

**ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA EMPRESAS E
PROJETOS NA CONCESSIONÁRIA DO PARQUE NACIONAL DA TIJUCA –
RIO DE JANEIRO – RJ**

Ana Oliveira

Claudio Alexandre de Souza

RESUMO: Objetivo deste estudo foi analisar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para empresas e projetos na concessionária da Unidade de Conservação (UC): Parque Nacional da Tijuca (PNT) – Paineiras Corcovado LTDA. Foi utilizada a pesquisa exploratória acerca da UC, e posteriormente foi empregado método de estado da arte, para verificar os FCS para empresas e projetos, catalogá-los e classificá-los, o que posteriormente originou o instrumento de coleta de dados. Como principal resultado foi verificado que a concessionária atende a maioria dos FCS para empresas, no entanto apesar de possuir projetos, não existe um escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) formal, e por isso contempla apenas três dos dez FCS para projetos.

Palavras-chave: FCS para Empresas; FCS para Projetos; Unidades de Conservação.

ABSTRACT: The purpose of this research was to analyze the Critical Success Factors (CSF) for companies and projects at the dealership Conservation Unit (CU): Tijuca National Park (TNP) - Paineiras Corcovado LTDA. The exploratory research on the CU was used, and was later employed the state of the art method to check the CSF for companies and projects, catalog them and classify them, which later originated the data collection instrument. The main result has been found that the dealership meets most of CSF for companies, however despite having projects, there isn't a formal Project Management Office (PMO), and it includes only three of the ten CSF for projects.

Keywords: CSF for Companies; CSF for Projects; Conservation Units.

INTRODUÇÃO

Em um cenário competitivo as organizações necessitam conhecer quais fatores precisam ser considerados para maximizar suas potencialidades e minimizar as ameaças, e os seus Fatores Críticos de Sucesso (FCS) (COLAUTO et al, 2004), com vistas a aumentar as chances de sucesso e continuidade dos negócios, para isso o gerenciamento de Projetos (GP) pode ser uma das ferramentas empregadas para auxiliar na gestão de empreendimentos de diversas áreas.

Visto isso se buscou observar evidências dos FCS de empresas e projetos na concessionária do Parque Nacional da Tijuca (PNT) – Paineiras Corcovado

LTDA, com o objetivo de analisar se a empresa contempla os FCS para empresas e projetos.

O estudo de abordagem quantitativa foi conduzido de forma exploratória e descritiva (MARCONI; LAKATOS, 2002), onde foi realizado o levantamento de dados sobre a UC em fontes secundárias, e posteriormente foi utilizando o estado da arte buscando identificar e classificar os FCS para empresas e projetos, que posteriormente deram origem a um questionário aplicado à concessionária.

O trabalho está dividido em fundamentação teórica, onde é revisada a literatura sobre FCS para empresas e projetos, e a caracterização da UC, objeto da pesquisa, em seguida é apresentada a metodologia através da qual o estudo foi realizado, e posteriormente são apresentados e analisados dos dados, após isso são apresentadas as considerações finais e as referências.

FCS PARA EMPRESAS

No texto a seguir serão apresentados os principais FCS para empresas, que de acordo com os autores estudados é necessário atender para se obter sucesso nos negócios, em síntese estes são: planejamento estratégico, análise do ambiente externo, plano de negócios, capacitação da média gerencia, marketing e comunicação, planejamento financeiro, obtenção de mão de obra especializada, controle de qualidade e inovação no produto ou serviço. Todos serão apresentados com maior detalhe a seguir.

Visto a necessidade de minimizar a incerteza com relação ao sucesso da operação (VALENTE; CURY, 2004), seja com relação a produtos ou serviços o planejamento estratégico foi o principal FCS destacado (VIAPIANA, 2001; PEREIRA; SANTOS, 2005). De acordo com Colauto et al (2004) e Rinke (1999) planejar é importante com relação a cultura, clima, capacitação, comunicação, e condução de mudanças, é considerado um dos fatores que mais contribuem para o sucesso (NAKAHATA; TEIXEIRA, 2014; DEGEN, 1989; SANTOS; PEREIRA, 1995; FONTANINI, 2000; DUTRA; PREVIDELLI, 2003; DELMAR; SHANE, 2003; SEBRAE-SP, 2005), visto que pode melhorar a condução de várias áreas, a começar pelas finanças, colaboradores, qualidade nos serviços, entre outras áreas.

