

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

CRISTIANE FILATTE RUIZ MARTINS PASSOS

*APLICAÇÃO PRÁTICA DA GESTÃO DE PROJETOS EM EMPRESAS DE  
SERVIÇOS*

São Paulo

2013

CRISTIANE FILATTE RUIZ MARTINS PASSOS

*APLICAÇÃO PRÁTICA DA GESTÃO DE PROJETOS EM EMPRESAS DE  
SERVIÇOS*

Monografia apresentada ao Programa de Pós-graduação Lato Sensu da Universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisito parcial para a obtenção do Título de Especialista em Gestão de Projetos

São Paulo

2013

Ao meu marido Paulo Henrique,  
fonte de apoio, carinho e ajuda. Aos  
meus pais e irmãos, fontes de amor  
e suporte incondicionais. E a  
Manuela e Rafaela que chegaram  
para alegrar nossas vidas.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela força e oportunidade em alcançar meus objetivos nesta jornada.

Ao meu marido Paulo Henrique, pelo amor, apoio, cuidado e companheirismo durante este período.

Aos exemplos de minha família: pela valorização da educação; pela dedicação em me apoiar sempre; pela demonstração de que se tem que trabalhar com vontade, mesmo na presença do talento; por seguir firme naquilo em que acredita; pela importância dada ao caráter e honestidade; e pelo carinho e amor.

Aos meus orientadores, pelo incentivo e ensino, acreditando no meu potencial como profissional e lembrando-me que o desenvolvimento pessoal ocorre através de esforço próprio, busca de alternativas e argumentação de pontos de vista.

A empresa onde trabalho, que permitiu desenvolver essa dissertação durante outras atividades e abriu as portas para troca de informações, integração de conhecimentos e oportunidade de crescimento profissional. Em especial a Ana Paula Mantovani Soares e Paulo Henrique Grossi Vieira, primeiros incentivadores, e que mesmo no dia a dia da empresa nunca hesitaram em me ajudar.

Aos meus professores, que permitiram iniciar meus primeiros passos nessa jornada acadêmica e despertaram meu interesse para alguns aspectos utilizados frequentemente em meu ambiente de trabalho profissional.

A todos que de uma forma ou outra contribuíram com a realização deste trabalho e a convivência neste período.

Muito Obrigada.

## RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar como as empresas de serviços estão se adequando a gestão de projetos para se tornarem cada vez mais competitivas, explicitando assim que a implantação de gestão de projetos também agrega valor ao processo de trabalho das empresas deste setor. Para isto, o referencial teórico utilizado foi Kerzner e o PMI (Project Management Institute), com levantamento bibliográfico das características e benefícios do modelo de gerenciamento por projetos, as práticas recomendadas pelo Guia PMBOK, identificando os fatores organizacionais que articulam o alinhamento entre o gerenciamento de projetos e a gestão estratégica, verificação de como os processos de gerenciamento de projetos estão ajudando as empresas a se tornarem competitivas bem como efetuada a avaliação de como a implantação de gestão de projetos em empresas de serviços agrega valor ao processo de trabalho de empresas deste setor.

Palavras-chave: **Gerenciamento de Projetos, Gestão de Serviços, PMI, Alinhamento Estratégico.**

## **ABSTRACT**

The present study aimed to examine how service firms are adapting project management to become increasingly competitive, explaining how the implementation of project management also adds value to the work process of the companies in this sector. For this, the theoretical framework used was Kerzner and PMI (Project Management Institute), with bibliographic features and benefits of model management by projects, best practices for the PMBOK Guide, identifying organizational factors that articulate the alignment between project management and strategic management , check how the project management processes are helping companies become competitive as well as performed the assessment of the implementation of project management services companies adds value to the work process of companies in this sector.

Keywords: **Project Management, Service Management, PMI, Strategic Alignment.**

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapeamento de grupos e processos de gerenciamento de projetos e áreas de conhecimento .....	18
Figura 2 - Ligações entre grupos de processos em uma fase.....	19
Figura 3 - Influências Organizacionais nos Projetos .....	21
Figura 4 - Organização Funcional .....	22
Figura 5 - Organização Matricial Fraca .....	23
Figura 6 - Organização Matricial Forte .....	23
Figura 7 - Organização Matricial Balanceada.....	24
Figura 8 - Organização Projetizada.....	25
Figura 9 - Organização Composta .....	25
Figura 10 - Contexto em que a estratégia competitiva é formulada .....	27
Figura 11 - A cadeia de valores genérica.....	35
Figura 12 - Forças que dirigem a concorrência na indústria .....	36
Figura 13 - Os seis componentes da excelência.....	45

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

PMBOK Project Management Body of Knowledge

PMI Project Management Institute

EPM Enterprise Project Management

GEP Gestão Estratégica de Projetos



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1 OBJETIVOS .....	11
1.1.1 <b>Objetivo Geral</b> .....	11
1.1.2 <b>Objetivos Específicos</b> .....	11
1.2 JUSTIFICATIVA .....	12
1.3 METODOLOGIA.....	12
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	12
<b>2 DEFINIÇÕES BÁSICAS</b> .....	14
2.1 GESTÃO DE PROJETOS .....	14
2.1.1 <b>Contexto</b> .....	14
2.1.2 <b>Evolução da Gestão de Projetos</b> .....	14
2.1.3 <b>Projetos e Gestão de Projetos</b> .....	15
2.1.4 <b>Conceituação acerca de Projetos</b> .....	16
2.1.5 <b>Estrutura Organizacional para Gerenciamento de Projetos</b> .....	20
2.2 ESTRATÉGIA.....	26
2.3 EVOLUÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	28
<b>3 GERENCIAMENTO DE PROJETOS, GESTÃO ESTRATÉGICA e VANTAGEM COMPETITIVA</b> .....	30
3.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PROJETOS .....	30
3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	31
3.3 VANTAGEM COMPETITIVA .....	32
3.4 CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER .....	35
<b>4 GESTÃO DE PROJETOS EM EMPRESAS DE SERVIÇOS</b> .....	38
4.1 IMPLANTANDO GESTÃO DE PROJETOS .....	40
4.2 EXCELÊNCIA EM GESTÃO DE PROJETOS .....	44
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	49
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	51

## 1 INTRODUÇÃO

O setor de serviços vem crescendo rapidamente nas últimas décadas no mundo todo. A importância desse setor na economia mundial pode ser demonstrada pelos dados históricos que expressam sua evolução na participação da economia das nações. O número de empregados nesse setor já ultrapassa o do setor industrial. Nos Estados Unidos, em 1900, aproximadamente 30% dos trabalhadores atuavam em serviços; em 1950, 50%. Em 1999, já era de quase 80%. Em 1999, o Canadá atingiu 73,9%, o Japão estava em 72,4%, e a França, em 70,8% (BRETTHAUER, *apud* FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2004).

Acompanhando este crescimento, cada vez mais é necessário que o tema de gestão em empresas de serviços passe a figurar das discussões acadêmicas e sustente a gestão de projetos nas empresas deste setor.

Segundo Kerzner (2009), a estrutura organizacional tradicional é altamente burocrática e a experiência tem mostrado que ela não responde suficientemente rápido às mudanças ambientais que vem ocorrendo.

Para Raz et.al. (2002), os projetos são uma poderosa arma, iniciada para criar valor econômico e vantagem competitiva nas empresas.

Segundo Kendall e Rollins (2003), projetos são criados para trazer benefícios para a organização. O benefício pode vir do aumento ou criação de novas receitas (novos produtos ou serviços), da redução de algumas despesas operacionais, ou reduzindo ou aumentando o retorno de alguns investimentos.

Diante deste contexto, em que o cenário é de alta competitividade e grandes clientes, é cada vez mais importante o gerenciamento de projetos nas empresas de serviços para melhores resultados.

Segundo Srivannaboon (2006), o reconhecimento da importância estratégica do gerenciamento de projetos no mundo corporativo está acelerando rapidamente e uma das razões para isto pode ser a forte crença dos líderes de negócio que alinhar o gerenciamento de projetos com a estratégia de negócios pode aumentar significativamente o alcance dos objetivos organizacionais, da estratégia e da performance.

Novas propostas de sobrevivência das empresas surgem a todo o momento, e diferenciar o que é útil do que não é torna-se uma tarefa necessária e particular

para cada empresa. Afinal, as organizações são vivas e dinâmicas, e não há um conjunto de soluções que se adapte de forma única a todas.

Bredillet (2008) resume que a área do gerenciamento de projetos está caracterizada pela abundância de iniciativas e desenvolvimento de padrões e normas, com aplicação crescente de ferramentas e métodos nos níveis estratégicos das organizações.

Morris e Jamieson (2004) destacam que o gerenciamento de projetos é freqüentemente usado como ferramenta de implementação de estratégias.

Segundo o PMBOK (2004, p. 5), projeto é: “Um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”.

Por fim, com este estudo teremos a oportunidade de conhecer e entender como as empresas de serviços estão se adequando a prática de gestão de projetos para se tornarem cada vez mais competitivas no mercado atual.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Por objetivo geral, este estudo pretende:

Analisar como as empresas de serviços estão se adequando a gestão de projetos para se tornarem cada vez mais competitivas, explicitando assim que a implantação de gestão de projetos também agrega valor ao processo de trabalho das empresas deste setor.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

Quanto aos objetivos específicos desta pesquisa, buscou-se:

- (a) **identificar** os fatores organizacionais que possam articular o alinhamento entre o gerenciamento de projetos e a gestão estratégica;
- (b) **verificar** como os processos de gerenciamento de projetos estão ajudando as empresas a se tornarem cada vez mais competitivas.
- (c) **avaliar** como a implantação de gestão de projetos em empresas de serviços agrega valor ao processo de trabalho das empresas deste setor.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O estudo proposto quer auxiliar as empresas que vivem no ambiente de serviços, através do desenvolvimento de uma abordagem teórica, detalhada a tal ponto que possibilite o desenvolvimento de um método possível ao ser aplicado.

## 1.3 METODOLOGIA

O Método de Pesquisa utilizado para este estudo foi o **teórico** e as áreas do conhecimento contempladas neste estudo são: **Gerenciamento de projetos, gestão de serviços, PMI, Alinhamento Estratégico.**

Os teóricos abordados neste estudo como base foram: **Kerzner**, um dos primeiros e até hoje mais importantes autores sobre o tema que menciona que projeto é uma série de atividades e tarefas com objetivo comum, especificações próprias, data de início e fim, que consumem e têm limites de recursos e o **PMI**, que define projeto como esforço temporário com a finalidade de criar um produto/serviço único.

## 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Na seção 1, apresentamos a Introdução, que é composta pelos seguintes itens: texto de conceituação e caracterização do tema; objetivos e metodologia.

Na seção 2, retratamos conceitualmente a gestão de projetos com seus aspectos gerais e evolução, bem como a estratégia e a estrutura organizacional .

Na seção 3, identificamos os fatores organizacionais que articulam o alinhamento entre a gestão de projetos e gestão estratégica e abordamos especificadamente a contribuição do gerenciamento de projetos nas empresas como vantagem competitiva. Serão analisados os fatores organizacionais influentes para o alinhamento estratégico organizacional, bem como os processos de gerenciamento de projetos.

Na seção 4, analisamos a eficácia da gestão de projetos em empresas de serviços, e o quanto esta metodologia agrega valor ao processo de trabalho das empresas deste setor.

Na seção 5, relatamos as conclusões do trabalho e indicamos algumas recomendações para pesquisas futuras.

## **2 DEFINIÇÕES BÁSICAS**

### **2.1 GESTÃO DE PROJETOS**

#### **2.1.1 Contexto**

Produtos, serviços e procedimentos são concebidos através de projetos. Isto pode ser percebido pelo aumento do número de empresas que estão adotando alguma metodologia de gerenciamento de projetos (KERZNER, 2001). O gerenciamento de projetos é a arte de gerir atividades com o objetivo de atingir expectativas dos indivíduos e das organizações diretamente envolvidos no projeto ou aqueles cujos interesses podem ser afetados de forma positiva ou negativa no decorrer do projeto ou após sua conclusão (PMBOK, 2000).

A gestão de projetos passa atualmente por uma profunda mudança da abordagem rígida com origem na engenharia, para abordagens dinâmicas e flexíveis que consideram a necessidade de adaptabilidade às constantes mudanças nestes cenários.

#### **2.1.2 Evolução da Gestão de Projetos**

A Gestão de Projetos como uma disciplina formal teve seu começo na década de sessenta, após o sucesso do projeto Polaris, em 1958, onde foram construídos 200 submarinos atômicos dentro do prazo e custo planejados (5 anos e 9 bilhões de dólares). Em 1969 foi fundado nos Estados Unidos, o PMI (*Project Management Institute*), uma organização sem fins lucrativos, com o objetivo de fomentar a atividade de Gestão de Projetos (PRADO, 2003).

