

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA EM ORGANIZAÇÕES ORIENTADAS PARA PROJETOS

Jefferson Leandro Anselmo

Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP

Gerente de Projetos – Promon Tecnologia Ltda

E-mail: jefferson.anselmo@br.promonlogicalis.com (Brasil)

Antonio Cesar Amaru Maximiano

Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP

Professor de Administração na Universidade de São Paulo – USP

E-mail: maximin@usp.br (Brasil)

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA EM ORGANIZAÇÕES ORIENTADAS PARA PROJETOS

RESUMO

Nas organizações, a administração de projetos é um corpo de conhecimentos usados em três dimensões: operacional, organizacional e estratégica. Na dimensão estratégica, a organização trata da decisão de quais projetos executar e que recursos usar para executá-los. Neste artigo, são apresentados os resultados de um estudo que procurou responder à seguinte questão: *Como os processos de administração de projetos, em sua dimensão estratégica, são estruturados e conduzidos nas organizações orientadas para projetos?* Foram feitos estudos de casos, comparados a um referencial bibliográfico, para responder a essa questão. Os resultados mostram notável similaridade entre os casos e permitem a evolução sobre o conhecimento prático sobre o tema.

Palavras-chave: Administração de Projetos; Negócios Baseados em Projetos; Empresas Orientadas para Projetos.

STRATEGIC MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS PROJECTORIENTED

ABSTRACT

In organizations, project management is a body of knowledge used in three dimensions: operational, organizational and strategic. The strategic dimension, the organization comes to deciding which projects to execute and use resources to run them. In this paper, we present the results of a study that sought to answer the following question: How the processes of project management in its strategic dimension, are structured and conducted in organizations oriented projects? Case studies were made, compared to a bibliographic reference, to answer that question. The results show remarkable similarity between the cases and allow the evolution of the knowledge on the subject.

Keywords: Project Management; Project-Based Business; Business-Oriented Projects.

1 INTRODUÇÃO

A administração de projetos é um corpo de conhecimentos que oferece conceitos e técnicas para gerir empreendimentos singulares e não-repetitivos, como são os processos de inovação, adaptação e aprimoramento dos produtos e sistemas internos das organizações. Esse corpo de conhecimentos lida com três dimensões da administração de projetos nas organizações: operacional, organizacional e estratégica.

Segundo Jugdev, Thomas e Delisle (2001), a administração de projetos, originalmente, é um construto operacional, voltado para a eficiência. Autores como Morris (1994), Packendorff (1995), Pinto (2002) e Shenhar e Dvir (1996) concordam com esse ponto de vista. Para eles, a administração de projetos é uma disciplina operacional, orientada para a eficiência dos projetos individuais: um conjunto de modelos, técnicas e ferramentas, com uma abordagem de “tamanho único”, que não leva em conta a natureza dos projetos ou o contexto em que são realizados.

Quando o interesse é a geração de valor por meio de projetos, em vez da eficiência, uma abordagem estratégica dessa disciplina se torna necessária (JUGDEV, THOMAS & DELISLE, 2001). A dimensão estratégica enfatiza a eficácia na geração de vantagens competitivas por meio dos projetos: satisfação do cliente, colaboração, eficácia organizacional e compartilhamento de conhecimento, bem como outros critérios necessários para sobreviver e vencer a concorrência. De acordo com Archibald (2005), é na dimensão estratégica que temas como gerenciamento do portfólio de projetos são encontrados. Nesta dimensão, a companhia trata principalmente da decisão de quais projetos executar e que recursos usar para executá-los. Na dimensão operacional, podem ser encontrados os elementos clássicos do processo da administração de projetos, como as ferramentas e técnicas para iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento de projetos. Para integrar as duas dimensões, a dimensão organizacional abrange temas como a administração de programas, escritórios de administração de projetos e outros que tratam do como organizar os recursos da empresa para executar o que foi decidido na dimensão estratégica.

Tabela 1 - Dimensões da administração de projetos.

DIMENSÃO	PROPÓSITO	ELEMENTOS
ESTRATÉGICA	Definição de quais projetos executar e que caminhos seguir.	Planejamento Estratégico Gerenciamento de Portfólio Indicadores Estratégicos (<i>outcomes</i>) - Painel de Bordo
ORGANIZACIONAL	Definição de como se estruturar para executar os projetos definidos.	Maturidade Organizacional Escritório de Administração de Projetos Gerenciamento de Programas Indicadores Táticos (<i>drivers</i>)
OPERACIONAL	A execução propriamente dita → foco na eficiência	Administração dos Projetos → processos, técnicas e ferramentas.

Fonte: Adaptado de ARCHIBALD, 2005, p. 6.

Segundo Taylor e Levitt (2004), os ramos de negócios baseados em projetos estão entre os que mais crescem na economia global. Setores como construção, aeroespacial, filmes, farmacêutico, saúde, defesa, biotecnologia, serviços e tecnologia da informação e comunicação são exemplos de ramos de negócios nos quais predomina a estruturação das operações em torno dos projetos.

O conhecimento tem avançado na direção estratégica que esse crescimento exige. Kolltveit, Karlsen e Gronhaug (2007) mostram que o estudo da administração de projetos sob a perspectiva dos negócios vem crescendo em importância. Esses autores classificaram os artigos publicados no *International Journal of Project Management* e descobriram que esse tema saiu de zero por cento no período 1983-1987 para 29% no período 2003-2004, sendo a segunda perspectiva mais utilizada em artigos neste último período, perdendo apenas para a perspectiva de liderança e aspectos humanos.

Neste artigo, são apresentados os resultados de um estudo que procurou dar respostas para a seguinte questão: *Como os processos de administração de projetos, em sua dimensão estratégica, são estruturados e conduzidos em negócios baseados em projetos?* O estudo consistiu de estudos de casos comparados a um referencial bibliográfico.

2 ORGANIZAÇÕES ORIENTADAS PARA PROJETOS

Em um modelo de negócios baseado em projetos, *a empresa utiliza-se da comercialização e execução de projetos como forma principal de criação de valor para seus clientes, tornando a administração desses projetos elemento crítico para sua competitividade, posicionamento de mercado e geração de lucros, além de competência essencial que afeta sua rede de parcerias, configuração de valor, estrutura de custos, relacionamento com clientes, canais de distribuição e fluxo de receitas* (OSTERWALDER, 2004, p. 44).