O segundo FCS destacado foi observar o ambiente externo, ou seja, as condições de mercado. De acordo com Valente e Cury (2006), Stoner e Freeman (1999) e Sousa (2014) este FCS ajuda a reduzir as incertezas operacionais do negócio, contribuindo para o seu sucesso (RESNIK, 1990; NAKAHATA; TEIXEIRA, 2014), pelo fato de que consideram que nenhuma empresa seja autossuficiente, pois trocam recursos com o ambiente externo. Através da análise ambiental é possível anteceder-se as necessidades ou novas tendências de mercado, importantes no crescimento da organização, preparando-a até mesmo para o inesperado (STUMPF, 1994; HARPER, 1995).

O terceiro FCS encontrado foi possuir plano de negócios, importante para o sucesso de uma nova empresa porque orienta o empreendedor com relação às decisões a serem tomadas e à viabilidade da implantação dessa ideia (DEGEN, 1989; HALLORAN, 1994; SANTOS; PEREIRA, 1995; DELMAR; SHANE, 2003; GREATTI, 2003; RIMOLI et al, 2004; NAKAHATA; TEIXEIRA, 2014), desde que o plano seja elaborado durante a concepção do negócio, no momento em que o empreendedor já reuniu algumas informações sobre o que pretende desenvolver e precisa organizá-las.

A capacitação da média gerência foi apontada como o quarto FCS, (ALBERTIN; MOURA, 1995), como o elemento integrador entre o ambiente externo e interno, onde conta-se com a atuação dos gestores para suprir possíveis falhas no planejamento da organização. De certa forma garantindo o sucesso e desafios inerentes da empresa (HARPER, 1995; PENROSE; 1959; BROOKLER, 1992; OLLINGER, 1994), ou seja, por mais bem elaborado que esteja o planejamento estratégico da organização, é importante que existam médios gerentes capacitados, capazes de operacionalizar o que foi planejado.

O marketing e a comunicação não poderiam deixar de serem citados como um dos FCS, sob a perspectiva de Sousa (2014) é importante elaborar um plano de marketing, para que fique clara a definição do produto ou serviço, o perfil de cliente que deve ser atingido, a dimensão de mercado, as políticas de distribuição, de comunicação, e de preços que serão praticados. Pereira e Santos (1995), e Rinke (1999) acrescentam que as principais qualidades do empreendimento que constituem a base do sucesso empresarial é a estratégia de *marketing* bem definida,

a conquista da fidelidade da clientela, a comunicação eficaz com o mercado, melhorando a imagem da empresa, *mix* de *marketing* estabelecido com clareza para produto, preço propaganda, promoção e distribuição.

As metas financeiras para capital próprio e de terceiros foi apontada como uma das principais qualidades para o sucesso de uma empresa é o gerenciamento de capital, próprio ou com alavancagem positiva (PEREIRA; SANTOS, 1995), ou seja, uso eficiente do capital de terceiros; reinvestimento dos lucros; baixa imobilização de capital; endividamento sob controle; capitalização da empresa. Alguns autores destacam ainda que a ausência de necessidade de capital de bancos pode ser um fator de sucesso (SANTOS; PEREIRA, 1995; SEBRAE-SP, 2005; SHMEIDA et al, 2008), ou seja a empresa consegue se financiar.

Também são apontados como um dos FCS, a gestão financeira, do crédito e do capital de giro e o reinvestimento dos lucros são essenciais à saúde financeira e contribuem diretamente para o sucesso de um pequeno negócio (DEGEN, 1989; RESNIK, 1990; SANTOS; PEREIRA, 1995; VIAPIANA, 2001; SEBRAE-SP, 2005), são ações simples que podem ser gerenciadas através de planilhas eletrônicas, como por exemplo, previsões de pagamentos, folha de funcionários, encargos e impostos, distribuição de dividendos aos sócios, e obviamente também a entrada de receitas.

O próximo FCS destacado é a obtenção de mão de obra especializada, para Resnik (1990), Halloran (1994), Santos e Pereira (1995) e Viapiana (2001), muitos negócios dependem de mão de obra especializada para crescer. Assim, encontrar pessoas adequadas às necessidades do empreendimento é algo a ser analisado com cuidado por uma empresa que pretende crescer e obter sucesso.

O controle de qualidade e desempenho de produtos e serviços também destaca-se como um FCS nas empresas (PEREIRA; SANTOS, 1995). Esses controles também devem ter critérios não técnicos, tais como satisfação dos usuários e dos clientes, adequação, nível de utilização etc., devem ser claros e estabelecidos num nível que não se tornem obstáculos para o desempenho das atividades. Segundo (ALBERTIM; MOURA, 1995) os controles devem ser suficientes para evitar ocorrências de erros após a liberação do serviço solicitado; garantir o cumprimento do alinhamento estratégico; realimentar o processo de planejamento;

garantir a qualidade dos sistemas de informações, e não só a qualidade técnica; evitar a ocorrência de retrabalho; verificar a validade dos custos estimados e os benefícios declarados antecipadamente.