Prado (2003) descreve três fases históricas da Gestão de Projetos : Gestão de Projetos tradicional, em que se consideravam os aspectos de prazo, custos e qualidade; em seguida, Gestão de Projetos moderna em que inicia-se a percepção de que a satisfação do cliente deveria ser o principal fator de sucesso de um projeto, explicitando que outros fatores como escopo, recursos humanos, comunicações, riscos, suprimentos/contratação e integração dos projetos são importantes; chegando à recente Gestão Corporativa de Projetos, em que mobiliza um envolvimento da empresa como um todo, significando algum tipo de

acompanhamento geral de todos os projetos da organização. Em inglês, utiliza-se a sigla EPM (*Enterprise Project Management*) para gestão corporativa de projetos.

No século XXI, países em desenvolvimento vão passar a reconhecer os benefícios e a importância da Gestão de Projetos e também serão definidos padrões mundiais para esta gestão (KERZNER, 2004). O Brasil já reconhece os benefícios e importância da Gestão de Projetos desde a década de 90, com a abertura de mercado e estabilização econômica.

### **2.1.3 Projetos e Gestão de Projetos**

Entende-se por projeto algo único, na maioria das vezes o oposto das operações rotineiras e repetitivas. Abaixo algumas definições de projeto, encontradas na literatura:

- Projeto é um esforço temporário para produzir um produto/serviço único (PMBOK, 2000).
- Projeto é um empreendimento com objetivo identificável, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade. Além disso, projetos são, em geral, considerados atividades únicas de uma empresa (KERZNER, 2004).

Quanto a Gestão de Projetos seguem definições na literatura:

- Aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos requisitos do projeto (PMBOK, 2000).
- Planejamento, programação e controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto (KERZNER, 2004).

O crescimento da Gestão de Projetos nas organizações se deu com o entendimento de que é possível realizar mais trabalho em menos tempo e com um número reduzido de pessoas por exemplo, bem como torna a organização mais eficiente e melhora a relação entre as diversas áreas através do trabalho em equipe.

Os projetos se diferenciam entre si dependendo do tipo de mão-de-obra, grau de incerteza em relação ao que se deseja produzir, pressão por prazos, nível de tecnologia, estabilidade do escopo (possibilidades de haver mudanças), importância do fator custo, dentre outros. (OLIVEIRA, 2007)

### 2.1.4 Conceituação acerca de Projetos

Podemos dividir as atividades de uma empresa em dois grandes grupos. O primeiro grupo é composto por ações contínuas e repetitivas realizadas no dia a dia das empresas, o que chamamos de processos. O segundo é composto por atividades que visam colocar em prática novas idéias, sejam elas de novos produtos, serviços ou procedimentos, o que chamamos de projetos.

Abaixo destacamos algumas características comuns entre processos e

- São executados por pessoas;
- Os recursos são limitados;
- São planejados, executados e controlados.

O que distingue um projeto de uma atividade contínua é que ele deve ser uma atividade temporária e única (PMBOK, 2000).

Conclui-se que um projeto é um empreendimento temporário com o objetivo de criar um produto ou serviço único, onde cada projeto possui um início e um fim bem definidos e que desenvolve ou cria um novo produto, serviço ou procedimento é, de alguma forma, diferente de todos os outros produtos, serviços ou procedimentos já existentes na organização.

Projetos são desenvolvidos em todos os níveis de uma organização e podem envolver uma única pessoa ou muitas delas, podem ter o seu tempo de duração variado, bem como envolver uma unidade isolada na organização ou criar unidades fora dela. Os projetos são freqüentemente componentes críticos da estratégia de negócios de uma organização.

Podemos citar como exemplo de projeto o desenvolvimento de um novo produto ou serviço ou o desenvolvimento ou aquisição de um sistema de informação novo ou modificado.

Não existe um modelo único de estrutura organizacional correta para projetos, pois a estrutura deve estar adequada ao tipo de projeto a ser gerenciado (KERZNER, 2001).

Para auxílio em gerenciamento de projetos, existe o PMI (Project Management Institute), que é uma organização sem fins lucrativos dos Estados Unidos, dedicada ao fomento da Gestão de Projetos pelo mundo e publica o PMBOK, que é um guia que descreve os conhecimentos necessários para as pessoas que trabalham com projetos.



O conhecimento da Gestão de Projetos é organizado em nove áreas descritas a seguir: integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos e aquisições.

A figura 1 mostra as áreas de conhecimento e os processos que compõem cada área.

Áreas de conhecimento	Grupo de processos de gerenciamento de projetos				
	Grupo de processos de iniciação	Grupo de processos de planejamento	Grupo de processos de execução	Grupo de processos de monitoramento e controle	Grupo de processos de encerramento
4. Gerenciamento da integração do projeto	4.1 Desenvolver o termo de abertura do projeto	4.2 Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	4.3 Orientar e gerenciar a execução do projeto	4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Realizar o controle integrado de mudanças	4.6 Encerrar o projeto ou fase
5. Gerenciamento do escopo do projeto		5.1 Coletar os requisitos 5.2 Definir o escopo 5.3 Criar a EAP		5.4 Verificar o escopo 5.5 Controlar o escopo	
6. Gerenciamento do tempo no projeto		6.1 Definir as atividades 6.2 Sequenciar as atividades 6.3 Estimar os recursos das atividades 6.4 Estimar as durações das atividades 6.5 Desenvolver o cronograma		6.6 Controlar o cronograma	
7. Gerenciamento dos custos do projeto		7.1 Estimar os custos 7.2 Determinar o orçamento		7.3 Controlar os custos	
8. Gerenciamento da qualidade do projeto		8.1 Planejar a qualidade	8.2 Realizar a garantia da qualidade	8.3 Realizar o controle da qualidade	
9. Gerenciamento dos recursos humanos do projeto		9.1 Desenvolver o plano de recursos humanos	9.2 Mobilizar a equipe do projeto 9.3 Desenvolver a equipe do projeto 9.4 Gerenciar a equipe do projeto		
10. Gerenciamento das comunicações do projeto	10.1 Identificar as partes interessadas	10.2 Planejar as comunicações	10.3 Distribuir as informações 10.4 Gerenciar as expectativas das partes interessadas	10.5 Reportar o desempenho	
11. Gerenciamento dos riscos do projeto		11.1 Planejar o gerenciamento dos riscos 11.2 Identificar os riscos 11.3 Realizar a análise qualitativa dos riscos 11.4 Realizar a análise quantitativa dos riscos 11.5 Planejar as respostas aos riscos		11.6 Monitorar e controlar os riscos	
12. Gerenciamento das aquisições do projeto		12.1 Planejar as aquisições	12.2 Conduzir as aquisições	12.3 Administrar as aquisições	12.4 Encerrar as aquisições

Figura 1 - Mapeamento de grupos e processos de gerenciamento de projetos e áreas de conhecimento

Fonte: PMBOK (2004, p.43)

Os projetos são compostos por processos. Um processo é uma série de ações que levam a um resultado. Os processos são organizados em cinco grupos de um ou mais processos e descrevem, organizam e completam o trabalho do projeto (PMBOK, 2004). São eles:

- Processos de Iniciação: autorização do projeto ou fase;
- Processos de Planejamento: definição ou refinamento de objetivos e seleciona o melhor dos cursos de ações alternativos para cumprir os objetivos propostos do projeto;
- Processos de Execução: coordenação de pessoas e outros recursos para conduzir o plano;
- Processos de Controle: assegura que os objetivos do projeto serão cumpridos através do monitoramento e medição do progresso regularmente para identificar variações do plano de tal forma que ações corretivas possam ser tomadas quando necessário;
- Processos de Encerramento: formaliza a aceitação do projeto ou da fase trazendo-o a um final satisfatório.

Na Figura 2 são mostradas as relações entre os grupos de processos.

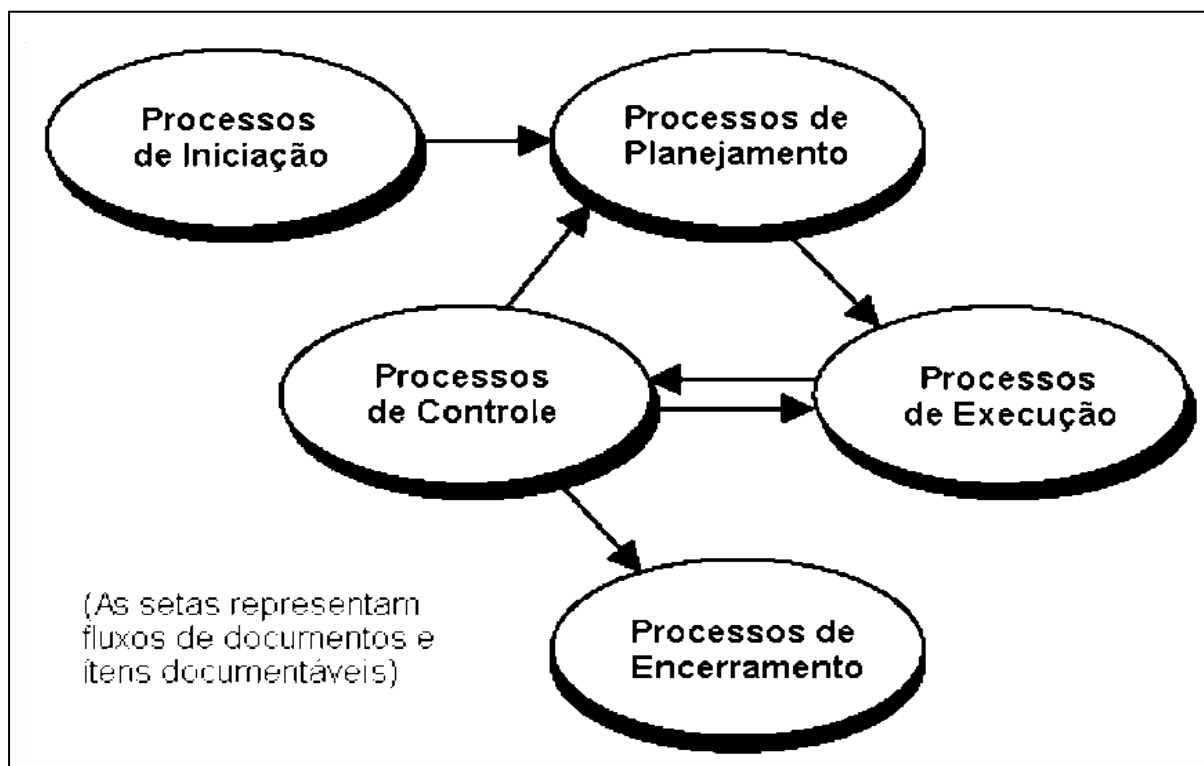


Figura 2 - Ligações entre grupos de processos em uma fase.  
Fonte : PMBOK (2000, p.31)

A abordagem descrita acima reforça a visão da Gestão de Projetos composta por áreas de conhecimento sugerida pelo PMI.

### **2.1.5 Estrutura Organizacional para Gerenciamento de Projetos**

O PMBOK (2000) especifica que a estrutura organizacional do projeto deve estar de acordo com a política da organização empreendedora e as condições particulares do projeto. O guia também diz que as experiências de projetos anteriores, relativas à estrutura, devem ser utilizadas sempre que disponíveis, o que chamamos de 'lições aprendidas'. Além disso, enfatiza que o gerente de projeto deve garantir que a estrutura organizacional seja apropriada ao objetivo do projeto, ao tamanho da equipe, às condições locais e à divisão de autoridade e responsabilidade na organização empreendedora.

Patah e Carvalho (2002) nos mostram os resultados de uma pesquisa sobre os critérios que direcionam a escolha da melhor estrutura organizacional para o gerenciamento de projetos. Abaixo, listamos as causas determinantes dos problemas nos projetos nas empresas analisadas :

- Grande dependência de terceiros;
- Falta de recursos humanos;
- Falta de comprometimento das pessoas envolvidas;
- Falta de agilidade e pró-atividade;
- Dimensionamento errado do grupo de projeto;
- Falta de experiência dos integrantes do projeto;
- Falta apoio dos níveis hierárquicos superiores;
- Falta de clareza na definição dos contratos com fornecedores e sub fornecedores;
- Problemas de logística;
- Prazo insuficiente para a implantação do projeto;
- Falta de planejamento adequado;
- Insuficiência da capacitação dos gerentes de projeto.

Também como resultado deste estudo os autores Patah e Carvalho (2002) ressaltam que ficou comprovado que a maioria das empresas analisadas reconhecem a importância do gerenciamento de projetos em seus negócios e a alta gerência apoia o gerenciamento de projetos, apesar, desta cultura estar ainda em

processo de difusão e a maioria dessas empresas não utiliza uma metodologia formal para o planejamento e execução dos projetos.