A identidade dos modelos de negócios baseados em projetos tem sido reconhecida por diversos pesquisadores como Gann e Salter (2000), Arenius *et al.* (2002), Artto (2005), Archibald (2005), Turner e Keegan (2001), Abdollahyan e Anselmo (2007), Kujala, Artto e Parhankasngas (2007), Tikkanen, Kujala e Artto (2007) e vem sendo descrita até mesmo como uma nova forma de organização (WHITLEY, 2006).

Russel Archibald (2005) utiliza os termos organizações baseadas em projetos e organizações dependentes de projetos. Para esse autor, as organizações baseadas em projetos (ou orientadas para projetos) são as que vendem seus produtos ou serviços por meio de projetos, como empresas de arquitetura e engenharia e empresas de integração de sistemas de telecomunicações. A estratégia dessas organizações focaliza a escolha dos projetos vendidos, assim como a escolha dos recursos necessários para executar os projetos. As organizações dependentes de projetos incluem todas as que fornecem bens e serviços de forma não projetizada em suas atividades de negócio.

Outros autores, entretanto, não fazem a distinção entre *baseado em projetos* e *dependente de projetos*. Para Gann e Salter (2000), por exemplo, as organizações baseadas em projetos sobrevivem a partir da sua capacidade de mobilizar recursos para a execução de projetos, sejam eles internos a empresa ou vendidos para clientes externos. Huemann e Stummer (2000) seguem a mesma linha: a administração de projetos é uma competência-chave e estratégica para as organizações orientadas para projetos, sem distinguir a natureza desses projetos. Para os autores, as organizações orientadas para projetos consideram os mesmos não apenas como ferramentas para realizar processos complexos, mas como uma opção estratégica para a estruturação organizacional da empresa. Ainda segundo os autores, administração por projetos é a estratégia das companhias que lidam com um ambiente de negócios crescentemente complexo.

De acordo com Gareis (2000), em uma organização orientada para projetos, os projetos e programas são entidades formais que podem inclusive fazer parte do organograma da empresa,

mesmo de forma transitória ou temporária. Na mesma linha, mas utilizando um enfoque de estruturação organizacional, Hobday (2000) afirma que a organização baseada em projetos é o formato mais adequado para gerenciar empresas em contextos de grande complexidade de produtos, mercados altamente mutáveis, competências multifuncionais e incertezas tecnológicas. Além disso, o autor reconhece que negócios que sobrevivem a partir de projetos precisam, intrinsecamente, ser estruturados por projetos.

3 ESTUDOS DE CASOS

Para responder à pergunta de pesquisa apresentada no início deste artigo, foram estudados os casos de três empresas globais que atuam no Brasil. Ao final, apresenta-se uma análise comparativa entre os casos. A análise dos casos revelou notável coincidência entre as práticas das três empresas, indicando que os processos nas empresas baseadas em projetos têm identidade própria. Para enfatizar essa coincidência, este trabalho preserva a uniformidade estrutural nas descrições dos três casos.

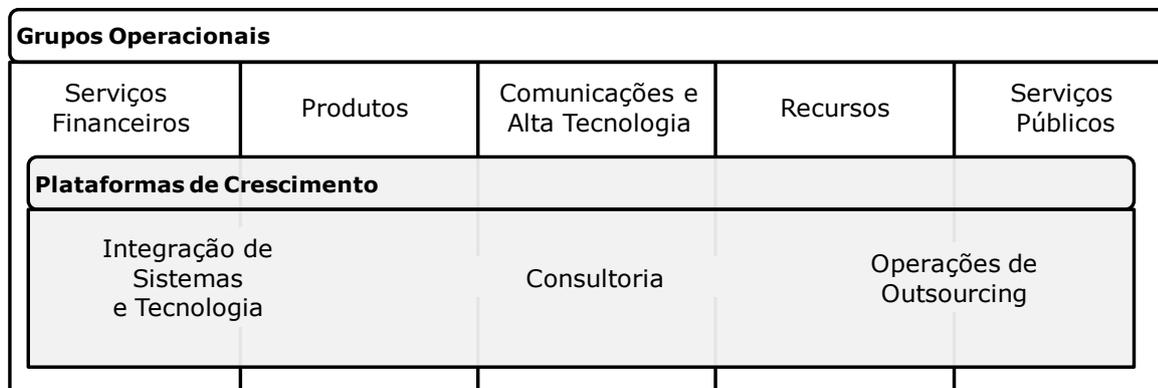
3.1 ALPHA TI

Alpha TI é uma empresa global de consultoria de gestão, serviços de tecnologia e outsourcing. Está dividida em cinco grupos operacionais (funções verticais), orientados para clientes: Serviços Financeiros, Produtos, Comunicações e Alta Tecnologia, Recursos e Setor Público. O grupo operacional de Serviços Financeiros inclui o atendimento a clientes do setor bancário, seguradoras e planos de saúde e mercado de capitais. O de Produtos atende aos setores: automotivo, agronegócio, varejo e bens de consumo, bens de capital, serviços de saúde, indústria farmacêutica e produtos hospitalares, logística, transportes e turismo. O grupo de Comunicações e Alta Tecnologia atende aos setores de telecomunicações, informática e alta tecnologia, mídia e entretenimento e espaço aéreo e defesa. O grupo operacional de Recursos atende à indústria química e petroquímica, energia, papel e celulose, mineração e siderurgia e *utilities* (água, luz, gás, saneamento). Por fim, o grupo de Setor Público atende à administração pública, fazenda, previdência pública, planejamento e gestão, correios, justiça, educação e logística de compras e distribuição. A função primordial dos grupos operacionais é o desenvolvimento de atividades

comerciais, envolvendo relacionamento, prospecção de negócios e vendas. Além disso, também é responsabilidade dos grupos operacionais a manutenção de conhecimentos específicos das áreas de negócios em que atuam.

Esses cinco grupos operacionais são assessorados pelas denominadas plataformas de crescimento (*growth platforms*). As plataformas de crescimento são estruturas horizontais responsáveis pela entrega dos projetos e pela manutenção dos conhecimentos específicos de sua área de atuação. No momento da realização deste estudo, havia três plataformas de crescimento na Alpha: Integração de Sistemas e Tecnologia, Consultoria e Operações de Outsourcing (Figura 1). A plataforma de crescimento de integração de sistemas e tecnologia cultiva as competências de integração de sistemas, consultoria tecnológica e centros de entrega (produção de software, etc.). A plataforma de consultoria trata de relacionamento com o cliente (CRM), gerenciamento financeiro e de desempenho, desempenho organizacional e talentos, estratégia e gerenciamento da cadeia de valor. A plataforma de operações de outsourcing trata das competências de terceirização de processos de negócio (BPO – *Business Process Outsourcing*), terceirização de aplicações e terceirização de infra-estrutura tecnológica.

