuários.

Para otimizar a usabilidade e garantir maior aderência da equipe ao uso da ferramenta, propõe-se três ações estratégicas focadas na melhoria do acesso à informação, no incentivo à utilização ativa pelos usuários e na governança da ferramenta para garantir sua evolução contínua.

A primeira ação consiste na padronização e estruturação das informações dentro da ferramenta, garantindo que os dados mais relevantes estejam organizados e acessíveis para todas as áreas. Atualmente, um dos desafios enfrentados pelos usuários é a ausência de campos padronizados e informações cruciais para algumas equipes, o que leva à necessidade de buscar dados em outras plataformas. Para mitigar esse problema, sugere-se a criação de templates de preenchimento obrigatório para diferentes tipos de projetos, assegurando que os dados fundamentais para cada área sejam incluídos desde o início do processo. Além disso, a configuração de relatórios automáticos permitiria que os usuários tivessem acesso a análises consolidadas sem necessidade de extração manual de dados, otimizando o tempo de trabalho e facilitando a tomada de decisões.

A segunda ação visa aumentar a adesão dos usuários por meio de treinamentos práticos e incentivos à utilização ativa da ferramenta. Durante a análise qualitativa, foi identificado que alguns colaboradores evitam utilizar a ferramenta por considerá-la pouco intuitiva ou por desconhecerem seu potencial. Para reverter essa situação, recomenda-se a criação de programas de capacitação contínuos, incluindo

treinamentos práticos, tutoriais interativos e workshops periódicos que demonstrem como extrair o máximo de benefícios da plataforma. Além disso, a implementação de um programa de engajamento com reconhecimento de boas práticas pode incentivar o uso consistente, premiando equipes que utilizam a ferramenta de forma exemplar, com métricas como preenchimento completo de informações, atualizações frequentes e qualidade na documentação dos projetos.

Por fim, a terceira ação propõe a criação de um comitê de governança da ferramenta, composto por representantes das principais áreas que utilizam o sistema. Esse comitê teria o objetivo de monitorar regularmente os desafios enfrentados pelos usuários, priorizar melhorias viáveis e garantir que a ferramenta continue atendendo às necessidades do negócio. O comitê seria responsável por coletar *feedbacks* estruturados, realizar revisões periódicas sobre a usabilidade da ferramenta e sugerir ajustes graduais que possam ser implementados de forma ágil, sem necessidade de reformulações complexas. Além disso, a criação de canais de suporte técnico eficientes e um fórum interno para resolução de dúvidas, pode reduzir a resistência ao uso da ferramenta e otimizar sua aplicação no dia a dia.

Dessa forma, as propostas aqui delineadas se integram em uma abordagem holística e estratégica, contemplando os principais fatores que impactam o desempenho dos projetos analisados. A efetivação dessas ações não apenas contribuirá para a redução de atrasos e o aumento da previsibilidade nos prazos, mas também fortalecerá a competitividade da empresa no setor de eletrodomésticos, garantindo maior eficiência na introdução de novos produtos no mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar como uma gestão eficiente do escopo pode contribuir para a redução do *Time to market* (TtM) em projetos de eletrodomésticos. Para isso, foi utilizada uma abordagem metodológica mista, combinando dados quantitativos e qualitativos. A pesquisa documental permitiu mapear indicadores de desempenho dos projetos ao longo dos anos, enquanto entrevistas semiestruturadas com profissionais da indústria possibilitaram

compreender os desafios práticos enfrentados na gestão de escopo e suas implicações no cronograma dos projetos.

Os resultados obtidos evidenciaram que a falta de controle do escopo é um dos principais fatores que impactam negativamente o cumprimento dos prazos, resultando em revisões excessivas, desalinhamento entre equipes e mudanças tardias nos requisitos dos projetos. A análise quantitativa demonstrou que 41% dos projetos sofreram atrasos, com uma média de tempo de atraso entre 4,5 e 5,8 meses nos últimos três anos, enquanto a análise qualitativa indicou que os principais desafios incluem comunicação ineficiente, burocracia excessiva nas aprovações e ausência de critérios rigorosos para mudanças no escopo. A pesquisa também apontou que a introdução de uma nova plataforma de produtos em 2023 contribuiu para um aumento no número de projetos, tornando ainda mais crítico o aprimoramento da gestão de escopo e da integração entre as áreas envolvidas.

Com base nesses achados, foram propostas três frentes de intervenção: aprimoramento comportamental, otimização da gestão de escopo e aprimoramento da ferramenta interna de gestão de projetos. As recomendações incluem a implementação de rituais de acompanhamento liderados pelo gerente de projeto, a criação de um Comitê de Revisão de Escopo e a padronização de documentos para garantir maior previsibilidade e controle das mudanças. Além disso, a proposta de intervenção abordou estratégias para melhorar a usabilidade da ferramenta de gestão de projetos, incluindo padronização de informações, treinamentos e criação de um comitê de governança da ferramenta.

Este estudo contribui para a literatura ao reforçar a importância da integração entre as equipes, da definição clara dos requisitos e do uso de metodologias ágeis para otimizar o *Time to market* no setor de eletrodomésticos. No âmbito prático, as recomendações propostas podem servir como referência para empresas que enfrentam desafios semelhantes na gestão de escopo e na redução de prazos de desenvolvimento de produtos. Como limitação, destaca-se que a pesquisa foi conduzida em um único contexto organizacional, o que pode restringir a generalização dos resultados. Estudos futuros podem expandir essa investigação para outras empresas do setor, explorando a implementação e os impactos de estratégias específicas para aprimorar a gestão de escopo e reduzir o *Time to market*.