O fato é que tanto a forma como as organizações estão estruturadas quanto sua cultura tem influência nas atividades relativas ao gerenciamento de projetos de qualquer natureza. Em relação à estrutura, a tendência é que, com o amadurecimento do tema gerenciamento de projetos dentro das organizações, esta se aproxime da estrutura projetizada, principalmente para as empresas que desenvolvem projetos mais complexos (KERZNER, 2001). Para o sucesso de projetos, é imprescindível uma gestão eficaz e coerente tanto da gerência quanto da equipe de gerenciamento.

A utilização de uma metodologia adequada de gerência de projetos é um diferencial neste processo.

O PMBOK (2004) também especifica que a estrutura organizacional é um fator ambiental da empresa que pode afetar a disponibilidade dos recursos e influenciar a maneira como os projetos são conduzidos, sendo que essas estruturas variam de funcionais a projetizadas. A Figura 3 mostra as principais características relacionadas a projetos dos principais tipos de estruturas organizacionais (PMBOK, 2004)

Estrutura da organização Características do projeto	Funcional	Matriz			Projetizada
		Matriz fraca	Matriz balanceada	Matriz forte	
Autoridade do gerente de projetos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Quem controla o orçamento do projeto	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente de projetos	Gerente de projetos
Papel do gerente de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
Equipe administrativa de gerenciamento de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral

Figura 3 - Influências Organizacionais nos Projetos  
Fonte : PMBOK (2004,p.28)

Para entendimento das estruturas da Figura 3, apresentamos as organizações e suas principais características conforme o guia PMBOK (2004):

- Organização Funcional Clássica

- Hierarquia em que cada funcionário possui um superior bem definido;
- Funcionários agrupados por especialidade, como produção, marketing, engenharia;
- Especialidades podem ser subdivididas em organizações funcionais, como engenharia mecânica e elétrica;
- Cada departamento trabalha com projetos de modo independente.

Na Figura 4, mostramos a organização funcional.

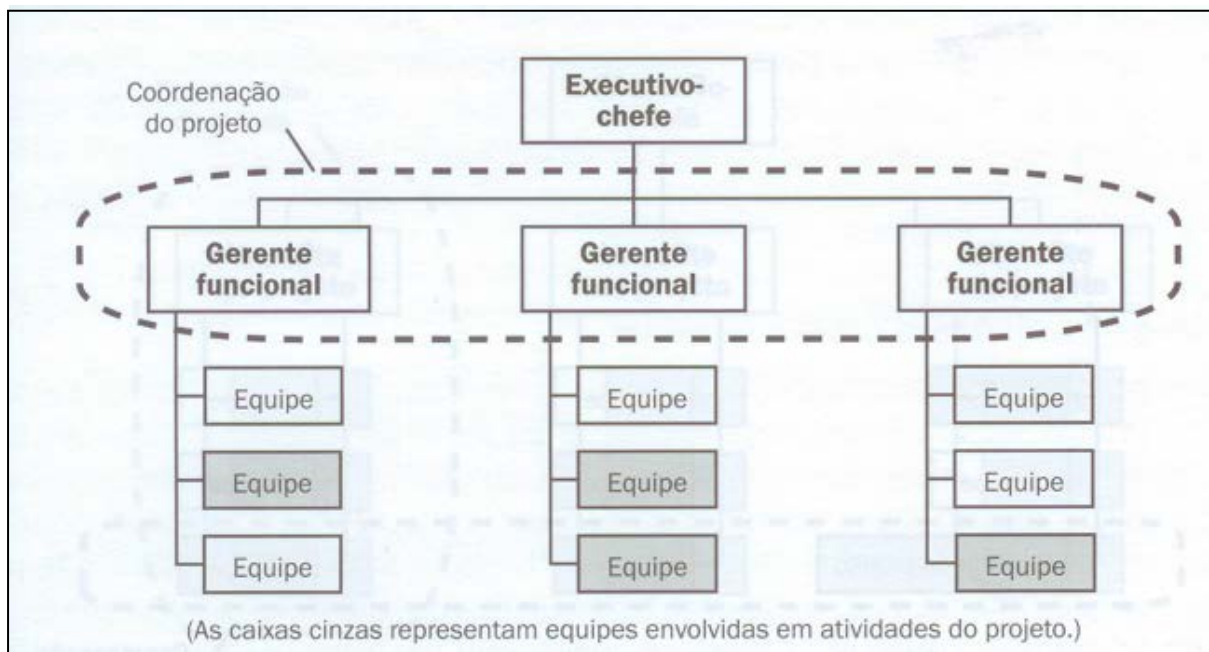


Figura 4 - Organização Funcional  
Fonte : PMBOK (2004,p.29)

- Organização Matricial Fraca

- Mantêm características de uma organização funcional e o papel do gerente de projetos é parecido com a de um coordenador ou facilitador.

Na Figura 5, mostramos a organização matricial fraca.

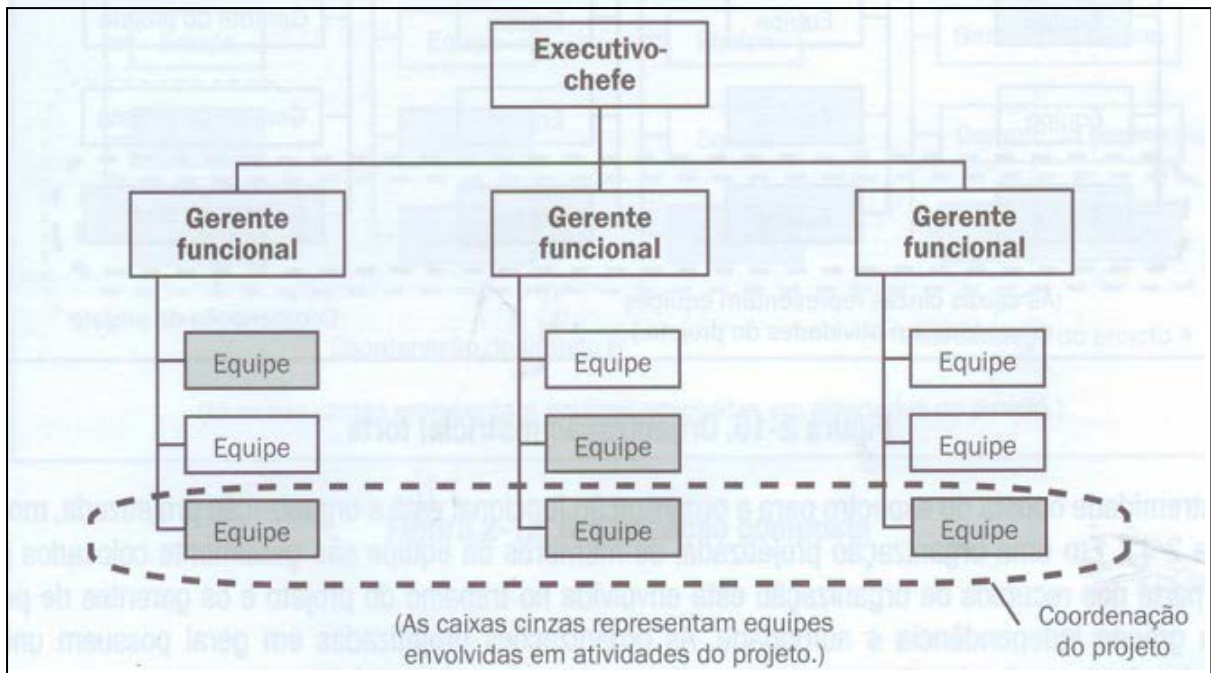


Figura 5 - Organização Matricial Fraca  
Fonte : PMBOK (2004,p.29)

- Organização Matricial Forte

- Possuem características da organização projetizada;
- Os gerentes de projeto podem ter autoridade considerável e recursos trabalhando para o projeto em tempo integral.

Na Figura 6, mostramos a organização matricial forte.

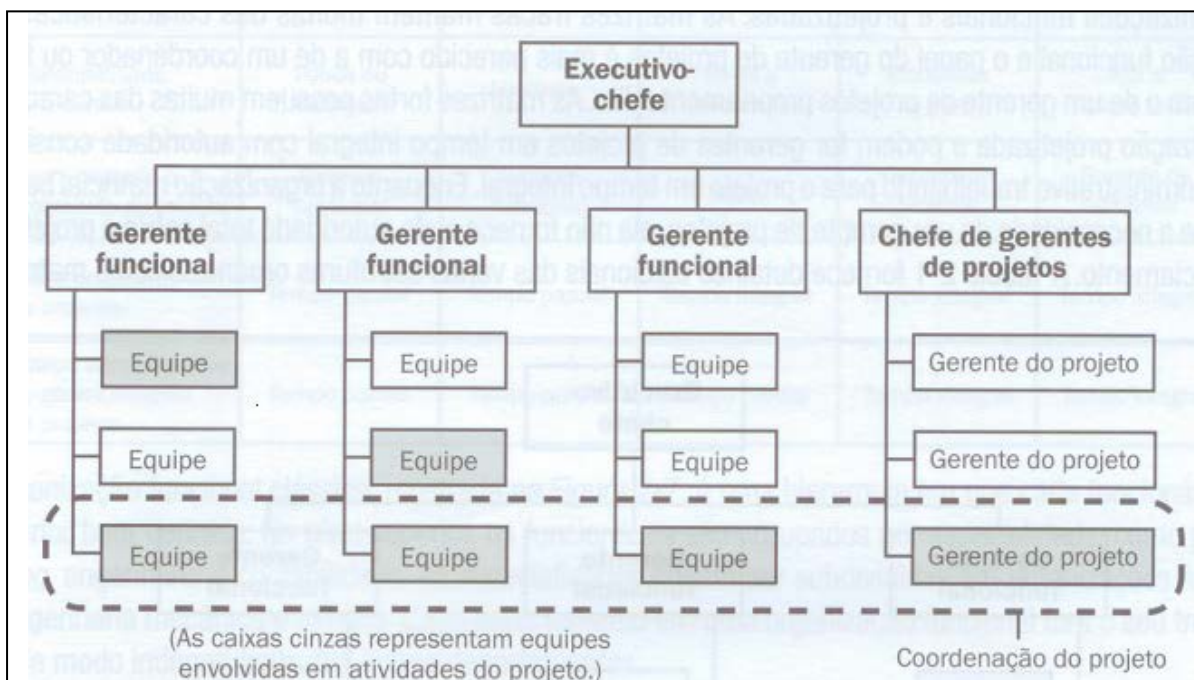


Figura 6 - Organização Matricial Forte  
Fonte: PMBOK (2004,p.30)

- Organização Matricial Balanceada
  - Reconhece a necessidade de um gerente de projetos;
  - O gerente de projetos não possui autoridade total sobre o projeto e seu financiamento.

Na figura 7, mostramos a organização matricial balanceada.

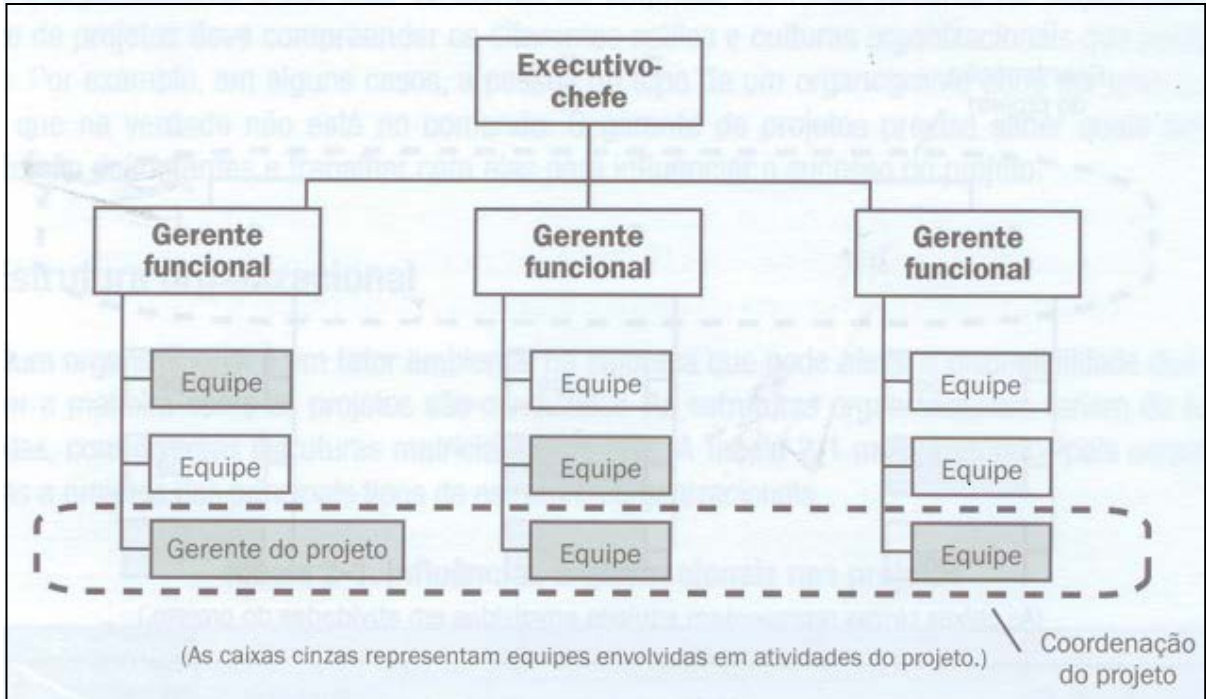


Figura 7 - Organização Matricial Balanceada  
Fonte : PMBOK (2004,p. 30)

- Organização Projetizada
  - A maior parte dos recursos da organização está envolvida no trabalho do projeto;
  - Os gerentes de projetos possuem grande independência e autoridade;
  - Em geral, essas organizações projetizadas possuem unidades organizacionais denominadas departamentos, que se reportam diretamente ao gerente do projeto ou oferecem serviços de suporte aos vários projetos.

