

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO  
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO  
GESTÃO DE PROJETOS**

**CONTRIBUIÇÃO DA MATURIDADE DA GESTÃO DE PROJETOS PARA A  
GERAÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA EM EMPRESAS DE  
TELECOMUNICAÇÕES**

**GABRIEL FRANCISCO PISTILLO FERNANDES**

**SÃO PAULO**

**2017**

**GABRIEL FRANCISCO PISTILLO FERNANDES**

**CONTRIBUIÇÃO DA MATURIDADE DA GESTÃO DE PROJETOS PARA A  
GERAÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA EM EMPRESAS DE  
TELECOMUNICAÇÕES**

**CONTRIBUTION OF PROJECT MANAGEMENT MATURITY TO COMPETITIVE  
ADVANTAGE GENERATION AT TELECOMMUNICATIONS COMPANIES**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração: Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Paixão Garcez

**SÃO PAULO**

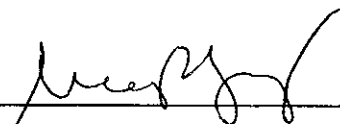
**2017**

GABRIEL FRANCISCO PISTILLO FERNANDES

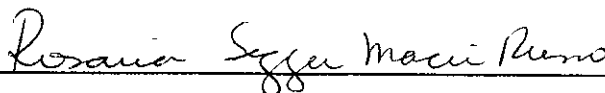
**CONTRIBUIÇÃO DA MATURIDADE DA GESTÃO DE PROJETOS PARA A  
GERAÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA EM EMPRESAS DE  
TELECOMUNICAÇÕES**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração: Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**, pela Banca Examinadora, formada por:

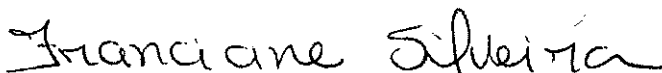
São Paulo, 30 de junho de 2017



\_\_\_\_\_  
Presidente; Prof. Dr. Marcos Paixão Garcez – Orientador, UNINOVE



\_\_\_\_\_  
Membro: Profa. Dra. Rosária de Fátima Segger Macri Russo – UNINOVE



\_\_\_\_\_  
Membro: Profa. Dra. Franciane Freitas Silveira – UFABC

Fernandes, Gabriel Francisco Pistillo.

Contribuição da maturidade da gestão de projetos para a geração de vantagem competitiva em empresas de telecomunicações. / Gabriel Francisco Pistillo Fernandes. 2017.

120 f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2017.

Orientador (a): Prof. Dr. Marcos Paixão Garcez

1. Maturidade em gerenciamento de projetos. 2. vantagens competitivas sustentáveis. 3. Telecomunicações. 4. Visão Baseada em Recursos

I. Garcez, Marcos Paixão. II. Título.

CDU 658.012.2

## **DEDICATÓRIA**

À Célia, Mariana, José Luiz e Juliana.

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço a todos que contribuíram direta ou indiretamente à realização deste trabalho. Em especial à minha família, aos colegas de turma, aos professores, ao orientador, aos entrevistados, aos colegas de trabalho, aos meus alunos e coordenadores.

## RESUMO

O mercado de telecomunicações é estratégico para um país, o gerenciamento de projetos é uma disciplina recente e em expansão, relacionar o gerenciamento de projetos a estratégia das empresas é importante para a competição no mercado de telecomunicações. O objetivo deste trabalho é a verificação da influência do gerenciamento de projetos para a obtenção de vantagens competitivas em empresas de telecomunicações. Para isso foi desenvolvido neste trabalho um estudo de casos múltiplos, por meio de entrevistas com dois executivos de projetos, em duas empresas multinacionais de telecomunicações líderes no Brasil. O estudo avaliou a relação entre maturidade em gerenciamento de projetos pelo modelo Kerzner *Project Management Maturity Model* (KPMMM) e a Visão Baseada em Recursos na geração de vantagens competitivas sustentáveis pela avaliação do modelo Valor Raridade Imitabilidade imperfeita Organização (VRIO) em conjunto com a análise de indicadores de desempenho de mercado nas duas empresas. Foi observado que a empresa A atinge o nível 5 do modelo KPMMM e a empresa B o nível 3, que a empresa A apresenta maior a percepção dos itens do modelo VRIO para os recursos de gerenciamento de projetos, e ainda que a empresa A tem melhor desempenho financeiro. Há indícios, portanto, de que a maturidade em gerenciamento de projetos possa contribuir para a geração de vantagens competitivas. Como contribuição teórica o estudo apresenta a proposição que indica que o gerenciamento de projetos pode contribuir para a geração de vantagens competitivas sustentáveis. Como contribuição para a prática apresenta-se o diagnóstico realizado nas duas empresas e o instrumento para replicá-lo em outras empresas do setor de telecomunicações.

Palavras-chave: Maturidade em gerenciamento de projetos; vantagens competitivas sustentáveis; telecomunicações; Visão Baseada em Recursos.

## **ABSTRACT**

The telecommunications market is strategic for a country, project management is a recent and expanding discipline, relating project management and companies strategy is important for the competition at the telecommunications market. The objective of this work is to verify the influence of project management in obtaining competitive advantages at telecommunications companies. To achieve that a multiple case study was held, through interviews with two project management executives, in two leading multinational telecommunications companies in Brazil. The study evaluated the relationship between project management maturity through the Kerzner Project Management Maturity Model (KPMMM) and the Resource Based View (RBV) at the generation of sustainable competitive advantages by assessing the model Value Rarity Inimitability Organization (VRIO) in conjunction with market performance indicators at the two companies. It was observed that the company A is at level 5 in KPMMM model and company B at level 3, that company A shows higher perception of VRIO model items for project management resources, and furthermore that company A has a better financial performance. So there are indications that the project management maturity can contribute to the generation of sustainable competitive advantages. As theoretical contributions the study presents the proposition which indicates that the project management may contribute to the generation of sustainable competitive advantages. As practical contributions this work presents the diagnosis carried out at the two companies and the instruments to replicate this inquire at other telecommunications companies.

**Keywords:** Project management maturity; sustainable competitive advantages; telecommunications; Resource Based View.



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1	PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA.....	16
1.2	OBJETIVOS.....	17
1.3	JUSTIFICATIVA .....	18
1.4	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....	19
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.</b>	<b>GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.1.</b>	<b><i>MODELOS DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS .....</i></b>	<b>23</b>
<b>2.1.1.1.</b>	<b>O MODELO KERZNER PROJECT MANAGEMENT MATURITY MODEL (KPMMM).....</b>	<b>27</b>
<b>2.2.</b>	<b>VANTAGEM COMPETITIVA .....</b>	<b>32</b>
<b>2.2.1.</b>	<b><i>ESTRATÉGIA COMPETITIVA.....</i></b>	<b>32</b>
<b>2.2.2.</b>	<b><i>RESOURCE BASED VIEW (RBV).....</i></b>	<b>36</b>
<b>2.2.2.1.</b>	<b>HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DA RBV .....</b>	<b>36</b>
<b>2.2.2.2.</b>	<b>CONCEITOS CHAVE DA RBV .....</b>	<b>38</b>
<b>2.2.2.3.</b>	<b>O MODELO VALOR, RARIDADE, IMITABILIDADE IMPERFEITA E ORGANIZAÇÃO (VRIO) .....</b>	<b>40</b>
<b>2.3.</b>	<b>O CONTEXTO DO MERCADO DE TELECOMUNICAÇÕES BRASILEIRO 42</b>	
<b>2.3.1.</b>	<b><i>HISTÓRICO .....</i></b>	<b>42</b>
<b>2.3.2.</b>	<b><i>INDICADORES DE DESEMPENHO EM TELECOMUNICAÇÕES .....</i></b>	<b>47</b>
<b>2.4.</b>	<b>SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>49</b>
<b>3</b>	<b>MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA .....</b>	<b>51</b>
3.1	TIPO DE PESQUISA .....	51

3.2	MODELO CONCEITUAL.....	52
3.3	PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS.....	53
3.3.1	CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS .....	55
3.3.2	CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS .....	57
3.4	PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE RESULTADOS .....	58
3.4.1	<i>KPMMM NÍVEL 2</i> .....	58
3.4.2	<i>KPMMM NÍVEL 3</i> .....	59
3.4.3	<i>KPMMM NÍVEL 4</i> .....	60
3.4.4	<i>KPMMM NÍVEL 5</i> .....	61
3.4.5	<i>NOTA SOBRE AVALIAÇÃO DO MODELO VRIO</i> .....	62
3.4.6	<i>NOTA SOBRE AVALIAÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO EM TELECOMUNICAÇÕES</i> .....	62
3.5	LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS .....	62
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DE RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>64</b>
4.1	ANÁLISE DA PRÁTICA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	64
4.2	ANÁLISE DA MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS SEGUNDO O MODELO KPMMM .....	66
4.2.1	<i>ANÁLISE PARA KPMMM NÍVEL 2</i> .....	67
4.2.2	<i>ANÁLISE PARA KPMMM NÍVEL 3</i> .....	68
4.2.3	<i>ANÁLISE PARA KPMMM NÍVEL 4</i> .....	69
4.2.4	<i>ANÁLISE PARA KPMMM NÍVEL 5</i> .....	70
4.3	ANÁLISE DO MODELO VRIO .....	71
4.4	AVALIAÇÃO DA PROPOSIÇÃO DO ESTUDO .....	73
4.4.1	<i>AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DAS EMPRESAS</i> .....	75
<b>5</b>	<b>CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA.....</b>	<b>81</b>

<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>83</b>
<b>7</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>84</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>97</b>
	ROTEIRO DA PESQUISA - PESQUISADOR .....	97
	ROTEIRO DA PESQUISA - ENTREVISTADO .....	97

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Resumo da análise dos modelos de maturidade em gerenciamento de projetos.....	27
Figura 2: Estrutura do modelo KPMMM .....	28
Figura 3: Visão geral conceitual do modelo KPMMM .....	31
Figura 4: Modelo das cinco forças de Porter .....	33
Figura 5: Estratégias competitivas genéricas de Porter .....	34
Figura 6: Três opções estratégicas do modelo Delta .....	35
Figura 7: Abordagens de (a) Barney et al. (2001) e (b) Peteraf (1993) à RBV.....	39
Figura 8: Desenho de pesquisa .....	50
Figura 9: Desenhos de estudos de casos e o estudo de casos múltiplos incorporados .....	51
Figura 10: Proposição deste trabalho .....	53
Figura 11: Resumo das seções do questionário de entrevista aplicado .....	54
Figura 12: Fontes de dados utilizadas na pesquisa .....	55
Figura 13: Tempo de experiência dos gerentes de projetos entrevistados .....	56
Figura 14: Agrupamento das respostas para avaliação das fases do ciclo de vida no nível 2 do modelo KPMMM .....	58
Figura 15: Pontuação das questões referentes ao nível 3 do modelo KPMMM .....	59
Figura 16: Agrupamento das respostas para avaliação dos itens do hexágono da excelência no nível 3 do modelo KPMMM .....	60
Figura 17: Avaliação de maturidade de gerenciamento de projetos no nível 2 nas empresas A e B segundo o modelo KPMM .....	67
Figura 18: Avaliação de maturidade de gerenciamento de projetos no nível 3 nas empresas A e B segundo o modelo KPMM .....	68
Figura 19: Média geral da pontuação para nível 3 de maturidade de gerenciamento de projetos nas empresas A e B segundo o modelo KPMM .....	69
Figura 20: Avaliação de maturidade de gerenciamento de projetos no nível 4 nas empresas A e B segundo o modelo KPMM .....	70
Figura 21: Média geral da pontuação para nível 5 de maturidade de gerenciamento de projetos nas empresas A e B segundo o modelo KPMM .....	71
Figura 22: Avaliação do modelo VRIO para os recursos de Gerenciamento de Projetos nas empresas A e B .....	72
Figura 23: Pontuações do modelo VRIO de cada empresa .....	72
Figura 24: Pontuações obtidas pelas empresas nos níveis de maturidade e no modelo VRIO	74

Figura 25: Receita e <i>market share</i> das empresas.....	76
Figura 26: Receita líquida das empresas para telefonia celular.....	76
Figura 27: Acessos de telefonia celular das empresas.....	77
Figura 28: Porcentagem de clientes pré-pagos na base de telefonia celular das empresas .....	77
Figura 29: Lucro médio por usuário de telefonia celular das empresas .....	77
Figura 30: Minutos de uso de telefonia celular mensais das empresas .....	77
Figura 31: Taxa de churn de telefonia celular das empresas.....	78
Figura 32: Receita líquida de telefonia fixa das empresas .....	78
Figura 33: Receita líquida, <i>market share</i> e adições líquidas de telefonia fixa das empresas ...	79
Figura 34: Receita líquida de banda larga fixa nas empresas.....	79
Figura 35: <i>Market share</i> , acessos e adições líquidas de banda larga fixa das empresas .....	79
Figura 36: <i>Market share</i> , acessos e adições líquidas de televisão por assinatura das empresas .....	80
Figura 37: <i>Framework</i> para empresas que buscam obter vantagens competitivas sustentáveis por meio do gerenciamento de projetos.....	81

## 1 INTRODUÇÃO

O gerenciamento de projetos é uma área de conhecimento recente e em expansão (Verzuh, 2015). Projetos são empreendidos pela humanidade há milhares de anos, como, por exemplo, a grande muralha da China e as pirâmides do Egito (Geraldi et al., 2008), mas a sistematização do gerenciamento de projetos como uma disciplina ocorreu apenas na segunda metade do século XX (Shenhar & Dvir, 2008). Empresas do mundo todo ampliam seus esforços em gerenciamento de projetos para completar os projetos com maior eficiência e eficácia (Cleland & Ireland, 2006), apesar disso ainda há muitos projetos que falham, principalmente em custos e prazos (Buchanan, 2008; Dai & Wells, 2004; The Standish Group, 2016; White & Fortune, 2002). Apesar de haver críticas sobre a real dimensão das falhas em projetos (Eveleens & Verhoef, 2010; Glass, 2006; Jørgensen & Moløkken-Østvold, 2006), teóricos e praticantes estudam como aumentar a chance de um projeto ser bem sucedido, uma questão simples, porém complexa de ser respondida. A busca pelos termos *project success* em bases científicas como Science Direct e ProQuest retorna milhares de resultados (412.699 e 1.112.278, respectivamente, conforme consulta realizada em 29 de maio de 2017), evidenciando que há muita pesquisa sobre o assunto.

O conceito de sucesso em projetos não é consenso na literatura, e muitos autores já trataram diversas formas de avaliação de sucesso. Há um caráter subjetivo e este depende do ponto de vista de quem (as partes interessadas ou *stakeholders*) avalia o sucesso (Jha & Iyer, 2006). Jugdev & Müller (2005) realizaram uma extensa revisão de literatura e propuseram uma evolução do conceito de sucesso em projetos em quatro períodos: implementação e passagem nas décadas de 60 e 70, listas de fatores críticos de sucesso (FCS) nos anos 80, *frameworks* de FCS na década de 90, e gerenciamento estratégico de projetos no século XXI. No primeiro período o foco residia em métricas simples de medição de tempo, custo e especificações (escopo); a literatura inicial dava suporte a tripla restrição, ou triângulo de ferro, como um fundamento da gestão de projetos (Jugdev & Müller, 2005). No segundo período o foco foi ampliado, tratando as expectativas dos clientes e a garantia de qualidade além da visão inicial; a literatura passou a listar fatores de sucesso com base em anedotas e estudos de caso único (Jugdev & Müller, 2005). No terceiro período foram criados *frameworks* integrados de fatores críticos de sucesso; a literatura passou a atestar que o sucesso era dependente dos *stakeholders* e suas interações (Jugdev & Müller, 2005). Finalmente,

no último período indica-se uma mudança de foco para o gerenciamento estratégico de projetos, retirando-se a contingência dos projetos ao ponto de vista operacional e integrando-os à estratégia e aos resultados dos negócios (Jugdev & Müller, 2005).

A literatura sobre gestão estratégica em gerenciamento de projetos emergiu apenas após 1992 (Urli & Urli, 2000). Estudos nessa linha originaram abordagens como a *Strategic Project Leadership*<sup>®</sup> (SPL) (Patanakul & Shenhar, 2012; Shenhar, 2015; Shenhar, 2004; Shenhar et al., 2007). Inicialmente a estratégia de negócios estava ligada ao gerenciamento de programas e portfólio de projetos, e o gerenciamento de projetos dedicava-se apenas à execução do trabalho (Shenhar, 2004). Patanakul & Shenhar (2012) apontam que a estratégia de projetos é o elo perdido no planejamento de projetos. A estratégia em projetos pode ser definida por: posição, meios e diretrizes do que fazer e como fazer para obter a maior vantagem competitiva e o melhor valor do projeto (Shenhar et al., 2007).

A estratégia em negócios é um tema bastante explorado, sendo um conceito multidimensional e situacional, que dificulta uma definição de consenso (Hambrick, 1983). Originalmente a estratégia, do grego *strategos*, plano de manobra, designava o plano elaborado pelos generais para indicar as manobras que seus exércitos fariam para derrotar o inimigo (Pereira, 1997). No contexto corporativo estratégia tem múltiplas definições, contudo, mantendo o sentido militar, a estratégia seria o plano de uma empresa para concorrer no ambiente de negócios e obter melhores resultados frente às demais empresas. Analogamente, projetos gerarão um produto ou serviço único que sofrerá concorrência no mercado e a vitória é a geração de vantagem competitiva (Patanakul & Shenhar, 2012), ou seja, o sucesso de um projeto nessa perspectiva é a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável, ou seja, uma vantagem competitiva que traga a empresa liderança de mercado e não seja facilmente e/ou rapidamente anulada pela concorrência.

Uma teoria também recente e crescente que tem sido utilizada para embasar a visão sobre gerenciamento de projetos ligado a estratégia de negócios é a Visão Baseada em Recursos, em inglês *Resource Based View* (RBV) (Jugdev, 2004; Jugdev & Mathur, 2013). A RBV afirma que ao empregar recursos específicos as empresas podem obter vantagens competitivas sustentáveis ao invés de vantagens temporárias (Wernerfelt, 1984). Recursos são os fatores de entrada disponíveis para uma empresa que a ajudam a desempenhar suas operações e atividades (Black & Boal, 1996). Black & Boal (1996) afirmam ainda que considerando os recursos isoladamente estes não resultam em produtividade, ou seja, a coordenação dos recursos pela organização é importante. As empresas

podem criar barreiras à imitação por chamados mecanismos de isolamento, refletidos nos aspectos de cultura corporativa, capacidades gerenciais, assimetrias de informações, direitos de propriedade e aspectos legais correlatos (Hooley, Greenley, Cadogan & Fahy, 2005; Winter, 2003).

Na RBV um modelo proposto para avaliar se um recurso gera uma vantagem competitiva sustentável é o de Valor, Raridade, Imitabilidade imperfeita e Organização (VRIO) (Barney, 1991; Barney, Wright, & Ketchen, 2001). Jugdev (2005) avalia o gerenciamento de projetos pelo modelo VRIO para estabelecê-lo como fonte de vantagens competitivas. Jugdev & Mathur (2006) seguiram essa avaliação e determinaram seis fatores como recursos de gerenciamento de projetos, quatro com correlação positiva ao VRIO (maturidade em gerenciamento de projetos, compartilhamento de *know-how*, treinamento e desenvolvimento, compartilhamento de *know-what*) e dois com correlação negativa (não compartilhamento de *know-how*, e não compartilhamento de conhecimento) e três fatores do VRIO (valor, organização e raridade) como presentes no gerenciamento de projetos.

O estudo de gerenciamento de projetos propõe algumas ferramentas como, por exemplo, guias de boas práticas e certificações para se avaliar sua prática, entre elas destacam-se os modelos de maturidade. O modelo *Kerzner Project Management Maturity Model* (KPMMM) de Kerzner (2002) propõe cinco níveis de maturidade: 1 – Linguagem Comum; 2 – Processos Comuns; 3 – Metodologia Singular; 4 – *Benchmarking*; e 5 – Melhoria Contínua. O nível 2 de maturidade do KPMMM representa a transição da imaturidade (níveis 1 e 2 incompleto) para a maturidade (níveis 3, 4 e 5).

## 1.1 PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

A gestão estratégica de projetos é recente (Urli & Urli, 2000) e pode ser um caminho para a consolidação da disciplina de gerenciamento de projetos nas empresas por trazer mais clareza à alta gestão dos benefícios já percebidos no nível tático pelos praticantes (Patanakul & Shenhar, 2012; Shenhar, 2015). Esta pesquisa trata do problema de pesquisa de como relacionar o gerenciamento de projetos à estratégia corporativa.

Como lacuna teórica este estudo propõe que possa haver relação entre a maturidade de gerenciamento de projetos em uma empresa e o quanto de VRIO será percebido nos recursos de gerenciamento de projetos. Caso essa relação seja verificada pode-se assim determinar como o



gerenciamento de projetos, pela *proxy* do grau de maturidade em gerenciamento de projetos (medido pelo modelo KPMMM), pode ser bem sucedido do ponto de vista estratégico, ou seja, gerando vantagem competitiva sustentável à empresa, pela *proxy* da avaliação do modelo VRIO. Como contribuição para a prática este estudo buscou prover subsídios aos praticantes e executivos para a avaliação da prática de gerenciamento de projetos e tomada de decisão na busca por vantagens competitivas sustentáveis e, além disso, o levantamento de indicadores de mercado para avaliação da obtenção de vantagens competitivas.

Para tratar o problema de pesquisa e as lacunas encontradas, este trabalho tratou a seguinte questão de pesquisa: Como o gerenciamento de projetos influencia a obtenção de vantagens competitivas em empresas de telecomunicações no Brasil?

Esta pesquisa exploratório-descritiva, de natureza indutiva, foi realizada em duas empresas multinacionais de telecomunicações que atuam no Brasil (aqui tratadas por Empresa A e Empresa B), por meio de um estudo de casos múltiplos (Yin, 2015), tendo como unidade de análise as empresas.

## 1.2 OBJETIVOS

Para responder a questão de pesquisa foi definido como objetivo geral verificar a influência do gerenciamento de projetos para a obtenção de vantagens competitivas em empresas de telecomunicações no Brasil.