REFERÊNCIAS

ABORHOR, B. *The Effects of Scope Management on Project Success in Construction Project Management*. [S.l.: s.n.], [s.d.]. Disponível em: <https://ir.knust.edu.gh/server/api/core/bitstreams/df3620b2-ac60-48a8-9abd-e8e8348ea9ec/content>. Acesso em: 06 dez. 2024.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 6. ed. São Paulo: Edições 70, 2011

BROWN, S. L.; EISENHARDT, K. M. Product development: past research, present findings, and future directions. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 2, p. 343-378, 1995.

CLARK, K. B.; WHEELWRIGHT, S. C. *Managing New Product and Process Development: Text and Cases*. New York: Free Press, 1993.

COOPER, R. G. *Winning at New Products: Creating Value Through Innovation*. 4. ed. New York: Basic Books, 2011.

COOPER, R. G.; KLEINSCHMIDT, E. J. Benchmarking the firm's critical success factors in new product development. *Journal of Product Innovation Management*, v. 12, n. 5, p. 374-391, 1995.

CRESWELL, J. W. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2010.

DRUCKER, P. F. *Management Challenges for the 21st Century*. New York: HarperBusiness, 1999.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRANT, R. M. *Contemporary Strategy Analysis*. Malden: Blackwell, 1996.

GRIFFIN, A. *PDMA Research on New Product Development Practices: Updating Trends and Benchmarking Best Practices*. *Journal of Product Innovation Management*, v. 14, n. 6, p. 429-458, 1997.

GRIFFIN, A.; HAUSER, J. R. *Integrating R&D and Marketing: A Review and Analysis of the Literature*. *Journal of Product Innovation Management*, v. 13, n. 3, p. 191-215, 1996.

HAIR, J. F. *et al.*. *Multivariate Data Analysis*. 7. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2009.

HIGHSMITH, J. *Agile Project Management: Creating Innovative Products*. 2nd ed. Addison-Wesley, 2009.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. 10. ed. Stamford: Cengage Learning, 2014.

KERZNER, H. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 12. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2017.

KERZNER, H. *Project management best practices: achieving global excellence*. 3. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2013.

LOCK, D. *Project Management*. 10. ed. Hampshire: Gower Publishing, 2020.

MALHOTRA, N. K. *Marketing Research: An Applied Orientation*. 6. ed. Upper Saddle River: Pearson, 2012.

MACCORMACK, A.; VERGANTI, R. *Managing the Sources of Uncertainty: Matching Process and Context in Software Development*. *Journal of Product Innovation Management*, v. 20, n. 3, p. 217-232, 2003.

MARTINSUO, M.; LEHTONEN, P. *Role of single-project management in achieving portfolio management efficiency*. *International Journal of Project Management*, v. 25, n. 1, p. 56-65, 2007

MASCITELLI, R. *The Lean Product Development Guidebook: Everything Your Design Team Needs to Improve Efficiency and Slash Time to market*. Northridge: Technology Perspectives, 2006.

McNALLY, R. C.; AKDENIZ, M. B.; CALANTONE, R. J. *New Product Development Processes and New Product Profitability: Exploring the Mediating Role of Speed to Market and Product Quality*. *Journal of Product Innovation Management*, v. 28, n. 1, p. 63-77, 2011.

MEREDITH, J. R.; MANTEL, S. J. *Project management: a managerial approach*. 10. ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2020.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press, 2003.

MIRZA, M. N., POURZOLGHADR, S., SHAH, K. A. *Significance of Scope in Project Success. Procedia Engineering*, v. 2, n. 13, p. 821-828, 2013.

PINTO, J. K. *Project Management: Achieving Competitive Advantage*. 3. ed. Upper Saddle River: Pearson, 2013.

PINTO, J. K.; SLEVIN, D. P. Critical Success Factors in Effective Project Implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, v. 34, n. 1, p. 22-27, 1988.

PMI - *Project Management Institute. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide)*. 6. ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2017.

PORTER, M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985.

SMITH, P. G.; REINERTSEN, D. G. *Developing products in half the time*. 2. ed. New York: John Wiley & Sons, 1997.

TURNER, J. R. *The Handbook of Project-Based Management: Leading Strategic Change in Organizations*. 3. ed. McGraw-Hill Professional, 2009.

VERGANTI, R. Leveraging on Systemic Learning to Manage the Early Phases of Product Innovation Projects. *R&D Management*, v. 29, n. 4, p. 377-389, 1999.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE PERGUNTAS

1. Qual o seu nome? Gênero? Idade? Área? E qual a sua experiência?
2. Como é o papel da sua função e quais são suas responsabilidades?
3. Qual a sua função no envolvimento dos projetos? E como você enxerga a gestão do escopo no desenvolvimento dos projetos?
4. A seu critério, classifique quais as potenciais causas que mais impactam o cronograma dos seus projetos, dentro da gestão do escopo (ex.: tempo, comunicação, etc)? Por quê?
5. Quais são os impactos que essas causas têm dentro do cronograma para o *Time to market* (TtM) dos projetos que você atua?
6. Você tem alguma ideia ou sugestão sobre como o TtM poderia ser melhorado na organização, do seu próprio ponto de vista?
7. Você pode dar exemplos de algumas iterações (desnecessárias) que frequentemente se repetem ao longo do desenvolvimento do projeto? Como elas podem ser evitadas?
8. Você tem mais alguma consideração ou recomendação que gostaria de compartilhar?

APÊNDICE B – LISTA DE ABREVIATURAS

1. EAP – Estrutura Analítica de Projetos
2. P&D – Pesquisa e Desenvolvimento
3. PLM - *Product Lifecycle Management*
4. PMI – *Project Management Institute*
5. TtM – *Time to market*