Como último FCS para empresas cita-se a inovação do produto ou serviço, mudanças e novos mercados (PEREIRA; SANTOS, 1995; SOUSA, 2014). Para Bio (1985), os resultados de uma empresa podem ser melhorados satisfatoriamente a partir de uma inovação, do aproveitamento de uma oportunidade ou de um período de condições ambientais muito favoráveis; contudo, ao longo do tempo, a sobrevivência e a continuidade dos resultados dependem muito do nível de eficiência da empresa.

E já que a inovação pode estar relacionada à gestão e também ao produto, Young (1995) destaca a importância da cultura da mudança na empresa, da habilidade de tomar decisões e assumir riscos exigidos num processo de crescimento com desenvolvimento.

Contudo foi possível verificar que os FCS para empresas estão associados a vários aspectos de planejamento das atividades, da habilidade dos recursos humanos, da correta análise do ambiente externo, das políticas de marketing, entre outros fatores que de forma coordenada ampliam as possibilidades de que uma empresa tenha sucesso.

FCS PARA PROJETOS

Nos próximos parágrafos serão apresentados os FCS para projetos, como o alinhamento estratégico com a organização, o apoio da alta administração, disponibilidade de recursos humanos, gerenciamento de *stakeholders*, reconhecer o GP como uma mudança cultural na empresa, lições aprendidas, e apresentações formais sobre gerenciamento de projetos, identificados pelos autores como essenciais ao sucesso da implantação do GP.

O FCS mais mencionado pelos autores pesquisados foi o alinhamento estratégico com a organização, justamente pelo fato de que um EGP deve estar configurado para atender as necessidades daquela organização (CARVALHO; PSICOPO, 2014; HILL, 2004; AUBRY et al, 2010; CARVALHO; RABECHINI, 2009),

sendo assim, um fator de sucesso durante a implantação (KERZNER, 2002; DESOUZA; EVARISTO, 2006), e ainda essencial para composição dos projetos (TURNER, 2009), além da gestão de portfólio.

Como segundo FCS foi citada a obtenção de patrocínio da alta administração, durante pesquisa em 51 EGP's Alves et al (2012) concluíram que este FCS é um dos mais importantes para a implantação dos escritórios (BARBALHO et al, n.d.; KERZNER, 2002; SCHELP, 2003), visto que a alta administração da organização precisa reconhecer o valor e o impacto do GP para a efetividade dos resultados.

O FCS a tratado a seguir será a capacidade e/ou disponibilidade de recursos humanos e de estrutura que a empresa tem para investir, especialmente com relação aos recursos humanos destaca-se a importância de fornecer treinamentos e capacitações intensivas em gerenciamento de projetos para as equipes e os gerentes de projetos, (CARVALHO; RABECHINI, 2009; KERZNER, 2002; CARVALHO; PSICOPO, 2014), além de contratações adequadas a demanda dos projetos.

O próximo FCS abordado será reconhecer a implantação do GP como uma mudança cultural, pois os gerentes de projetos e suas equipes, passam a ser os principais responsáveis pela identificação dos recursos necessários, pela divisão das responsabilidades, pelo estabelecimento dos prazos e dos custos, entre outros (ANDERSEN et al, 2007; CARVALHO; PSICOPO, 2014; ALVES et al, 2012; BARBALHO, n.d.) níveis de atribuições e responsabilidades, conferindo maior autonomia para o gerenciamento do projeto.

O quinto FCS mais citado foi utilizar lições aprendidas, conhecimentos e procedimentos existentes, para que se economize tempo não tentando reinventar a roda (ALVES et al, 2012), adotando as boas práticas disseminadas pelo *Project Management Institute* (PMI), compreendidos por quarenta e sete processos organizados em cinco grupos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento (PMBOK, 2008).

O FCS a seguir é o gerenciamento de *stakeholders*, estes de acordo com Orth (2009), são pessoas, ou entidades que participam ou influenciam o projeto direta ou indiretamente. O gerenciamento de *stakeholders*, visto que este é um

elemento que pode exercer alto impacto sobre o sucesso na implantação do GP (ALVES et al, 2012; BARBALHO et al, n.d; VALERIANO, 2005; CARVALHO; PSICOPO, 2014), e por isso foi incluído como uma área de conhecimento nesta quinta edição do PMBOK.

Alocar profissionais seniores e experientes no EGP também foi apontado como um FCS para a implantação de GP com êxito (ALVES et al, 2012; CARVALHO; PSICOPO, 2014), não só o nível dos profissionais é importante, mas também a estrutura da organização merece atenção uma vez que apresenta acentuada característica departamental e hierarquizada, ou matricial fraca, características inibidoras da gestão por projetos (RABECHINI et al, 2002).