Como objetivos específicos o trabalho:

Verificou como ocorre o gerenciamento de projetos nas duas empresas estudadas;

Avaliou a prática de gerenciamento de projetos nas empresas estudadas pela *proxy* da maturidade da gestão de projetos segundo o modelo KPMMM (Kerzner, 2002);

Avaliou as vantagens competitivas gerados pelos recursos de gerenciamento de projetos das empresas pela *proxy* do modelo VRIO (Barney, 1991; Barney et al., 2001);

Analizou os resultados obtidos e dados secundários de desempenho de mercado das empresas para verificação de vantagem competitiva;

Buscou um modelo preditivo para o setor de telecomunicações no Brasil que pudesse ser útil na avaliação do gerenciamento de projetos quando o objetivo é a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A busca pela otimização da aplicação dos recursos de gerenciamento de projetos, ampliando as chances de sucesso dos projetos (em suas múltiplas dimensões) é de grande interesse das empresas e fortalece a prática do gerenciamento de projetos. A aproximação da disciplina de gerenciamento de projetos à estratégia corporativa é um dos caminhos teóricos e práticos utilizados para explicitar a relevância do gerenciamento de projetos e ampliar sua contribuição ao desempenho geral corporativo. O estudo da relação entre gerenciamento de projetos e estratégia corporativa é, portanto, relevante às empresas e aos praticantes para o fortalecimento da área de conhecimento de gerenciamento de projetos e melhoria da competitividade das empresas pelos resultados obtidos nos projetos.

Este estudo propõe-se a verificar a relação entre o gerenciamento de projetos e a estratégia corporativa em empresas multinacionais que atuam no mercado brasileiro de telecomunicações. O mercado de telecomunicações é muito dinâmico e estratégico para um país, um setor de telecomunicações moderno e eficiente é parte essencial da infraestrutura básica e um dos precursores do desenvolvimento econômico (Röller & Waverman, 2001; Saunders, Warford, & Wellenius, 1994; Wellenius, 1984). Após a segunda guerra mundial houve uma reestruturação capitalista na qual as indústrias de telecomunicações, informática e eletrônica adquiriram grande importância, com o que impôs-se a ideia de uma *sociedade da informação*, ou a nova revolução industrial, criando projetos nacionais, articulados em nível global sob o comando dos Estados Unidos da América (por exemplo: na Internet e no *Global Positioning System*, GPS), e para a construção de toda uma nova base técnica de comunicações necessária para o desenvolvimento no século XXI (Bolaño, Mastrini & Sierra, 2003). O investimento em infraestrutura de telecomunicações pode levar ao desenvolvimento econômico de várias maneiras: a primeira, direta, é devido à demanda de materiais e serviços para o próprio setor; além disso, a melhoria das telecomunicações reduz os custos operacionais das empresas em geral, facilitando a troca de informações e negociações de forma remota e global; por fim, o fluxo intensificado de informações pode levar a outros desenvolvimentos como inovações e fortalecimento de comunidades acadêmicas ou de pesquisa e desenvolvimento (Röller & Waverman, 2001).

No Brasil, em 2005, o setor chegou a representar 6,1% do PIB nacional, e em 2014 chegou a 235,8 bilhões de reais em receita bruta anual (Associação Brasileira de Telecomunicações, 2016).

O Brasil é um país continental com grandes desafios de infraestrutura. Anualmente são realizados grandes investimentos, em 2015 foram 28,6 bilhões de reais, e desde a privatização do sistema Telebrás foram 404 bilhões de reais (Associação Brasileira de Telecomunicações, 2016), mas ainda assim o país carece de infraestrutura em telecomunicações. Portanto é importante estudar a efetividade de projetos nesse setor para que não só as empresas de telecomunicações obtenham vantagens competitivas, mas o país como um todo melhore sua posição no mercado global.

As empresas selecionadas para este estudo de caso são representativas do setor de telecomunicações brasileiro por estarem entre os quatro principais *players* do mercado, atuando como concessionárias e autorizadas em diversos segmentos. A empresa A é uma multinacional de origem espanhola que iniciou suas operações no Brasil após a privatização do sistema Telebrás, e atende mais de 100 milhões de acessos ofertando telefonia fixa, móvel, banda larga fixa e móvel e televisão por assinatura (Teleco, 2017). A empresa B é uma multinacional de origem mexicana estabelecida oficialmente no Brasil em 2003, que oferta telefonia fixa, móvel, banda larga fixa e móvel e televisão por assinatura, atendendo cerca de 30 milhões de acessos (Teleco, 2017).

#### **1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO**

O trabalho está dividido nos capítulos a seguir: referencial teórico, método e técnicas de pesquisa, análise de resultados e discussão, contribuições para a prática, conclusões, referências bibliográficas e apêndice.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico apresenta dois pilares: gerenciamento de projetos e vantagens competitivas. Em gerenciamento de projetos é tratado um breve panorama histórico da área, os modelos de maturidade em gestão de projetos e o modelo KPMMM. Em vantagens competitivas é tratado o conceito de estratégia, a RBV e o modelo VRIO. Além disso, é tratado um breve panorama do mercado de telecomunicações brasileiro e os indicadores mais comuns para a medida de vantagem competitiva no setor.

### 2.1. GERENCIAMENTO DE PROJETOS

A administração surge no início do século XX com a transição de práticas gerenciais para modelos gerenciais, desenvolvidos por teóricos como Taylor e Fayol (Garel, 2013). Da mesma forma os projetos, se entendidos como práticas, são empreendidos há milhares de anos pela humanidade com as mais diversas finalidades (religiosas, de defesa, de infraestrutura, etc.). A aplicação de modelos de gestão na segunda metade do século XX marca o advento do gerenciamento de projetos moderno (Garel, 2013).

O desenvolvimento de áreas como a engenharia e a arquitetura, sistematizando conhecimento e solidificando o planejamento de projetos como antevistas do resultado físico de um empreendimento gerou a racionalização do gerenciamento de projetos, ou seja, a transição de técnicas artesanais e dependentes unicamente do pensamento de um criativo para conhecimento e práticas codificadas (Garel, 2013). Esse conhecimento sistematizado foi aplicado com foco na eficiência entre 1930 e 1950 em projetos estatais de complexidade crescente em áreas como colonização e defesa; corporações específicas detinham conhecimento e padrões de suas áreas e os aperfeiçoavam de forma isolada (Navarre, 1989). No entanto, posteriormente, a Guerra Fria e a Corrida Espacial ampliaram a demanda por grandes projetos militares em cada vez menos tempo, coordenando múltiplos fornecedores e controlando custos, e para viabilizar essas demandas a padronização de métodos de gerenciamento de projetos tornou-se cada vez mais necessária (Garel, 2013).

Em 1958, o programa do míssil Polaris da marinha dos Estados Unidos possibilitou o desenvolvimento do *Program Evaluation and Review Technique* (PERT) (Packendorff, 1995). Em

paralelo, na iniciativa privada, foi desenvolvida em 1957 e aplicada em 1958 na construção de uma planta química a técnica de redes de planejamento *Critical Path Method* (CPM), pela empresa DuPont. Uma das primeiras referências acadêmicas documentadas na área é o artigo de Gaddis (1959) na revista *Harvard Business Review*, descrevendo um novo tipo de gestor, o gerente de projetos, o qual integrava contribuições de diferentes departamentos para melhorar a eficiência do desenvolvimento dos projetos. Até os anos 60, PERT era praticamente sinônimo de gerenciamento de projetos (Shenhar & Dvir, 1996). Já em 1964 mais de mil livros e artigos haviam sido escritos sobre PERT, levando a ferramenta a ser literalmente confundida com gerenciamento de projetos (Morris, 1997).

Em paralelo a padronização do gerenciamento de projetos, houve sua institucionalização com o surgimento de associações que se encarregaram de reunir os praticantes, sistematizar e difundir os padrões de gerenciamento de projetos (Garel, 2013). Em 1965 foi fundada a *International Project Management Association* (IPMA), a partir de reuniões de diretores de projetos para discutir os benefícios do CPM. Em 1969 foi fundado o *Project Management Institute* (PMI) por cinco voluntários nos Estados Unidos. Há ainda outras associações em diversos países. Essas instituições foram essenciais não apenas para a padronização das práticas de gerenciamento de projetos, mas também para a criação de certificações e o fortalecimento da área como um campo de conhecimento independente (Garel, 2013).

PERT e CPM tem um foco muito grande em cronograma, mas com o passar do tempo e o aumento da complexidade dos projetos outros assuntos e ferramentas foram incorporados às práticas e padrões de gerenciamento de projetos, como liderança, gestão de recursos humanos, comunicação, gestão de riscos, entre outros (Packendorff, 1995; Shenhar & Dvir, 1996).

Por natureza projetos são únicos, temporários e compreendem atividades complexas e interdependentes (PMI, 2013). Projetos podem ser considerados não apenas soluções a problemas técnicos, mas também como uma forma de melhorar o negócio e implantar mudanças (Andersen & Jessen, 2003). Apesar de projetos gerarem mudanças seu conceito não é comumente ligado à vantagem competitiva e ganho de mercado (Shenhar, Dvir, Levy & Maltz, 2001). O aumento da complexidade dos projetos e o desenvolvimento da disciplina de gerenciamento de projetos evidenciam que obter sucesso nos projetos não é trivial.

Originalmente o foco do gerenciamento de projetos estava em atender os requisitos de custo, prazo e escopo, o chamado triângulo de ferro (Carvalho, Patah, & Bido, 2015; Meredith &

Mantel Jr, 2011; Pinto & Slevin, 1987). Os indicadores de desempenho mais comuns são os de custo e prazo que relacionam o planejado e o realizado (Gray, 2001; Katz & Allen, 1985; Larson & Gobel, 1989; Ling, 2004; White & Fortune, 2002). Critérios financeiros também são utilizados para medir o desempenho dos projetos, indicadores como o retorno sobre investimento nos projetos (Archer & Ghasemzadeh, 1999), lucros (Shenhar & Dvir, 2007; Thomas, Delisle, Jugdev, & Buckle, 2002), e margens (Patah & Carvalho, 2007) são citados pela literatura.

No entanto vários estudos investigam novas dimensões de sucesso em projetos (Barber, 2004; Carvalho & Rabechini Jr, 2015; Ika, 2009; Kam Jugdev & Müller, 2005; Samset, 1998; Shenhar & Dvir, 2007). O sucesso em projetos é um construto multidimensional (Carvalho & Rabechini Jr, 2015; Samset, 1998; Shenhar & Dvir, 2007) e diferentes *stakeholders* tem diferentes percepções de sucesso em projetos (Chou & Yang, 2012; Davis, 2014; de Vries, 2009; Ogunlana, 2010).

Uma distinção importante que tem sido enfatizada pela literatura é que o sucesso do gerenciamento de projetos não é o mesmo que o sucesso do produto ou serviço gerado pelo projeto (Barclay & Osei-Bryson, 2010; Carvalho & Rabechini Jr, 2015; Cooke-Davies, 2004; Pinto & Slevin, 1988; Shenhar & Dvir, 2007). Um bom gerenciamento de projetos pode aumentar as chances de sucesso de um produto ou serviço, mas caso haja algum erro na definição de negócio ele levará apenas a se fazer certo a coisa errada. Da mesma forma, um projeto mal gerenciado ainda assim pode gerar um produto ou serviço desejado pelos consumidores e comercialmente bem sucedido. Originalmente a estratégia de negócios estava ligada ao gerenciamento de programas e portfólios de projetos, e o gerenciamento de projetos era apenas tático, ou seja, focado em executar o trabalho (Shenhar, 2004). Essa distinção entre sucesso no gerenciamento ou do resultado, no entanto, perde ênfase com a abordagem do gerenciamento estratégico de projetos, que trata justamente desse elo perdido no planejamento de projetos (Patanakul & Shenhar, 2012). A estratégia em projetos abrange a posição, os meios e as diretrizes do que fazer e como fazer para obter a maior vantagem competitiva e o melhor valor do projeto (Shenhar et al., 2007).

Por uma abordagem estratégica ou não, o gerenciamento de projetos aplicado de forma sistematizada é composto de métodos, ferramentas e modelos, aplicados por meio de processos estruturados de forma ordenada, institucionalizando práticas padronizadas e gerando capacidades potenciais (em inglês, *capabilities*). que podem ser adquiridas e transferidas ao longo do tempo tornando as empresas menos vulneráveis à perda de conhecimento tácito individual (Ibert, 2004).

Carvalho, Laurindo & Pessôa (2003) afirmam que os modelos de maturidade em gerenciamento de projetos preenchem estes requisitos ao sistematizar métodos, ferramentas, metodologias e propor a melhoria contínua para gerenciar a mudança nos níveis de maturidade atual e desejado.

### 2.1.1. MODELOS DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Os modelos de maturidade em gerenciamento de projetos são relativamente recentes (têm menos de 30 anos) e a maioria foi inspirada no modelo *Capability Maturity Model* (CMM) de desenvolvimento de software (Jugdev & Thomas, 2002). Este, por sua vez, foi inspirado no movimento da qualidade da década de 70.

Um dos primeiros modelos de maturidade divididos em estágios propostos para a área de TI foi o Modelo de Estágios de Crescimento (Nolan, 1973, 1979), que propunha inicialmente quatro etapas (em 1973) e depois foi ampliado para seis etapas (em 1979): iniciação, contágio, controle, integração, administração de dados e maturidade. Contudo, esses modelos ganharam força apenas após o desenvolvimento do CMM por Watts Humphrey no *Software Engineering Institute* (SEI) da Universidade *Carnegie Mellow* em 1986. Humphrey havia trabalhado para a IBM por 27 anos e após sua aposentadoria uniu-se ao laboratório e passou a trabalhar em um projeto demandado pela marinha dos Estados Unidos. O objetivo era avaliar os fornecedores de software para determinar qual teria maior chance ou capacidade de entregar os projetos conforme solicitado (Paulk, 1993). Humphrey baseou seu modelo no de graduação da maturidade no gerenciamento da qualidade de Philip B. Crosby publicado no livro *Quality is Free* (1979) (apud Cooke-Davies, 2004). O CMM foi publicado em 1988 e depois como livro em *Managing the Software Process* em 1989 e propõe cinco estágios de maturidade: inicial, repetitivo, definido, gerenciado quantitativamente, e em otimização (Paulk, 1993).

A emergência desses modelos de maturidade deve-se ao fato de sistemas de informação (SI) e TI tornaram-se cada vez mais relevantes na aplicação de gerenciamento de projetos, devido a expansão do gerenciamento de projetos de suas áreas originais nas indústrias da engenharia, construção e defesa (Pinto & Morris, 2004). Falhas em projetos de software e um foco crescente no desenvolvimento de software robusto e dos processos de engenharia de sistemas, bem como melhorias no desenvolvimento de software e projetos de software focados em mudanças de negócio geraram uma afinidade forte entre TI/SI e gerenciamento de projetos (Pinto & Morris, 2004).

Em pouco tempo foram desenvolvidos muitos modelos de maturidade em gerenciamento de projetos, mas ainda não houve a emergência de um único aceito globalmente, apenas na pesquisa realizada para basear o modelo OPM3 desenvolvido pelo PMI foram avaliados 30 modelos (Cooke-Davies, Schlichter & Bredillet, 2001). Muitas críticas foram feitas aos modelos do ponto de vista prático por sua inflexibilidade, foco em identificar problemas sem propor soluções, não levar em conta as constantes mudanças nas empresas, ter pouca granularidade (apenas cinco níveis) para avaliação ao longo do tempo, forte disciplina, pouca consideração pelos recursos humanos em favor aos processos e fraca base teórica por originarem-se apenas em processos de desenvolvimento de software (Jugdev & Thomas, 2002). Contudo esses modelos têm seu valor e trouxeram contribuições significativas ao campo por aumentar a consciência sobre competências e prover uma forma de avaliação das empresas (Jugdev & Thomas, 2002). O aumento da ênfase nos modelos de maturidade reflete um desejo de ligar a competência de gerenciamento de projetos a resultados corporativos (Cabanis, 1998; Cooke-Davies, 2002; Dorling, 1993).

Este estudo não tem como objetivo uma descrição exaustiva dos modelos de maturidade, outros trabalhos, como o de Carvalho, Vasconcelos & Silva (2009) ocuparam-se de comparar e avaliar os modelos e nesse caso específico os autores avaliaram os modelos e elegeram o KPMMM para aplicação em uma empresa do setor de telecomunicações, o que reforça a escolha neste trabalho. Alguns dos principais modelos de avaliação de maturidade em gerenciamento de projetos são o OPM3, PMMM, P3M3, P2MM, KPMMM, MMGP. A seguir há uma breve descrição de cada modelo, sumarizadas pela Figura 1, e no item 2.1.1.1 uma descrição detalhada do modelo KPMMM.

O modelo OPM3, sigla para *Organizational Project Management Maturity Model*, foi proposto pelo PMI em 2003 (com sua segunda edição em 2008 e a terceira e última em 2013) e tinha como objetivo estabelecer um padrão global para avaliação de maturidade em gerenciamento de projetos. Para o OPM3 a maturidade em gerenciamento de projetos é o nível de qualidade da gerência. Para isso o OPM3 trata as melhores práticas nos domínios de projeto, programa e portfólio. A progressão de maturidade é definida em quatro níveis: padronizado, mensurável, controlado e melhoria contínua. Há várias formas de avaliar a maturidade pelo OPM3, mas o PMI não disponibiliza mais a ferramenta de auto avaliação online e cobra por consultoria e certificação sobre o modelo (Cooke-Davies, 2004).



O modelo PMMM, sigla de *Project Management Maturity Model*, é da empresa PM Solutions que trabalha com consultoria e pesquisa em gerenciamento de projetos. O modelo relaciona as áreas de conhecimento do PMBoK, do PMI, aos cinco níveis de maturidade do *Capability Maturity Model Integrated* (CMMI), do SEI. O modelo prevê cinco níveis de maturidade: Processo inicial, processo estruturado e padrões, padrões organizacionais e processo institucionalizado, processo gerenciado, e processo otimizado. O modelo habilita avaliações independentes por terceiros e avaliações pela empresa PM Solutions. Apesar de o modelo não ter diretrizes de como aumentar a maturidade ou realizar melhorias, a empresa afirma que seu trabalho agregado a avaliação pode colaborar para a melhoria das empresas (Cooke-Davies, 2004).

O modelo P3M3, sigla de *Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model*, foi desenvolvido pelo *Office of Government Commerce* (OGC), órgão do governo do Reino Unido que desenvolveu outras metodologias como PRINCE2, e hoje está em sua versão 3.0 e pertence a empresa Axelos, uma joint venture do governo do Reino Unido com a empresa Capita. O P3M3 foi uma melhoria de um modelo descontinuado do OGC, que era baseado no CMM. O modelo possui cinco níveis de maturidade: conhecimento do processo, processo repetido, processo definido, processo gerenciado e processo otimizado. O P3M3 consiste de três modelos, ligados mas independentes: o *Portfolio Management Maturity Model* (PmM3), o *Programme Management Maturity Model* (PgM3) e o *Project Management Maturity Model* (PjM3); assim as empresas podem ser avaliadas em diferentes níveis. A avaliação do P3M3 pode ser feita de forma autônoma, como estimativa e conhecimento da maturidade; autônoma facilitada, com a atuação de consultores; e diagnóstico completo e certificação, provido pela Axelos e consultorias parceiras. O modelo não prevê um plano de melhoria, mas as consultorias associadas ao modelo alegam ajudar as empresas a criar planos de ação (Cooke-Davies, 2004).

O modelo P2MM, sigla de *PRINCE2 Maturity Model*, também foi desenvolvido pelo OGC e avalia maturidade apenas de projetos nos três primeiros níveis previstos no P3M3 para projetos que utilizam o PRINCE2 (*Projects IN Controlled Environments*). O modelo prevê descrições de alto nível e considera o detalhamento nas práticas do PRINCE2. Pode ser utilizado isoladamente ou em conjunto com o P3M3 (Cooke-Davies, 2004).

O modelo MMGP, Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos, é nacional e foi desenvolvido por Darci Prado. Pode ser aplicado tanto em áreas isoladas como em toda a organização. Possui seis dimensões e cinco níveis de maturidade, buscando a simplicidade. As seis

dimensões são: conhecimento sobre gerenciamento, uso de metodologias de forma prática, informatização do gerenciamento de projetos, estrutura organizacional, relacionamentos humanos e alinhamento com negócios. Os cinco níveis de maturidade são: Inicial, conhecido, padronizado, gerenciado e otimizado. A avaliação de maturidade é feita por um questionário com 40 perguntas e hoje os resultados são públicos e estão disponíveis para *benchmarking* (Prado, 2016).

	<b>OPM3</b>	<b>PMMM</b>	<b>P3M3</b>	<b>P2MM</b>	<b>KPMMM</b>	<b>MMGP</b>
<b>Autoria</b>	PMI	PM Solutions	OGC	OGC	Harold Kerzner	Darci Prado
<b>Primeira publicação</b>	2003	2002	2003	2006	2001	2002
<b>Níveis, dimensões e domínios</b>	4 dimensões, 3 domínios	5 níveis	5 níveis	3 níveis	5 níveis	5 níveis, 6 dimensões
<b>Sobreposição de níveis</b>	Não	Não	Não	Não	Sim	Não
<b>Fonte de Referência</b>	Livro	Livro	Documento	Documento	Livro	Livro
<b>Orientado a</b>	Projetos, programas e portfólios	Projetos	Projetos, programas e portfólios	Projetos	Projetos	Projetos
<b>Considera adaptações</b>	Sim	Não	Não	Não	Sim	Não
<b>Abrangência de uso</b>	Global	Global	Global	Global	Global	Nacional
<b>Mecanismo de avaliação</b>	Perguntas	<i>Checklist</i>	Perguntas	<i>Checklist</i>	Perguntas	Perguntas
<b>Apoio de software</b>	Sim, essencial	Sim, pela consultoria	Não	Não	Sim, <i>online</i>	Sim, <i>online</i>
<b>Subjetividade da avaliação</b>	Baseada em respostas a perguntas e evidências	Baseada em evidências	Baseada em respostas a perguntas e evidências	Baseada em evidências	Baseada em respostas a perguntas	Baseada em respostas a perguntas
<b>Resultado da avaliação</b>	Valor contínuo e discreto	Valor discreto	Valor discreto	Valor discreto	Valor contínuo e discreto	Valor contínuo e discreto

	<b>OPM3</b>	<b>PMMM</b>	<b>P3M3</b>	<b>P2MM</b>	<b>KPMMM</b>	<b>MMGP</b>
<b>Avaliação de certificação</b>	Não	Não	Sim	Não	Não	Não
<b>Plano de melhoria</b>	Parte do modelo, geração manual ou automática	Criado com apoio de consultoria	Criado com apoio de consultoria	Criado com apoio de consultoria	Criado com apoio de consultoria	Criado com apoio de consultoria

Figura 1: Resumo da análise dos modelos de maturidade em gerenciamento de projetos

Fonte: Adaptado de Carvalho et al. (2009)

#### 2.1.1.1. O MODELO KERZNER PROJECT MANAGEMENT MATURITY MODEL (KPMMM)

O modelo KPMMM foi proposto por Harold Kerzner com o objetivo de fornecer base para a excelência em gerenciamento de projetos. Duas empresas não implementarão o gerenciamento de projetos da mesma forma, o planejamento estratégico para projetos difere do planejamento estratégico corporativo tradicional por ser realizado pela média gerência, ainda há o envolvimento executivo de alto escalão, porém em papel de suporte e patrocinador (Kerzner, 2002). Em geral as empresas realizam planejamento estratégico para produtos e serviços, mas negligenciam o gerenciamento de projetos, contudo modelos podem contribuir para que as empresas executem planejamento estratégico para gerenciamento de projetos e atingir maturidade e excelência em um período razoável de tempo (Kerzner, 2002).