Figura 1 – Estrutura organizacional da Alpha.

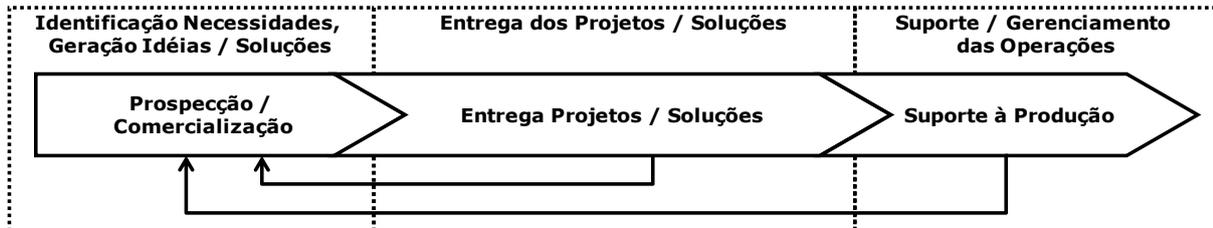


3.1.1 CICLO DE VIDA DOS PROJETOS NA ALPHA TI

Uma vez que a Alpha TI sobrevive com base na comercialização de projetos, o ciclo de vida desses projetos se confunde com o ciclo de vida do próprio negócio. A empresa reconhece a existência das fases de comercialização / vendas, execução do projeto e operação / suporte. O *projeto* propriamente dito, entretanto, só é reconhecido formalmente a partir da fase de execução.

Na fase de vendas nasce o pré-projeto, composto de prospecções e propostas. Além disso, a empresa reconhece também a existência de uma fase de suporte, o pós-projeto. A Figura 2 ilustra o ciclo de vida dos projetos na Alpha TI.

Figura 2 – Visão geral do ciclo de vida dos projetos da Alpha TI.



O ciclo de vida dos projetos na Alpha TI coincide com as proposições da literatura, principalmente com Artto (2001) e com o PRINCE2 (OGC, 2005), que reconhecem a existência de atividades pré e pós-projeto. A empresa entende que o projeto começa a ser trabalhado já fase de prospecção e comercialização, uma vez que seu objetivo, escopo, cronograma e vários outros elementos são definidos originalmente nesta fase.

3.1.2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS

A estratégia organizacional da Alpha TI no Brasil tem suas diretrizes definidas no processo de planejamento estratégico global. O plano estratégico da organização inclui as ações e orçamentos necessários para sua implementação. A fase inicial do ciclo de vida descrito anteriormente é naturalmente ligada com o plano de negócios, uma vez que o direcionamento sobre quais mercados e clientes prospectar, que produtos e serviços oferecer e sob quais condições e que propostas (ou plano de projeto) elaborar, são diretrizes vindas do plano estratégico de negócios da companhia. Durante os eventos de aprovação das propostas, há um grande exercício das diretrizes estratégicas uma vez que um dos critérios analisados para a avaliação e seleção de projetos é a aderência ao plano de negócios da empresa.

3.1.3 GERENCIAMENTO DO PORTFÓLIO

A gestão do portfólio de projetos da companhia é executada pelas mesmas entidades organizacionais que são responsáveis pela governança dos processos que compõem o ciclo de vida dos projetos na organização: os grupos operacionais e as plataforma de crescimento.

Os processos de gerenciamento de portfólio coincidem com a literatura (PMI, 2008), mas também recebem adaptações para se adequar à realidade do negócio da empresa. A partir do plano estratégico e de negócios da companhia, há a identificação de projetos (prospecção de oportunidades), a categorização desses projetos (qualificação das oportunidades), e a avaliação e seleção dos projetos. Esses processos iniciais ocorrem durante a fase de prospecção e comercialização, sob a liderança do grupo operacional. Os projetos que entram na fase de entrega têm obrigações contratuais já estabelecidas com os clientes, tornando mais restrita a execução dos processos, principalmente o balanceamento do portfólio. A paralisação unilateral de um projeto por parte da companhia pode ter sérias conseqüências para sua imagem, além de sujeitar a empresa a multas contratuais.

3.1.4 ESTRATÉGIA DOS PROJETOS

A estratégia dos projetos é intensamente discutida dentro da Alpha TI em todo o ciclo de vida dos seus projetos. O estudo das características do ciclo de vida dos projetos da empresa mostra que há claramente dois enfoques estratégicos utilizados, um na fase de comercialização do projeto e outro na fase de entrega e suporte. Na fase de comercialização, o desafio é definir uma proposta de valor adequada às necessidades do cliente e que seja melhor que as dos possíveis concorrentes. Em outras palavras, ganhar o cliente, deslocando os concorrentes.

Essa estratégia é definida por Grundy e Brown (2002) como deliberada, pois o estado competitivo atual é conhecido, as vantagens competitivas da empresa são exploradas para a definição da estratégia e as questões relativas à implementação da estratégia são suficientemente discutidas e pensadas nas atividades associadas à aprovação das propostas. Além disso, as estratégias selecionadas têm flexibilidade suficiente para acomodar mudanças que sempre são necessárias, principalmente em função da necessidade de resposta às movimentações dos concorrentes.

Passada a fase de comercialização, quando o contrato é estabelecido, entretanto, as necessidades estratégicas do projeto mudam bastante. O foco agora passa a ser a entrega do valor

prometido ao cliente, com a maior eficiência e eficácia possível, mantendo o equilíbrio econômico-financeiro do contrato. O foco é manter o cliente e, ao mesmo tempo, erguer barreiras contra os concorrentes em possíveis projetos futuros e entregar ou superar a margem de contribuição prometida para a companhia, mantendo o equilíbrio econômico-financeiro. Apesar disso, a estratégia continua sendo do tipo deliberada. A empresa tem todo o controle e informações necessários para a elaboração de suas estratégias.

3.2 BETA PROJETOS

A Beta é uma empresa industrial que atua nas áreas de energia e transportes. Está presente nos principais sistemas ferroviários e metroviários do Brasil e também fornece projetos para as principais operadoras de transporte ferroviário de cargas. A Beta participou de quase todos os grandes projetos da área de energia no Brasil.