Outro FCS entre os mais citados foi treinamento e capacitação aos envolvidos em GP, de acordo com Carvalho e Rabecchini (2009), por outro lado, se salienta que a organização inadequada da equipe pode ser responsável pelo declínio de um projeto, sendo o EGP o maior responsável pelo treinamento e capacitação acerca das competências de GP (HOBBS; AUBRY, 2007; VALERIANO, 2005; CARVALHO; PSICOPO, 2014).

Foi apontado também o FCS realizar apresentações formais sobre o EGP, expondo seus objetivos, desafios e dificuldades, processo que muitas vezes auxilia na inibição dos opositores, uma vez que a resistência pode ser um problema durante a implantação de um EGP (CARVALHO; PSICOPO, 2014).

A seguir o último FCS apontado foi identificar a motivação da existência de um EGP e a elaboração do seu planejamento estratégico, além da definição dos canais de comunicação e das métricas para avaliação do seu desempenho complementando a relação desses fatores estruturais mais evidenciados pela literatura analisada (DESOUZA; EVARISTO, 2006; CARVALHO; PSICOPO, 2014).

Por fim foi possível identificar os principais FCS em projetos, que estão relacionados principalmente com a aderência às estratégias da corporação, de forma que seja uma prestadora de serviços dentro da organização, além de ter uma equipe motivada para o alcance dos resultados estabelecidos.

PARQUE NACIONAL DA TIJUCA – RIO DE JANEIRO: CARACTERIZAÇÃO E CONCESSÃO

O Parque Nacional da Tijuca situa-se no centro da cidade do Rio de Janeiro, nas montanhas do Maciço da Tijuca, no centro sul do Estado do Rio de Janeiro, e sudeste do Brasil. O Maciço se caracteriza pelo relevo acidentado, e compreendendo um bloco falhado da Serra do Mar. Geologicamente, se constitui, em sua maior parte por gnaisses, (um dos mais populares é o Pão-de-Açúcar) ocorrendo algumas intrusões graníticas (BRASIL, [S.I.]).

O Parque Nacional do Rio de Janeiro foi criado em 06 de julho de 1961 pelo governo federal através do Decreto Federal Nº 50.923. Seu interesse era a proteção das florestas de domínio público da Tijuca, Paineiras, Corcovado, Gávea Pequena, Trapicheiro, Andaraí, Três Rios e Covanca. Este se constituía de três áreas de floresta separadas entre si por vias de circulação e edificações pertencentes à cidade do Rio de Janeiro (BRASIL, 2012a).

Em 08 de fevereiro de 1967, o Decreto Federal nº 60.183, alterou seu nome para Parque Nacional da Tijuca, cuja área aproximada era de 3.200ha, e um novo Decreto s/nº, de 03 de junho de 2004, modificou sua superfície para 3.953ha, acrescentando o Parque Lage, limitado com o Setor Serra da Carioca e, um novo Setor, constituído pela Serra dos Pretos-Forros/Covanca (SIQUEIRA et al.,2013).

O Parque Nacional da Tijuca tem características distintas das demais unidades de conservação federais. Protege desde fragmentos de Mata Atlântica com alta diversidade biológica e em bom estado de conservação, as áreas naturais de excepcional beleza cênica (BRASIL, [S.I.]), a exemplo do mirante da Vista Chinesa, e a uma parte do patrimônio histórico-cultural da cidade, em que se destaca o Monumento do Cristo Redentor.

O Edital de concorrência 01/2012, tipo técnica e preço, cujo objeto era o uso de área de aproximadamente 20.469 m² (vinte mil quatrocentos e sessenta e nove metros quadrados), própria do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade, para a prestação de serviço de controle de acesso rodoviário e transporte de visitantes no trecho Paineiras – Corcovado, incluindo serviços de cobrança de ingressos, estacionamento de veículos, alimentação, lojas de

conveniência e centro de visitação e eventos, com ônus para o concessionário de implantação das estruturas físicas necessárias nos padrões obedecendo a todas as normas e condições descritas no edital de concessão e nos seus anexos (BRASIL, 2012a).

No contrato 01/2012 são tratados o valor e o pagamento referente à concessão, a vinculação dos documentos elaborados no processo licitatório como se estivesse integralmente ali transcrito, o local da concessão, o período de concessão, as fiscalizações por parte da concedente, às atividades desenvolvidas pelo concessionário, as responsabilidades e obrigações do concessionário, dos deveres e obrigações do usuário (BRASIL, 2012b).

Neste mesmo documento são ressaltados itens em relação à cobrança de ingressos, contrapartida da concedente, publicação de demonstrativos de resultados financeiros, garantia, da intervenção no contrato pela concedente a qualquer momento, penalidades em caso de inexecução de contrato, da extinção da concessão, além de que a concessionária deverá manter atualizado um inventário de todos os seus bens e instalações a serviço concedido e bens reversíveis.