O KPMMM é o fundamento para excelência e compreende cinco níveis: linguagem comum, processos comuns, metodologia singular, *benchmarking*, e melhoria contínua (Kerzner, 2002). O modelo assume a sobreposição de níveis e considera a possibilidade de adaptar o modelo para avaliar o gerenciamento de operações, de programas e de portfólios, não apenas de projetos. A avaliação é feita por um questionário com pontuações mínimas para cada nível. Kerzner (2002) afirma que o nível 2 é a transição da imaturidade (níveis 1 e 2) para a maturidade (níveis 3, 4 e 5). A Figura 2 e a Figura 3 resumem o KPMMM.

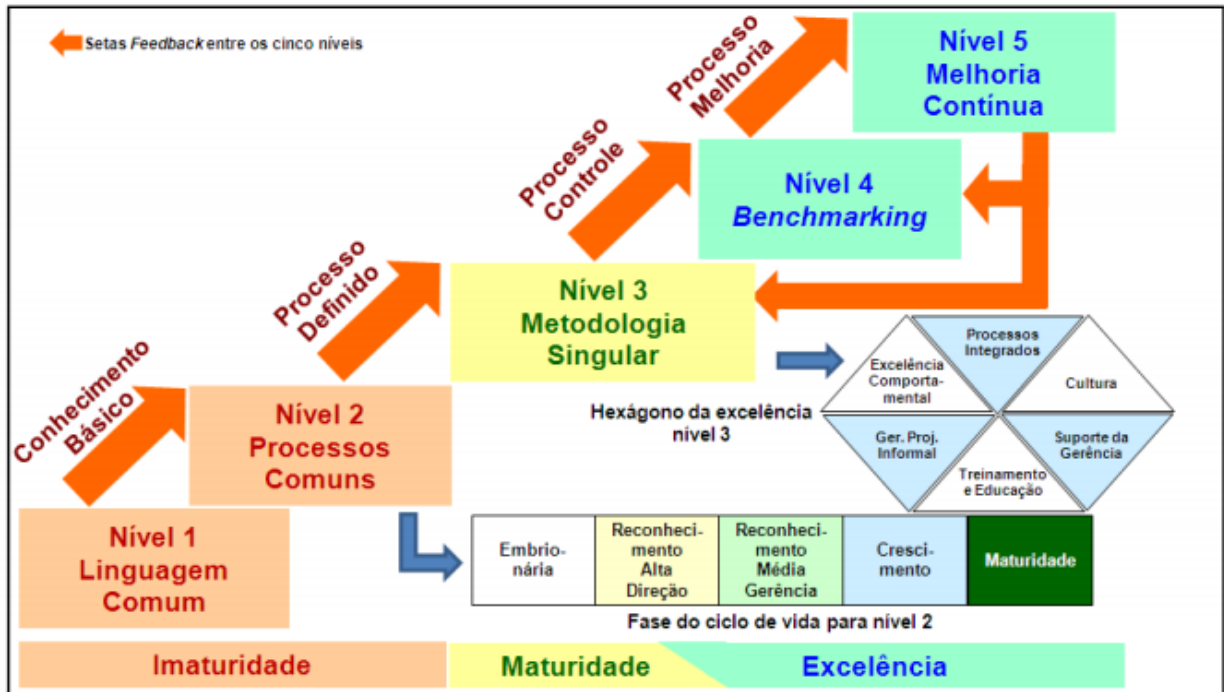


Figura 2: Estrutura do modelo KPMMM

Fonte: Adaptado de Carvalho & Rabechini Jr (2015); Kerzner (2002)

Conforme a Figura 2, há um *feedback* do nível 5 para os níveis 4 e 3. Dessa forma os três níveis podem sobrepor-se, compreendendo um ciclo de melhoria contínua. Além disso, Kerzner (2002) cita a possibilidade de sobreposição dos níveis 1 e 2, 3 e 4 e 4 e 5. O autor afirma que os níveis 2 e 3 não se sobrepõem devido ao fato de uma empresa não voltar atrás após a definição de uma metodologia única, testando ou estudando outras metodologias. Ainda na Figura 2 estão representadas as cinco etapas do ciclo de vida para o nível 2 e ainda o hexágono da excelência do nível 3.

A Figura 3 resume as barreiras, características e formas de avaliação para cada nível. Além disso Kerzner (2002) aponta os níveis de dificuldade e riscos na transição entre cada etapa da maturidade. Apesar de haver uma extensa literatura sobre gestão de riscos em gerenciamento de projetos, a abordagem de Kerzner (2002) é bastante simplificada e focada na transição dos níveis determinando os riscos como alto, médio e baixo. Para risco baixo não haverá praticamente impacto à cultura corporativa, ou a cultura é dinâmica e prontamente aceitará as mudanças. Para risco médio a organização reconhece a necessidade de mudança, mas pode não estar completamente ciente de seus impactos. Para riscos altos a empresa reconhece que as mudanças causadas pela implantação

do gerenciamento de projetos irão causar mudanças na cultura corporativa. De forma análoga Kerzner (2002) classifica o grau de dificuldade de atingir cada nível de maturidade em baixo, médio e alto. Dessa forma os níveis 1 e 2 tem grau de dificuldade e risco médio. O nível 3 é o mais difícil e mais arriscado. Os níveis 4 e 5 são de baixo risco e baixa dificuldade dado que a empresa já venceu a barreira do nível 3.

N.	Descrição	Barreira ao Nível	Características do Nível	Instrumento de Avaliação do Nível
1	Linguagem Comum	a) Resistência à mudança. b) Deixar-se suficiente bem sozinho. c) Não inventado aqui. d) Isso não se aplica para nós. e) Nós não precisamos disso.	a) Linguagem comum para Gerenciamento de Projetos. b) Não suporte do nível executivo. c) Não há tentativa para reconhecer os benefícios do gerenciamento de projetos. d) Auto interesses vem antes dos interesses da companhia. e) Não há investimento em treinamento e educação para os gerentes de projetos.	Critério de Avaliação: possuir conhecimento sobre os fundamentos e princípios do gerenciamento de projetos. Uma boa compreensão do PMBOK Guide é suficiente para completar o nível 1. Método de Avaliação: 80 questões baseadas no Guia PMBOK, subdividas em oito categorias: gerenciamento do escopo; custo; recursos humanos; compras, qualidade; risco e comunicação. Escala de Avaliação: seis ou mais questões corretas em cada uma das categorias indicam que o nível 1 foi completado de forma satisfatória
2	Processos Comuns	a) Resistência ao novo método. b) Nós já realizamos o trabalho bem. c) Acreditar que a método precisa ser formada por políticas e procedimentos rígidos. d) Resistência para responsabilidade horizontal.	a) Reconhecimento dos benefícios do gerenciamento de projetos. b) Suporte da organização em todos os níveis. c) Reconhecimento da necessidade processo/método. d) Reconhecimento da necessidade de processo para controle de custos. e) Desenvolvimento de Currículo para treinamento dos gerentes de projetos.	Critério de avaliação - são quatro: a) Desenvolvimento de uma cultura que suporte o GP. b) Reconhecimento das forças, necessidades e benefícios em curto e longo termo (ambos). c) Desenvolvimento de um processo/método. d) Desenvolvimento de programa de formação contínua. Método de Avaliação: 20 declarações para avaliar as cinco fases do ciclo de vida. Cada questão possui uma escala de -3 a +3 para avaliar de total desacordo a total acordo com a declaração. As declarações são

N.	Descrição	Barreira ao Nível	Características do Nível	Instrumento de Avaliação do Nível
				<p>subdivididas em quatro para avaliar cada fase do ciclo de vida.</p> <p>Escala de Avaliação: seis ou mais pontos em cada fase do ciclo de vida indicam se o nível foi completado de forma satisfatória.</p>
3	Método Singular	<p>a) Não mexa se ele não está quebrado.</p> <p>b) Resistência para um método singular (isto é, processos repetidos).</p> <p>c) Resistência em compartilhar responsabilidade.</p> <p>d) Cultura corporativa fragmentada.</p> <p>e) Excessiva ênfase em documentar.</p>	<p>a) Processos integrados.</p> <p>b) Cultura de suporte.</p> <p>c) Suporte gerencial em todos os níveis.</p> <p>d) Gerenciamento de projetos informal.</p> <p>e) Retorno do investimento para o treinamento em gerenciamento de projetos.</p> <p>f) Comportamento de excelência.</p>	<p>Critério de avaliação: as seis características.</p> <p>Método de Avaliação: 42 questões/declarações são divididas em seis conjuntos para avaliar as seis características.</p> <p>Escala de Avaliação: quatro intervalos de pontuação (169-210); (147-168); (80-146) e menor de 80. O nível quatro é satisfatório quando a que 169.</p>
4	<i>Benchmarking</i>	<p>a) Síndrome do não inventado aqui.</p> <p>b) Não se aplica para nós.</p> <p>c) Indústria errada para realizar <i>benchmarking</i>.</p> <p>d) Temor de quais resultados irão ser encontrados.</p> <p>e) Resistência para mudança.</p>	<p>a) Estabelecimento de um Escritório de Projetos (EP) ou Project Office (PO).</p> <p>b) Dedicção para benchmarking.</p> <p>c) Olhar para similar e não similares indústrias.</p> <p>d) Benchmarking quantitativo: processos e método.</p> <p>e) Benchmarking qualitativo: culturas.</p>	<p>Critério de avaliação: são quatro.</p> <p>a) Criar uma organização dedicada para benchmarking.</p> <p>b) Desenvolver um processo de benchmarking para gerenciamento de projetos.</p> <p>c) Decidir sobre o que e contra quem o benchmarking será realizado.</p> <p>d) Reconhecer os benefícios do benchmarking.</p> <p>Método de Avaliação: 25 declarações para avaliar os dois tipos de benchmarking. Cada questão possui uma escala de -3 a +3 para avaliar total desacordo a total acordo com a declaração. As declarações são subdivididas em dois grupos uma para benchmarking quantitativo (15 questões) e qualitativo (10 questões).</p>

N.	Descrição	Barreira ao Nível	Características do Nível	Instrumento de Avaliação do Nível
				Escala de Avaliação: nota maior que 25, a organização completou o nível; nota menor do que 10, ainda não compreendeu o benchmarking e sua importância e nota entre 11 a 24, a organização está a caminho de atingir o nível.
5	Melhoria Contínua	<p>Não se identificou de forma explícita, mas os principais parecem ser:</p> <p>a) Falta de apoio da alta administração;</p> <p>b) Falta de compromisso de toda a organização com o benchmarking e melhoria contínua;</p> <p>c) Processo excessivamente formal e burocrático.</p>	<p>a) Arquivo de lições aprendidas.</p> <p>b) Transferência de conhecimento.</p> <p>c) Programa de <i>mentoring</i>.</p> <p>d) Planejamento estratégico para gerenciamento de projetos.</p>	<p>Critério de avaliação: os gerentes de projetos são considerados profissionais e existe um plano de carreira com descrição de cargos e responsabilidades.</p> <p>Método de Avaliação: 16 declarações para avaliar esse nível sem subdivisões, por meio de uma escala de -3 a +3 para avaliar a total desacordo a total acordo com a declaração.</p> <p>Escala de Avaliação: categorizada em três:</p> <p>a) igual ou maior do que 20 pontos a organização está comprometida com benchmarking e melhoria contínua. A organização apresenta um padrão de excelência.</p> <p>b) entre 10 e 19 pontos indicam que a organização iniciou processo de melhoria contínua, mas precisa acelerá-lo. Existe hesitação. A organização está a caminho da excelência.</p> <p>c) Nota menor do que 10 indica uma forte resistência ou falta de suporte da alta administração para suportar a melhoria contínua. A organização ainda não iniciou de fato o caminho para atingir a excelência.</p>

Figura 3: Visão geral conceitual do modelo KPMMM

Fonte: Adaptado de Kerzner (2002)

A seguir serão tratados conceitos sobre vantagem competitiva, a visão baseada em recursos, o modelo VRIO e, por fim, o mercado de telecomunicações brasileiro.

## 2.2. VANTAGEM COMPETITIVA

Morgan (2006) propõe que as organizações sejam vistas por metáforas, e uma delas é a de um meio ambiente no qual as empresas competem e as mais adaptadas sobrevivem. O conceito de ambiente de negócios é amplo, mas há tentativas de capturá-lo em diversas escolas de pensamento como os estudos sobre dimensões Político, Econômico, Social, Tecnológico, Ambiental e Legal (em inglês PESTEL) (Yüksel, 2012). A vantagem competitiva é um conceito que descreve um atributo que possibilita uma empresa ter melhor desempenho que outra ou outras no mercado (Barney, 1991), ou seja, vencer a competição no ambiente de negócios. Diversos atributos podem ser fontes de vantagem competitiva. A vantagem competitiva, por sua vez, pode ser sustentável ao longo do tempo, ou ainda rapidamente obtido, e/ou imitado, pelas demais empresas (Barney, 1991).

Ainda de acordo com Barney (1991), vantagens competitivas podem ser obtidos por diversos atributos, como acesso a recursos naturais, recursos humanos altamente capacitados, localização ou barreiras à entrada. Entender quais são as fontes de vantagens e tratá-las ativamente é importante para o sucesso das empresas. Uma ferramenta muito difundida para isso foi a análise SWOT (acrônimo de Forças, *Strengths*; Fraquezas, *Weaknesses*; Oportunidades, *Opportunities*; e Ameaças, *Threats*). Uma ferramenta simples e amplamente difundida, porém limitante (Barney, 1991).

### 2.2.1. ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Porter (1979) propõe um modelo das cinco forças competitivas que moldam a estratégia, conforme ilustrado na Figura 4, em um artigo na *Harvard Business Review*. Essas cinco forças seriam: rivalidade entre os concorrentes (a força da competição entre as empresas); poder de negociação dos clientes (o nível de exigência dos clientes); poder de negociação dos fornecedores (a dependência de algum ou alguns fornecedores); ameaça de entrada de novos concorrentes (ou barreiras à entrada); e ameaça de produtos substitutos (produtos ou serviços similares). Este modelo determina a força da competição da empresa no setor, com foco primário externo (Cruz, Afonso, Maccari & Afonso, 2017).



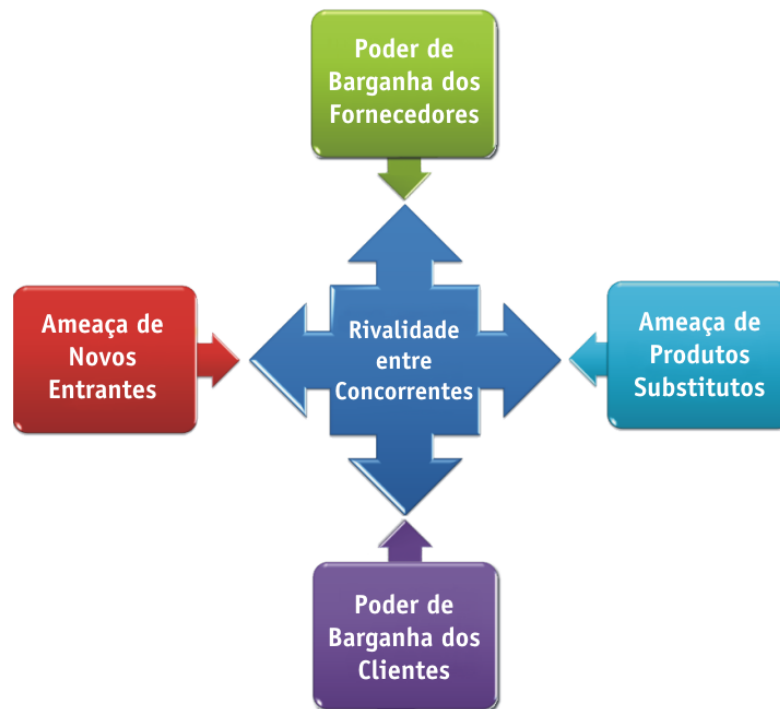


Figura 4: Modelo das cinco forças de Porter

Fonte: Adaptado de Cruz et al. (2017)

Porter (1985) afirma que vantagens competitivas podem ser obtidas por baixo custo, buscando ganhos de escala e eficiência; ou diferenciação, buscando atributos valorizados pelos clientes. Alguns anos depois, complementa essa visão com a proposta de foco, gerando as três estratégias genéricas de competição para a busca da vantagem competitiva: custo, diferenciação e foco, conforme ilustrado pela Figura 5. Treacy & Wiersema (1993) descrevem três disciplinas de valores básicas, que podem gerar valor ao cliente e prover vantagem competitiva, são elas excelência operacional, liderança de produto e proximidade ao cliente. Elas são análogas à liderança de custo, diferenciação e foco, respectivamente. Kim & Mauborgne (1999) descrevem um modelo de inovação de valor, segundo o qual as empresas sempre devem olhar além do que está estabelecido para buscar novas propostas de valor, alinhando-se a estratégia de diferenciação proposta por Porter (1985).

		Vantagem estratégica	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
Alvo estratégico	No âmbito de toda a indústria	Diferenciação	Liderança em custo
	Apenas um segmento	Foco	

Figura 5: Estratégias competitivas genéricas de Porter

Fonte: Adaptado de Carvalho & Zdanowicz (2017)

As estratégias competitivas genéricas são úteis, porém criticadas por diversos autores por serem genéricas, inflexíveis e limitantes. Porter (1985) afirma que a empresa deve escolher uma das estratégias e se não segui-la ficará estagnada. Ou ainda, se tentar seguir mais de uma estratégia, a empresa perde o foco e não conseguirá seguir uma trajetória para o futuro. As estratégias seriam mutuamente exclusivas pelo fato de serem opostas em termos de custos.

Miller (1992), contudo, critica a ideia de estagnação apontando que uma empresa pode, por exemplo, iniciar em um nicho de mercado pela estratégia de diferenciação e depois expandir-se buscando liderança de custos. Baden-Fuller & Stopford (1992) reforçam essa visão e adicionam que as empresas que são bem sucedidas são justamente as que resolvem o chamado dilema dos opostos em suas estratégias. Outros autores apontam que uma estratégia híbrida de diferenciação a baixo custo são determinantes para o sucesso das empresas, gerando uma vantagem competitiva sustentável (Dess & Davis, 1984; Hill, 1988).

Wright (1990) afirma que são necessárias múltiplas estratégias para responder efetivamente às diferentes condições do ambiente de negócios. O próprio Porter admite posteriormente a possibilidade de estratégias híbridas (Porter, 1991). Quando a teoria de Porter foi formulada no início da década de 80 as condições do mercado eram relativamente estáveis, contudo

esse cenário mudou rapidamente e autores apontam que, para sobreviver nessas condições, as empresas necessitam de flexibilidade para exercer contingências caso necessário (Pine, 1993).

O modelo Delta de Hax e Majluf é outra proposta para capturar fatores geradores de vantagens competitivas (Hax & Wilde II, 1999). Este propõe um triângulo estratégico, conforme representado na Figura 6, com as pontas sendo: trava sistêmica (ou sistema *lock-in*), melhores soluções ao consumidor e melhor produto. Desta forma, a filosofia estratégica volta-se ao cliente, ao invés do produto.

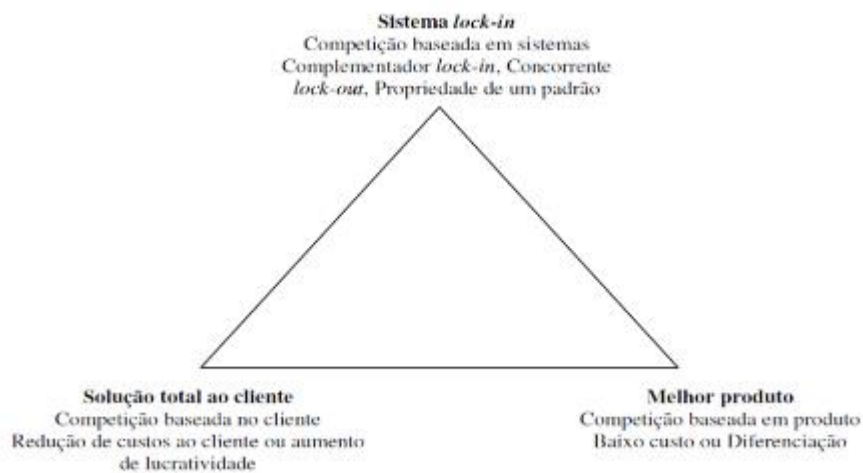


Figura 6: Três opções estratégicas do modelo Delta

Fonte: Adaptado de Hax & Wilde (2001)

Outras tipologias de estratégias foram desenvolvidas por diversos autores. Shenhar et al. (2007) revisitam esses conceitos de estratégia e apontam cinco tipologias: as estratégias genéricas de Porter (Porter, 1979, 1985, 1991); os reatores, defendentes, analisadores e prospectores (Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978); primeiro no mercado, segundo rápido, custo em volume e diferenciação (nicho) (Maidique & Patch, 1982); agressividade, análise, defesa, futuro, pró atividade e risco (Venkatramen, 1994, 1999); nicho, pioneiros, produtores locais, firmas dominantes, firmas *eu-também*, replicadores mundiais, profissionais, pequenos produtores, racionalizadores, entregas cristalinas ou redes de firmas, conglomerados (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998).