Na Figura 8, mostramos a organização projetizada:



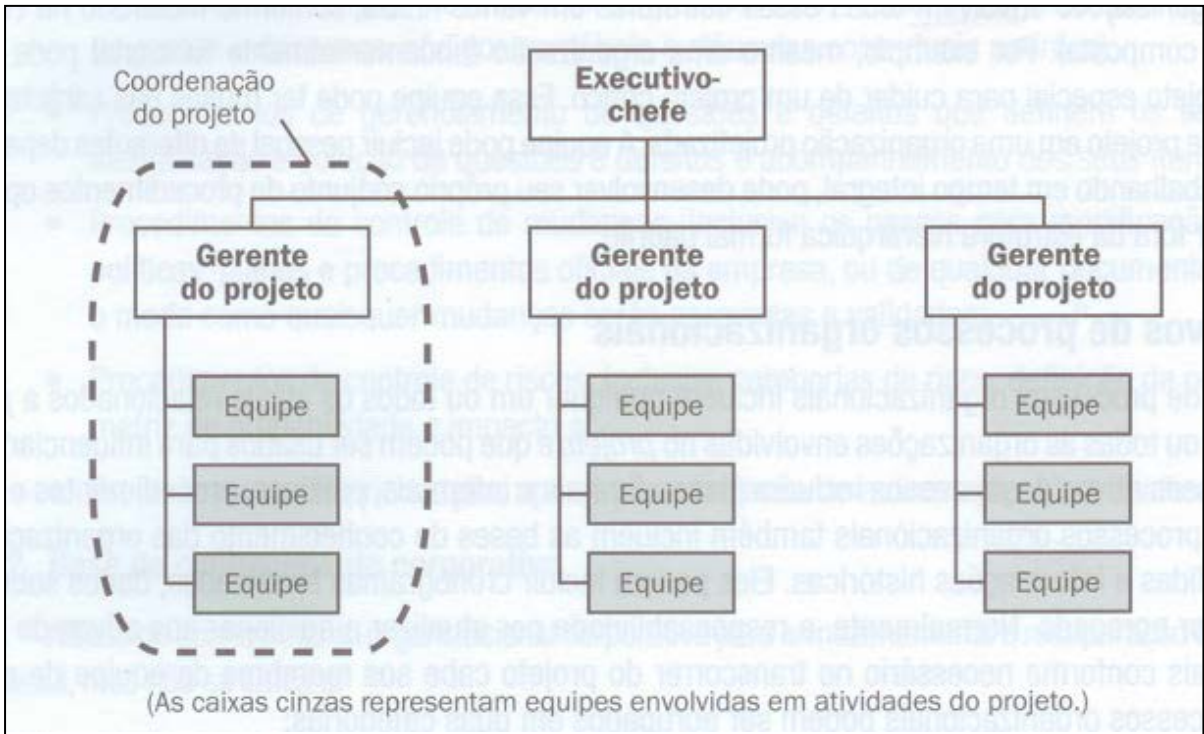


Figura 8 - Organização Projetizada  
 Fonte: PMBOK (2004, p.31)

Muitas organizações envolvem todas as estruturas descritas acima, conforme Figura 9, o que chamamos de organização composta:

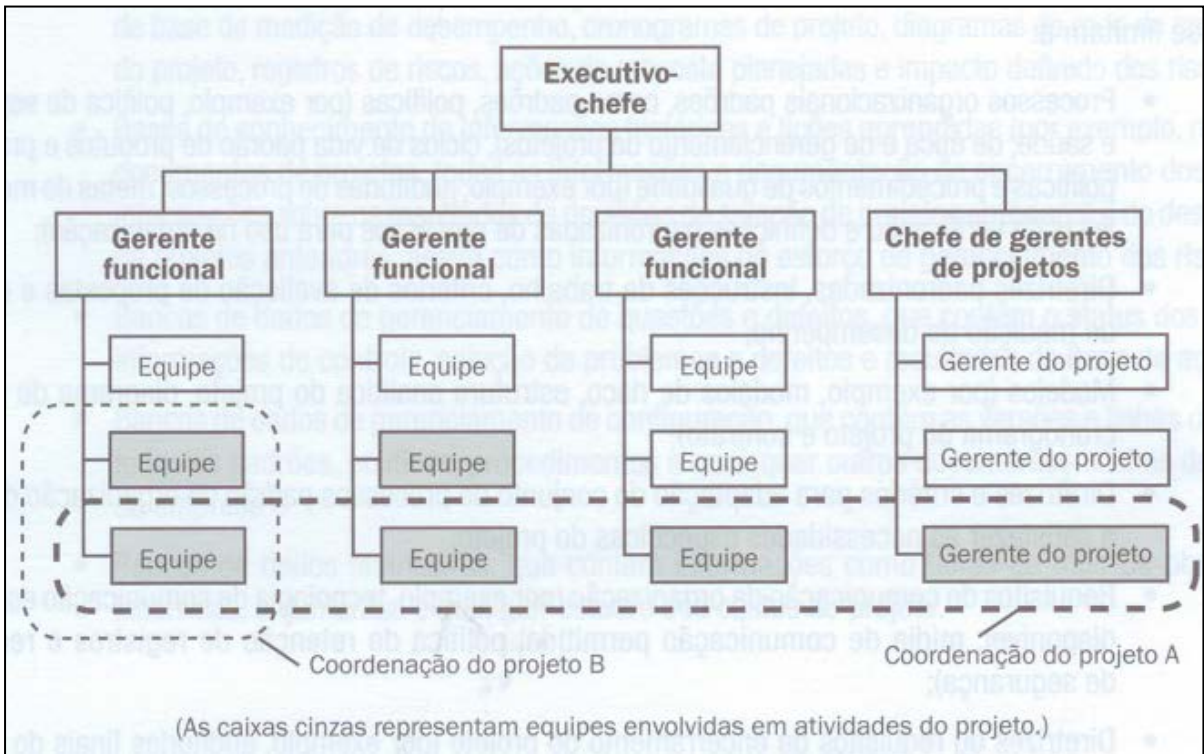


Figura 9 - Organização Composta  
 Fonte : PMBOK (2004,p.31)

Kerzner (2001) diz que não existe um modelo único de estrutura organizacional correta para projetos, pois a estrutura deve estar adequada ao tipo de projeto a ser gerenciado.

## 2.2 ESTRATÉGIA

Para Oliveira (1995), a estratégia pode ser definida como o caminho, ou a maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os desafios e objetivos da empresa.

Segundo Ansoff e McDonnell (1993), estratégia é um conjunto de regras na tomada de decisão que orientam o comportamento da organização. Há quatro tipos básicos de estratégias:

- Padrões que medem o desempenho presente e futuro. Em termos qualitativos são os objetivos e em termos quantitativos são as metas.
- Regras para o desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo, chamado de estratégia de produto e mercado, ou estratégia empresarial.
- Regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização, também chamados de conceito organizacional.
- Regras pelas qual a empresa conduzirá suas atividades do dia a dia, chamadas de políticas operacionais.

Segundo Barcellos (2002), organizações contam com diversas estratégias: novas estratégias, desdobramentos, adequações e ajustes de estratégias existentes, que são formuladas ou emergem em vários níveis.

O questionamento a ser feito é: como competir no negócio escolhido? A resposta encontra-se na formulação da estratégia competitiva.

Para Porter (1991), a formulação de uma estratégia competitiva deve considerar quatro fatores que determinam o que a empresa pode realizar com sucesso, conforme Figura 10.

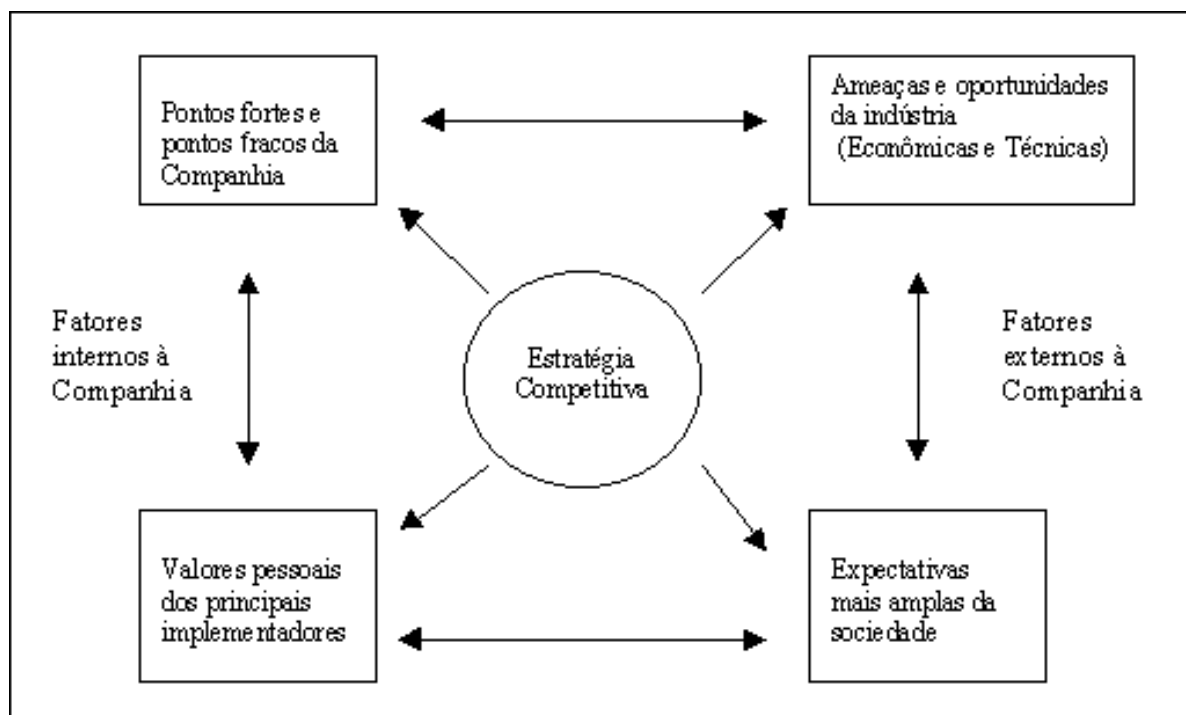


Figura 10 - Contexto em que a estratégia competitiva é formulada  
 Fonte: Michael Porter (1991, p.18)

Porter (1997) diz que estratégia é sinônimo de escolha. É necessário que a empresa escolha quais as necessidades e que clientes quer satisfazer, pois a vontade de atender tudo para todos leva a perda do foco. Porter (1997) também diz que uma empresa pode se certificar de que possui uma estratégia respondendo afirmativamente a três perguntas:

- A empresa optou por não fazer determinadas coisas?
- A empresa escolheu uma posição única, diferente das concorrentes?
- A empresa optou por desempenhar atividades como marketing e desenvolvimento de produtos de maneira diferente?

Após a elaboração de uma estratégia, é possível estruturar o plano de ação, última fase do planejamento estratégico.

Quando a empresa define seus objetivos de forma errada, elas podem pôr em perigo seu futuro.

A organização necessita aprender a pensar em si, não como produzindo bens ou serviços, mas como comprando clientes, criando o desejo de negociar. Isso exige o conhecimento do que torna um negócio bem sucedido.