METODOLOGIA

No primeiro momento realizou-se o levantamento bibliográfico exploratório sobre a UC's objeto de estudo da pesquisa, visto que o citado método permite que o pesquisador defina o problema a ser investigado, e formule suas hipóteses (THEODORSON; THEODORSON, 1970; POLIT; HUNGLER, 1987), admitindo a escolha de métodos de pesquisa mais adequados.

Em um segundo momento se utilizou do método de pesquisa estado da arte para identificar os FCS para empresas e projetos, analisá-los, categorizá-los, conforme Soares e Maciel (2000, p. 04) "categorias que identifiquem, em cada texto, e no conjunto deles as facetas sobre as quais o fenômeno vem sendo analisado", para posteriormente serem utilizadas como componentes no instrumento de coleta de dados, atribuindo características únicas ao estudo.

Para selecionar alguns FCS para empresas e projetos estabeleceu-se que fossem destacados os dez FCS mais citados em números de publicações.

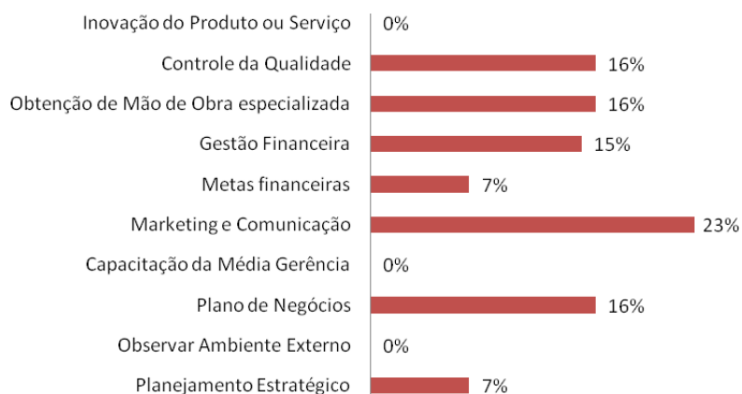
Posteriormente foi elaborado um instrumento de coleta de dados enviado à concessionária em março de 2015.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A pesquisa foi enviada por duas vezes à concessionária, em março, e novamente em abril de 2015, no entanto não foi respondida e isto não era previsto pela metodologia, logo foi necessário adaptar o instrumento de coleta de dados, pois não era possível verificar se os FCS de empresas e projetos eram documentados, formalizados ou não, então a opção foi tornar o questionário dicotômico a fim de verificar se os FCS de empresas e projetos eram contemplados ou não através de análise de documentos oficiais, como edital de concessão e contrato e concessão entre o ICMBio e a concessionária.

Inicialmente são avaliados os FCS para empresas, que de acordo com os autores estudados deveriam ser contemplados para que um negócio tivesse êxito em suas atividades:

GRÁFICO 1: FCS para Empresas PNT



Fonte: Os Autores (2015).

Dos FCS de empresas observados na documentação de concessão do PNT apenas não foram contemplados: a observação do ambiente externo, a capacitação específica da média gerência, e a inovação em produtos ou serviços. Não contemplar estes FCS para empresas pode oferecer riscos à gestão, pois esta não irá monitorar as mudanças no ambiente externo, ou se anteceder as mudanças

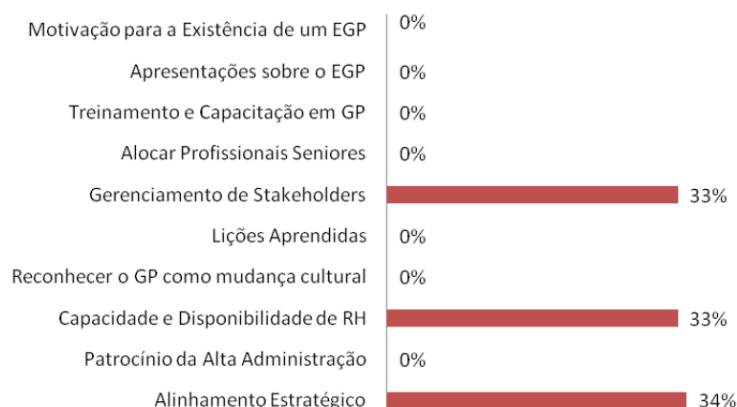
(VALENTE; CURY, 2006), na economia, por exemplo, e comprometer a gestão financeira da concessionária. Não capacitando a média gerência talvez existam dificuldades para se executar o planejamento estratégico (ALBERTIN; MOURA, 1995). Por fim, se não pensar em como inovar seus produtos e serviços (YOUNG, 1995) pode não atender as expectativas dos visitantes, ou perder oportunidades de redução de custos, ou aumento de receitas.