As condições ambientais turbulentas requerem que as empresas sejam vigilantes às condições para explorar novas oportunidades e proteger-se de ameaças; e façam análises críticas

separadamente sobre liderança de custos e diferenciação para criar e manter diferenciais competitivos (Miller, 1992; Murray, 1988; Wright, 1987).

### 2.2.2. RESOURCE BASED VIEW (RBV)

Uma preocupação chave do gerenciamento estratégico é a criação de vantagens competitivas sustentáveis, que podem ser interpretadas como ganhos de eficiência dado um equilíbrio (Foss, 2005). Uma área de estudo crescente e relativamente recente (com menos de 40 anos) é a RBV, essa afirma que ao empregar recursos específicos as empresas podem obter vantagens competitivas sustentáveis ao invés de vantagens temporárias (Wernerfelt, 1984). Uma vantagem competitiva pode ser obtida por uma estratégia de geração de valor que não está sendo implementada concomitantemente por quaisquer atuais ou possíveis competidores (Barney, 1991).

Essa visão contrasta com teorias dependentes do tempo, como a de Porter (1985) de que uma vantagem competitiva provê retornos financeiros acima da média em longo prazo, e ainda por voltar o olhar para fatores internos às empresas (Foss, 2005). A RBV é útil para o estudo da estratégia e da competitividade.

#### 2.2.2.1. HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DA RBV

Numa visão ampla, Penrose (1959) pode ser considerada uma das precursoras da RBV (Kor & Mahoney, 2000). Nesse trabalho Penrose (1959) define que firmas são coleções de recursos produtivos, e que com o tempo ampliam o conhecimento sobre os recursos próprios. A autora observou ainda que a expansão acontece nas áreas as quais a empresa já tem domínio, indicando que o conhecimento dos recursos pode contribuir com os resultados corporativos (Kor & Mahoney, 2000).

Segundo Peteraf (1993), conforme descrito em maiores detalhes no item 2.2.2.2, quatro conceitos chave para a RBV são heterogeneidade, barreiras *ex post* a competição, barreiras *ex ante* a competição e imobilidade dos recursos. Penrose foi pioneira em pensar a heterogeneidade de recursos, mas houve pouca pesquisa imediatamente após seus apontamentos iniciais (Foss, 2005). Barreiras *ex post* a competição foram estudadas academicamente (Dierickx & Cool, 1989; Lippman & Rumelt, 1982; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984), mas também com ênfase em trabalhos

empíricos (Knott, Bryce, & Posen 2003; Miller & Shamsie, 1996) por serem as mais fáceis de serem obtidas (Foss, 2005). Barreiras *ex ante* foram refinadas e estendidas por diversos trabalhos (Barney, 1986; Makadok, 2003; Makadok & Barney, 2001). Segundo Foss (2005) a imobilidade dos recursos foi o menos estudado dos quatro conceitos (Coff, 1997, 1999; Lippman & Rumelt, 2003; Wernerfelt, 1989). A RBV ocupou-se de entender mais determinantes para a obtenção de vantagens competitivas e refinar os já estudados (Foss, 2005).

O trabalho de Penrose (1959) critica a teoria neoclássica, pois esta não considera o desenvolvimento interno da empresa, contudo os fatores internos quebram a limitação na competição perfeita e gera vantagens competitivas (Rugman & Verbeke, 2002). A visão de Penrose é subjetiva e orientada ao desequilíbrio, em oposição ao que se desenvolveu posteriormente como RBV *pura*, baseado na competição perfeita. A RBV baseia-se em uma visão Schumpeteriana pela mudança de dentro pra fora e Vebleniana (de Thorstein Veblen) de causação cumulativa (Foss, 1998). Schumpeter foi um dos pioneiros a considerar a inovação tecnológica como fator preponderante ao desenvolvimento capitalista (Schumpeter, 1934). A causação circular cumulativa foi tratada pela escola institucionalista da economia centrando-se nas mudanças institucionais, defendendo que o ser humano possui uma existência ativa, e não determinada *a priori* como defendido pela economia clássica, por isso a economia deveria incorporar elementos evolucionários a suas análises (Veblen, 1898).

Outro precursor da RBV, Demsetz (1974) inspirou Porter com seus conceitos sobre a economia da organização industrial (Bain, 1959; Scherer & Ross, 1990). Demsetz foi o primeiro a pensar em barreiras à entrada de natureza informacional (Lippman & Rumelt, 1982). Demsetz (1973) antecipou várias ideias da RBV como heterogeneidade, barreiras *ex ante* e *ex post*, que depois foram tomadas como condições para a vantagem competitiva sustentável.

Foss (2005) aponta que apesar da forte influência de Penrose e dos conceitos de Demsetz, a RBV é mais baseada na interação das ideias da escola de Chicago, dos professores e pesquisadores na Universidade de Chicago, principalmente na área de economia; com as ideias de professores e pesquisadores da Universidade da Califórnia em Los Angeles (UCLA), como o próprio Barney; do que diretamente nas ideias de Penrose e Demsetz. A interação entre economistas e pesquisadores da estratégia como William Ouchi, Michael Porter, Richard Rumelt, Oliver Williamson, e Barney levou ao desenvolvimento da RBV, que depois pôde ser remetido às ideias pioneiras de Penrose e Demsetz, mas não de forma linear e suave (Barney, 1995). A RBV

conciliou gerenciamento estratégico e economia da organização industrial, divergindo de Porter (Foss, 2005).

Em um ambiente incerto o mais importante para a empresa seria ter bases e capacidade de adaptação, paradoxalmente isso demanda flexibilidade e especialização. O conhecimento aumenta a eficiência e a lucratividade, o desenvolvimento da firma vem do aprendizado e conhecimento sobre os recursos (Foss, 2005).

Apesar das críticas que recebe, a RBV ainda é uma teoria recente relativamente ao campo das ciências sociais aplicadas e tem muito a se desenvolver. Uma das limitações inerentes a RBV é que ela baseia-se no modelo de equilíbrio competitivo ou competição perfeita, fatores como poder de mercado, e condições como oligopólio invalidam as premissas da RBV; custos de transação e economias de custos de transação são negligenciados na RBV; ela não considera ainda a teoria da firma, nem o desequilíbrio competitivo (Foss, 2005). Não obstante a RBV é hoje uma abordagem dominante para os estudos de estratégia e útil às ciências sociais aplicadas (Foss, 2005). Alguns possíveis caminhos para a evolução da RBV são a interação com teorias sobre capacidades dinâmicas e teoria organizacional (Foss, 2005).

#### 2.2.2.2. CONCEITOS CHAVE DA RBV

Na RBV recursos é a unidade de análise a partir de fatores de mercado (Foss, 2005). Recursos são os fatores de entrada disponíveis para uma empresa que a ajudam a desempenhar suas operações e atividades (Black & Boal, 1996). Black & Boal (1996) afirmam ainda que se considerarem-se os recursos isoladamente estes não resultam em produtividade, a coordenação desses recursos é importante. As empresas podem criar barreiras à imitação por chamados mecanismos de isolamento, e refletidos nos aspectos de cultura corporativa, capacidades gerenciais, assimetrias de informações, e direitos de propriedade e aspectos legais correlatos (Hooley, Greenley, Cadogan & Fahy, 2005; Winter, 2003).

Dois seminiais da chamada teoria *pura* da RBV são Barney (1991) e Peteraf (1993). Ambos tratam a questão de uma vantagem competitiva ser ou não sustentável. Para Barney (1991) quando as tentativas de imitar a estratégia de uma empresa pelos concorrentes cessam sem sucesso, pode-se afirmar que foi obtida uma vantagem competitiva sustentável. Para isso, assume-se que os recursos sejam heterogêneos (conjuntos de recursos diferem entre firmas e levam a diferentes

níveis de criação de valor) e imóveis (a mobilidade dar-se-ia apenas com a mudança de funcionários entre empresas, mas isso seria dificultado por contratos e acordos de confidencialidade, por exemplo). Nessas condições a vantagem competitiva é obtida quando um recurso tem valor e raridade (Barney, 1991). Essa vantagem é sustentável quando, além disso, é inimitável e insubstituível (Barney, 1991). Ou seja, recursos que atendam ao modelo VRIN (valor, raridade, imitabilidade imperfeita, não substituível) atingem as condições suficientes para gerarem vantagens competitivas sustentáveis, no entanto apenas se os recursos analisados forem heterogêneos e imóveis (mais adiante este modelo é revisado e torna-se VRIO, como descrito adiante). Barney (1986) trata ainda sobre lucro acima da média, mais em linha com a abordagem de Porter, contudo o autor abandona essa variável dependente em favor da variável vantagem competitiva sustentável (Barney, 1986, 1991), tratando uma estratégia única de produto.

Peteraf (1993) define vantagem competitiva sustentável como recursos superiores, limites *ex post* a competição, mobilidade imperfeita e limites *ex ante* a competição. A RBV para Barney baseia-se em uma estratégia única, para Peteraf a chave é a obtenção de lucro diferencial (Foss, 2005); as Figura 7(a) e Figura 7(b) representam as abordagens de acordo com Barney e Peteraf.

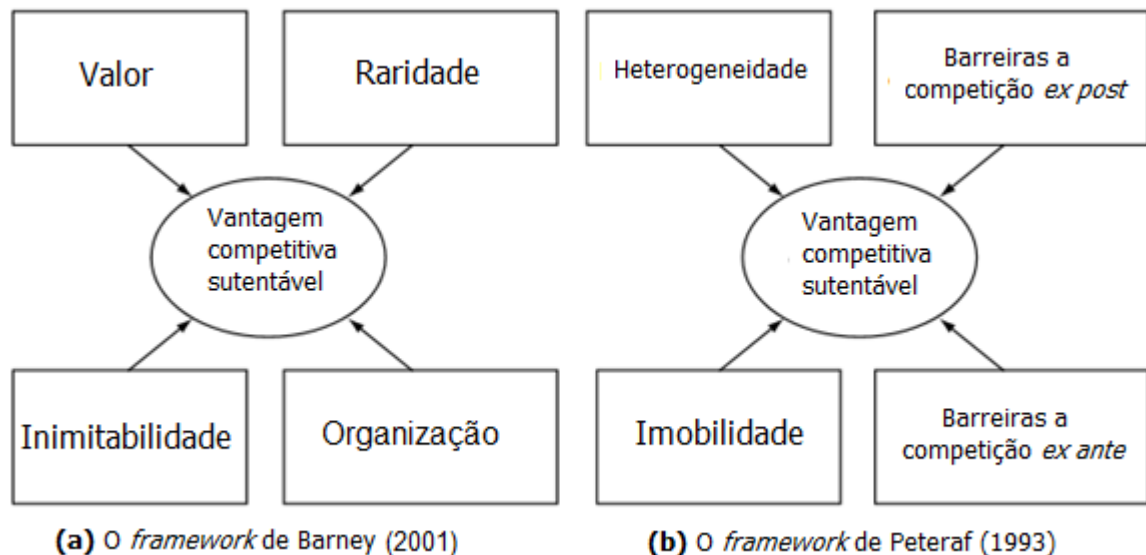


Figura 7: Abordagens de (a) Barney et al. (2001) e (b) Peteraf (1993) à RBV

Fonte: Adaptado de Barney et al. (2001); Peteraf (1993)

Após esses trabalhos muitos outros foram desenvolvidos evoluindo a expandindo a RBV. Outra corrente crescente nessa linha é a *Resource Based Theory* (RBT), ou as teorias baseadas em recursos. Apesar de trabalhos utilizando o termo RBT (Conner, 1991; Kogut & Zander, 1992) datarem do início dos anos 90 (Barney, 1996), essa corrente ganhou força mais tarde com trabalhos publicados nos anos 2000. A seguir será tratado em mais detalhes o modelo VRIO, derivado da RBV.

### 2.2.2.3. O MODELO VALOR, RARIDADE, IMITABILIDADE IMPERFEITA E ORGANIZAÇÃO (VRIO)

Barney (1991) e Barney et al. (2001) propõem um modelo de avaliação de recursos para que estes gerem vantagens competitivas sustentáveis. O trabalho de 2001 revisa e amplia o de 1991, adicionando organização e retirando do *framework* não substituível (ou seja, a transição do modelo VRIN para o VRIO). Vantagens competitivas são fruto da gestão estratégica e projetos estratégicos são uma forma de operacionalizar e realizar as diretrizes estabelecidas como estratégia empresarial. Dessa forma, o modelo que avalia Valor, Raridade, Imitabilidade imperfeita (ou Inimitabilidade) e Organização (VRIO) dos recursos pode apontar o potencial do sucesso para o negócio de um projeto estratégico.

O modelo VRIO é empírico e aponta que um recurso que gera vantagem competitiva sustentável deve gerar valor, é escasso e apenas a empresa tem acesso a ele, é difícil de ser imitado até certo ponto paradoxalmente por nem a própria empresa compreender completamente o recurso e a organização deve ter seu ambiente interno propício a implantação e execução da estratégia, empregando os recursos efetivamente (Barney, 1991; Barney et al., 2001).

O modelo VRIO propõe algumas questões à organização, facilita o ensino e aplicação da RBV (Barney & Mackey, 2016) e operacionaliza a ênfase na questão do valor (Barney, 1996). O modelo sugere que os recursos ligados a cada elemento na cadeia de valor da empresa devem sujeitar-se a questão do valor (Barney, 1986). A questão principal sobre valor é se um recurso pode prover uma vantagem de baixo custo ou diferenciação (Barney, 2002; Peteraf, 1993). Para gerar valor busca-se entender se o recurso ou capacidade possibilitou a empresa explorar uma oportunidade ou neutralizar uma ameaça (Barney & Hesterly, 2015). Sugere-se ainda analisar os tipos de impactos que um recurso deve ter para criar valor. Se os recursos não gerarem aumento no lucro ou redução de despesas eles não podem ser considerados fontes nem de paridade competitiva.



Uma vez determinado que um recurso seja valoroso, o modelo propõe questionar a raridade. O recurso ou capacidade está na mão de relativamente poucas pessoas ou empresas, ou ainda se a empresa pode evitar que seus competidores tenham acesso ao recurso (Barney & Hesterly, 2015). Caso apenas a empresa tenha acesso ao recurso e ela possa isolar o mesmo, ele pode ser fonte de paridade competitiva e ainda ter potencial de geração de vantagem competitiva.

Para a inimitabilidade a questão é se há dificuldade na imitação e se ao executar a imitação haverá desvantagem de custo significativa para a empresa buscando desenvolver ou duplicar o recurso ou capacidade. A inimitabilidade de um recurso é intrínseca a atributos como história única, ambiguidade causal e complexidade social; esses atributos tornam um recurso difícil de ser imitado (Barney, 1991). Um exemplo de inimitabilidade é quando um recurso está socialmente embutido em relações internas e/ou externas (Andersén, Jansson, & Ljungkvist, 2015) No entanto a inimitabilidade não é suficiente, pois concorrentes podem adquirir recursos de valor, por exemplo, contratando empregados chave e trazendo com eles o *know-how* desenvolvido. Portanto recursos valorosos demandam não apenas barreiras à imitação, mas também a negociação, ampliando assim as dimensões da imobilidade de recursos (Andersén et al., 2015). Havendo a inimitabilidade o recurso pode gerar uma vantagem competitiva temporária.

Por fim, sobre a organização busca-se saber se a empresa está organizada e pronta para explorar o recurso ou capacidade, capturando valor. Barney e Hesterly (2015) apontam que uma empresa organiza-se por suas políticas e procedimentos, estas, por sua vez, habilitam o uso de recursos tangíveis e intangíveis. Empresas podem ainda possuir políticas e procedimentos formais e informais, tais como sistemas de informação, sistemas de gestão, processos de acompanhamento, políticas de compensação, entre outras (Barney & Hesterly, 2015).

Ao entenderem-se essas questões é possível avaliar se a empresa obterá uma vantagem competitiva sustentável por meio do recurso ou capacidade analisado. O *framework* VRIO é útil para uma análise interna da empresa e foi desenvolvido a partir do modelo VRIN. Este modelo tem sido testado empiricamente e ligado a outras teorias ou conceitos (como é o caso deste trabalho), sendo útil para a compreensão dos ambientes complexos das empresas. O modelo é um dos elementos chave da RBV e pode ser utilizado para análises comparativas de desempenho entre empresas. Pesquisas recentes da RBV e RBT enfatizam recursos intangíveis como gestão do conhecimento e habilidades individuais, que podem complementar o foco anterior em produtos ou patentes dado pela indústria (Andersén, 2011; Kraaijenbrink, Spender, & Groen, 2010).

## 2.3. O CONTEXTO DO MERCADO DE TELECOMUNICAÇÕES BRASILEIRO

Ao se tratar de competição e vantagens competitivas é importante conhecer a área na qual a empresa irá competir. Por isso, aqui será tratado um breve panorama do mercado brasileiro de telecomunicações para contextualizar melhor os resultados obtidos nesta pesquisa.

As principais fontes de informação do setor no país hoje não são acadêmicas, mas fornecem muitos indicadores úteis e importantes para a tomada de decisões e provêm de grupos como o Telebrasil, órgão regulador, *players* do mercado e consultorias especializadas.

### 2.3.1. HISTÓRICO

Segundo a Associação Brasileira de Telecomunicações (2016) até a década de 60 havia cerca de 1200 empresas de telecomunicações atuando no país sem coordenação entre si, a Constituição de 1946 provia o monopólio da exploração das telecomunicações à União, Estados e Municípios diretamente ou mediante outorga.

O Código Brasileiro de Telecomunicações, Lei 4117/1962 criou o Sistema Nacional de Telecomunicações, o Conselho Nacional de Telecomunicações - CONTEL, o Dentel – Departamento Nacional de Telecomunicações e a instituição do FNT – Fundo Nacional de Telecomunicações (Trindade & Trindade, 2006). Em 1972 foi criada a Telebrás que passou a absorver as empresas de telecomunicações para a consolidação de empresas estaduais e explorou os serviços públicos de telecomunicações até 1998 (Trindade & Trindade, 2006).

O Sistema Telebrás era composto por uma empresa *holding*, a Telebrás; por uma empresa *carrier* de longa distância de âmbito nacional e internacional, a Embratel, que explorava também serviços de comunicações de dados e de telex; e por 27 empresas de âmbito estadual ou local (havia ainda quatro empresas independentes; três estatais: CRT, Sercomtel e CETERP; uma privada: CTBC) (Wohlers & Oliva, 1998). O Sistema Telebrás detinha 90% da planta de telecomunicações do País e atuava em uma área em que viviam mais de 90% da população brasileira (Wohlers & Oliva, 1998).

A disparidade entre a demanda e a capacidade de investimento e gestão estatais aliada às mudanças no país e no mundo (com a globalização e os avanços tecnológicos cada vez mais rápidos) abriu caminho para a privatização do Sistema (Shima, 1999). A emenda constitucional 8

de 1995 alterou o artigo 21 da Constituição de 1988, flexibilizando o modelo brasileiro de telecomunicações, eliminando a exclusividade da concessão para exploração dos serviços públicos a empresas sob controle acionário estatal e buscando introduzir o regime de competição na prestação desses serviços, visando, em última análise, o benefício do usuário e ao aumento da produtividade da economia brasileira (Bolaño & Santos, 2011).

Ainda em 1995, o governo divulgou o PASTE - Programa de Recuperação e Ampliação do Sistema de Telecomunicações e do Sistema Postal, prevendo investimentos de R\$ 75 bilhões no setor de telecomunicações entre 1995 e 1999, em sua maioria advindos da iniciativa privada (Wohlers & Oliva, 1998). O plano previa, por exemplo, 40 milhões de terminais fixos e 23 milhões de terminais móveis atendidos até 2003 (sendo que em setembro de 2003 foram atingidos 40,09 milhões de celulares e 39,10 milhões de telefones fixos segundo a Anatel).

O Ministério das Comunicações em setembro de 1995 divulgou dois textos sobre a Reforma Estrutural do Setor de Telecomunicações, que ficaram conhecidos como REST-1/95 - Plano de Trabalho e REST-2/95 - Premissas e Considerações Gerais. Esses dois documentos continham as linhas básicas norteadoras do trabalho na formulação de um novo modelo institucional para as telecomunicações brasileiras (Wohlers & Oliva, 1998). A reforma buscava a competição na exploração dos serviços e a universalização do acesso aos serviços básicos.

A lei 9295/1996 viabilizou a abertura do mercado para concorrência e em 12 de dezembro de 1996 o governo enviou ao Congresso um amplo e detalhado projeto de Lei, contendo 211 artigos distribuídos por quatro livros (capítulos). Após os debates no Congresso, a lei 9472/1997, ou como ficou conhecida Lei Geral das Telecomunicações (LGT), foi publicada em 16 de julho de 1997 (acrescida de 5 artigos); baseada nos princípios da competição e na universalização dos serviços telefônicos, a LGT garantia a participação do capital estrangeiro no mercado nacional e criava um órgão autônomo e independente, com a função de regulamentar e fiscalizar a competição no setor. Este órgão foi chamado de Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel). Por ele o Estado passou de detentor do monopólio a regulador do novo modelo de competição estabelecido pela reforma, dando segurança jurídica para os investimentos privados no setor e cumprindo o disposto na Constituição de 1988. A Anatel é responsável pela regulamentação e fiscalização da prestação de serviços públicos no sistema de telecomunicações brasileiro (telefonias fixa e celular, TV a cabo e por microondas, além de controlar também a radiodifusão e os serviços postais).

A Anatel possui autonomia administrativa, financeira e funcional, ou seja, não se subordina hierarquicamente a nenhum órgão de governo (suas decisões só podem ser contestadas judicialmente) e seus dirigentes têm mandato fixo e estabilidade. A diretoria é composta por um presidente e cinco diretores, escolhidos pelo presidente da República e aprovados pelo Senado Federal. A agência possui plenos poderes para fiscalizar os serviços que a iniciativa privada presta à população e foi encarregada de elaborar de um plano de privatização e regulamentação (reestruturação e a desestatização) do setor de telecomunicações (Bolaño et al., 2003; Santos, 2008). O objetivo da Anatel é estabelecer as condições para a competição entre as empresas de prestação de serviço de telecomunicações, preços e tarifas justas para o usuário e fiscalizar o cumprimento das normas e metas de qualidade e de oferta dos serviços.