Apesar de ter origem industrial e não baseada em projetos, a Beta transformou seu modelo de negócios nos últimos anos, orientando-o para o oferecimento de soluções integradas a seus clientes. Nessa reorganização do modelo de negócios, a venda de projetos passou a exercer papel primordial, habilitando o uso da empresa como unidade de análise do presente estudo.

Neste trabalho, o foco da análise foi colocado em uma divisão específica da Beta (denominada Beta Projetos neste estudo), responsável pela implementação de projetos complexos na área de energia. O objetivo dessa área de negócios não é a elaboração ou fabricação de equipamentos, máquinas ou sistemas, mas sim *fornecer a quantidade contratada do objeto dos contratos no prazo estipulado*. Todas as demais atividades decorrem desse objetivo principal, que pode ser traduzido como produzir os resultados dos projetos da Beta Projeto dentro do prazo contratado.

Dentro da Beta Projetos, o foco específico está no *Escritório de Projetos*, ligado diretamente à direção geral, e nas áreas de Vendas Globais e Propostas, que são as unidades responsáveis pela comercialização de projetos. O Escritório de Projetos é a entidade organizacional que dita todas as normas relacionadas à administração de projetos da Beta Projetos. As áreas de Vendas Globais e Propostas também exercem importante papel no ciclo do negócio da companhia, que se confunde com o ciclo de vida dos projetos.

A missão do escritório de projetos revela a orientação ao negócio da área de projetos dentro da empresa: *executar os projetos melhorando seus resultados e tornando-os referência para vendas*

futuras. É importante notar que o caráter operacional (executar os projetos melhorando seus resultados) é complementado pelo caráter de negócio (tornar esses projetos referência para vendas futuras). Ao Diretor do Escritório de Projetos reportam-se tanto os gerentes e diretores responsáveis pelos projetos (estrutura vertical) quanto os responsáveis pelas competências alocadas em cada um dos projetos (estrutura horizontal).

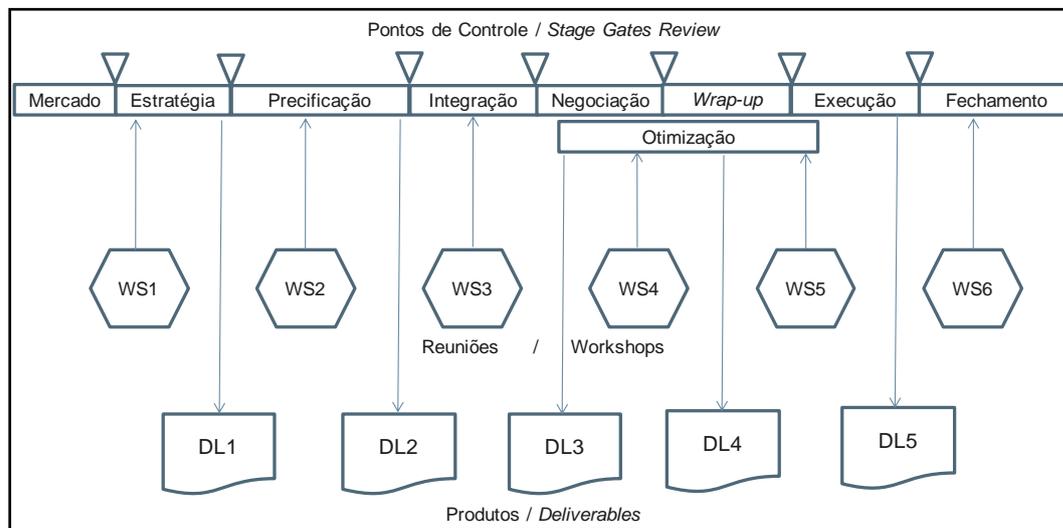
A estrutura vertical do PMO agrega os diversos tipos de projetos que são executados pela Beta Projetos no Brasil em três grandes áreas: EPC / Turnkeys (projetos de preço-global onde a Beta Projetos é a responsável integral por todas as fases do projeto), projetos de expansões e fornecimentos e, por fim, os projetos pequenos ou em finalização.

A estrutura horizontal agrega as competências que compõem os times dos projetos. As áreas incluem o *gerenciamento de canteiros de obra* (responsável pela administração da criação dos canteiros remotos de obras, que, em alguns casos, são verdadeiras cidades criadas para atender às necessidades do projeto), e também Planejamento do Projeto, Controladoria Financeira do Projeto, Administração do Contrato e aspectos de Qualidade, Segurança, Meio ambiente e Saúde.

3.2.1 CICLO DE VIDA DOS PROJETOS NA BETA PROJETOS

Por ser uma empresa cujo negócio sobrevive totalmente por conta da execução de projetos, o ciclo de vida dos projetos na Beta Projetos também representa o próprio ciclo de vida do negócio. A empresa reconhece a existência das fases de Vendas, Transferência e Execução do Projeto. O *projeto* propriamente dito, entretanto, só é reconhecido formalmente a partir da fase de transferência. Na fase de vendas nasce o pré-projeto, composto de prospecções e propostas. Além disso, a empresa reconhece também a existência de uma fase de suporte, o pós-projeto, apesar de não estar explicitada na metodologia. Essas fases são permeadas de eventos de controle capitaneados pela estrutura de governança da empresa e servem de pontos de avaliação ao longo do ciclo de vida do negócio. A Figura 3 ilustra o ciclo de vida da metodologia de administração de projetos da Beta Projetos.

Figura 3 – Visão geral da metodologia de administração de projetos da Beta Projetos.



A divisão de fases da metodologia da Beta Projetos, que inclui formalmente a fase de Vendas, igualmente coincide com a literatura, principalmente com o exposto por Arto (2001) e pelo PRINCE2 (OGC, 2005), que reconhecem a existência de atividades pré e pós-projeto. A empresa reconhece que o projeto tem seu início durante a fase de vendas, uma vez que seu escopo, cronograma e vários outros elementos são definidos originalmente nesta fase e não na fase de transferência ou execução. A fase de vendas é liderada pelos grupos Vendas Globais e Propostas, conforme organograma apresentado anteriormente, e tem por objetivo levantar as necessidades e formatar soluções, em forma de projetos, para essas necessidades, envolvendo as atividades de mercado, estratégia, precificação, integração e negociação.