Os FCS para empresas que obtiveram maior destaque foram: marketing e comunicação, o que proporciona um bom relacionamento com o mercado (SOUSA, 2014); o controle da qualidade, que por sua vez promove a melhoria contínua dos serviços prestados (PEREIRA; SANTOS, 1995); obtenção de mão de obra especializada, sem dúvida contribui para a prestação de um bom serviço e satisfazer o usuário (VIAPIANA, 2001); e possuir o plano de negócios, que é importante para orientar a condução das ações (NAKAHATA; TEIXEIRA, 2014) de acordo com a missão, visão e objetivos estabelecidos.

O FCS para empresas mais destacado pelos autores pesquisados, o planejamento estratégico, foi contemplado em apenas 7% de acordo com os documentos analisados, por outro lado verifica-se que os FCS para empresas contemplados estão relacionados, sobretudo à questões de mercado e comunicação, além da qualidade dos serviços prestados.

A seguir são apresentados os FCS para projetos encontrados no referencial teórico e verificados nos documentos de concessão:

GRÁFICO 6: FCS para Projetos PNT



Fonte: Os Autores (2015).

Vale ressaltar que a concessionária não possui um EGP formal, justificando a não contemplação de sete dos dez FCS para projetos, que foram: o patrocínio da alta administração, reconhecer o GP como mudança cultural, gerenciar lições aprendidas, alocar profissionais seniores, fornecer treinamento e capacitação em GP, realizar apresentações sobre GP e sobre o EGP, além de compreender a motivação para que a empresa tenha um EGP.

Como a concessionária ainda não possui um EGP não contemplar estes FCS para projetos pode não ser um grande risco, ao contrário do caso de uma empresa que possui um EGP, pois estaria mantendo uma estrutura e profissionais de forma desorganizada e incompatível com a estratégia.

Os FCS para projetos contemplados foram: alinhamento estratégico à organização, ou seja, os projetos desenvolvidos estão relacionados ao posicionamento estratégico (CARVALHO; PSICOPO, 2014; HILL, 2004) da concessionária, mesmo que não exista um EGP formal; capacidade e disponibilidade de RH, onde durante a análise dos documentos verificou-se a preocupação com este item para o bom andamento das atividades (BRASIL, 2012b); e gerenciamento de stakeholders, que trata justamente da observação dos envolvidos no projeto (ORTH, 2009), ou neste caso no trabalho que a concessionária se propõe a executar.

Contudo verifica-se de acordo com os documentos examinados que ambas as instituições, ICMBio e a concessionária estão preocupadas com o sucesso das entregas conforme contrato, no entanto não possuem uma visão de projetos, mesmo que estes existam, sendo planejados e executados na concessionária periodicamente, por isso foram encontrados apenas três dos FCS para projetos. Por fim cabe destacar que a concessionária poderia desenvolver cada um dos FCS para empresas e projetos que ainda não são desenvolvidos, e inclusive implantar um EGP para aprimorar a gestão dos projetos não só no âmbito do contrato, mas também para gerenciar questões internas da empresa, como melhoria de processos, redução de custos, e talvez para buscar novas formas de negócios.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo contemplou o seu objetivo de analisar os FCS para empresas e projetos na concessionária do PNT – Paineiras Corcovado LTDA, através da aplicação de uma pesquisa que consultou a existência de cada um dos FCS de empresas e projetos nos editais e contratos de concessão.

Ressalta-se que o período da concessão vigora por quinze anos, prorrogável por mais cinco, o que justifica a necessidade de se obter uma ferramentas para garantir o sucesso da concessionária, bem como os seus projetos, e que seja possível a revisão contínua de processos de fiscalização e auditoria dos contratos, sempre com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços prestados aos usuários e ao ICMBio.

Como fatores limitadores pode-se destacar o caso de publicações sobre estudos de FCS para projetos em inglês serem disponibilizados apenas de forma paga, e o fato de o gestor da concessionária não ter respondido o questionário, o que forçou algumas mudanças na metodologia de coleta de dados, que precisou ser adaptada para se buscar dados em documentos oficiais, por isso se sugere que futuros pesquisadores busquem viabilizar a coleta de dados *in loco*, além de acesso aos documentos auxiliares dos editais de concessão.

Se destaca que o GP acrescentaria melhorias na gestão participativa público-privada, entre a concessionária e o ICMBio caso a ferramenta fosse adotada para a gestão dos contratos, e um dos itens considerados como obrigações da concessionária, desde o detalhamento dos serviços e produtos da concessão, os critérios de avaliação, e um monitoramento e controle mais objetivos, não somente com relação ao repasse sob as receitas, mas também com relação a qualidade dos serviços e produtos, a capacitação de colaboradores, aos seguros exigidos e tudo mais que for considerado como requisito para o projeto, ou o negócio em questão.