A Anatel estabeleceu regras de privatização do Sistema Telebrás e também tomou, a partir de então, a função de inspecionar a atuação das empresas privadas, nacionais e estrangeiras, no mercado brasileiro de telecomunicações. A criação desse órgão fiscalizador foi fundamental para acelerar o processo de privatização das telecomunicações no Brasil, garantindo a regulamentação no setor, assegurando a competitividade no mercado; controlando preços de tarifas e serviços e promovendo a socialização do acesso aos meios de telecomunicações (Santos, 2008). Buscou-se criar um ambiente competitivo capaz de atrair investimentos e desenvolvimento tecnológico e industrial (Pinto & Bataglia, 2004).

A Lei Geral de Telecomunicações, em seu artigo 2º descreve: “O Poder Público tem o dever de: I - garantir, a toda a população, o acesso às telecomunicações, a tarifas e preços razoáveis, em condições adequadas; II - estimular a expansão do uso de redes e serviços de telecomunicações pelos serviços de interesse público em benefício da população brasileira; III - adotar medidas que promovam a competição e a diversidade dos serviços, incrementem sua oferta e propiciem padrões de qualidade compatíveis com a exigência dos usuários; IV - fortalecer o papel regulador do Estado; V - criar oportunidades de investimento e estimular o desenvolvimento tecnológico e industrial, em ambiente competitivo (...)”. O artigo 6º diz: “Os serviços de telecomunicações serão organizados com base no princípio da livre, ampla e justa competição entre todas as prestadoras, devendo o Poder Público atuar para propiciá-la, bem como para corrigir os efeitos da competição imperfeita e reprimir as infrações da ordem econômica”. O artigo 64 refere-se à universalização informando que: “Comportarão prestação no regime público as modalidades de serviço de telecomunicações de interesse coletivo, cuja existência, universalização e continuidade a própria

União comprometa-se a assegurar”. Quanto ao desenvolvimento tecnológico a LGT em seus artigos 76º, 77º e 78º determinou, respectivamente, que: “As empresas prestadoras de serviços e os fabricantes de produtos de telecomunicações que investirem em projetos de pesquisa e desenvolvimento no Brasil, na área de telecomunicações, obterão incentivos nas condições fixadas em lei”. “O Poder Executivo encaminhará ao Congresso Nacional, no prazo de cento e vinte dias da publicação desta Lei, mensagem de criação de um fundo para o desenvolvimento tecnológico das telecomunicações brasileiras, com o objetivo de estimular a pesquisa e o desenvolvimento de novas tecnologias, incentivar a capacitação dos recursos humanos, fomentar a geração de empregos e promover o acesso de pequenas e médias empresas a recursos de capital, de modo a ampliar a competição na indústria de telecomunicações”. “A fabricação e o desenvolvimento no País de produtos de telecomunicações serão estimulados mediante adoção de instrumentos de política creditícia, fiscal e aduaneira”.

A Anatel complementou a LGT com a criação dos seguintes atos: o Plano Geral de Outorgas (PGO, decreto 2.534/1998); o Plano de Metas de Universalização (PMU, decreto 2.592/1998); e o Plano de Metas de Qualidade dos serviços prestados à população (PMQ).

Segundo Pinto & Bataglia (2004) o Estado saiu da governança corporativa, e as maiores empresas locais de telecomunicações tornaram-se essencialmente de controle europeu e americano. O processo de privatização no Brasil, como em outros países da América do Sul, permitiu a aquisição de empresas estatais e de concessões sem restrições quanto à participação do capital estrangeiro.

Um ponto importante nesse novo cenário econômico e institucional das telecomunicações refere-se às transformações na própria filosofia do setor, que passa de uma concepção do serviço como de utilidade pública, para outra concepção estritamente comercial, associada ao processo de globalização, submetidos à valorização do capital privado (Laranjeira, 1998). O novo modelo implantado no setor de telecomunicações mudou a estrutura espacial e organizacional do sistema.

A LGT apresenta aspectos bastante oportunos ao estabelecer uma rigorosa conceituação econômica e jurídica da regulamentação das telecomunicações, mas também ao conciliar concorrência justa e efetiva com atendimento universal. Ou seja, como o mercado de telecomunicações é bastante diversificado em termos de rentabilidade, para que a concorrência não se concentre na disputa dos melhores clientes devem existir mecanismos que compensem tais desníveis (Bolaño et al., 2003; Wohlers & Oliva, 1998).

Segundo Lins (2000) a privatização pode trazer ganhos de produtividade e ganhos de eficiência. Os ganhos de eficiência podem ser produtivos ou de alocação. Contudo, se a empresa privatizada operar em um mercado competitivo, tal como é determinado na LGT, a distinção entre produção e alocação é irrelevante. Todavia nos casos em que a empresa privatizada venha a usufruir de uma situação de monopólio ou de assimetria de informação, existe um *trade-off* entre eficiência alocativa e economia de escala, o máximo de ganho para a empresa pode não coincidir com a melhor alocação. Determinados setores, quando privatizados, podem ser conduzidos a uma situação menos eficiente em termos de alocação do que a existente quando estes eram públicos. Na prática, por exemplo, usuários de um serviço que vinham sendo atendidos pela empresa pública deixarão de sê-lo; nestes casos criou-se o PMU para amenizar esse efeito.

O setor privado é tradicionalmente avesso a investir em serviços de infraestrutura que estejam sob supervisão direta do governo devido aos investimentos realizados em infraestrutura não poderem ser deslocados a outras atividades (são custos afundados ou *sunk costs*), obrigando o investidor a manter-se naquele segmento de mercado; e também porque o governo tende a deprimir as tarifas para fins de política macroeconômica, prejudicando o equilíbrio econômico-financeiro do empreendimento. Assim, o investidor teme ficar comprometido com um mau negócio. Isso foi equalizado com a criação da Anatel, que funciona como garantia ao investidor, dado que o órgão passa a realizar uma regulação técnica e independente, de modo a assegurar o bom desempenho do mercado (Lins, 2000).

Em um contexto mais amplo, o objetivo do novo modelo implantado nas telecomunicações foi o de obter a universalização do acesso ao sistema de telefonia fixa, por meio de empresas concessionárias que operariam em um mercado descrito como *concorrencial e competitivo*. Assegurando o desenvolvimento industrial e tecnológico do país. Era argumentado que a concorrência iria conduzir à universalização, sem prejuízos para o desenvolvimento industrial e tecnológico.

Atualmente o mercado consolidou-se com quatro *players* principais de abrangência nacional entre as concessionárias. Contudo, abrange milhares de empresas que tratam desde a produção de equipamentos de telecomunicações até a prestação de serviços utilizando redes de telecomunicações (como o *streaming* de vídeo, ou seja, serviços de vídeo sob demanda, por exemplo). O setor tem grandes desafios com o crescimento exponencial da demanda de tráfego de dados, queda de receitas por serviços de voz e televisão por assinatura frente a um cenário

econômico de recessão e o perfil do setor de não realizar inovações (Galina, 2001; Galina & Plonski, 2009).

### 2.3.2. INDICADORES DE DESEMPENHO EM TELECOMUNICAÇÕES

O mercado de telecomunicações segue alguns indicadores gerais para outros mercados, financeiros, por exemplo, e outros específicos para análise de desempenho das empresas envolvidas. Dessa forma a comparação desses indicadores entre as empresas de telecomunicações pode indicar que uma empresa obteve uma vantagem competitiva e com isso apresentou um desempenho melhor que o da concorrência. Uma das referências para o mercado é o relatório trimestral de desempenho do setor (Associação Brasileira de Telecomunicações, 2017) publicado pela Associação Brasileira de Telecomunicações (Telebrasil). A Telebrasil é “uma entidade civil, de caráter privativo e âmbito nacional, sem finalidade lucrativa, que congrega operadores e fornecedores de bens e serviços do setor de comunicações e informação para a defesa de seus interesses e desenvolvimento”... “reúne mais de 100 expressivas pessoas jurídicas” (“Telebrasil - Perfil,” 2017). Nesse relatório são consolidados diversos indicadores socioeconômicos e dados de desempenho das empresas. Outra referência no mercado é a empresa de consultoria Teleco, que consolida e publica dados segmentados por empresas e colabora com a Telebrasil na elaboração do relatório de desempenho do setor (“Teleco - Quem Somos,” 2007). A seguir serão descritos alguns dos principais indicadores de avaliação das empresas apresentados nos *sites* de relações com investidores das empresas estudadas e nos relatórios da Telebrasil e Teleco.

O EBITDA (sigla em inglês para *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*; em português resultado antes de juros, impostos, depreciações e amortizações) é indicador que representa a geração operacional de caixa da empresa, ou seja, o quanto a empresa gera de caixa por suas atividades, sem ganhos em investimentos financeiros ou outras atividades. É um bom indicador de produtividade e eficiência de negócio, porém desconsidera a necessidade de reinvestimento no negócio (gerada pela depreciação) e pode dar uma falsa ideia da efetiva liquidez da empresa. A margem EBITDA é calculada dividindo-se o EBITDA pela receita líquida e provê uma aproximação do fluxo de caixa da empresa.

A receita bruta é o total que a empresa arrecadou com seus produtos e serviços, ou o faturamento da empresa. A receita líquida é a receita bruta com deduções de impostos e outros itens como descontos, por exemplo, e dá uma medida da geração de caixa da empresa.

*Market Share* é uma medida da fatia de mercado que uma empresa possui como sua base de clientes, ou seja, o total de clientes da empresa dividido pelo total de clientes do mercado. O *market share* é medido em diversos segmentos de serviços de telecomunicações, destacam-se algumas categorias como: serviços móveis pré pagos, serviços móveis pós pagos, telefonia fixa, banda larga fixa e televisão por assinatura. Acessos referem-se a quantidade de clientes. É uma medida absoluta do total de clientes, enquanto o *market share* é relativo, sendo uma porcentagem dos clientes do mercado.

Adições líquidas é uma medida da quantidade de novos clientes na base da empresa. Se a empresa tem mais clientes deixando sua base que entrando as adições líquidas são negativas. A taxa de *churn*, tratada adiante, é uma medida complementar às adições líquidas.

O *Average Revenue Per User* (ARPU) ou lucro médio por usuário é uma medida de quanto cada usuário gasta em média mensalmente com a empresa. Cada vez mais empresas de telecomunicações oferecem serviços de valor agregado para competir com as empresas *Over The Top* (OTT) que fornecem serviços e conteúdos pela Internet, porém sem serem donas de infraestrutura de telecomunicações (elas possuem ou alugam infraestrutura de TI, como *data centers*, mas não remuneram as redes de telecomunicações). Dessa forma as empresas buscam obter um maior *pocket share*, ou seja, uma maior parcela proporcional da renda de seus clientes.

Os *Minutes of Use* (MOU) são a média de minutos utilizados em chamadas de voz pelos clientes em um período.

A taxa de *Churn*, muitas vezes referida apenas como *churn*, é a taxa de rotatividade de clientes. É importante no mercado de telecomunicações para avaliar desempenho perante a concorrência, principalmente devido a facilidades como portabilidade numérica, ações promocionais ou regras do governo de incentivo a competição.

Há ainda outros indicadores, como por exemplo *Capital Expenditures* (CAPEX) e *Operational Expenditures* (OPEX), muito utilizados no mercado. Contudo esse trabalho se restringirá a indicadores macro como suporte a análise de obtenção de vantagem competitiva.



## 2.4. SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO

A teoria indica, portanto, que projetos são empreendidos há muito tempo pela humanidade, contudo a disciplina de gerenciamento de projetos é mais recente. Ainda mais recente é a abordagem da gestão estratégica de projetos, ligando o gerenciamento de projetos à estratégia corporativa. Para avaliação da prática de gerenciamento de projetos foram propostos diversos modelos de maturidade, inspirados em sua maioria no modelo CMM. O modelo KPMMM (Kerzner, 2002) é um desses modelos e propõe cinco níveis de maturidade avaliados por questionários.

A estratégia competitiva está ligada as ações que as empresas tomam para ganhar mercado. Muitos modelos de avaliação de estratégia observam fatores externos às empresas para tomada de decisões. No entanto uma corrente recente e crescente é a RBV, cujos seminais são Barney (1991) e Peteraf (1993), que reconhece a influência de fatores internos das empresas para a obtenção de vantagens competitivas. Um modelo para avaliação dos recursos segundo a RBV é o VRIO. Segundo este modelo recursos que apresentem valor, raridade, imitabilidade imperfeita e organização são fontes de vantagens competitivas sustentáveis. Jugdev e Mathur (2013) propõe um questionário para a avaliação de recursos de gerenciamento de projetos quanto aos fatores do modelo VRIO.

As telecomunicações são estratégicas para o desenvolvimento de um país. O mercado de telecomunicações no Brasil foi estatizado na década de 70 e privatizado na década de 90. Contudo, ainda é fortemente regulado e apresenta um cenário desafiador às empresas atuantes. Alguns indicadores são importantes para análise do desempenho de empresas do setor tais como receita, *market share*, acessos, ARPU, MOU e *churn*.

Desta forma, esta pesquisa estabelece o desenho proposto pela Figura 8. Para avaliação da maturidade do gerenciamento de projetos nas empresas A e B é proposta como *proxy* os níveis 2 a 4 do modelo KPMMM, partindo de questões mais gerais sobre a prática de gerenciamento de projetos nas empresas e depois avaliando cada nível do KPMMM conforme perguntas propostas por Kerzner (2002), traduzidas e adaptadas pelo autor deste trabalho. Para avaliação do modelo VRIO com relação aos recursos de gerenciamento de projetos em cada empresa é proposta a utilização do questionário desenvolvido por Jugdev & Mathur (2013) como *proxy* da geração de vantagens competitivas.

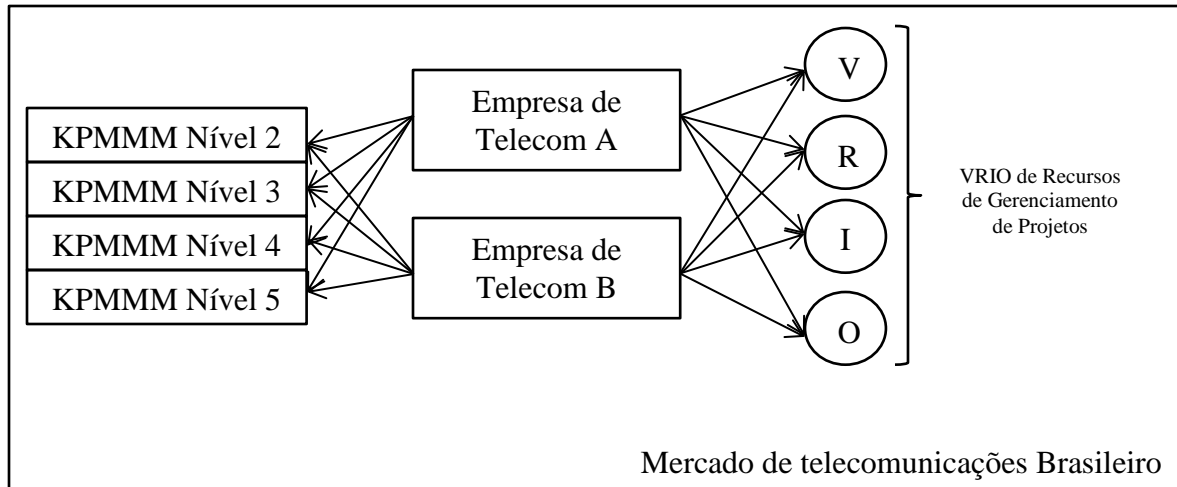


Figura 8: Desenho de pesquisa

Finalmente, propõe-se avaliar indicadores do mercado de telecomunicações, disponíveis nos *sites* de relações com investidores, associações e consultorias especializadas para, do ponto de vista prático, obter a confirmação ou confronto da percepção de geração de vantagens competitivas.

### 3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

A seguir é descrito o tipo de pesquisa realizado, os critérios de seleção para os casos, o modelo conceitual proposto com a operacionalização dos construtos, procedimentos para coleta de dados, procedimentos de análise de resultados e limitações metodológicas.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se como exploratório-descritiva, de natureza indutiva, sendo um estudo de casos múltiplos, conforme ilustrado pela Figura 9 (Yin, 2015). Segundo Yin (2015), estudos de caso devem ser conduzidos quando: o foco está em responder questões de pesquisa com *como* e *por quê*; não se pode manipular o comportamento dos envolvidos no estudo; quer-se cobrir condições contextuais por acreditar que elas sejam relevantes ao estudo; ou as fronteiras entre o contexto e o fenômeno não estão muito claras.

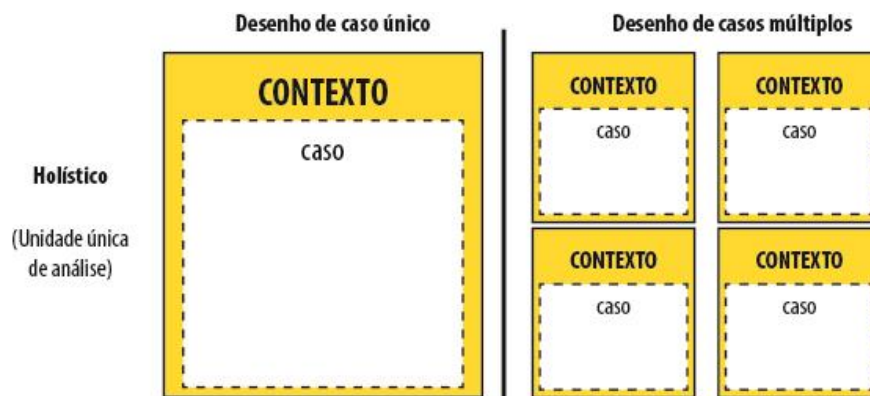


Figura 9: Desenhos de estudos de casos e o estudo de casos múltiplos incorporados

Fonte: Adaptado e traduzido de Yin (2015)

O caso, conforme definido por Miles & Huberman (1994) é um fenômeno que ocorre ligado a um contexto, é a unidade de análise. Nessa pesquisa a unidade de análise foram as empresas A e B. Um estudo de casos múltiplos permite ao pesquisador explorar diferenças entre e nos casos, buscando replicar descobertas entre os casos (Yin, 2015). Dado que comparações serão traçadas, Yin (2015) recomenda um planejamento cuidadoso na escolha dos casos para que o

pesquisador possa prever resultados semelhantes com base nos casos ou divergentes com base na teoria.

As empresas escolhidas como unidades de análise deste estudo são representativas no setor de telecomunicações brasileiro alternando-se entre as maiores participações de mercado em diversos segmentos, sendo as duas maiores operadoras do país e atuando em todo o território nacional. Na telefonia celular juntas tem mais de 54% de *market share* conforme dados do último trimestre de 2016, na telefonia fixa 60%, na banda larga fixa mais de 60%, na TV por assinatura 61%. Por serem as líderes do mercado nacional, espera-se que apresentem a percepção possuírem recursos geradores de vantagens competitivas, havendo a possibilidade dos recursos de gerenciamento de projetos serem percebidos como geradores de vantagens competitivas.

Foram realizadas entrevistas com dois executivos de gerenciamento de projetos nas empresas capazes de avaliar a prática da gestão de projetos como um todo na empresa. Evitou-se múltiplas entrevistas com gerentes de nível médio devido a percepção deles poderem ser influenciadas pelas áreas de atuação e uma possível falta de visibilidade da estratégia corporativa. Os executivos responderam às perguntas em diversas sessões devido a quantidade de perguntas dos questionários. Devido à dificuldade de acesso e demanda de conhecimentos específicos tanto da prática de gerenciamento de projetos em nível tático quanto das estratégias corporativas em nível de alta gestão não foram entrevistados outros executivos nas empresas.

### 3.2 MODELO CONCEITUAL

Definidos os casos, unidade de análise e suas fronteiras, são na sequência feitas: proposições; aplicação de um *framework* conceitual; desenvolvimento de perguntas; a lógica ligando os dados a proposições; e os critérios para a interpretação dos dados (Miles & Huberman, 1994; Yin, 2015).

Assim, conforme a síntese do referencial teórico (item 2.4) a seguinte proposição ilustrada na Figura 10 é construída e apresentada a seguir:

- P – Quanto maior a maturidade da empresa em gerenciamento de projetos, maior a vantagem competitiva gerada pelos recursos de gerenciamento de projetos.

Esta proposição busca tratar o problema de pesquisa deste trabalho de relacionar o gerenciamento de projetos à estratégia corporativa e a questão de pesquisa proposta (Como o

gerenciamento de projetos influencia a obtenção de vantagens competitivas em empresas de telecomunicações no Brasil?) avaliando como *proxies* as percepções de executivos sobre a maturidade em gerenciamento de projetos e os recursos de gerenciamento de projetos que suas empresas possuem.

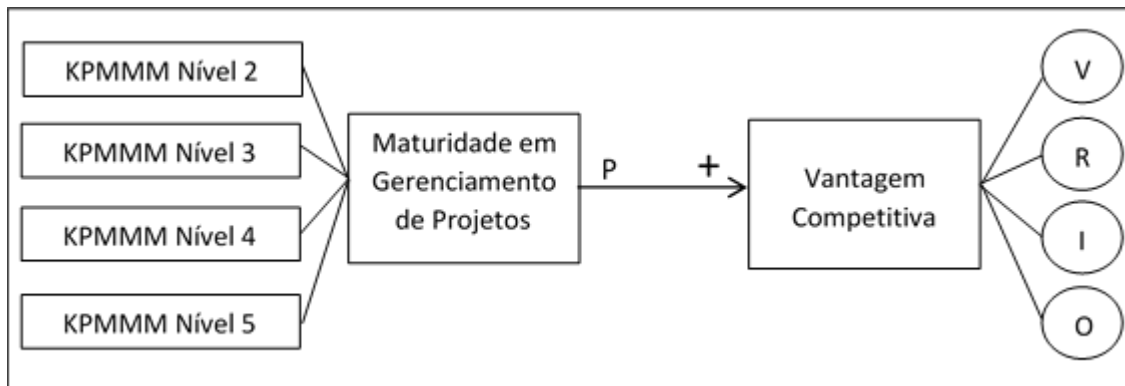


Figura 10: Proposição deste trabalho

Optou-se por não avaliar o nível 1 do modelo KPMMM dada a quantidade de questões extras (80 em uma seção que já tinha 105) e o fato de que as empresas possuem mais de um Project Management Office (PMO) estruturado, portanto esperava-se que houvesse uma maturidade mínima nas empresas. Segundo Kerzner (2002), ao atingir o mínimo esperado no nível 2, a empresa demonstra que realizou a transição entre a imaturidade no gerenciamento de projetos e a maturidade, e a partir daí os demais níveis são evoluções.