3.2.2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS

A estratégia organizacional da Beta Projetos é definida no processo de planejamento estratégico global. Este evento tem como resultado o plano estratégico da organização, incluindo as ações e orçamentos necessários para a implementação dessas ações. Parte dessas ações é traduzida em projetos de investimento e parte em atividades de prospecção de negócios. A fase inicial do ciclo de vida (vendas) descrita anteriormente é naturalmente mais ligada com o plano de negócios, uma vez que o direcionamento sobre quais mercados e clientes prospectar, que produtos e serviços ofertar e sob quais condições e que propostas (ou plano de projeto) elaborar, são diretrizes vindas do plano estratégico de negócios da companhia.

Durante os eventos de seleção de projetos (os *Stage Gates*), há intenso exercício dessas diretrizes, uma vez que um dos critérios analisados para a avaliação e seleção de projetos é a aderência ao plano de negócios da empresa. Esses pontos de controle realizados pela Beta Projetos são importantes instrumentos para o gerenciamento de seu portfólio de projetos.

3.2.3 GERENCIAMENTO DO PORTFÓLIO

A gestão do portfólio de projetos da companhia é executada pelas mesmas entidades organizacionais responsáveis pela governança dos processos que compõem o ciclo de vida dos projetos na organização.

Apesar de não serem formalizados e reconhecidos como tal, os processos de gerenciamento de portfólio existem e são aderentes ao que é exposto pela literatura (PMI, 2008). A partir do plano estratégico e de negócios da companhia, há a identificação de projetos (prospecção de oportunidades), a categorização desses projetos (qualificação das oportunidades) e a avaliação e seleção dos projetos (eventos de controle / *stage gates*). Esses processos iniciais ocorrem durante a fase de vendas. Os projetos que entram na fase de execução têm obrigações contratuais já estabelecidas com os clientes, tornando a execução dos processos, principalmente o balanceamento do portfólio, mais restrita. A paralisação unilateral de um projeto por parte da companhia pode ter sérias conseqüências para sua imagem, além de sujeitar a empresa a pesadas multas contratuais.

Escolher em quais projetos investir os recursos da companhia é reconhecidamente um dos desafios da companhia e o gerenciamento de portfólio realizado contribui para que esse desafio seja superado. O grande foco dado pela empresa na realização dos eventos de avaliação e seleção de oportunidades (os *stage gates*) evidencia a importância que esse processo possui para a companhia.

3.2.4 ESTRATÉGIA DOS PROJETOS

A questão da estratégia dos projetos é intensamente discutida dentro da Beta Projetos em todo o ciclo de vida de cada um de seus projetos. Entretanto, essa questão é mais ativa em duas oportunidades: na discussão a respeito da estratégia comercial (atividade Estratégia da fase de vendas) e na discussão a respeito da estratégia do projeto (atividade de kick-off da fase de execução).

Uma vez que os projetos da empresa são tratados como organizações autônomas acopladas à organização-mãe, muitas vezes com diretores próprios, eles definem suas próprias estratégias.

O estudo das características do ciclo de vida dos projetos da empresa mostra claramente que há dois enfoques estratégicos, um utilizado na fase de venda do projeto e outro na fase de execução. Na fase de vendas, os desafios para o projeto, ainda em estágio embrionário, são definir uma proposta de valor adequada às necessidades do cliente e melhor que a dos possíveis concorrentes. Em outras palavras, ganhar o cliente, deslocando os concorrentes.

Essa estratégia é definida por Grundy e Brown (2002) como deliberada, pois o estado competitivo atual é conhecido, as vantagens competitivas da empresa são exploradas para a definição da estratégia e as questões relativas à implementação da estratégia são suficientemente discutidas e pensadas nos eventos de *gate-reviews*. Além disso, as estratégias selecionadas possuem a flexibilidade suficiente para acomodar mudanças que sempre são necessárias, principalmente em função da necessidade de resposta às movimentações dos concorrentes.

Entretanto, após a fase de comercialização, quando o contrato é estabelecido, as necessidades estratégicas do projeto mudam bastante. O foco passa a ser a entrega do valor prometido ao cliente, com a maior eficiência e eficácia possível, mantendo o equilíbrio econômico-financeiro do contrato. O foco é manter o cliente e, ao mesmo tempo, erguer barreiras contra os concorrentes em possíveis projetos futuros e entregar ou superar a margem de contribuição prometida para a companhia, mantendo o equilíbrio econômico-financeiro. Apesar disso, a estratégia continua sendo do tipo deliberada. A empresa possui todo o controle e informações necessários para a elaboração de suas estratégias.

3.3 GAMA TELECOM

Empresa brasileira constituída em 1960, a Gama oferece projeto, integração e implementação de soluções complexas de infra-estrutura para setores-chave da economia, dentre os quais energia elétrica, óleo & gás, indústrias de processo, mineração, metalurgia, obras civis, telecomunicações e tecnologia da informação.

O domínio das técnicas de engenharia e administração de projetos, uma equipe qualificada de profissionais e a capacidade de combinar suas competências com as de parceiros líderes em seus segmentos de atuação são, segundo a empresa, os fundamentos do sucesso da Gama Telecom na implantação de seus empreendimentos. Constam de seu currículo usinas termelétricas, hidrelétricas, unidades petroquímicas, plataformas de petróleo, sistemas viários, redes de comunicação de dados e de telefonia e vários outros empreendimentos, desenvolvidos para empresas dos setores público e privado, no Brasil e no exterior.

A Gama nasceu em 1960 como uma aliança entre uma empresa americana e uma brasileira. A partir de 1962, o Brasil entrou em uma fase de turbulência e, em 1963, a Gama passou por momentos críticos e foi salva pela união do grupo de dirigentes e funcionários, que decidiram abrir mão de seus salários e passaram a retirar apenas os recursos indispensáveis à manutenção de suas famílias. Foi esse mesmo grupo que, em 1966, adquiriu o capital da acionista controladora à época. Com o controle total da empresa, o grupo implantou o novo modelo societário, que implicava partilhar o capital da companhia entre todos os funcionários, e um estilo de administração mais participativo.

A estrutura organizacional compreende um Diretor-Presidente responsável pelas Diretorias de Negócios, Operações, Parcerias, Ofertas e Unidades Administrativas, como Finanças e Recursos Humanos. No âmbito deste estudo, as Diretorias de Negócios e Operações são as que concentram as atividades relativas ao negócio baseado em projetos da empresa.