A gestão das UC's pode ser vista como vários projetos de longa duração, de execução mista, público e privada, o que atribui uma complexidade considerável a todas as fases, que se bem conduzidas podem potencializar os resultados e benefícios obtidos para todos os envolvidos.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN L. A.; MOURA, R.M. Administração de Informática e Seus Fatores Críticos de Sucesso no Setor Bancário Privado Nacional. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.5, p. 22-29, set-out 1995.

ALVES, R. O. et al. Melhores Práticas em Implantação de Escritório de Gerenciamento de Projeto: Desenvolvimento de Referenciais de Sucesso. **Produção**. Ahead of print Epub, Dez 07, 2012.

ANDERSEN, B.; HENRIKSEN, B.; AARSETH, W. Benchmarking of Project Management Office Establishment: Extracting Best Practices. **Journal of Management in Engineering**. 23(2), p. 97-104, 2007.

AUBRY, M. et al. Project Management Offices in Transition. **International Journal of Project Management**, v. 28, p. 766-778, 2010.

BARBALHO, M. C. S.; TOLEDO, J. C.; ROJIC, J.; SILLOS, R. M. A. Funções dos Escritórios de Projetos no Desenvolvimento de Produtos: Pesquisa-Ação em Empresa de Alta Tecnologia. **Produção**, v. n.d, n. n.d., n.d.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de Informação: Um Enfoque Gerencial**. São Paulo: Atlas, 1985.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente, Instituto Chico Mendes da Conservação da Biodiversidade. Edital de Concorrência nº 01/2012, 2012a.

_____, Ministério do Meio Ambiente, Instituto Chico Mendes da Conservação da Biodiversidade. Contrato de Concessão nº 01/2012, 2012b.

_____, Ministério do Meio Ambiente, Instituto Chico Mendes da Conservação da Biodiversidade. Plano de Manejo Parque Nacional da Tijuca – Introdução. ([S.I.]). Disponível em: <<http://www.icmbio.gov.br/portal/images/stories/imgs-unidadescoser vacao/4.%20Introdu%C3%A7%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2015.

BROOKLER, R. Human Resource in Growing Companies. **Personnel Journal**, p. 80b-80O, Nov. 1992.

CARVALHO, K. E. M; PSICOPO, M. R. Fatores de Sucesso da Implantação de um PMO: Um Caso na Administração Pública. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 14, n. 3, p. 56-78, set./dez. 2014.

CARVALHO, M. M.; RABECHINI Jr., R. **Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos**. São Paulo: Atlas, 2009.

CARVALHO, M. M.; RABECHINI Jr., R. **Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos**. São Paulo: Atlas, 2006.

COLAUTO R. D.; GONÇALVES C. M.; BEUREN I. M.; SANTOS, N. Os Fatores Críticos de Sucesso como Suporte ao Sistema de Inteligência Competitiva: O Caso de uma Empresa Brasileira. **RAM Revista de Administração Mackenzie**, vol. 5, núm. 2, p. 120-146, 2004.

DEGEN, Ronaldo Jean. **O Empreendedor: Fundamentos da Iniciativa Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DELMAR, F.; SHANNE, S. Does Business Planning Facilitate the Development of New Ventures? **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 12, p. 1165-1185, 2003.

DESOUZA, C. K.; E, J. R. Project Management Offices: A Case of Knowledge Based Archetypes. **International Journal of Information Management**, 26(5), p. 414-423, 2006.

DUTRA, I. S.; PREVIDELLI, J. J. Perfil do Empreendedor versus Mortalidade de Empresas. Estudo de Caso do Perfil do Micro e Pequeno Empreendedor. Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

FONTANINI, C. A. C. Programa de Formação de Novos Empreendedores. Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 1., 2000, Londrina. **Anais...** Londrina: EGEPE, 2000. 1 CD-ROM.

GREATTI, L. **Perfis Empreendedores: Análise Comparativa das Trajetórias de Sucesso e do Fracasso Empresarial no Município de Maringá**. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2003.

GUROVITZ, H.. Vítimas da Excelência. **Exame**. São Paulo, 689, n. 11, p. 82-96, jun. 1999.

HALLORAN, J. W. **Por que os Empreendedores Falham. Como Evitar Armadilhas Fatais que Podem Levar seu Negócio a um Fracasso Total**. São Paulo: Makron Books, 1994.

HARPER, S. C. **Managing Growth in Your Emerging Business**. Nova York: McGraw-Hill, 1995.