### 3.3 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Os dados sobre prática de gerenciamento de projetos, maturidade em gerenciamento de projetos e percepção do modelo VRIO foram obtidos com executivos sênior de gerenciamento de projetos em cada empresa por múltiplas entrevistas. Optou-se por não entrevistar gerentes médios para buscar-se uma visão mais alinhada à estratégia corporativa e menos aos procedimentos táticos do dia-a-dia das empresas, conforme justificado no item 3.1.

Os dados foram coletados por entrevistas estruturadas, com quatro seções, conforme resumo na Figura 11. O protocolo foi inspirado nas propostas de Jugdev & Mathur (2013) e Kerzner

(2002). O questionário completo encontra-se no apêndice, compreendendo tanto o roteiro do pesquisador quanto do entrevistado. As entrevistas foram realizadas em diversas sessões, conforme a disponibilidade do executivo entrevistado. Os questionários da terceira e quarta seções foram enviados previamente em formato eletrônico para que os executivos pudessem analisar as questões e refletir, levantando dúvidas ou dificuldades de entendimento previamente as sessões presenciais de coleta de respostas.

A primeira seção tratou dos dados sobre os entrevistados e as empresas. Os dados dos entrevistados foram obtidos por perguntas nas entrevistas, os dados das empresas foram obtidos em fontes secundárias, disponíveis para consulta pública, principalmente os *sites* institucionais e *sites* de relações com investidores das empresas.

A segunda seção foi uma questão aberta geral sobre a prática de gerenciamento de projetos na empresa e pelo gerente de projetos.

A terceira seção, dividida em quatro partes totalizando 103 questões, tratou: 20 questões com escala Likert (1-7) sobre maturidade em gerenciamento de projetos, o KPMMM nível 2, segundo o modelo proposto por Kerzner (2002); 42 questões de múltipla escolha (A-D, A-E, A-F) sobre metodologia única conforme proposto por Kerzner (2002); a terceira parte consistiu de 25 questões em escala Likert (1-7) sobre o nível de *benchmarking* de Kerzner (2002); a quarta parte foram 16 questões em escala Likert (1-7) conforme proposto por Kerzner (2002), sobre melhoria contínua.

A quarta seção tratou da análise do modelo VRIO sobre o gerenciamento de projetos e da maturidade de gerenciamento de projetos segundo modelo proposto por Jugdev & Mathur (2013) em questões de escala Likert (1-7).

Seção	Conteúdo	Tipo	Fonte
1	Caracterização dos respondentes	Pergunta aberta	Autor
2	Prática de gerenciamento de projetos na empresa	Pergunta aberta	Autor
3	A – KPMMM Nível 2	20 questões Likert (1-7)	Kerzner (2002)
	B – KPMMM Nível 3	42 questões A-E (0-5 pontos)	Kerzner (2002)
	C – KPMMM Nível 4	25 questões Likert (1-7)	Kerzner (2002)
	D – KPMMM Nível 5	16 questões Likert (1-7)	Kerzner (2002)
4	VRIO de recursos de gerenciamento de projetos	58 questões Likert (1-7) e uma questão 1-5	Jugdev & Mathur (2013)

Figura 11: Resumo das seções do questionário de entrevista aplicado

Na última etapa da pesquisa foi realizado um levantamento de dados secundários sobre indicadores do mercado de telecomunicações em *sites* de relações com investidores, relatórios de associações do setor e consultorias especializadas para avaliação de desempenho das empresas a triangulação da percepção de obtenção de vantagens competitivas.

A Figura 12 mostra a síntese das fontes de dados utilizadas nesta pesquisa.

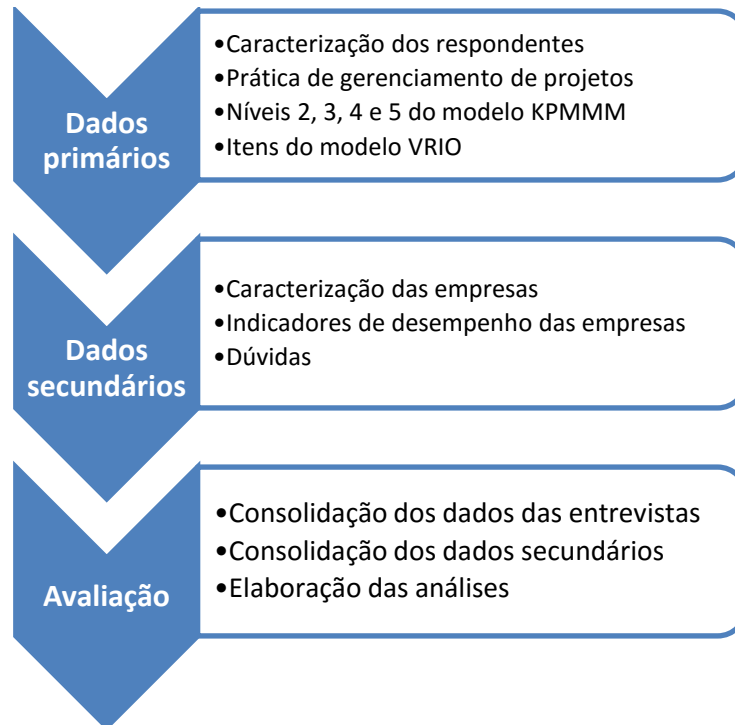


Figura 12: Fontes de dados utilizadas na pesquisa

### 3.3.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Foram entrevistados dois executivos, um em cada empresa, com cargos de diretoria para a obtenção de dados primários. Ambos os executivos são responsáveis pelas áreas de gerenciamento de projetos das empresas estudadas.

A estrutura de gerenciamento de projetos das empresas é diferente, na empresa A há uma maior hierarquia entre os escritórios de gerenciamento de projetos de cada área de negócios, com a coordenação de um PMO corporativo local e ainda um PMO global no país da matriz. Outras empresas do grupo tratam os PMOs de forma distinta trabalhando tanto com recursos internos e

hierarquizados quanto com recursos terceirizados. O diretor entrevistado é responsável pelo gerenciamento de projetos que tratam produtos e serviços a serem ofertados aos clientes nos segmentos fixo, móvel e televisão por assinatura. Já na empresa B não há uma hierarquia entre PMOs, os gerentes de projetos são alocados nas diferentes áreas e há um único PMO corporativo que coordena todas as empresas do grupo e responde à empresa *holding* e à matriz. O diretor entrevistado atua neste PMO corporativo da empresa B.

O diretor da empresa A é um homem de 51 anos. Trabalha há 13 anos na empresa A e tem 30 anos de mercado, destes 13 anos atuando em gerenciamento de projetos e é pós graduado. O diretor da empresa B é um homem de 52 anos, está há 16 anos na empresa, e 28 anos no mercado, os últimos 15 anos atuando em gerenciamento de projetos e é pós graduado. A Figura 13 mostra um resumo do tempo de experiência dos entrevistados. As idades e tempo de experiência em gerenciamento de projetos e experiência acadêmica são bastante próximos, além disso, ambos estão envolvidos em tomadas de decisão estratégicas junto às vice presidências para as quais respondem. Dado esse perfil, espera-se que não haja discrepâncias significativas devido à experiência ou maturidade profissional individual dos entrevistados.

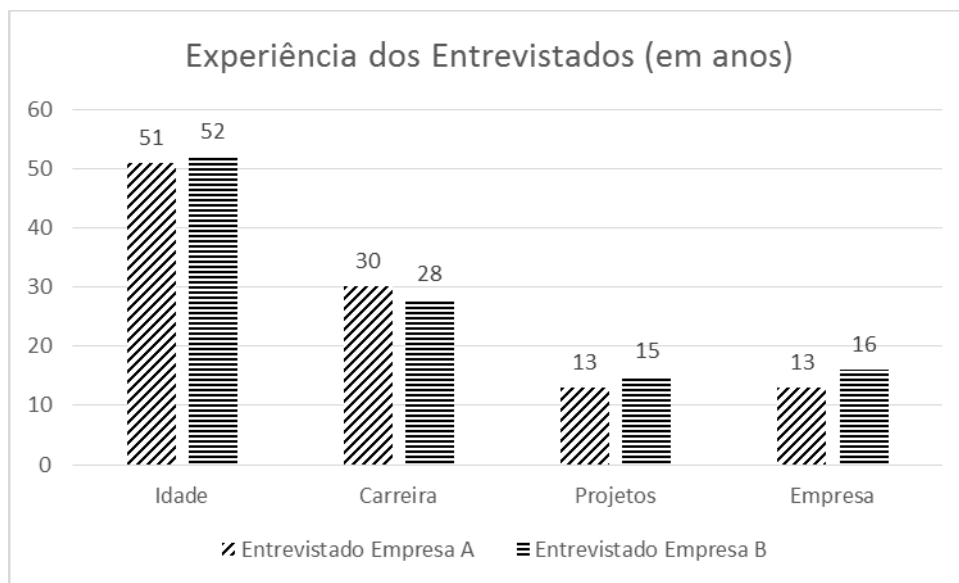


Figura 13: Tempo de experiência dos executivos de projetos entrevistados



### 3.3.2 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS

As empresas A e B são líderes em diversos segmentos do mercado nacional de telecomunicações. Ambas são multinacionais e atuam fornecendo o portfólio completo de produtos e serviços de telecomunicações (fixa, móvel e televisão por assinatura).

A empresa A é a subsidiária brasileira de um grupo de telecomunicações sediado na Espanha com atuação global em 21 países, com mais de 125 mil colaboradores. A empresa iniciou suas operações no Brasil ao ganhar o leilão do sistema estatal Telebrás, estabelecido em 1972, para a concessão dos serviços no estado de São Paulo em 1998. Inicialmente atuou na telefonia fixa assumindo o controle de três empresas estatais. Em 2001 houve a cisão de uma empresa para atendimento a serviços de dados para empresas. Em 2002 a ANATEL autorizou a empresa a operar chamadas de longa distância nacionais e internacionais. Em 2003 houve a autorização para prestação de serviços de dados e a empresa passou a prover voz e Internet para todos seus clientes. Em 2009 a empresa iniciou uma parceria com um grupo provedor de televisão a cabo. Em 2012 foi concluída a fusão da empresa com a operadora de telefonia móvel líder nacional. Em 2014 a empresa comprou e fundiu-se a outra operadora de banda larga fixa de atuação nacional.

A empresa B iniciou sua operação no Brasil em 2003. É subsidiária de um grupo de telecomunicações mexicano. No México, a empresa foi estabelecida durante o processo de privatização em 1990, em 2000 o grupo estabeleceu a controladora das operações de telefonia celular. Em 2003 a empresa B adquiriu um grupo de empresas de telefonia móvel no Brasil inicialmente operadoras por outro grupo multinacional após a privatização do sistema Telebrás. Em 2014 o grupo mexicano decidiu consolidar suas operações sob a marca da empresa B, unificando assim a prestação de serviços de telefonia celular, banda larga fixa e televisão por assinatura.

Juntas as empresas A e B atendem mais de 70% da telefonia móvel na América Latina (Teleco, 2017). No Brasil em 2016 as empresas A e B tiveram mais de 187 milhões de acessos, ou seja, de clientes em cada tipo de serviço prestado (Teleco, 2017). As empresas obtiveram em 2016 mais de 75 bilhões de reais em receita líquida (Teleco, 2017). Na telefonia fixa ambas empresas respondem por 61,1% do *market share* nacional, em banda larga fixa 59,03%, em televisão por assinatura 60,2%, e em telefonia celular 55,53% do mercado brasileiro (Teleco, 2017), ou seja, as empresas A e B correspondem a mais da metade do mercado brasileiro em todos os segmentos que

atuam, o que demonstra a relevância dessas duas empresas no mercado de telecomunicações brasileiro.

### 3.4 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE RESULTADOS

A seguir estão descritas as avaliações propostas para cada nível de maturidade (do 2 ao 5) do modelo KPMMM adotadas neste trabalho, conforme definido por Kerzner (2002). Para os níveis 2, 3, 4 e 5 o autor traduziu e adaptou as perguntas dos capítulos correspondentes em Kerzner (2002).

Na análise de resultados são tratadas semelhanças e diferenças entre o gerenciamento de projetos em cada empresa, a maturidade do gerenciamento de projetos das empresas, entre o VRIO percebido dos recursos de gerenciamento de projetos. Após a avaliação do modelo KPMMM e do modelo VRIO, foi realizado um levantamento de dados secundários de desempenho das empresas para comparação do ponto de vista do mercado de telecomunicações entre as empresas, reforçando ou contradizendo a percepção dos executivos entrevistados.

#### 3.4.1 KPMMM NÍVEL 2

As respostas da escala Likert 1-7 tiveram pontos atribuídos de -3 a 3, depois foram agrupadas e somadas conforme a Figura 14.

<b>Etapa do ciclo de vida</b>	<b>Perguntas correspondentes</b>
Embrionária	1, 3, 14 e 17
Executiva	5, 10, 13 e 20
Gerente de área	7, 9, 12 e 19
Crescimento	4, 6, 8 e 11
Maturidade	2, 5, 15, 16 e 18

Figura 14: Agrupamento das respostas para avaliação das fases do ciclo de vida no nível 2 do modelo KPMMM

Resultados acima de 6 pontos indicam que esse estágio do ciclo de vida já foi atingido ou está bem endereçado (Kerzner, 2002).

### 3.4.2 KPMMM NÍVEL 3

No nível 3 é proposta por Kerzner (2002) uma distribuição de pontos de 0 a 5 para cada alternativa e perguntas com quatro a seis opções A-D, A-E ou a A-F, conforme detalhado na Figura 15.

Questão	A	B	C	D	E	F	Questão	A	B	C	D	E	F
1	2	2	4	2	4	5	22	1	3	5	5	5	-
2	0	0	1	3	4	5	23	0	2	4	5	5	-
3	0	0	3	4	5	5	24	0	3	4	5	0	-
4	0	1	3	4	5	5	25	2	3	4	5	-	-
5	0	2	2	2	5	-	26	2	1	2	3	5	-
6	0	2	4	5	-	-	27	0	1	3	5	5	-
7	0	5	4	2	0	-	28	0	1	3	4	5	-
8	0	2	3	5	-	-	29	2	4	5	1	0	-
9	1	3	4	4	5	5	30	0	3	4	5	0	-
10	1	5	4	0	-	-	31	5	2	3	1	0	-
11	3	3	3	5	0	-	32	3	5	4	2	1	-
12	1	5	5	3	-	-	33	2	3	4	5	0	-
13	2	3	4	5	4	-	34	4	5	3	1	0	-
14	2	3	4	5	5	-	35	3	4	3	5	-	-
15	1	5	5	5	0	-	36	1	2	4	5	0	-
16	2	3	5	0	2	-	37	3	1	5	2	0	-
17	4	2	5	1	0	-	38	3	5	5	5	4	-
18	2	3	5	0	3	-	39	2	2	2	5	3	-
19	1	2	2	4	5	-	40	3	3	5	1	-	-
20	1	1	3	4	5	-	41	5	3	4	1	-	-
21	1	3	5	4	4	-	42	5	4	2	1	1	-

Figura 15: Pontuação das questões referentes ao nível 3 do modelo KPMMM

Fonte: Kerzner (2002)

A seguir as pontuações foram somadas conforme o agrupamento descrito na Figura 16, proposto por Kerzner (2002).

Item do hexágono da excelência	Perguntas correspondentes
Processos Integrados	1 a 7
Cultura	8 a 14
Suporte da Gestão	15 a 21
Treinamento e Educação	22 a 28
Gerenciamento Informal de Projetos	19 a 35
Excelência Comportamental	36 a 42

Figura 16: Agrupamento das respostas para avaliação dos itens do hexágono da excelência no nível 3 do modelo KPMMM

Fonte: Kerzner (2002)

Kerzner (2002) recomenda a interpretação dos resultados obtidos no nível 3 de acordo com 4 faixas de pontuação. Entre 169 e 210 pontos a empresa se compara bem frente às demais, está no caminho certo para a excelência ou já a atingiu. Melhoria contínua irá ocorrer. Entre 147 e 168 pontos a empresa está na direção certa, mas ainda é necessário mais esforço. O Gerenciamento de Projetos ainda não é totalmente reconhecido como profissão. Também é possível que a empresa não compreenda completamente gerenciamento de projetos. Provavelmente a empresa ainda não é completamente projetizada. Entre 80 e 146 pontos a empresa provê o mínimo suporte ao gerenciamento de projetos e informalmente. A empresa acredita que o gerenciamento de projetos é a coisa certa a ser feita, mas ainda não entendeu os benefícios ou como os funcionários e os executivos poderiam implementar o gerenciamento de projetos. A empresa ainda tem estrutura funcional. Pontuações abaixo de 79 indicam que a empresa não entende o gerenciamento de projetos e não demonstra vontade de mudar. Gerentes funcionais buscam manter seu poder e sentem-se ameaçados pelo gerenciamento de projetos.

### 3.4.3 KPMMM NÍVEL 4

Para o nível 4, assim como no nível 2, Kerzner (2002) propõe respostas em escala Likert 1-7 com atribuição de pontos de -3 a 3. As questões 1-5, 10-13, 17-21 e 25 foram agrupadas e somadas para o resultado sobre *benchmarking* quantitativo. As questões 6-9, 14-16 e 22-24 compuseram o resultado sobre *benchmarking* qualitativo. Kerzner (2002) propõe ainda a soma de ambas as categorias, ou seja, a soma das 25 questões, para compor um total combinado.

A avaliação do nível 4 por Kerzner (2002) é dividida, portanto, em três partes. O *benchmarking* quantitativo avalia melhorias na metodologia e processos, pontuações acima de 25 indicam que a empresa está comprometida em realizar *benchmark* quantitativo. Pontuações entre 11 e 24 indicam algum nível de comprometimento com *benchmarking*, mas a empresa provavelmente ainda não tem um PMO ou Centro de Excelência. Pontuações abaixo de 10 indicam uma falta de comprometimento ou que a empresa não entende como ou com relação a quem realizar *benchmark*. O *benchmarking* qualitativo avalia aplicações e como a cultura executa a metodologia. Pontuações acima de 12 são excelentes. Entre 6 e 11 são marginalmente aceitáveis. Abaixo de 5 indicam que não há ênfase suficiente no lado *soft* do *benchmarking*. Pontuações combinadas maiores ou iguais a 37 implicam que a organização está realizando *benchmarking* bem, a informação correta está sendo considerada e as empresas certas estão sendo comparadas com bom equilíbrio entre quantitativo e qualitativo. A empresa provavelmente tem um PMO ou Centro de Excelência estabelecido. Abaixo disso não há especificação por Kerzner (2002), porém fica implícito que a empresa está realizando menos que o desejável com relação a *benchmarking*.

#### 3.4.4 KPMMM NÍVEL 5

No nível 5 a avaliação é realizada por 16 perguntas pontuadas de -3 a 3 por escalas Likert 1-7 e a pontuação avaliada, segundo Kerzner (2002), como soma maior ou igual a 20 indicando que a organização está comprometida com *benchmarking* e melhoria contínua, a empresa provavelmente lidera seu segmento de mercado e possui maior conhecimento em gerenciamento de projetos que ambos seus concorrentes e clientes. Pontuações entre 10 e 19 são um indicativo que algumas formas de melhoria contínua estão acontecendo, mas a mudança ainda é lenta, provavelmente devido a mudanças de poder e autoridade. Pontuações abaixo de 9 indicam uma forte resistência a mudança ou falta de suporte da alta gestão para melhoria contínua. Isso é mais provável de acontecer em empresas de baixa tecnologia, não direcionadas a projetos, nas quais os projetos não necessariamente têm uma definição de perdas e ganhos. Essas empresas geralmente mudam apenas por pressão dos clientes ou por perda de mercado.

### 3.4.5 *NOTA SOBRE AVALIAÇÃO DO MODELO VRIO*

O instrumento baseado em Jugdev & Mathur (2013) para avaliação do modelo VRIO dos recursos de gerenciamento de projetos foi avaliado em escala Likert 1-7 e atribuído pontos de 1 a 7 para as somas posteriores. Não há interpretações específicas propostas pelas autoras, mas quanto maior a pontuação, maior a percepção do item em questão. Além das interpretações propostas por Kerzner (2002), foram agregadas as informações obtidas nas questões abertas para a interpretação dos resultados apresentada neste trabalho.

### 3.4.6 *NOTA SOBRE AVALIAÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO EM TELECOMUNICAÇÕES*

Em geral os indicadores de desempenho analisados são melhores quanto maiores os números obtidos. Isto é válido para o caso de receita, adições líquidas, *market share*, acessos, ARPU e MOU. A taxa de *churn*, no entanto, é mais desejável quanto menor ela for.

## 3.5 **LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS**

Este estudo de casos múltiplos compreendeu apenas dois casos e foi realizado com dados primários obtidos com apenas dois executivos. Apesar da especificidade dos dados buscados e dos casos selecionados serem das duas empresas líderes do mercado brasileiro de telecomunicações, estudos mais abrangentes podem buscar informações de mais níveis hierárquicos nas empresas estudadas e/ou podem levantar dados em mais empresas do setor. A análise realizada foi também pontual, estudos longitudinais podem esclarecer melhor a influência ou a ausência da influência do gerenciamento de projetos na obtenção e manutenção de vantagens competitivas pelas empresas estudadas.

A escolha de questionários para avaliação das *proxies* buscou equalizar diferenças de entendimento e percepção entre os executivos e otimizar o tempo das entrevistas. As questões foram discutidas durante as sessões de entrevistas e todas as dúvidas foram sanadas, contudo os

respondentes tiveram a oportunidade de refletir individualmente sobre as questões antes da coleta das respostas. Executivos precisam atender a muitas demandas e constantemente tem alterações imprevistas em suas agendas, por isso esta pesquisa qualitativa utilizou como apoio questionários que são instrumentos comuns de pesquisas quantitativas. Além disso, as perguntas padronizadas minimizam questões de confidencialidade de dados estratégicos específicos. A aplicação de pesquisas quantitativas nas empresas estudadas e/ou em mais empresas do mercado brasileiro de telecomunicações, com base nos mesmos questionários desta pesquisa, é uma possibilidade para ampliação do entendimento da relação entre gerenciamento de projetos e vantagens competitivas.