Definido o negócio da empresa, inicia-se o processo do planejamento estratégico, que é deixar as pessoas cientes de onde a empresa quer chegar; isto

implica saber quem são os clientes reais e potenciais da empresa, o que eles compram e o que poderiam comprar. A definição do negócio deve ser flexível, abrangente e dinâmica, não podendo se limitar às atividades da empresa.

Segundo Tavares (2000), o negócio precisa ser definido considerando-se duas dimensões: os desejos ou necessidades que ele pretende satisfazer e a disponibilização de competências e habilidades para satisfazê-las.

A definição do negócio da organização implica olhá-la de fora para dentro, confrontando as demandas do ambiente com suas competências distintivas, também chamadas de vantagem diferencial.

### 2.3 EVOLUÇÃO DA ESTRATÉGIA

Durante os primeiros cem anos, as empresas passaram de criativas para empreendedoras, da produção em massa para o marketing em massa. Na segunda metade do século passado, os desafios foram se tornando mais simultâneos (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

Na era da produção em massa, a atenção gerencial visava a eficiência do mecanismo produtivo. Havia problemas a serem resolvidos, mas a preocupação estratégica não era um deles (ANSOFF, 1983). Em seguida, houve uma mudança de foco dos produtos padronizados para os diferenciados, da mentalidade de produção para a de mercado.

Na fase do marketing em massa, as preocupações da administração eram a promoção, a publicidade, a venda e outras formas de influenciar o consumidor.

A evolução da produção para o marketing foi sequencial. A transição para a era pós-industrial mostra-se descontínua; as prioridades não substituem, mas se sobrepõem às anteriores (ANSOFF, 1983). Hoje, a interação sócio-política com o ambiente tem uma importância vital para a empresa (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

À medida que a empresa caminha para o futuro, ocorrem três tendências básicas (ANSOFF, 1983):

- Aumento da interdependência em relação à sociedade;
- Aumento de discontinuidades ambientais;
- Participação e influência crescentes da administração e dos empregados no processo de tomada de decisão da empresa.

Em resumo, houve uma escalada da turbulência ambiental (novas tecnologias, concorrentes, atitudes dos consumidores, dimensões do controle social e questionamento do papel da empresa na sociedade). Esta turbulência se caracteriza por quatro tendências principais (ANSOFF, 1983):

- Aumento da novidade da mudança;
- Crescimento da intensidade do ambiente;
- Aumento da velocidade da transformação ambiental;
- Aumento da complexidade do ambiente.

A Revolução Industrial foi um período de extrema turbulência estratégica (ANSOFF, 1983). O crescimento exponencial de produtos e serviços e de novas tecnologias tem levado muitos observadores a chamar o último meio século de “Segunda Revolução Industrial” (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

Inicia-se uma nova concepção do Planejamento Estratégico que inclui outras variáveis como sociais e políticas na sua formulação (OLIVEIRA, 2007).

Segundo Barcellos (2002), no mundo empresarial, a estratégia está associada à arte da guerra, porém, antes da estratégia já existia a concorrência. Ao longo dos anos, a concorrência não demandou qualquer estratégia; tratou-se apenas de sobrevivência do mais apto.

O conceito de estratégia aplicada aos negócios aparece no fim da década de 50. Antes disso, o planejamento de longo prazo era a projeção do passado no futuro. Maior destaque aparece a partir dos anos 60 com algumas publicações sobre o tema (BARCELLOS, 2002).

Nos anos 80, a estratégia se consolidou como função administrativa através da cadeia de valor demonstrada conforme a figura 10 deste estudo. (PORTER, 1991, 1997)

### **3 GERENCIAMENTO DE PROJETOS, GESTÃO ESTRATÉGICA E VANTAGEM COMPETITIVA**

Embora a Gestão de Projetos esteja em ascensão em diversas organizações, não importando seu ramo de atuação, a aplicação das técnicas desta gestão não é suficiente para uma empresa agregar valor ao seu processo de trabalho e também não cria vantagens competitivas, ou seja, o gerenciamento de projetos por si só não garante o sucesso das empresas. É necessário que os projetos a serem geridos estejam totalmente alinhados com a estratégia da empresa.

Concluimos que, mais do que ter o conhecimento das melhores práticas de gerenciamento de projetos é importante implantar um modelo de Gestão Estratégica de Projetos.

#### **3.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PROJETOS**

Gestão Estratégica de Projetos (GEP) tem por objetivo conectar e alinhar a execução dos projetos à estratégia, utilizando ferramentas e técnicas de seleção, priorização e gestão de projetos. A GEP engloba o gerenciamento de projetos e a estratégia em um modelo único. (MOREIRA, SEDRANI, LIMA 2005)

O alinhamento dos projetos com a estratégia se inicia com uma análise crítica dos objetivos estratégicos da empresa e do desafio imposto pelas metas. Esse diferencial de desempenho dependendo do grau de dificuldade, só pode ser suplantado com uma ação de intervenção que mude o *status quo*. Essa ação de intervenção pode ser um projeto, que tem características singulares que o diferencia de processos ou tarefas cotidianas; ou seja; características típicas de projeto. (MOREIRA, SEDRANI, LIMA, 2005).

É necessário selecionar os projetos com caráter estratégico dentro da organização, ou seja, os projetos que possuem um objetivo estratégico para que a estratégia esteja ao lado de projetos. Os projetos estratégicos sempre são selecionados frente aos demais pelo motivo de que esses projetos geram valor a longo prazo para os acionistas e estão relacionados com a estratégia acordada por eles. (MOREIRA, SEDRANI, LIMA, 2005)

Conclui-se que a Gestão Estratégica de Projetos tem a responsabilidade de garantir a boa execução dos projetos, sejam eles estratégicos ou não. Para uma boa execução, entende-se o alcance do objetivo do projeto em prazo, custo e qualidade pré-definidos além da utilização de diferentes ferramentas de gerenciamento de projetos.

### 3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Nadler e Tushman (2000), o ambiente de mudanças instalado no fim da década de 80 com transformações profundas como abertura do mercado e concorrência global, criou-se seis novos imperativos estratégicos para a organização do futuro:

- Quem responder mais rapidamente às mudanças externas e criar uma nova estratégia será mais bem sucedido, pois o momento certo é um fator muito importante;
- Concentrar-se na busca do foco estratégico, redesenhar seu negócio buscando conhecer o que o cliente quer e captando valores para o negócio;
- Buscar constantemente o mercado para alcançar cada segmento de forma mais racional, o que requer flexibilidade com implicações estratégicas significativas;
- As alterações na estratégia estrutural das empresas acontecerão em períodos de tempo cada vez menores;
- A inovação competitiva deverá ser aprimorada não somente em produtos, processos ou distribuição, mas principalmente no desenvolvimento estratégico e desenho industrial, que é a forma como a empresa estrutura, coordena e administra o trabalho;
- Com este ritmo nas inovações e a conseqüente abreviação dos ciclos estratégicos, as empresas serão obrigadas a fazer várias apostas.

Para Levy (1986), a administração estratégica é a forma das organizações enfrentarem esse ambiente de mudança, compondo-se de:

- Planejamento Estratégico;
- Cultura Organizacional;
- Arquitetura Organizacional.

Ainda segundo Levy (1986), a estratégia competitiva define a vantagem competitiva, porém esta requer análise dos recursos da empresa (forças e

fraquezas), os quais interagem com o meio externo, gerando as oportunidades e ameaças. A análise de portfólio refere-se à decisão da composição dos produtos ou serviços, ou seja, é a determinação do negócio.

Segundo Oliveira (1995), planejamento estratégico pode ser definido, como um processo contínuo que visa estabelecer um estado futuro desejado, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa, considerando como aspectos principais:

- Decidir no presente pensando nas implicações futuras;
- A inter-relação de ações que visam alcançar os objetivos previamente estabelecidos;
- O processo de planejamento é mais importante que o seu produto final, ou seja, ele deve ser feito pela empresa e não para a empresa.

De acordo com Tavares (2000), para que a gestão estratégica seja efetivamente implementada é necessário criar um modelo organizacional com a finalidade de coordená-la.

Para Tavares (2000), o planejamento estratégico corresponde ao processo de implementação de estratégias para aproveitar as oportunidades. A gestão estratégica trata do processo de implementação de estratégias e da concepção e adoção de um modelo organizacional adequado à implementação das estratégias delineadas.

Para Ansoff e McDonnell (1993), a administração estratégica é um enfoque sistemático de posicionar e relacionar a empresa a seu meio ambiente de modo que garanta seu sucesso continuado, salvando-a de surpresas. É uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial da administração.

O sucesso das organizações está diretamente ligado a adaptabilidade à metodologia de formulação do plano estratégico e às condições e realidade da empresa em questão.

### 3.3 VANTAGEM COMPETITIVA

As empresas ganham vantagem competitiva pela inovação gerando competências em projetos. A tarefa de identificar essas competências é difícil para a maioria das empresas já que nosso mercado está em constante mutação.



A capacitação em inovação e gestão do conhecimento são habilidades imprescindíveis para as empresas que pretendem atingir esta vantagem.

Porter (1998) já destacava as empresas inovadoras como fundamentais no desenvolvimento econômico das nações mais competitivas, tanto em função de uma maior rentabilidade quanto a natureza dos empregos que geram, que demandam maior qualificação, obtendo conseqüentemente maior remuneração.

Autores como DeMasi (2000) e Handy (1995) enfatizam a inteligência como principal ativo das empresas no cenário competitivo pós-industrial.

Kanter (1998) argumenta que a motivação das pessoas neste novo ambiente de trabalho está intrinsecamente atrelada ao engajamento em projetos criativos, que geram desafios levando as pessoas a investir física e mental para solucioná-los.

Entretando, um estudo baseado em empresas brasileiras mostrou que poucas têm formalizado e desenvolvido um modelo de gerenciamento do processo de inovação e de projetos (RABECHINI Jr. et al., 1996).

Uma empresa inovadora é aquela que apresenta uma preocupação estratégica com a inovação. As principais soluções inovadoras para as organizações são as que aumentam a competitividade sempre.

A vantagem competitiva é um fator chave para o sucesso das organizações; ou seja; as empresas sempre buscam diferenciais que as coloquem em situações privilegiadas.

Dinsmore (1999) lista algumas vantagens competitivas básicas que as empresas procuram ter:

- Vantagem competitiva da qualidade: capacidade que a empresa tem de fazer a coisa certa e evitar retrabalhos e perdas;
- Vantagem competitiva da confiabilidade: capacidade da empresa em atender pontualmente seus pedidos;
- Vantagem competitiva da velocidade: melhoria no processo que permite produzir mais rápido um determinado produto ou serviço;
- Vantagem competitiva da flexibilidade: alcançada por meio de ações que permitam a empresa mudar, alterar a produção e os produtos em tipo e quantidade rápida e eficazmente;

- Vantagem competitiva do custo : capacidade da empresa de tornar o preço competitivo.

Os itens listados acima são alcançados pela melhoria dos processos ou da qualidade em gerir projetos.

Uma metodologia de gerenciamento de projetos ajustável às necessidades e realidade das empresas pode contribuir muito para o sucesso dos projetos das empresas, pois permite também a redução de riscos de falha no projeto e conseqüentemente ganho da qualidade. Uma das vantagens que uma metodologia pode trazer para a organização é estar baseada nas melhores práticas em gerenciamento. A troca de informações entre empresas similares também contribui para a melhoria contínua da metodologia.

O gerenciamento de projetos é uma atividade complexa e contínua, que oferece administração e controle ou muitos problemas se não for administrado de forma correta e profissional

Por isso ter um controle de projeto adequado através de uma metodologia seja a forma mais eficaz de obter sucesso para alcançar os objetivos.

Enfim, executar projetos é uma característica de sobrevivência da empresa moderna. Saber executar projetos é uma necessidade real de qualquer executivo inserido no mercado de trabalho.

A abordagem de análise do ambiente interno proposta por Porter (1991), utiliza o conceito de “Cadeia de Valor”, onde analisa as atividades primárias da empresa (logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviço), bem como as atividades de apoio (infraestrutura da organização, gerência de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e aquisição).

A vantagem competitiva pode ser obtida através da análise e compreensão das atividades que uma empresa executa: projeto, produção, distribuição, vendas e assistência técnica. Cada uma destas atividades pode contribuir para a posição dos custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para a diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva executando estas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência.

A Figura 11 mostra a cadeia de valores de uma empresa.