Hill, G. M. Evolving the Project Management Office: A Competency Continuum. **Information Systems Management**, 21(4), p. 45-51, 2004.

HOBBS, B.; AUBRY, M. A Multi-phase Research Program Investigating Project Management Offices (PMOs): The Results of Phase 1. **Project Management Journal**, v.38, n.1, p. 74-86, Mar 2007.

KERZNER, H. **Gestão de Projetos: As Melhores Práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KORUNKA, C.; FRANK, H.; LUEGER, M.; MUGLER, J. The Entrepreneurial Personality in the Context of Resources, Environment, and the Startup Process – A Configurational Approach. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.28, n.1, p. 23-42, 2003.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

NAKAHATA, T. F.; TEIXEIRA, R. M. Sucesso e Fracasso na Criação de Negócios pelos *Dekasseguis*: Estudo de Casos Múltiplos no Noroeste do Paraná. **REGE**, São Paulo – SP, 2014.

OLLINGER, M. The Limits of Growth of the Multidivisional Firm: A Case Study of the Oil Industry from 1930-90. **Strategic Management Journal**, v.15, 1994.

ORTH, A. I. **Planejamento e Gerência de Projetos**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.

PAGE, S. J. **Transporte e Turismo**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Patrimônio Natural da Humanidade. Disponível em: <<http://www.cataratasdoiguacu.com.br/portal/paginas/36-patrimonio-natural-da-humanidade.aspx>>. Acesso em: 01 jul. 2015.

PENROSE, E. T. **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford: Basil Blackwell, 1959.

PEREIRA, H. J; SANTOS, S. A. **Criando seu Próprio Negócio**. Brasília: Sebrae, 1995.

POLIT, D. F.; HUNGLER, B. P. **Nursing Research: Principles and Methods**. 3.ed. Filadélfia, Estados Unidos: Lippincott, 1987.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PRICE, A. O que os Livros de Benchmarking não Dizem. **HSM Management**, v.1, n.3, p. 56, jul.-ago. 1997.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, PMI. **PMBOK: Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamentos de Projetos: Guia PMBOK**. 5.ed. Newtown Square, PA, EUA, 2008.

RESNIK, P. **A Bíblia da Pequena Empresa: Como Iniciar com Segurança sua Pequena Empresa e ser Muito Bem-sucedido**. São Paulo: Makron Books, 1990.

RINKE, W. J. **A Empresa Vitoriosa: Seis Estratégias de Gerenciamento**. São Paulo: Futura, 1999.

RIMOLI, C. A.; ANDREASSI, T.; GOUVÊA, R.; ZANATTA, J. B. Reflexões sobre Empreendedorismo: Estudo de Caso de Empresas de Sucesso e Insucesso. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 27, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

SANTOS, S. A.; PEREIRA, H. J. **Criando seu Próprio Negócio: Como Desenvolver o Potencial Empreendedor.** Brasília: Sebrae, 1995.

SERVIÇO DE APOIO À PEQUENA E MICROEMPRESA (Sebrae). **Sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas Paulistas de 1 a 5 anos.** (Coordenado por Marco Aurélio Bedê). São Paulo: Sebrae, 2005.

SIQUEIRA, A.E. **Guia de Campo do Parque Nacional da Tijuca.** Rio de Janeiro: UERJ/IBRAG, 2013.

SOARES, M. B.; MACIEL, F. P. **Alfabetização no Brasil: O Estado do Conhecimento.** Disponível em: <<http://www.mec.inep.gov.br>, 2000>. Acesso em: 23 mar. 2006.

SOUSA, T. M. A. **Fatores Críticos de Sucesso das Empresas de Animação Turística da Região Autónoma dos Açores.** 2014. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Universidade dos Açores, Portugal.

STOLLENWERK, M. de F. L. Fatores Críticos de Sucesso. KIRA, T. (Coord.). **Inteligência Organizacional e Competitiva.** Brasília - UNB, p. 189 207, 2001.

STONER, J. A. F e FREEMAN, R. E. **Administração.** 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1999.

STUMPF, S. A. **O Desafio do Crescimento Empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

TARAPANOFF, K. **Inteligência Organizacional e Competitiva.** Brasília: UNB, 2001.

TEIXEIRA F. J. **Gerenciando Conhecimento.** Rio de Janeiro: Senac, 1999.

THEODORSON, G. A.; THEODORSON, A. G. **A Modern Dictionary of Sociology.** Londres: Methuen, 1970.

VALENTE, J.F.; CURY, R.M. **Transporte Aéreo e a Integração Logística com as Atividades Turísticas.** Turismo - Visão e Ação - vol. 6 - n.1 - jan/abril 2004.

VALERIANO, D. **Moderno Gerenciamento de Projetos.** São Paulo: Prentice Hall, 2005.