## 4 ANÁLISE DE RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir estão descritos os resultados obtidos na pesquisa, divididos em quatro etapas: análise da prática de gerenciamento de projetos, avaliação do nível de maturidade de gerenciamento de projetos segundo o modelo KPMMM, avaliação do modelo VRIO para os recursos de gerenciamento de projetos, comparação dos modelos VRIO e KPMMM e comparação do desempenho das empresas.

### 4.1 ANÁLISE DA PRÁTICA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

A segunda parte do questionário, conforme apêndice, tratou sobre como se dá a prática de gerenciamento de projetos nas empresas A e B, com uma questão aberta na qual os entrevistados discorreram sobre o assunto.

O executivo da empresa A explicou que o PMO no qual atua recebe demandas das áreas comerciais, de *marketing* e da área global da empresa na matriz. A partir da análise e priorização dessas demandas é determinado se haverá a criação de um novo produto ou serviço por meio da execução de um projeto, ou por meio da criação de um programa, ou se haverá apenas a alteração de processos e/ou produtos e serviços existentes, ou ainda se não haverá ação a ser tomada.

Nas duas primeiras hipóteses é designado um gerente de projetos ou gerente de programa que, na maioria dos casos irá interagir com outros gerentes de projetos de PMOs de áreas distintas como TI e Engenharia, por exemplo, e com líderes técnicos para coordenar a execução completa da proposta. Em geral os PMOs da empresa seguem as práticas propostas pelo PMBoK, contudo há possibilidade de adaptações e projetos específicos podem testar o uso de outras metodologias em alguns segmentos caso haja consenso entre as áreas. O PMO do qual o executivo participa, contudo, sempre segue as práticas do PMBoK.

No caso de alteração de processos e/ou produtos e serviços vigentes é necessário o alinhamento executivo entre diversas áreas e posteriormente o alinhamento operacional ou tático. Em geral essas demandas são tratadas por meio de comitês recorrentes internos os quais reúnem representantes de diversas áreas e, geralmente, elegem um líder técnico, não membro de PMO e não gerente de projetos ou programa, para coordenação das atividades necessárias à execução das



mudanças. Quando a demanda é recusada ou despriorizada pelo PMO sob o executivo na empresa A é utilizada também a reunião de um comitê interno com as áreas demandantes para argumentação e possível redesenho ou refinamento das informações sobre as demandas ou comum acordo sobre a não ação.

Destaca-se na fala do executivo o papel de apoio exercido pelos gerentes de projetos dos demais PMOs da empresa atuando principalmente em levantamento de indicadores, *reports* e comunicação entre a alta gestão e os times de projetos. Verifica-se ainda que haja prioridade nas tomadas de decisão para fatores executivos, principalmente financeiros de curto e médio prazo, sem grande autonomia de seu PMO para a alocação de recursos e sem qualquer autonomia dos demais PMOs, caracterizando uma estrutura matricial fraca.

Finalmente, verifica-se na empresa A uma estrutura hierárquica dos PMOs estabelecida e uma sistematização das práticas de gerenciamento de projetos pelos PMOs mais próximos à alta gestão, contudo o executivo demonstrou estar ciente de que os PMOs de diferentes áreas ainda tem estruturas e processos não completamente alinhados. Por um lado o executivo acredita que a flexibilidade dada às áreas possibilita ganhos devido às *expertises* operacionais adquiridas ao longo do tempo. Contudo o executivo reconhece que em projetos estratégicos e de maior criticidade, principalmente com relação ao *time to market* as disparidades entre os PMOs podem gerar problemas de comunicação e conflitos que atrasam os projetos e podem até inviabilizá-los.

Na empresa B o executivo entrevistado atua no PMO corporativo único para todas as empresas do grupo no Brasil. O executivo afirmou que sua área segue as práticas recomendadas pelo PMBoK. O PMO corporativo responde diretamente a vice-presidência de estratégia da empresa *holding* no Brasil e para a matriz do grupo multinacional, segundo o executivo, por esse motivo há uma ênfase na execução em sua área. Os gerentes de projetos e programas que atuam no PMO global cobram os gerentes de projetos alocados diretamente nas diferentes áreas da empresa, como por exemplo engenharia e TI, indicadores de execução dos projetos e são responsáveis por escalar quaisquer riscos à alta gestão para tomadas de decisão nos projetos.

O executivo destacou a necessidade de profissionais de perfil multidisciplinar para atuação na área dada a necessidade de coordenar diversas áreas ou até áreas em empresas distintas no grupo que atua no Brasil sob a marca da empresa B. Para isso reforçou a importância da sistematização do gerenciamento de projetos apesar de reconhecer que a centralização da

coordenação de atividades tão distintas gera muitos desafios e ainda demanda constantes revisões nos processos da área de PMO corporativo.

Destaca-se na empresa B uma maior autonomia dada aos gerentes de projetos não atuantes no PMO corporativo, que podem alocar recursos financeiros e humanos em áreas consideradas chave pelo PMO corporativo e pela alta gestão. Dessa forma, em TI por exemplo, os gerentes de projetos tem liberdade até para contratarem outros gerentes de projetos de terceiros caso julguem necessário e justifiquem ao PMO corporativo a necessidade desse tipo de apoio. Essa autonomia, contudo, não é distribuída uniformemente em todas as áreas e não ocorre em todos os projetos gerenciados pelo PMO corporativo na empresa B. O executivo demonstrou em sua fala que há diversas iniciativas de melhoria e unificação em andamento e que ainda há áreas na empresa B atuando fora do processo geral desenhado pelo PMO corporativo, ou seja, há um plano claro de melhorias na gestão de projetos porém ainda em andamento.

Em ambas as empresas verifica-se um papel preponderante do gerenciamento de projetos como controle e coordenação dos projetos. Apesar de reconhecer a importância estratégica dos projetos nas áreas que atuam e dizerem que as práticas propostas pelo PMBoK e adotadas pelas empresas tem contribuído para a obtenção de resultados considerados satisfatórios pela alta gestão, ambos os executivos demonstraram uma percepção de que a alta gestão ainda vê o gerenciamento de projetos como um suporte à tomada de decisão, mas não essencial a obtenção de vantagem competitiva ou autônoma quanto a decisões fora do âmbito operacional.

## **4.2 ANÁLISE DA MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

### **SEGUNDO O MODELO KPMMM**

A terceira parte do questionário (conforme apêndice) tratou da análise dos níveis de maturidade 2, 3, 4 e 5 em gestão de projetos segundo o modelo KPMMM. A seguir estão detalhados os resultados e análises para cada nível.

#### 4.2.1 ANÁLISE PARA KPMMM NÍVEL 2

O questionário aplicado foi o proposto por Kerzner (2002), segundo o autor o nível 2 representa a transição da imaturidade para a maturidade em gerenciamento de projetos. Ou seja, uma empresa que atinja pelo menos o nível 2 já pode ser considerada madura. Conforme descrito por Kerzner (2002), cada agrupamento de questões correspondia a uma fase do ciclo de vida do projeto com suas respectivas questões. Dessa forma foram avaliadas as fases: embrionária, executiva, de gerente de área, crescimento e maturidade. Conforme Kerzner (2002) uma pontuação igual ou superior a 50% em cada conjunto aponta que a foi atingido aquele determinado grau. Foi considerada a pontuação de 1 a 7 nas 20 perguntas, a pontuação máxima para cada fase foi, portanto, de 28 pontos. A Figura 17 resume os resultados obtidos para as empresas A e B.

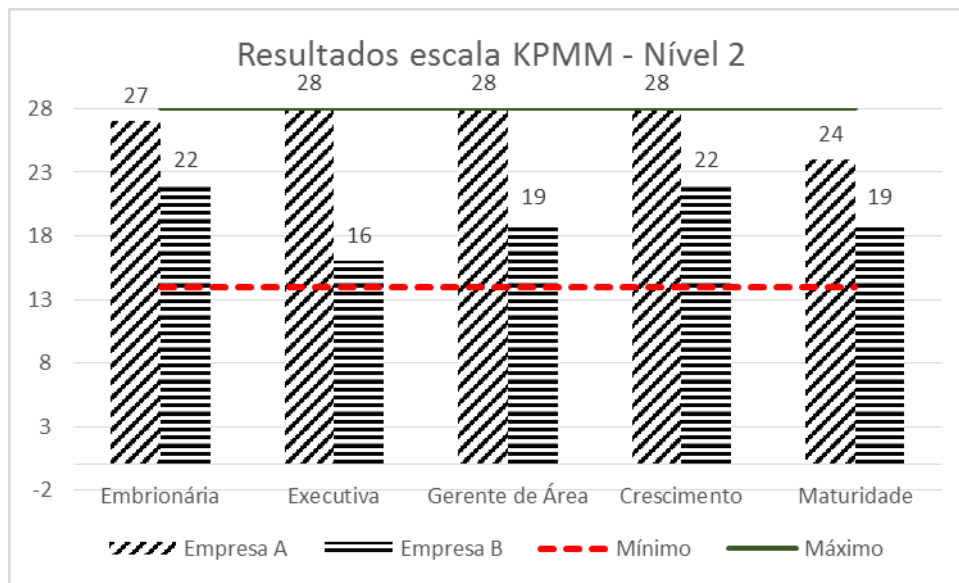


Figura 17: Avaliação de maturidade de gerenciamento de projetos no nível 2 nas empresas A e B segundo o modelo KPMM

Conforme a Figura 17, ambas as empresas atingiram a pontuação mínima para o grau de maturidade (mais de 50% do nível 2), contudo a empresa A apresenta pontuação consistentemente mais alta em todas as fases, obtendo pontuação máxima para fase executiva, gerente de área e crescimento. Isso pode ser um indicativo de que, apesar de ambas atingirem a maturidade, a empresa A está mais consolidada em cada fase segundo a percepção do entrevistado.

#### 4.2.2 ANÁLISE PARA KPMMM NÍVEL 3

O nível 3 de maturidade do modelo KPMMM é aquele no qual a organização reconhece que a sinergia e o controle de processos podem ser atingidos pela adoção de uma metodologia única (Kerzner, 2002). Neste nível são avaliadas as seis dimensões do hexágono da excelência: Processos Integrados, Cultura, Suporte da Gestão, Treinamento e Educação, Gerenciamento Informal de Projetos e Excelência Comportamental.

Na Figura 18 pode-se verificar que a empresa A obteve pontuações maiores que a empresa B em todas as dimensões, exceto suporte da gestão.

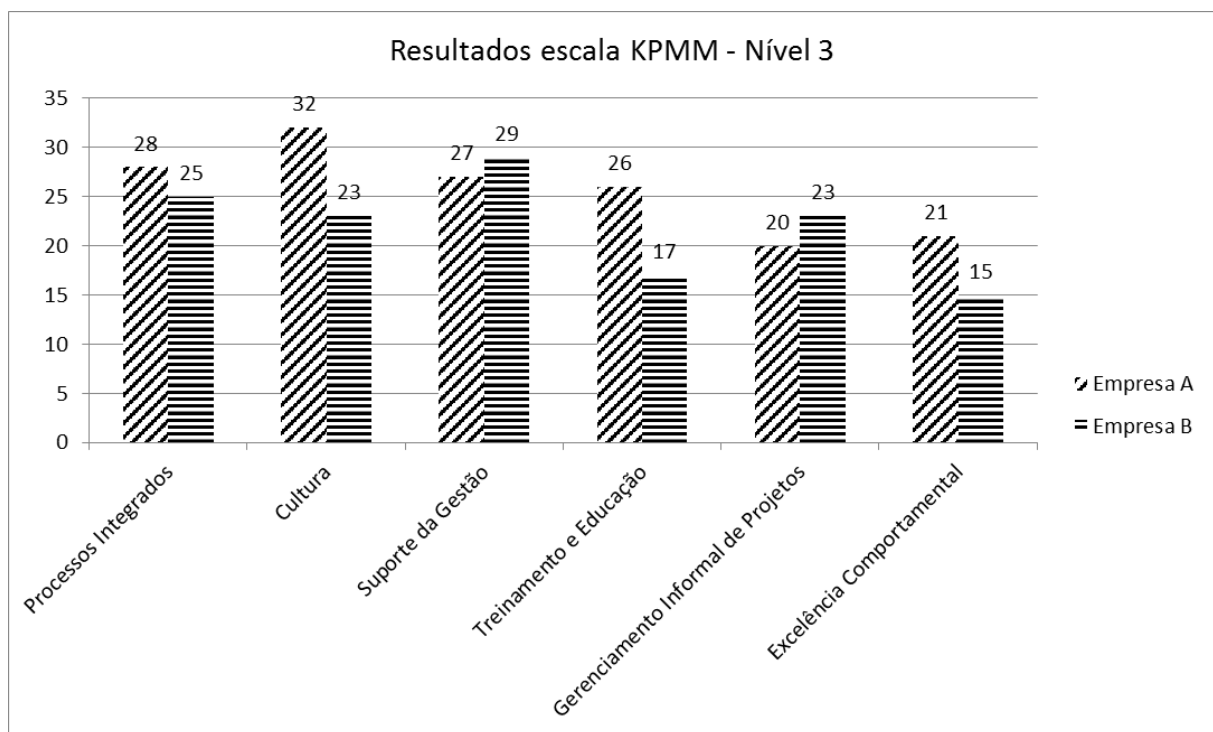


Figura 18: Avaliação de maturidade de gerenciamento de projetos no nível 3 nas empresas A e B segundo o modelo KPMM

Na Figura 19 a pontuação total da empresa A é 22 pontos maior que a da empresa B. A empresa A está na faixa entre 147 e 168 pontos definida por Kerzner (2002) como na qual a empresa está na direção certa, mas ainda é necessário mais esforço. O Gerenciamento de Projetos ainda não é totalmente reconhecido como profissão. Também é possível que a empresa não compreenda completamente gerenciamento de projetos. Provavelmente a empresa ainda não é completamente projetizada. A empresa B enquadra-se na faixa de 90 a 146 pontos definida por

Kerzner (2002), na qual o serviço de gestão de projetos é superficial e o suporte mínimo; a empresa acredita que essa seja a coisa certa a fazer, mas ainda não entendeu como os executivos devem atuar para o gerenciamento de projetos e quais seriam os reais benefícios de fazê-lo; a empresa ainda é uma organização funcional.

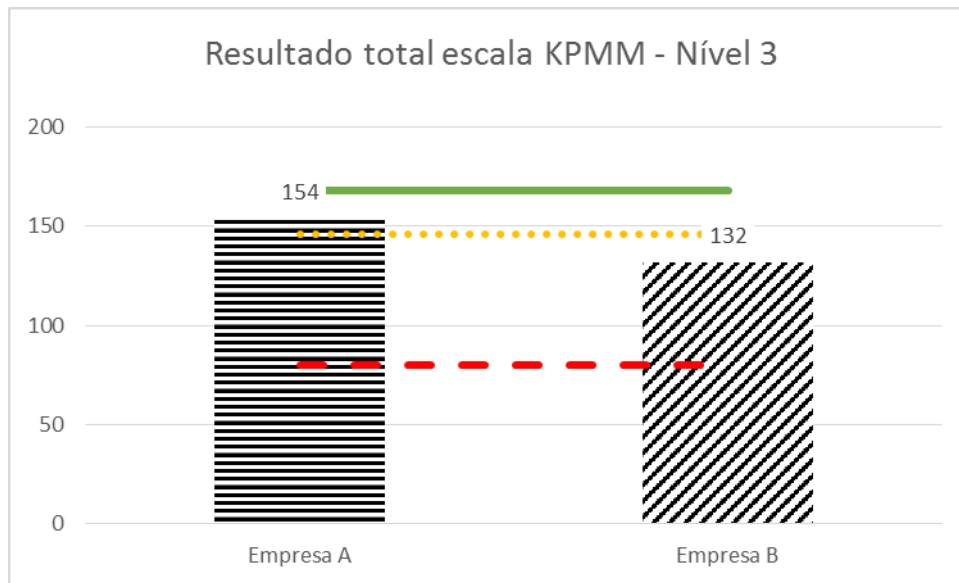


Figura 19: Média geral da pontuação para nível 3 de maturidade de gerenciamento de projetos nas empresas A e B segundo o modelo KPMM

#### 4.2.3 ANÁLISE PARA KPMMM NÍVEL 4

O nível 4 trata sobre *benchmarking*. Kerzner (2002) faz uma análise para *benchmarking* quantitativo, qualitativo e combinado. Verifica-se pela Figura 20 que a empresa A apresenta pontuações consistentemente maiores que a empresa B nos três itens.

Para o *benchmarking* quantitativo a empresa A pontua entre 11 e 24, o que segundo Kerzner (2002), indica que há algum esforço nessa área, mas que a empresa ainda não dedica recursos exclusivos ao assunto. Já a pontuação da empresa B, -7, indica que há falta de comprometimento ou entendimento de como realizar ou com quais outras empresas realizar *benchmark*.

Para o *benchmarking* qualitativo a empresa A atinge pontuação maior que 12 (16), considerada excelente por Kerzner (2002), relacionada às aplicações de *benchmarking* e como a

cultura executa a metodologia. Já a empresa B tem um total de 11 pontos, considerado marginalmente aceitável por Kerzner (2002).

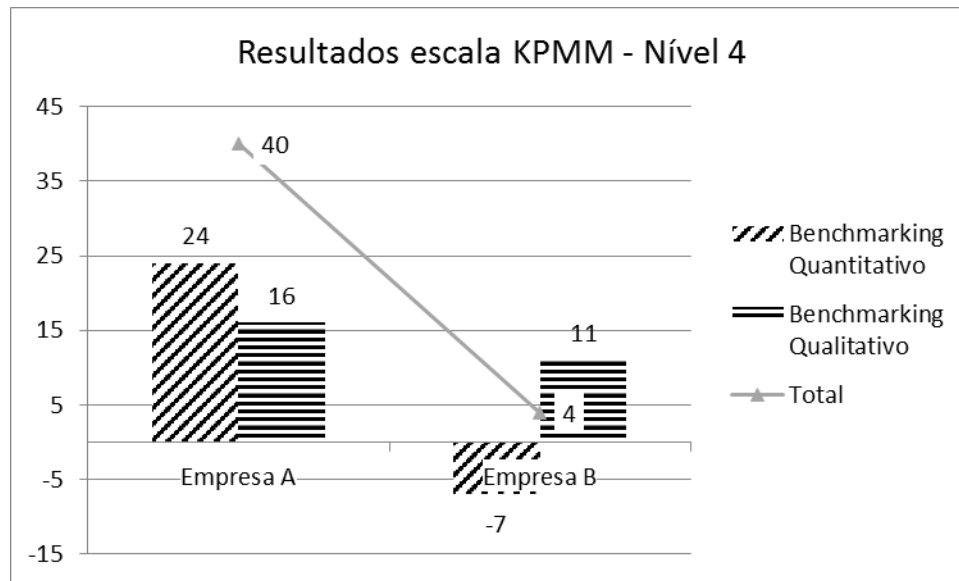


Figura 20: Avaliação de maturidade de gerenciamento de projetos no nível 4 nas empresas A e B segundo o modelo KPMM

A empresa A apresenta pontuação combinada (Total na Figura 20) maior que 37 (40), o que segundo Kerzner (2002) implicam que a organização está realizando *benchmarking* bem, a informação correta está sendo considerada e as empresas certas estão sendo comparadas com bom equilíbrio entre quantitativo e qualitativo. A empresa provavelmente tem um PMO ou Centro de Excelência estabelecido. No total a empresa B pontua abaixo de 37 (4), o que para Kerzner (2002) indica que o *benchmarking* não está sendo bem realizado.

#### 4.2.4 ANÁLISE PARA KPMMM NÍVEL 5

Para o nível 5, conforme Figura 21, a empresa A pontua acima de 20 (25). Segundo Kerzner (2002) isso indica que a organização está comprometida com *benchmarking* e melhoria contínua, a empresa provavelmente lidera seu segmento de mercado e possui maior conhecimento em gerenciamento de projetos que ambos seus concorrentes e clientes.

Já a empresa B pontua abaixo de 9 (-6), o que implica uma forte resistência a mudança ou falta de apoio da alta gestão a melhoria contínua segundo Kerzner (2002). O autor afirma ainda que a mudança nesse tipo de empresa ocorre de forma reativa, seja pela pressão dos consumidores ou pela perda de mercado, mas não de forma proativa.

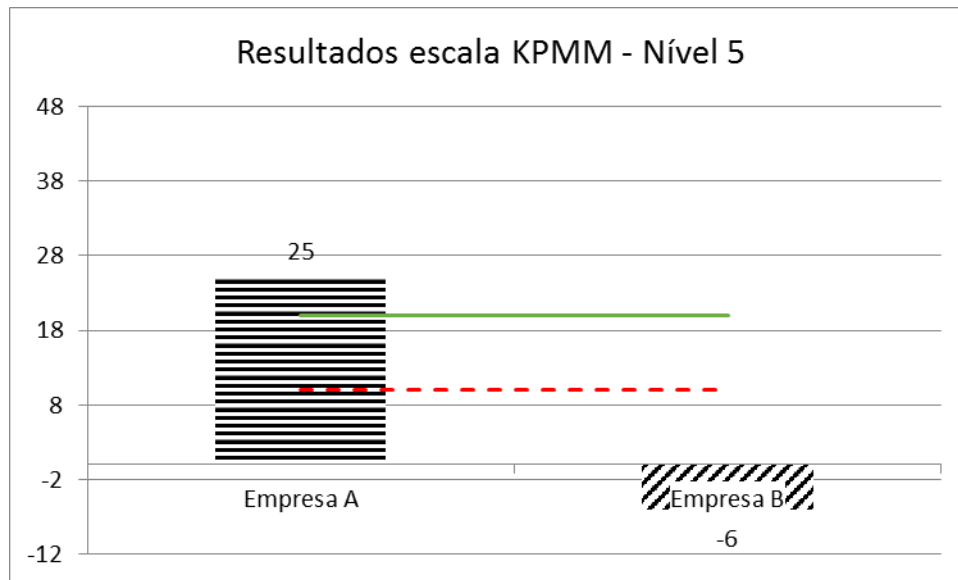


Figura 21: Média geral da pontuação para nível 5 de maturidade de gerenciamento de projetos nas empresas A e B segundo o modelo KPMM

### 4.3 ANÁLISE DO MODELO VRIO

A quarta etapa (conforme apêndice) tratou sobre a avaliação de Valor (V), Raridade (R), Imitabilidade imperfeita (I) e Organização (O) dos recursos de gerenciamento de projetos nas empresas. Para isso foi utilizado o instrumento baseado em Jugdev & Mathur (2013). Para Valor, Raridade e Imitabilidade imperfeita o instrumento distingue seções específicas. Para Organização os cinco últimos conjuntos de respostas foram considerados e tabulados em conjunto.