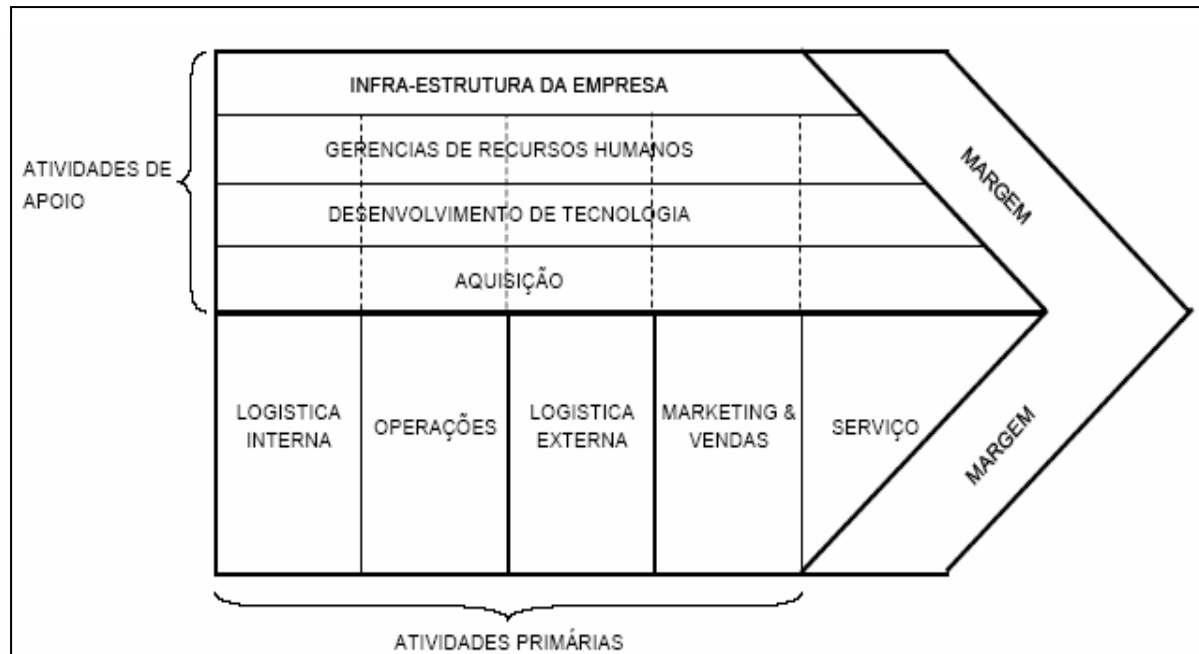


Figura 11 - A cadeia de valores genérica  
Fonte: Porter (1991, p.35).

Na cadeia de valor tem-se:

- Cada atividade como unidade fundamental da vantagem competitiva;
- As atividades distintas estão freqüentemente vinculadas;
- A execução de uma atividade afeta o custo/desempenho das outras;
- A análise das ligações é uma poderosa fonte de vantagem competitiva.

Através da relação das forças da empresa com as oportunidades, ameaças e fraquezas podem-se buscar as estratégias que aproveitem, da melhor forma possível, as oportunidades e minimizem as ameaças bem como as fraquezas.

### 3.4 CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER

Para a análise do ambiente externo ao qual a organização está inserida a contribuição do modelo de Porter (1997), ilustrada na Figura 12, são analisadas cinco forças que exercem influência sobre a empresa.

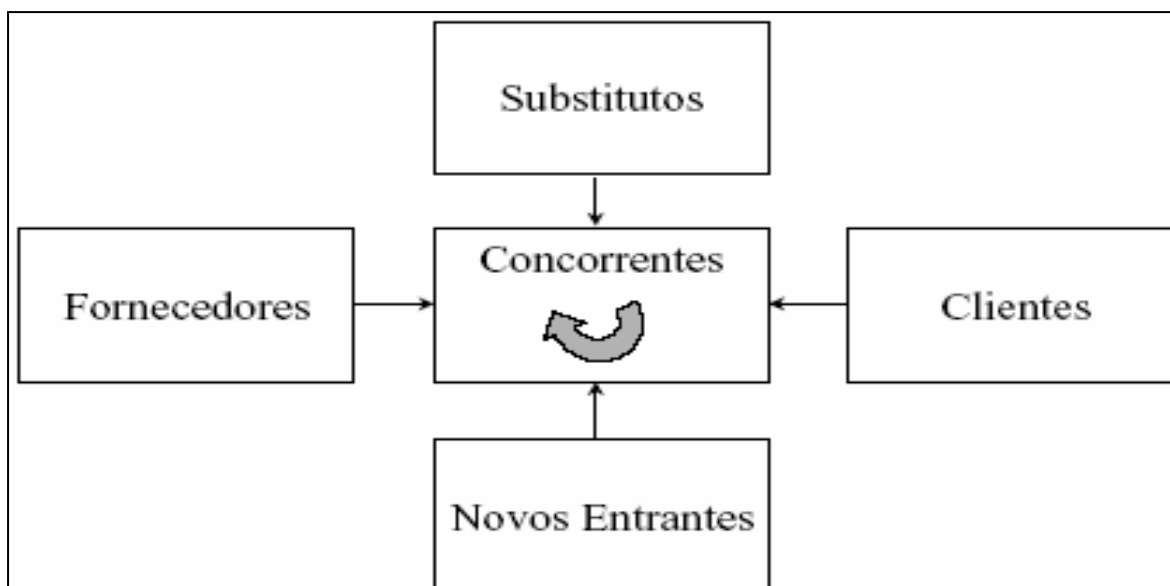


Figura 12 - Forças que dirigem a concorrência na indústria  
 Fonte: Porter (1997, p.23)

Assim, conforme a figura supracitada os clientes tem o poder da barganha, e podem alterar o equilíbrio na relação deste com o setor, já os fornecedores podem exercer poder de barganha sobre os participantes de um setor, aumentando os preços ou reduzindo a qualidade das mercadorias e serviços, os novos entrantes em potencial trazem novas capacidades e o desejo de ganhar participação de mercado, os produtos substitutos limitam lucros, mas eles também reduzem a prosperidade que um setor pode alcançar e a rivalidade entre os concorrentes está ligada ao uso de táticas como as de competição de preços, lançamento de produtos e propaganda. Desta forma, o vigor coletivo destas forças determina o lucro potencial máximo de um setor. Este modelo de Porter é uma ferramenta para pensar e avaliar o ambiente externo da organização.

Na medida em que as cinco forças competitivas determinam a rentabilidade média do negócio, os fatores que alteram a perspectiva dessa rentabilidade podem ser entendidas como oportunidades e ameaças que circundam a empresa.

Conforme Valadares (2002), oportunidades são situações atuais e/ou futuras que possibilitem à empresa melhorar sua rentabilidade, ou forças ambientais incontroláveis pela empresa que, se bem aproveitadas, podem trazer vantagens competitivas perante os concorrentes.

Ameaças são situações atuais e/ou futuras que potencialmente podem reduzir a rentabilidade da empresa, ou forças ambientais incontroláveis pela empresa que,

se não neutralizadas, podem trazer desvantagens competitivas perante os concorrentes. (VALADARES, 2002).

As fontes de vantagem competitiva estão em qualquer organização, em sua cadeia de valor. Os gerentes de projeto dessas empresas têm que adotar uma metodologia de gestão de projetos em que consigam analisar, elaborar gráficos e analisar o custo de suas próprias empresas, para depois fazer o mesmo para seus concorrentes. No final, surgirá uma estratégia perfeita envolvendo a gestão de projetos, o alinhamento estratégico alcançando assim a vantagem competitiva.

## 4 GESTÃO DE PROJETOS EM EMPRESAS DE SERVIÇOS

Segundo Kerzner (2004), projeto é um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressão de prazos, custos e qualidade. Projetos também são considerados atividades exclusivas em uma empresa (PMBOK, 2004). O grande desafio está em gerenciar atividades nunca realizadas no passado e que podem jamais vir a se repetir no futuro. Atualmente, os projetos tornam-se cada vez maiores e mais complexos.

Portanto, gestão de projetos pode ser definida como o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto. (KERZNER, 2004)

A gestão de projetos dificilmente se porta da mesma forma em mais de uma empresa; pois a implantação desta gerência leva em conta a cultura organizacional.

O ambiente empresarial finalmente reconhece a importância da gestão de projetos e seus impactos na lucratividade.

Anthony, gerente de projetos da General Motors, mostra-nos sua visão pessoal daquilo que as empresas entendem atualmente como Gerência de Projetos:

As empresas que adotaram uma filosofia e uma prática madura de gerência de projetos estão mais capacitadas ao sucesso na corrida pelo mercado do que aquelas que continuam com as velhas práticas. A disciplina de gerência de projetos força a nossa atenção para detalhes indispensáveis para a execução bem sucedida dos projetos.

A época de administrar um empreendimento à base de muitos gráficos, artes e intuição já é passado. É fundamental entender claramente a missão, o escopo, os objetivos e a entrega de cada projeto desde sua concepção...

...No mundo empresarial moderno, cada vez mais complexo e competitivo, é fundamental adaptar constantemente nosso entendimento da importância da gestão de projetos. Sua excelência só é alcançável em empresas capazes de destinar-lhe prioridade e de adotar decisões mais prudentes quanto aos investimentos em gestão de projetos. (ANTHONY, 1998 apud KERZNER, 2004, pag.17)

Historicamente, a gestão de projetos era reconhecida apenas nos setores dos mercados orientados a projetos e por esse motivo, as empresas tem resistência a aceitar e implantar uma metodologia com esta finalidade. A sobrevivência dependia de produtos ou serviços, e não de um fluxo continuado de projetos. O lucro era

identificado pelo marketing e vendas, sendo escassos os projetos claramente vistos como geradores de lucro e perdas.

Segundo Kerzner (2004), a administração foi forçada a concluir que pode comandar uma empresa com base na gestão de projetos e concretizar os benefícios de ambos os tipos de organização.

Deste modo, a gestão de projetos ganhou visibilidade nas áreas de marketing, engenharia e produção e não apenas pela área de projetos, e a empresa que deseja alcançar sucesso e excelência nesta gestão terá que planejar um processo de implantação bem sucedido, pois todas as empresas, cedo ou tarde entendem a importância da implantação e execução de processos e metodologias de gerenciamento de projetos.

Kerzner (2004) descreve algumas pressões externas que podem forçar uma empresa a aceitar a necessidade de mudar sua maneira de fazer negócios:

- Concorrência: os clientes esperam baixo custo e utilização da gestão de projetos em seus empreendimentos.
- Padrões de qualidade: os clientes esperam alta qualidade, menos falhas e menos necessidade de manutenção.
- Resultados Financeiros: os clientes esperam que os fornecedores aceitem margens de lucros menores.
- Preocupações legais: os clientes querem sistemas de gerenciamento de projetos que estejam dentro dos limites e regulamentações.
- Fatores Tecnológicos: os clientes esperam a mais moderna tecnologia a preços razoáveis.
- Preocupações sociais: os funcionários querem um sistema que lhes permita realizar mais trabalho em menos tempo, a fim de reduzir a necessidade de horas extras.
- Fatores Políticos: as empresas competem em uma economia global que necessita de processos uniformes de gerenciamento de projetos.
- Pressões econômicas: as empresas precisam realizar mais trabalho em menos tempo a um custo menor para reduzir o impacto das taxas de câmbio e o custo dos empréstimos.
- Preocupações dos acionistas: os acionistas querem crescimento interno e expansão externa mediante fusões e aquisições, que precisam ser executadas rapidamente e a custos compatíveis com a realidade.

Ou seja, uma boa metodologia de gerenciamento de projetos é suficiente para dar estrutura consistente a projetos. Combinar uma metodologia padrão com o talento administrativo aumenta as possibilidades de sucesso de qualquer empresa que deseja uma boa orientação em projetos. (KERZNER, 2004, p.23)

O gerenciamento de projetos nos aponta inúmeras vantagens sobre as demais formas de gerenciamento, se mostrando eficaz em conseguir os resultados desejados dentro do prazo e do orçamento definido pela organização.

Vargas (2006) aponta alguns benefícios do gerenciamento de projetos.

- Evita surpresas durante a execução dos trabalhos.
- Permite desenvolver diferenciais competitivos e novas técnicas, uma vez que toda a metodologia está sendo estruturada.
- Antecipa as situações desfavoráveis que poderão ser encontradas, para que ações preventivas e corretivas possam ser tomadas antes que essas situações se consolidem como problemas.
- Adapta os trabalhos ao mercado consumidor e ao cliente.
- Disponibiliza os orçamentos antes do início dos gastos.
- Agiliza as decisões, já que as informações estão estruturadas e disponibilizadas.
- Aumenta o controle gerencial de todas as fases a serem implementadas devido ao detalhamento ter sido realizado.
- Facilita e orienta as revisões de estrutura do projeto que forem decorrentes de modificações no mercado ou no ambiente competitivo, melhorando a capacidade de adaptação do projeto.
- Otimiza a alocação de pessoas, equipamentos e materiais necessários.
- Documenta e facilita as estimativas para futuros projetos.