A Diretoria de Negócios é a responsável pela geração e trabalho das oportunidades comerciais para que estas sejam transformadas em projetos, que geram os recursos necessários para a continuidade da empresa.

O Diretor de Negócios é responsável pelos Gerentes de Contas que, a cada oportunidade, montam uma equipe composta de membros do grupo de Engenharia Comercial e dos Centros de Competência que elaboram as propostas comerciais e técnicas, respectivamente. A Engenharia Comercial está subordinada a uma Diretoria de Propostas que é responsável pelas diretrizes para a elaboração de propostas.

Segundo a empresa, o projeto nasce nesta diretoria, quando os primeiros contatos comerciais são estabelecidos. É no âmbito da Diretoria de Negócios que são realizados a definição do escopo e o dimensionamento do projeto. Esta questão é discutida mais aprofundadamente adiante, quando o ciclo de vida dos projetos é apresentado no âmbito da discussão dos aspectos operacionais da administração de projetos na Gama Telecom.

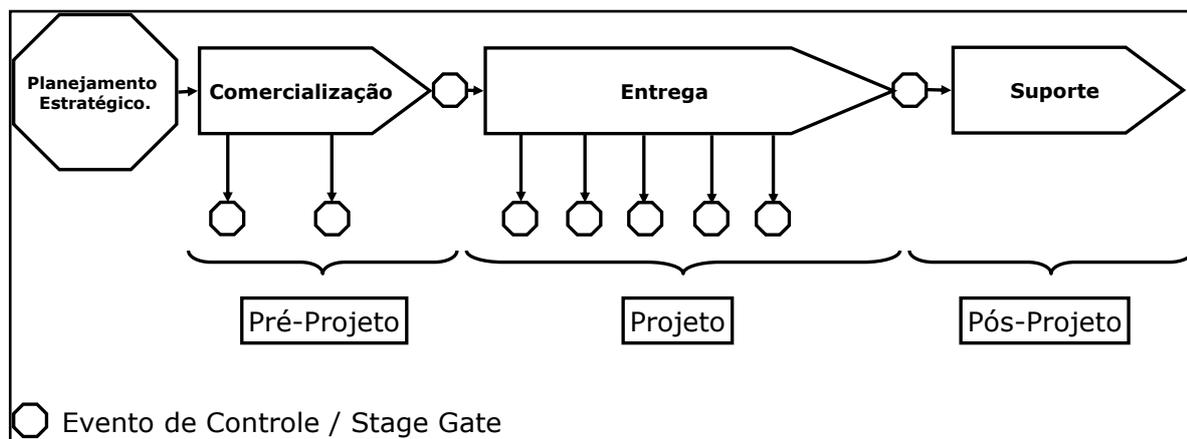
A Diretoria de Operações é a responsável pela entrega ao cliente dos projetos convertidos pelos integrantes da Diretoria de Negócios. O Diretor de Operações, assessorado por um Escritório de Gerenciamento de Projetos, é o responsável pelos Gerentes de Projetos que, por sua vez, possuem uma equipe para cada projeto, composta de membros dos centros de competência de Gerenciamento e de Engenharia.

3.3.1 CICLO DE VIDA DOS PROJETOS

Por ser uma empresa cujo negócio é totalmente baseado em projetos, o ciclo de vida dos projetos na Gama Telecom, como nos casos anteriores, confunde-se igualmente com o ciclo de vida do próprio negócio.

A empresa reconhece oficialmente a existência das fases de Planejamento Estratégico, Comercialização, Entrega e Suporte, conforme descritas no modelo de negócios. O *projeto* propriamente dito, entretanto, só é reconhecido formalmente na fase de entrega. Na fase de comercialização aconteceria o pré-projeto, composto de prospecções e propostas, e na fase de suporte, o pós-projeto. Essas fases são permeadas de eventos de controle que são capitaneados pela estrutura de governança da empresa e servem de pontos de avaliação no ciclo de vida do negócio. A Figura 4 ilustra o ciclo de vida ampliado dos projetos na Gama Telecom.

Figura 4 – Processos do ciclo de vida ampliado dos projetos na Gama Telecom.



Esta divisão coincide com os pressupostos da literatura, principalmente com Artto (2001) e o PRINCE2 (OGC, 2005), que reconhecem a existência de atividades pré e pós-projeto. O projeto tem seu início efetivamente durante a fase de comercialização, uma vez que seu escopo, cronograma e vários outros elementos são definidos originalmente nesta fase e não na fase de entrega.

Desta forma, o ciclo de vida do projeto na Gama Telecom pode ser entendido como o ciclo de vida completo dos projetos, incluindo as fases pré e pós projeto.

A fase de comercialização, que tem por objetivo levantar as necessidades que dão origem aos projetos e formatar soluções para essas necessidades, envolve as atividades de prospecção, elaboração de propostas e julgamento.

3.3.2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS

A estratégia organizacional da Gama Telecom é definida durante o processo anual de planejamento estratégico. Este evento tem como resultado o plano estratégico da organização, incluindo as ações e orçamentos necessários para a implementação dessas ações. Essas ações são então traduzidas em projetos de investimento. Entretanto, essa não é a única relação entre a estratégia organizacional e a administração de projetos na companhia.

Durante o processo de planejamento estratégico é definido também o plano de negócios da companhia para o período. Este plano de negócios serve de base para todo o ciclo de vida do negócio da empresa que, uma vez que é totalmente baseado em projetos, se confunde com o ciclo de vida dos projetos dentro da empresa.

A fase inicial do ciclo de vida descrito anteriormente é naturalmente mais ligada com o plano de negócios, uma vez que o direcionamento sobre quais mercados e clientes prospectar, que produtos e serviços oferecer e sob quais condições e que propostas (ou plano de projeto) elaborar são diretrizes vindas do plano estratégico de negócios da companhia.

Durante os eventos de seleção de projetos (os A-B-C-Forms), há um grande exercício destas diretrizes uma vez que um dos critérios analisados para a avaliação e seleção de projetos é a aderência ao plano de negócios da empresa.

3.3.3 GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO

A gestão do portfólio de projetos da companhia é executada pelas mesmas entidades organizacionais que são responsáveis pela governança dos processos que compõem o ciclo de vida dos projetos na organização: a Diretoria de Propostas e o Escritório de Projetos da Diretoria de Operações.