#### 4.1 IMPLANTANDO GESTÃO DE PROJETOS

O gerenciamento por projetos é eficaz para empresas que buscam competir em um mercado mutável e competitivo, em que a vantagem frente aos concorrentes é atingida através da implementação de inovações, seja na criação de produtos ou na criação de processos inovadores. Porém, observa-se que nem sempre a gestão de projetos pode ser implantada com facilidade nas organizações.

De acordo com Kerzner (2004), a maturidade em gerenciamento de projetos depende da criação de uma cultura corporativa voltada à gestão de projetos, um



processo que pode demorar para ser consolidado, uma vez que cultura envolve comportamento e muitas vezes essa adesão à gestão de projetos pode ocorrer lentamente em um ou mais níveis hierárquicos e por se tratar de gestão de projetos basta que um executivo se oponha a sua implantação para que ela não ocorra satisfatoriamente.

Ainda, segundo Kerzner (2004), essa cultura em gerenciamento de projetos significa a empresa desenvolver a habilidade de atuar em um ambiente dinâmico e competitivo, que exige flexibilidade e capacidade de inovação para mudar rapidamente conforme a necessidade de cada projeto (pois cada projeto é único) e saiba lidar com os problemas que podem surgir.

Ainda de acordo com Kerzner (2004), uma cultura corporativa para gestão de projetos tem sua base fincada no comportamento organizacional e não em processos. Possui relação estreita com o conjunto de valores da organização, portanto, a cultura em gestão de projetos de uma empresa não será igual à de outra, pois os valores e normas serão diferentes e dessa forma não pode ser transplantada de uma para outra.

Para a implantação à gestão de projetos e a criação de uma cultura é imprescindível um trabalho de conscientização e convencimento das pessoas quanto a sua importância, pois as pessoas são por natureza resistentes a mudanças.

Na opinião de Xavier (2005), a implementação de qualquer mudança numa organização tem uma grande dependência dos *stakeholders*<sup>1</sup> que vão torná-la possível e, portanto, requer uma análise e gerenciamento desses *stakeholders*.

Os princípios para essa atividade são: o gerenciamento dos *stakeholders*, ou seja, identificar as pessoas responsáveis pelo patrocínio e suporte necessários à implantação, bem como garantir que haja entre eles um entendimento comum do impacto e melhoria dessa mudança na organização e de suas responsabilidades para que ela atinja os objetivos definidos; e a comunicação que compreende criar instrumentos de comunicação eficazes para os diversos grupos da organização,

---

<sup>1</sup> *Pessoas, grupos de pessoas e organizações que estão ativamente envolvidas no projeto, ou então, cujos interesses possam ser afetados de forma positiva ou negativa com o resultado da execução de projetos.*

passando as informações necessárias para que haja uma transição sem traumas para um novo modo de operação e estas pessoas se sintam parte integrante da mudança e melhoria.

A complexidade envolvida na implementação de mudanças numa organização exige muito cuidado da administração na forma de abordar e conduzir o assunto junto aos colaboradores, pois, o ser humano por natureza é resistente a qualquer tipo de mudança, mesmo que esta implique em melhores condições de trabalho e resultados mais satisfatórios.

Pensando nisso, Xavier (2005) propõe algumas medidas de como fazer as mudanças funcionarem:

- Especificar a natureza da mudança. Detalhar o que se espera alcançar com a mudança em termos de satisfação do cliente, qualidade do produto/serviço, participação de mercado, vendas ou produtividade;
- Explicar o motivo da mudança. Compartilhar com os funcionários a motivação da mudança e as opções que foram analisadas antes da decisão final;
- Tornar conhecido o escopo da mudança;
- Manter uma comunicação contínua no intuito de garantir que as pessoas realmente entendam o teor da mudança;
- Priorizar e envolver a atenção aos gerentes operacionais, pois eles possuem um papel decisivo na implementação da mudança;
- Propiciar um ambiente de aprendizagem, onde as pessoas sejam orientadas quanto às habilidades necessárias para o alcance do resultado esperado.
- Dar ciência de maneira enfática sobre o progresso obtido; ou seja; envolver os funcionários no processo da mudança.

Com o exposto acima constatamos que o sucesso de uma implantação de gestão baseada em projetos para empresas que tem na inovação seu pilar de crescimento demanda antes de tudo o desenvolvimento de uma cultura organizacional que possui como base a flexibilidade, criatividade, receptividade a mudanças, transparência e numa comunicação consistente. (XAVIER et al, 2005).

Outro fator de relevância para o sucesso na implantação e funcionamento da gestão de projetos refere-se à escolha dos gerentes que irão gerenciar os projetos, gerente este que compõe o universo dos *stakeholders* e tem papel fundamental no sucesso do projeto.

De acordo com Vargas (2006) ele é o responsável por planejar, executar, monitorar e encerrar o projeto, e algumas de suas atribuições são:

- Entregar o produto final do projeto, atendendo os requisitos de prazo, custo e especificação exigida pelo cliente;
- Alcançar meta de lucro;
- Adquirir os recursos necessários em quantidade e qualidade;
- Gerenciar estrategicamente os riscos do projeto;
- Criar um ambiente propício para que as equipes trabalhem motivadas;
- Desenvolver um sistema de comunicação eficaz.

Para todas estas responsabilidades, o gerente de projetos deve possuir uma combinação de habilidades e conhecimentos que o permitam gerenciar de maneira integrada os diversos componentes do projeto. Na opinião de Dinsmore (2007) é importante que o gerente tenha competência reconhecida pelos demais membros da equipe e possua um conhecimento mais geral do que específico.

Para Xavier et al. (2005), o perfil do gerente ideal deve contemplar habilidades gerenciais (liderança, decisão, negociação, capacidade de influenciar pessoas, resolução de conflitos e outros), conhecimento gerencial (técnicas de gerenciamento de projetos e de pessoas), conhecimento técnico dos produtos resultantes do projeto e conhecimento da cultura organizacional onde o projeto está inserido. Xavier (2005) também defende que não é necessário que o gerente seja especialista na área técnica do projeto, entretanto reconhece que em pequenos projetos esse ferramental técnico pode conferir um diferencial para o sucesso do projeto. Já nos mais complexos, o conhecimento gerencial torna-se mais prioritário para o desempenho da função, tendo em vista que é esse conhecimento que lhe permitirá administrar as diversas variáveis envolvidas, tais como custo, cronograma, qualidade e recursos humanos e não somente os requisitos técnicos inerentes à natureza do produto gerado pelo projeto.

Kerzner (2004) nos apresenta um resumo das mudanças ocorridas ao longo dos últimos anos no perfil dos gerentes de projetos. Na gestão tradicional, era comum as empresas contratarem engenheiros, que embora fossem providos de conhecimento técnico, tinham uma forte tendência a implementar ações gerenciais reativas, com pouca ênfase no planejamento e desconsiderando as contingências.

A cultura da gestão proativa surgiu com a necessidade do desenvolvimento de novos produtos ou serviços, em que o gerente passou a ter consciência da

importância de um bom planejamento e a ter o gerenciamento de riscos como uma ferramenta para auxiliar na tomada de decisões mais acertadas.

Com a importância à gestão de projetos, e levando-se em conta que os projetos foram tornando-se mais complexos, o conhecimento técnico deu lugar a outros atributos, como a tecnologia empregada, conhecimento no setor em que se está operando, gerenciar riscos e a capacidade de integração das pessoas e dos elementos que compõem o projeto. Em resumo, estar apto a tomar decisões empresariais estratégicas, e não mais apenas no que diz respeito aos aspectos técnicos.

Portanto, uma organização gerenciada sob a forma de projetos possui um ambiente favorável a inovações buscando a diferenciação e melhor desempenho diante de um mercado tão exigente e competitivo. Esse modelo em um novo desenho organizacional, com pessoas, recursos e papéis redirecionados, bem como na criação de uma cultura organizacional voltada a mudanças onde pessoas reconhecem os projetos como um meio eficaz para que as organizações gerenciem de forma mais estratégica seus negócios e obtenham vantagens competitivas.

O gerenciamento por projetos apresenta-se como um grande aliado por ser um instrumento importante para a implementação de mudanças e geração de produtos e serviços, fatores tão importantes num mercado cada vez mais competitivo. Segundo dados estimados do PMI, são gastos 10 trilhões de dólares anualmente no mundo em projetos, o que equivale a aproximadamente 25% do PIB mundial e envolve em torno de 16,5 milhões de profissionais na gerência de projetos (DINSMORE, 2007).

## 4.2 EXCELÊNCIA EM GESTÃO DE PROJETOS

Para o sucesso de uma implantação ou melhoria de Gestão de Projetos, há a necessidade de se entender o que é a excelência em Gestão de Projetos e como alcançá-la. Kerzner (2004) alerta que a existência de uma metodologia de expressão mundial não basta para se alcançar a excelência em Gestão de Projetos. Existe a necessidade de uma aceitação e utilização pela organização, o que conduzirá a excelência. É pela excelência na execução que uma metodologia de nível médio se torna uma metodologia de expressão mundial.

A Figura 13 mostra o hexágono da excelência, onde estão representadas as seis áreas nas quais as organizações excelentes em Gestão de Projetos superam a concorrência (KERZNER, 2004).

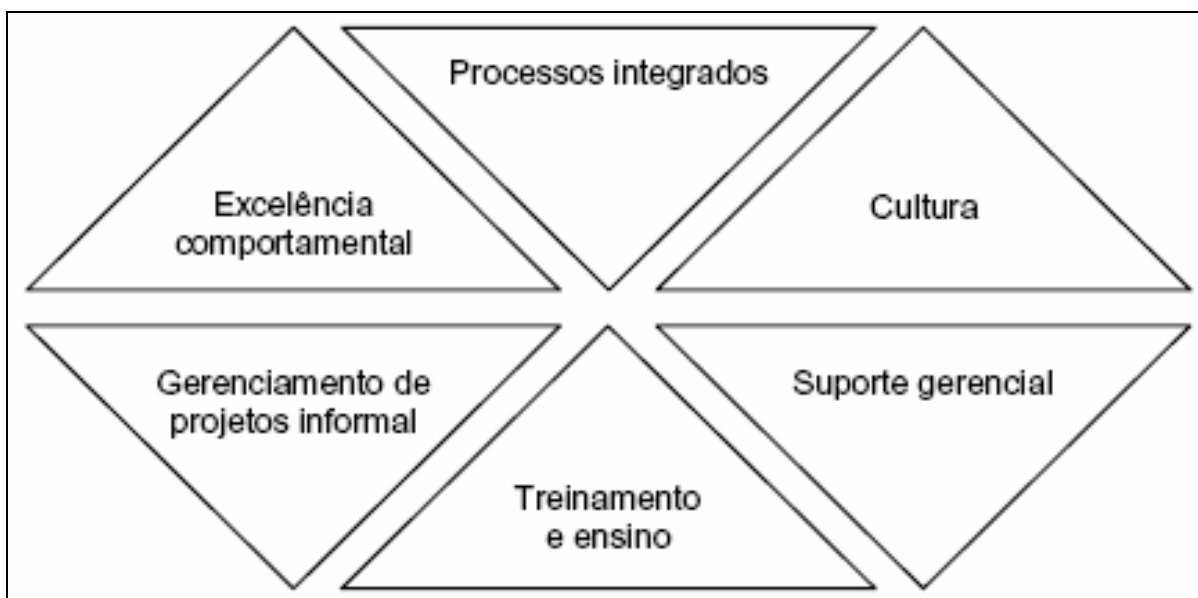


Figura 13 - Os seis componentes da excelência  
Fonte: Kerzner (2004, p.321)

A primeira área é sobre os processos integrados. A integração da Gestão de Projetos com outros processos administrativos é muito importante para se atingir a excelência. Entre outros processos administrativos podem-se destacar: equipes autônomas, delegação de autoridade aos funcionários, reengenharia, custos dos ciclos de vida, gestão de mudanças, gestão de riscos, departamentos de projetos e centros de excelência, equipes alocadas e equipes multinacionais. As empresas que conseguiram implementar metodologias de classe mundial adotam uma metodologia única e padronizada, baseada em processos integrados (KERZNER, 2004). Em muitas empresas, o processo integrado é um grande problema, pois, freqüentemente, sistemas localizados e pontuais são desenvolvidos para atender a necessidades específicas de um dado momento, os quais não são compatíveis entre si. Por este motivo, criam-se ilhas de projetos que, com a necessidade de maior interação entre as áreas da empresa e maior compartilhamento de recursos, acabam por fazer com que os projetos tenham um desempenho a desejar.