Apesar de não serem formalizados e reconhecidos como tal, os processos de gerenciamento de portfólio existem e são bastante aderentes ao que é exposto pela literatura. A partir do plano estratégico e de negócios da companhia, há a identificação de projetos (prospecção de oportunidades), a categorização desses projetos (qualificação das oportunidades), a avaliação e seleção dos projetos (eventos de controle A-B-C-Form). Esses processos iniciais ocorrem durante a fase de comercialização, sob o acompanhamento da Diretoria de Propostas. Os projetos que entram na fase de entrega possuem obrigações contratuais já estabelecidas com os clientes, tornando a

execução dos processos, principalmente o balanceamento do portfólio, mais restrita. A paralisação unilateral de um projeto por parte da companhia pode ter sérias conseqüências para sua imagem, além de sujeitar a empresa a multas contratuais.

Escolher em quais projetos investir os recursos da companhia é reconhecidamente um dos desafios da companhia e a administração de portfólio realizado contribui para que esse desafio seja superado. O grande foco dado pela empresa na realização dos eventos de avaliação e seleção de oportunidades (os chamados A-B-C Form, que contam muitas vezes com a participação da presidência da empresa) evidencia a importância que esse processo tem para a companhia.

3.3.4 ESTRATÉGIA DOS PROJETOS

A questão da estratégia dos projetos é intensamente discutida dentro da Gama Telecom em todo o ciclo de vida de cada um de seus projetos. Uma vez que os projetos da empresa são tratados como espécie de organizações autônomas acopladas à organização-mãe, mas que podem desenvolver sua própria estratégia, independente da estratégia ou contexto organizacional da organização-mãe, desde que aprovada pela governança da empresa, eles têm relativa autonomia para definir suas estratégias.

O estudo das características do ciclo de vida dos projetos da empresa mostrou que há claramente dois enfoques estratégicos utilizados, um na fase de comercialização do projeto e outro na fase de entrega e suporte.

Na fase de comercialização, os desafios para o projeto, ainda em embrionário, são definir uma proposta de valor adequada às necessidades do cliente e melhor que a dos possíveis concorrentes. Em outras palavras, ganhar o cliente, deslocando os concorrentes.

Essa é, novamente, a estratégia definida por Grundy e Brown (2002) como deliberada, pois, via de regra, o estado competitivo atual é conhecido, as vantagens competitivas da empresa são exploradas para a definição da estratégia e as questões relativas à implementação da estratégia são suficientemente discutidas e pensadas nos eventos de A-B-C Form, além disso, as estratégias selecionadas possuem a flexibilidade suficiente para acomodar mudanças que sempre são necessárias, principalmente em função da necessidade de resposta às movimentações dos concorrentes.

Passada a fase de comercialização, quando o contrato é estabelecido, entretanto, as necessidades estratégicas do projeto mudam bastante. O foco agora passa a ser a entrega do valor

prometido ao cliente, com a maior eficiência e eficácia possível, mantendo o equilíbrio econômico-financeiro do contrato. O foco é manter o cliente e, ao mesmo tempo, erguer barreiras contra os concorrentes em possíveis projetos futuros e entregar ou superar a margem de contribuição prometida para a companhia, mantendo o equilíbrio econômico-financeiro. Apesar disso, a estratégia continua sendo do tipo deliberada. A empresa tem todo o controle e informações necessários para a elaboração de suas estratégias.

4 CONCLUSÕES

Do ponto de vista do ciclo de vida, os modelos de negócio das três unidades de análise são notavelmente similares, com três fases claramente definidas: o planejamento estratégico, em que se definem as linhas gerais de atuação da empresa; a fase de prospecção / comercialização, na qual as necessidades dos clientes ou mercados-alvo são identificadas e trabalhadas de forma a se transformar de projetos, e a fase de entrega, na qual a solução elaborada na fase de prospecção / comercialização é implementada. O ciclo de vida dos projetos, desse modo, acaba por se confundir com o próprio ciclo de vida do negócio: o projeto nasce, efetivamente, a partir da elaboração do plano de implementação da solução a um problema ou necessidade identificada na fase de prospecção e comercialização e é executado / implementado na fase de entrega.

Nos modelos estudados, destaca-se também a importância da fase pós-projeto, denominada suporte, operação assistida ou manutenção, dependendo do caso. As empresas reconhecem que a operação terceirizada ou o suporte à operação da solução implementada pelos projetos é muitas vezes desejado pelos clientes e representa uma forma de capturar ainda mais valor na cadeia da qual as empresas fazem parte.

A relação entre estratégia organizacional e a administração de projetos nas unidades de análise estudadas é bastante similar. Em todas elas, a estratégia organizacional tem suas diretrizes definidas como resultado de atividades de planejamento estratégico que também define as linhas de atuação da empresa, que se desdobram no seu plano de negócios. A primeira fase do ciclo de vida dos projetos das companhias se traduz justamente na implementação do plano de negócios definido. Nas reuniões e eventos de controle definidos para essa fase são exercitados, de forma bastante intensa, essas diretrizes estratégicas.

Com relação ao gerenciamento de portfólio, a situação é similar: todas as unidades de análise praticam aprofundadamente o gerenciamento de portfólio e em todas as entidades

organizacionais responsáveis pela governança dos processos são as que executam os processo de gerenciamento de portfólio. Em todas as empresas, o processo é similar: a partir do plano de negócios são identificados os projetos (prospecção de oportunidades), que são categorizados (qualificação de oportunidades), avaliados e selecionados (eventos de controle e aprovação de propostas). Após a seleção do projeto, quando o mesmo é comprado pelo cliente, há uma priorização em decorrência de uma série de fatores como disponibilidade de recursos, características contratuais, etc. Além disso, a Gama Telecom também pratica, no âmbito da gestão de seus portfólios, a gestão integrada dos riscos dos projetos, avaliando inclusive impactos sistêmicos, como, por exemplo, a probabilidade de problemas em um determinado projeto afetar outros com o mesmo cliente.

A estratégia de cada projeto não foge à regra observada na maioria dos pontos anteriores: a questão é tratada de forma similar pelas três unidades de análise estudadas. Os projetos, em geral, possuem relativa autonomia para definir suas próprias estratégias em decorrência de seus objetivos e características do ambiente. Entretanto, as estratégias adotadas são, em geral, muito similares. Na primeira fase dos projetos, o objetivo é, via de regra, elaborar uma proposta de valor adequada e melhor que a dos concorrentes. Há, portanto, a elaboração de uma estratégia deliberada para a exploração das vantagens competitivas da companhia tendo em vista o cenário competitivo relativamente conhecido. Os detalhes de cada estratégia são, porém, específicos e tratados projeto a projeto pelas empresas, durante as reuniões de avaliação ou eventos de controle.

Já na segunda fase dos projetos, o objetivo passa a ser a entrega de valor igual ou superior ao prometido na fase de vendas. A gestão de expectativas, a eficácia e eficiência do time de projetos, a obtenção de barreiras futuras contra os concorrentes e a manutenção do equilíbrio econômico/financeiro de cada um dos projetos são temas sempre presentes e avaliados periodicamente durante os eventos de controle.

Observou-se ainda que o modelo de negócios baseado em projetos afeta profundamente a forma como as companhias estruturaram e executam seus projetos. O fato de a atividade-fim das companhias ser umbilicalmente ligada à execução de projetos faz com que a administração destes se confunda em diversos aspectos com o gerenciamento do negócio em si.

Pode-se concluir, então, que a influência do modelo de negócios na administração de projetos existe e é decorrente, principalmente, da própria natureza do modelo de negócios: a utilização dos projetos como veículos de geração de valor para a companhia. A administração de projetos que é, tradicionalmente, visto como uma ferramenta para auxiliar a empresa em suas

atividades de evolução e adaptação organizacional passa a ser visto, nestas empresas, como um ativo estratégico, ligado diretamente à sua cadeia de valor e à sua subsistência.

Novos estudos nesta área, particularmente aqueles que possam ser complementares a este, têm o potencial de trazer elementos de outras situações não cobertas por este estudo, colaborando ainda mais com o crescimento do conhecimento acerca da administração de projetos executados no contexto dos negócios baseados em projetos.

REFERÊNCIAS

- Abdollahyan, F.; Anselmo, J. L. (2007). Gerenciamento de Portfolio em Empresas Orientadas a Projetos. MundoPM, Curitiba, p. 12 - 18, 01 fev.
- Archibald, Russel D. (2003) *Managing High-Tecnology Programs and Projects*, 3. ed. Nova Iorque: John Wily & Sons Inc.
- Archibald, R. D. (2005) *State of the Art of Project Management: 2005-2010*. Keynote presentation to the PMI Milwaukee/Southeast Wisconsin Chapter, Professional Development Day, Outubro.
- Arenius M., Artto K. A., Lahti M., Meklin J., (2002) *Project Companies and the Multi-Project Paradigm: A New Management Approach*, In: Slevin D. P., Cleland D. I., Pinto J. K. (eds.), *The Frontiers of Project Management Research*, Project Management Institute, PMI, EUA, p. 289-307.
- Artto, K. A. *Management of Project-oriented Organization – Conceptual Analysis*. In: Artto, K. A.; Martinsuo, M.; Aalto, T. (Eds.). (2001) *Project Portfolio Management: Strategic Management through Projects*. Project Management Association Finland. Helsinki, 176p. p. 5-22.
- Gann D. M.; Salter A. J. (2000) *Innovation in project-based, service-enhanced firms: the construction of complex products and systems*. *Research policy* vol. 29, p. 955-972.
[http://dx.doi.org/10.1016/S0048-7333\(00\)00114-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0048-7333(00)00114-1)
- Gareis, R. *Project Management Competences in the Project-oriented Organisation*. (2000) In: *The Gower Handbook of Project Management*, Turner, J. R.; Simister, S. J. (eds), Aldershot: Gower, p. 709-721.
- Grundy, T.; Brown, L. (2002) *Strategic Project Management*. Londres: Thomson.

- Hobday, M. (2000) The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems? *Research Policy* vol. 29, p. 871-893.
[http://dx.doi.org/10.1016/S0048-7333\(00\)00110-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0048-7333(00)00110-4)
- Huemann, M.; Stummer, M. (2000) Benchmarking the PM-Competence of Project-Oriented Organisations. IPMA World Conference, Londres, Mai.
- Jugdev, K.; Thomas, J.; Delisle, C. L. (2001) Rethinking Project Management: Old Truths and New Insights. *International Project Management Journal*, vol. 7. no. 1, p. 36-43.
- Kolltveit, B. J.; Karlse, J. T.; Gronhaug, K. (2007) Perspectives on project management. *International Journal of Project Management*, no. 25, p. 3-9.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jiproman.2005.12.002>
- Kujala, K.; Artto, K.; Parhankasngas, A. (2007) Towards theory of project business. 19th Nordic Academy of Management Conference, Bergen, Noruega, ago.
- Morris, P. W. G. (1994) *The management of projects*. Londres: Thomas Telford.
- Ogc. (2005) *Managing Successful Projects with PRINCE2.*, London: The Stationary Office.
- Osterwalder, A. (2004) *The Business Model Ontology: a proposition in a design science approach*. Tese (Doutorado). l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de l'Université de Lausanne.
- Pakendorf, J. (1995) Inquiring into the temporary organization: new directions for project management research. *Scandinavian Journal of Management*. vol 11, no. 4. p. 319-334.
[http://dx.doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00018-Q](http://dx.doi.org/10.1016/0956-5221(95)00018-Q)
- Pinto, Jeffrey K. (2002) Project management 2002. *Research Technology Management*, no. 2, p. 22–37.
- Pmi. (2008) *The Standard for Portfolio Management*, second edition. Newton Square: Project Management Institute.
- Rad, Parviz F. e Raghavan, Asok (2000) Establishing an Organizational Project Office. In: *AACE International Transactions*.
- Shenhar, A.; Dvir, D. (1996) Toward a typological theory of project management. *Research Policy*, no. 25, p. 607–632.
[http://dx.doi.org/10.1016/0048-7333\(95\)00877-2](http://dx.doi.org/10.1016/0048-7333(95)00877-2)

Taylor, J. E.; Levitt, R. E. (2004) A New Model for Systemic Innovation Diffusion in Project-based Industries. Project Management Institute, International Research Conference, Londres, Julho.

Turner, J. R.; Keegan, A. (2001) Mechanisms of governance in the project-based organization: Roles of the broker and steward. *European Management Journal*, vol. 19, no. 3, 254–267.
[http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373\(01\)00022-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373(01)00022-6)

Whitley R. (2006) Project-based firm: new organizational form or variation of a theme. *Industrial and Corporate Changes*, vol.15. no.1, p. 77-99.
<http://dx.doi.org/10.1093/icc/dtj003>

Data do recebimento do artigo: 08/11/2011

Data do aceite de publicação: 26/12/2011