A segunda área é a cultura organizacional. O objetivo é criar uma cultura organizacional capaz de mudar de acordo com as necessidades de cada projeto em

um ambiente dinâmico em constante mutação. Leva-se anos para mudar a cultura em uma empresa. A cultura de Gestão de Projetos pode existir no âmbito de qualquer estrutura organizacional. A rapidez da maturação dessa cultura vai depender do tamanho da organização, do porte e da natureza do projeto e do tipo de cliente(interno ou externo). É impossível transplantar a cultura de Gestão de Projetos de uma empresa para outra, pois esta cultura sofre influência do comportamento e do perfil psicológico da organização. A cultura interna da organização necessita sustentar os quatro valores básicos da Gestão de Projetos: cooperação, trabalho em equipe, confiança e comunicações mais eficientes.

Os tipos de culturas encontrados na Gestão de Projetos são baseados no grau de confiança e de cooperação existentes, na natureza do empreendimento e no ambiente de concorrência (KERZNER, 2004).

É necessário observar também a responsabilidade compartilhada entre o gerente de área e o gerente de projetos (KERZNER, 2004): Responsabilidade final = Autoridade + Responsabilidade.

Quando o gerente de área e o gerente de projeto não são a mesma pessoa, a maior parte dos recursos fica sob o controle direto do gerente de área.

Assim, os gerentes de área têm a autoridade, por causa de seu controle sobre os recursos, enquanto que o gerente de projeto tem a responsabilidade. Os gerentes da área têm a responsabilidade com os compromissos que assumiram com o projeto (responsabilidade interna, principalmente técnica) enquanto que os gerentes de projeto têm a responsabilidade perante seus executivos e seus clientes (responsabilidade interna e externa, mais voltada aos negócios). Assim, com a responsabilidade final compartilhada, deixa de existir a obrigação de selecionar gerentes de projetos entre os quadros técnicos. Os gerentes de áreas são especialistas técnicos, sendo cada vez mais exigido experiência em negócios para os gerentes de projetos (KERZNER, 2004).

A terceira área é o apoio gerencial. “O apoio gerencial visível é indispensável para a continuidade da cultura de Gestão de Projetos” (KERZNER, 2004, p.241).

Em última análise para que a Gestão de Projetos seja implantada com sucesso na organização como um todo é indispensável o apoio do executivo mais graduado (DINSMORE, 1999). É importante salientar que este apoio deve ser visível e ativo e não apenas um apoio moral, onde a gerência apenas argumenta que a

Gestão de Projetos é importante, mas não age no dia a dia, incentivando e disseminando a cultura de Gestão de Projetos.

A quarta área é o treinamento e desenvolvimento. As empresas excelentes em Gestão de Projetos proporcionam treinamento e desenvolvimento para os interessados em fazer carreira e dar sustentação e continuidade à Gestão de Projetos como profissão.

Atualmente, os cursos de Gestão de Projetos incluem tanto aspectos comportamentais (qualitativos) como quantitativos, ficando para os gerentes de treinamento estabelecer um equilíbrio viável entre os dois aspectos (KERZNER, 2004). A qualidade do treinamento e desenvolvimento, junto com o apoio dos executivos, são os dois fatores mais importantes para as organizações alcançarem uma Gestão de Projetos bem sucedida e, por conseguinte, a excelência. É importante que o treinamento seja, adaptado à realidade da empresa e às características da sua área de atuação. Treinamentos muito genéricos acabam se tornando apenas eventos informativos, sem causar impacto na forma de gerenciar projetos e sem aplicabilidade no ambiente profissional daquela empresa.

A quinta área é a gestão informal de projetos, cuja cultura se baseia em quatro elementos básicos: confiança, comunicação, cooperação e trabalho em equipe. A formalidade é representada por políticas e procedimentos. Por isso, a gestão formal de projetos é cara. Já a informalidade é representada por listas de verificação. A informalidade sozinha não elimina toda a documentação, mas a reduz a níveis minimamente aceitáveis. Quanto maior o porte da empresa, maior a tendência a utilizar a gestão formal de projetos. Por isso, as empresas de grande porte não conseguem gerenciar seus projetos de maneira informal, mesmo querendo. As questões de documentação e comunicação podem estar, neste caso, até especificada sem contrato (KERZNER, 2004).

A sexta área é a excelência comportamental. Muitas empresas bem sucedidas entendem que o fracasso em projetos deve-se principalmente a deficiências comportamentais, tais como desestímulo entre os funcionários, relacionamentos interpessoais negativos, produtividade escassa e ausência de comprometimento com os objetivos do projeto. Isto faz com que o gerente de projetos seja um gerente de conflitos, constantemente apagando incêndios e intermediando crises surgidas de conflitos interpessoais ou intersetoriais (KERZNER, 2004). Pode-se dizer que, na prática, o papel do gerente de projetos é mais o de um

gerente de interfaces ou facilitador, cuidando mais da integração entre as diversas partes do projeto.

Acima foram descritos os seis componentes a serem considerados para se atingir a excelência em Gestão de Projetos.

Um aspecto relevante na escolha das ferramentas de software é a capacidade de integração com as ferramentas já existentes na organização. Kerzner (2004) aponta que um dos componentes da excelência em Gestão de Projetos são os processos integrados. As ferramentas de software devem facilitar esta integração.

Prado (2003) descreve três fases históricas da Gestão de Projetos , começando pela Gestão de Projetos tradicional, passando pela Gestão de Projetos moderna e chegando à recente gestão corporativa de projetos. Na Gestão de Projetos tradicional, os aspectos considerados pelos projetos eram prazos, custos e qualidade. Na Gestão de Projetos moderna, passou-se a perceber que a satisfação do cliente deveria ser o principal fator de sucesso de um projeto. Outro aspecto foi o fator humano, representado pela satisfação dos membros da equipe do projeto.

Agora, não só prazos, custos e qualidade são importantes, mas também outros fatores como escopo, recursos humanos, comunicações, riscos e integração de projetos. Já a gestão corporativa de projetos envolve toda a empresa e é uma tendência recente em Gestão de Projetos, existindo assim um acompanhamento geral de todos os projetos da organização.



## 5 CONCLUSÃO

No presente estudo procurou-se analisar como as empresas de serviços estão se adequando à gestão de projetos para se tornarem cada vez mais competitivas.

Para que seja aplicado este modelo estudado nas empresas de serviços, são necessárias algumas alterações nestas empresas como um todo, começando pelo planejamento estratégico. A empresa necessita formalizar esse planejamento e acompanhá-lo regularmente verificando se os objetivos propostos estão sendo atingidos e se não, apurar os motivos. Posteriormente é necessário também rever as responsabilidades de cada membro, e fazer uma redistribuição dessas atividades, para que nenhum membro fique sobrecarregado afetando o escopo dos projetos..

Em relação a processos, é necessária uma adequação proposta no PMBOK (PMI, 2004) em que são aplicados apenas alguns processos que cabem a este tipo de organização gerir, trazendo assim uma forma mais simples de gestão.

Verifica-se que, adotar uma sistemática de gerenciamento de projetos é um diferencial exigido pelo mercado e que as organizações precisam alcançar e manter, para atender as expectativas de seus clientes e obter vantagem competitiva frente a concorrência.

Considerando a crescente demanda por bens e serviços especializados e cada vez mais personalizados, as organizações buscam, através de ferramentas de planejamento e controle, atualização e modernidade que garantam o alcance do desempenho que as mantenham em condições favoráveis no mercado.

A realidade das organizações mostra a importância de se adotar processos que todos entendam e principalmente apliquem. Permanecer competitivo no mercado faz com que as organizações busquem o aperfeiçoamento de suas competências e processos e a habilidade de seus profissionais, de forma a obter resultados cada vez melhores. Obter a satisfação do cliente é o melhor que uma organização pode esperar e para o caso de projetos, o gerenciamento proporciona a garantia de que o produto do projeto foi alcançado e a responsabilidade sobre aquele objeto está encerrada.

Afinal, gerenciar projetos é um desafio que requer estratégia e metodologia próprias, adaptadas à realidade do mercado e da organização.

Conclui-se que foi possível analisar como as empresas de serviços estão se adequando à gestão de projetos para se tornarem cada vez mais competitivas, explicitando assim que a implantação de gestão de projetos agrega valor ao processo de trabalho de empresas deste setor sempre que é implantada uma metodologia de gestão de projetos com a criação de uma cultura corporativa voltada à esta gestão, bem como o alinhamento estratégico entre a gestão de projetos e a gestão estratégica da empresa .

Trabalhos futuros poderão apresentar novos dados que possam contribuir para a formação de um modelo de gestão de projetos voltado para este tipo de organização.

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.

ANSOFF, H. I.;McDONNELL, E.J. **Implantando a Administração Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BARCELLOS, P. F. P. **Estratégia Empresarial** /N SCHMIDT, P. (org.) Controladoria: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookmam, 2002, p.1-30.

BREDILLET,C. **Exploring Research in Project Management** : Nine Schools of Project Management Research (Part 4).Project Management Journal. V.39,n.1,p.2-6,março 2008a.

BREDILLET,C. **Exploring Research in Project Management** : Nine Schools of Project Management Research (Part 5).Project Management Journal. V.39,n.2,p.2-4,junho 2008b.

BRETTTHAUER, K. M. **Service management. USA: Decision Sciences**, v. 35, n. 3, Summer 2004.

DE MASI, D. **O ócio criativo**. Rio de Janeiro: Sextante, 328p, 2000.

DINSMORE, P.C.**Transformando Estratégias Empresariais em Resultados Através da Gerência por Projetos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

DINSMORE, P. C. **Como se Tornar um Profissional em Gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro: Qualitmark, 2007.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. A. **Administração de serviços – Operações,estratégia e tecnologia da informação**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HANDY, C. **A era do paradoxo**. Rio de Janeiro : Makron Books, 1995, p. 229.

KANTER, R. M. **Inovação**. São Paulo: Negocio Editora, 1998, p.194.

KENDALL, Gerald; ROLLINS, Steven.**Advanced Project Portfolio Management and the PMO: multiplying ROI at warp speed**. Boca Raton: J.RossPublishing Inc.,2003.

KERZNER, H. **Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model**. New York: Editora John Wiley & Sons, 2001.

KERZNER,H. **Gestão de Projetos: As Melhores Práticas**. 2 Ed. Bookman: John Wiley & Sons, Inc., 2004.

KERZNER, H. **Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling**.10a. Ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2009.

LEVY, A. R. **Estratégia em Ação: Administração Estratégica, Estratégia Competitiva, Análise de Portfólio e Posicionamento de Produtos**. São Paulo: Atlas, 1986.

MOREIRA, F.F.; SEDRANI, L.G.M.; LIMA, R.C. **Gerenciamento de Projetos x Gestão Estratégica de Projetos** : A Estratégia direcionando à execução .2005 Disponível em [http://www.3gen.com.br/kod/GEP\\_Gestao\\_Estrategica\\_de\\_Projetos1.pdf](http://www.3gen.com.br/kod/GEP_Gestao_Estrategica_de_Projetos1.pdf)

MORRIS, Peter; JAMIESON, Ashley. **Translating corporate strategy into project strategy**. Four Campus Boulevard, Newton Square, PA, USA: Project Management Institute - PMI, 2004.

NADLER, D.; TUSHMAN, M. **A Organização do Futuro**. Revista HSM Management n.18, p. 58-66, jan./fev. 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas** – São Paulo. 24 Edição, 2007.

PATAH, L. A.; CARVALHO, M. M. **Estruturas de Gerenciamento de Projetos e Competências em Equipes de Projetos**. In: Anais de resumos: ENEGEP 2002. Porto Alegre.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 364 p.

PORTER, M. **Clusters and the new economics os competitions**. Harvard Business Review, nov-dec, p.77-90, 1998.

PRADO, D. **Gerenciamento de Projetos nas Organizações**. 2 Ed. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2003.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE: PMI Standards Committee. **PMI Guide to the Project Management Body of Knowledge**, 2000.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia Pmbok** 4 Edição. Editora: Project Management Institute, 2004.

RABECHINI JR., R. ; YU, A. S. O ; CORREA, E. S. **O Monitoramento Tecnológico E as Decisões nas Empresas**. In: XIX Simpósio da Gestão da Inovação Tecnológica, São Paulo, outubro, 1996.

RAZ, T; et.al. **Risk management, project sucess, and technological uncertainty**. R & D Management, v.32, 2002.

SRIVANNABOON, S. **Linking Project Management With Business Strategy.** Project Management Journal, Pennsylvania, 2006, p. 88-96.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica.** São Paulo: Atlas, 2000.

VALADARES, M. C. B. **Planejamento estratégico empresarial: foco em clientes e pessoas.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 140 p.

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo Diferenciais Competitivos.** 6 Ed. Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multimídia Ltda, 2006.

XAVIER, C. M. S. et al. **Metodologia de gerenciamento de projetos - Methodware.** Rio de Janeiro: Brasport, 2005.