Conforme a Figura 22, a empresa A apresentou maiores pontuações em V e O, as empresas obtiveram pontuações semelhantes em R e I.

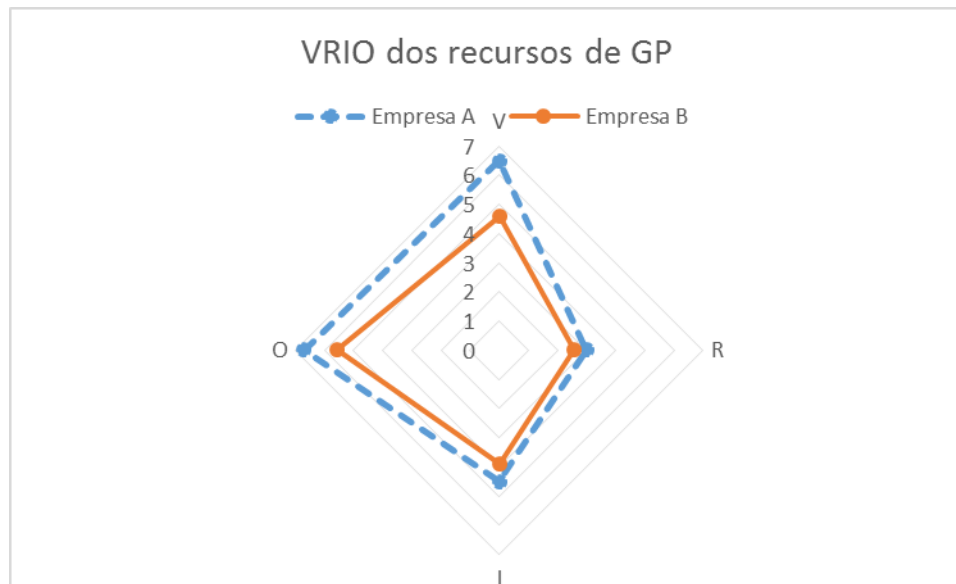


Figura 22: Avaliação do modelo VRIO para os recursos de Gerenciamento de Projetos nas empresas A e B

Avaliando as pontuações para cada aspecto do modelo VRIO, na Figura 23, a empresa A foi superior todos os itens.

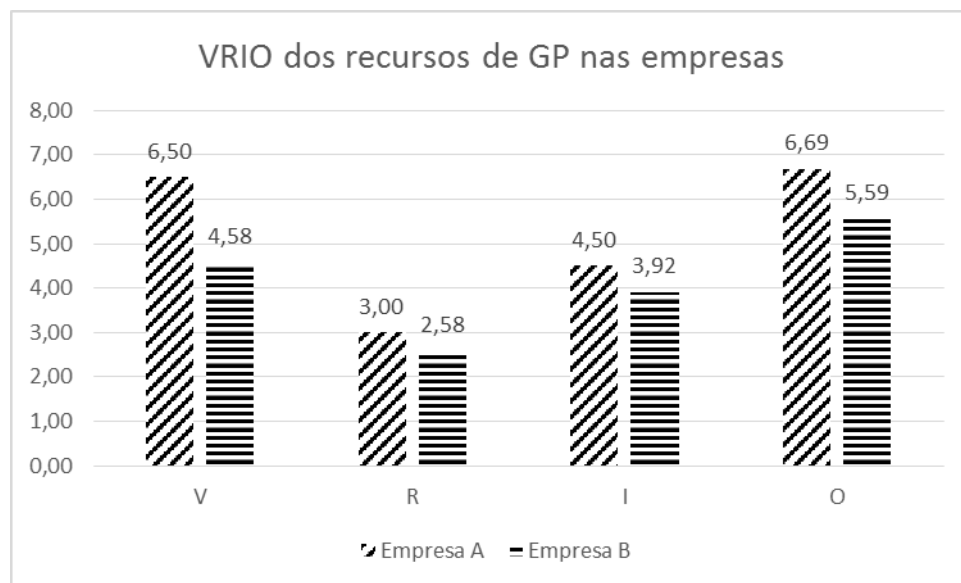


Figura 23: Pontuações do modelo VRIO de cada empresa

Os resultados são coerentes com o avaliado na terceira etapa, contudo a baixa pontuação em raridade e imitabilidade imperfeita chama a atenção em ambas as empresas. Uma possível



explicação é o perfil do mercado de telecomunicações brasileiro. O país consome e integra tecnologias desenvolvidas em outros países, atuando como integrador ou seguidor rápido em alguns casos como a implantação do LTE (*Long Term Evolution*, popularmente chamado de 4G), por exemplo (Galina, 2001; Galina & Plonski, 2009). Isso talvez justifique a percepção dos executivos de que os recursos de gerenciamento de projetos disponíveis sejam consolidados e estejam disponíveis a todos no mercado. A forte regulação do setor coloca grandes barreiras à entrada, e apesar de haver competição, essa se dá majoritariamente entre *players* consolidados, os quais competem muito próximos da igualdade dado o acesso a recursos que tem e o porte.

Havia uma questão específica de avaliação de nível de maturidade conforme uma descrição. Foram descritos cinco níveis: inicial, repetível, definido, gerenciado e otimizado. Ambos os executivos apontaram as empresas no nível 4, gerenciado.

#### **4.4 AVALIAÇÃO DA PROPOSIÇÃO DO ESTUDO**

O objetivo de pesquisa deste trabalho é a análise da influência do gerenciamento de projetos na obtenção de vantagens competitivas em empresas de telecomunicações. O resumo dos dados obtidos para as *proxies* de maturidade em gerenciamento de projetos e vantagem competitiva está apresentado na Figura 24.

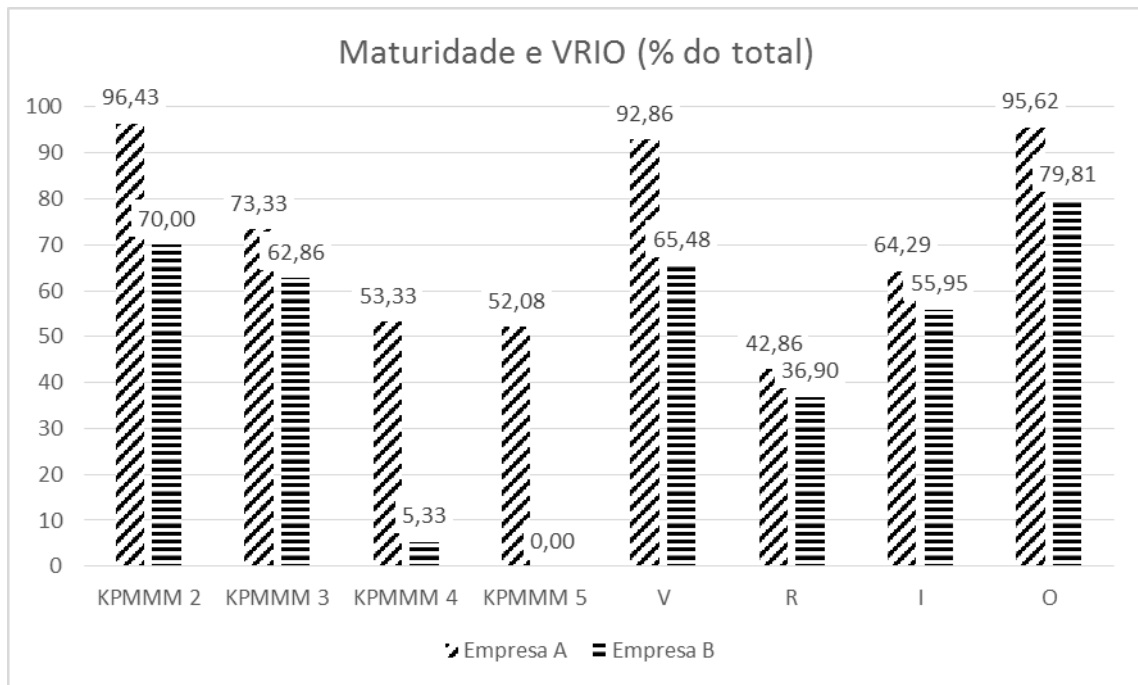


Figura 24: Pontuações obtidas pelas empresas nos níveis de maturidade e no modelo VRIO

Verifica-se na Figura 24 que a empresa A obteve pontuações maiores que a empresa B em todos os níveis do modelo KPMMM, indicando uma maior maturidade em gerenciamento de projetos de forma geral. A empresa A está no nível 5 e a empresa B no nível 3, de acordo com as percepções dos executivos. Da mesma forma, para o modelo VRIO a percepção dos recursos de gerenciamento de projetos pelo executivo da empresa A é maior em todos os itens que a percepção do executivo da empresa B. Isso pode indicar que uma maior maturidade em gerenciamento de projetos leve a uma maior percepção de valor, raridade, imitabilidade imperfeita e organização dos recursos de gerenciamento de projetos e, por indução, que o gerenciamento de projetos contribua à geração de vantagens competitivas nas empresas estudadas. Ou seja, há indícios que a proposição seja verdadeira e positiva, ou seja, quanto maior a maturidade em gerenciamento de projetos, maiores as chances da geração de vantagens competitivas sustentáveis pelas empresas.

Além das *proxies* propostas para este estudo, é importante avaliar as empresas de acordo com os parâmetros do mercado de telecomunicações para análise de vantagens competitivas.

#### 4.4.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DAS EMPRESAS

Conforme descrito no item 2.3.2, o mercado de telecomunicações utiliza alguns indicadores para comparação do desempenho das empresas. Estes indicadores mostram quais empresas estão à frente no mercado. Portanto a seguir serão comparados dados secundários do desempenho operacional das empresas obtidos nos relatórios trimestrais das mesmas aos seus investidores e dados complementares divulgados pelas empresas e pelo órgão regulador e obtidos em *sites* especializados para verificar se a percepção de uma maior maturidade em gerenciamento de projetos e de um maior VRIO dos recursos de gerenciamento de projetos correspondem a diferenciais competitivos práticos para a empresa A, ou seja, se ela apresenta melhor desempenho de mercado quanto a empresa B.

Quanto ao desempenho financeiro, no segundo trimestre de 2017 a empresa A apresentou receita operacional líquida de 10,69 bilhões de reais, enquanto a empresa B apresentou 8,82 bilhões de reais. O EBITDA da empresa A foi de 3,53 bilhões de reais, já a empresa B obteve 2,51 bilhões. A margem EBITDA da empresa A é de 33%, já da empresa B 28,5%. Portanto com relação aos indicadores financeiros a empresa A apresentou melhor desempenho que a empresa B no segundo trimestre de 2017.

Conforme a Figura 25, no primeiro trimestre de 2017 a empresa A obteve mais de 16 bilhões de reais em receita bruta, ou o correspondente a 33,6% do total do mercado nacional. Já a empresa B obteve mais de 12 bilhões, ou 12,34% do mercado nacional. Dessa forma elas posicionam-se como a primeira e a segunda empresas no mercado nacional, capturando juntas 58,7% da receita líquida nacional no período. Analisando o *market share* pelo total de acessos, a empresa A lidera em telefones fixos e celulares, com 34,6% e 30,4% do mercado nacional respectivamente. Já a empresa B lidera em banda larga e televisão por assinatura, com 31,6% e 51,5% do mercado nacional. Avaliando resultados históricos para 2016 e 2015 verifica-se que as posições repetem-se, a empresa A obteve mais de 30% da receita bruta e líquida do mercado e liderou em acessos de telefonia fixa e celular, já a empresa B liderou em acessos de banda larga e televisão por assinatura.

Ou seja, avaliando-se as empresas de uma forma macro, a empresa A está à frente da empresa B por obter mais receita apesar de não ser a líder em todos os segmentos nos quais as empresas competem. Isso indica que a empresa A pode aprimorar seus recursos de gerenciamento

de projetos para buscar a liderança nos segmentos que a empresa B é líder. Da mesma forma, a empresa B pode buscar ampliar sua receita e *market share* para tornar-se líder nos segmentos que a empresa A lidera e assim tornar-se a líder nacional em receita. A seguir serão avaliados indicadores por segmento: telefonia celular, telefonia fixa, banda larga fixa e televisão por assinatura.

Período	Empresa	Receita (% do total nacional; R\$ bilhões)		Market Share (% do total nacional; milhões de acessos)			
		Bruta	Líquida	Telefones Fixos	Telefones Celulares	Banda Larga	TV por Assinatura
1T17	Empresa A	<b>33,6%;</b> <b>16,57</b>	<b>31,9%;</b> <b>10,59</b>	<b>34,6%;</b> <b>14,37</b>	<b>30,5%;</b> <b>74,00</b>	27,6%; 7,49	8,8%; 1,66
	Empresa B	25,0%; 12,34	26,8%; 8,90	26,4%; 10,97	24,8%; 60,24	<b>31,6%;</b> <b>8,58</b>	<b>51,5%;</b> <b>9,74</b>
2016	Empresa A	<b>32,8%;</b> <b>65,01</b>	<b>31,7%;</b> <b>42,51</b>	<b>34,4%;</b> <b>14,41</b>	<b>30,2%;</b> <b>73,78</b>	28,1%; 7,48	9,1%; 1,71
	Empresa B	25,4%; 50,47	26,8%; 35,98	26,6%; 11,12	24,7%; 60,17	<b>32,0%;</b> <b>8,51</b>	<b>52,7%;</b> <b>9,90</b>
2015	Empresa A	<b>31,6%;</b> <b>64,32</b>	<b>30,5%;</b> <b>42,13</b>	<b>34,1%;</b> <b>14,87</b>	<b>28,4%;</b> <b>73,27</b>	28,6%; 7,30	9,4%; 1,79
	Empresa B	24,9%; 50,71	26,3%; 36,38	26,7%; 11,62	25,6%; 65,98	<b>32,3%;</b> <b>8,23</b>	<b>52,6%;</b> <b>10,05</b>

Figura 25: Receita e *market share* das empresas

A empresa A lidera o mercado nacional de telefonia celular quanto a receita líquida, a empresa B é a quarta colocada, conforme Figura 26, entre 8 principais *players* e as *Mobile Virtual Network Operators* (MVNOs), que podem ser consideradas um nono *player*.

Posição Nacional	R\$ Milhões	1T16	2T16	3T16	4T16	1T17	ΔTrim	ΔAno
1ª	Empresa A	6,213	6,294	6,439	6,593	6,464	(2,0%)	4,0%
4ª	Empresa B	3,006	2,948	2,911	2,842	2,883	1,4%	(4,1%)

Figura 26: Receita líquida das empresas para telefonia celular

Em quantidade de acessos de telefonia celular a empresa A é a primeira e a empresa B a terceira no mercado nacional, conforme Figura 27.

Posição Nacional	Milhões de acessos	1T16	2T16	3T16	4T16	1T17
1ª	Empresa A	73,271	73,304	73,495	73,778	73,997
3ª	Empresa B	65,289	64,264	63,518	60,171	60,237

Figura 27: Acessos de telefonia celular das empresas

Em telefonia celular um dos indicadores que as empresas acompanham é a proporção de usuários pré-pagos em relação a sua base total de clientes. Em geral, usuários pós-pagos tendem a gastar mais com as operadoras. A empresa A, conforme Figura 28, possui pouco mais de 54% de sua base pré-paga e a empresa B pouco mais de 69%.

% da base	1T16	2T16	3T16	4T16	1T17
Empresa A	57,33%	56,85%	55,78%	54,74%	54,29%
Empresa B	74,16%	73,62%	72,79%	69,57%	69,26%

Figura 28: Porcentagem de clientes pré-pagos na base de telefonia celular das empresas

Outro indicador importante é o lucro médio por usuário, quanto maior esse número mais rentáveis os clientes da base. No primeiro trimestre de 2017, conforme Figura 29, os clientes móveis da empresa A gastaram em média 28 reais, enquanto que os clientes da empresa B apenas 15 reais.

R\$	1T16	2T16	3T16	4T16	1T17
Empresa A	26,9	27,2	27,8	28,6	28,0
Empresa B	14,0	13,0	14,0	14,0	15,0

Figura 29: Lucro médio por usuário de telefonia celular das empresas

Outros dois indicadores para a telefonia móvel são o uso de minutos e a taxa de rotatividade, o MOU médio da empresa A foi de 157 minutos no primeiro trimestre de 2017, já na empresa B de 85 minutos, Figura 30.

Minutos	1T16	2T16	3T16	4T16	1T17
Empresa A	151	160	159	169	157
Empresa B	95	103	94	87	85

Figura 30: Minutos de uso de telefonia celular mensais das empresas

A taxa de *churn* mensal, ou a taxa percentual de clientes desligados durante um determinado período, obtida dividindo-se o total de cancelamentos no período pelo número de celulares no início do período, da empresa A foi de 3,3% e o da empresa B foi de 3,4%, Figura 31.

%	1T16	2T16	3T16	4T16	1T17
Empresa A	3,3%	3,3%	3,4%	3,5%	3,3%
Empresa B	3,6%	3,7%	3,8%	5,5%	3,4%

Figura 31: Taxa de churn de telefonia celular das empresas

Em resumo todos os indicadores de telefonia celular são favoráveis à empresa A, demonstra que essa possui vantagem competitiva no segmento.

Na telefonia fixa a empresa B lidera em receita líquida com mais de 6 milhões de reais, Figura 32, já a empresa A obteve pouco mais de 4 milhões de reais no primeiro trimestre de 2017. Observando-se os anos de 2012 a 2016 a empresa B também teve receita maior que a empresa A.

Pos. Nac.	R\$ Milhões	2012	2013	2014	2015	1T16	2T16	3T16	4T16	1T17	ΔTrim	ΔAno
1 <sup>a</sup>	Emp. B	18.510	20.424	23.250	23.463	5,948	6,137	6,164	6,029	6,020	(0,1%)	1,2%
2 <sup>a</sup>	Emp. A	16.823	16.582	16.886	16.997	4,218	4,216	4,254	4,281	4,126	(3,6%)	(2,2%)

Figura 32: Receita líquida de telefonia fixa das empresas

Contudo, observando-se apenas a quantidade de acessos, a empresa A lidera o mercado nacional com mais de 14 milhões de acessos no primeiro trimestre de 2017, Figura 33, e a empresa B é a terceira do mercado nacional com quase 11 milhões de acessos. Ou seja, os clientes de telefonia fixa da empresa B são mais rentáveis que os da empresa A.

Posição Nacional	% do total nacional; milhões de acessos; mil adições líquidas	2014	2015	2016	1T17	Abr/17	Mai/17
1 <sup>a</sup>	Empresa A	33,8%; 15,20; 455	34,3%; 14,96; -239	34,4%; 14,41; -547	34,6%; 14,37; -45	34,7%; 14,35; -17	34,7%; 14,32; -26
3 <sup>a</sup>	Empresa B	25,9%; 11,63; 771	26,6%; 11,62; -10	26,6%; 11,12; -501	26,4%; 10,97; -153	26,4%; 10,92; -48	26,3%; 10,87; -47

Figura 33: Receita líquida, *market share* e adições líquidas de telefonia fixa das empresas

Uma tendência na telefonia fixa nacional é a queda do número total de assinantes, em 2014 foram 120 mil adições líquidas, ou seja, novos clientes, em 2015 foram 1,325 milhões de adições líquidas negativas, ou seja, mais de um milhão de clientes deixaram de usar telefones fixos; e em 2016 foram 1,835 milhão de adições líquidas negativas. A empresa A teve 45 mil adições líquidas negativas no primeiro trimestre de 2017 (Figura 33), sendo a quarta no país; e a empresa B 153 mil adições líquidas negativas, sendo a quinta. Cada vez mais os clientes migram para a telefonia móvel e passam a utilizar serviços de dados como substitutos aos produtos de voz e troca de mensagens de texto.

Na banda larga fixa a empresa B apresenta maior receita líquida que a empresa A, sendo a segunda no país e mantém essa posição desde 2014, Figura 34. Em 2012 e 2013 a receita líquida com banda larga da empresa A foi maior que a da empresa B, conforme Figura 34.

Posição Nacional	R\$ Milhões	2012	2013	2014	2015	1T16	2T16	3T16	4T16	1T17
2ª	Empresa B	4.741	5.214	6.143	6.658	1.753	1.831	1.854	1.828	1.855
3ª	Empresa A	5.014	5.343	5.675	6.001	1.517	1.578	1.669	1.651	1.638

Figura 34: Receita líquida de banda larga fixa nas empresas

Quanto ao *market share* e acessos a empresa B é a líder nacional desde 2014, Figura 35, e a empresa A a segunda. Em 2016 a empresa B teve 278 mil adições líquidas e a empresa A 187 mi adições líquidas de banda larga fixa.

Posição Nacional	% de Market share; milhões de acessos; mil adições líquidas	2014	2015	2016	1T17	Abr/17	Mai/17
1ª	Empresa B	31,5%; 7,54; 942	32,3%; 8,23; 695	31,9%; 8,51; 278	31,5%; 8,58; 64	31,4%; 8,58; 3	31,3%; 8,58; 5
2ª	Empresa A	29,4%; 7,05; 209	28,6%; 7,30; 243	28,0%; 7,48; 187	27,5%; 7,50; 14	27,6%; 7,53; 37	27,5%; 7,56; 28

Figura 35: *Market share*, acessos e adições líquidas de banda larga fixa das empresas

Na televisão por assinatura a empresa B tem liderança absoluta do mercado nacional, Figura 36, já a empresa A é a terceira colocada no mercado. Uma tendência desde 2015 é que há adições líquidas negativas para essas empresas. A televisão por assinatura é ainda muito dependente das programadoras que vendem o conteúdo e os canais no Brasil. A liderança da empresa B vem de uma empresa que era controlada pela maior produtora de conteúdo nacional.

Posição Nacional	% de Market share; milhões de acessos; mil adições líquidas	2014	2015	2016	1T17	Abr/17	Mai/17
1ª	Empresa B	52,7%; 10,32; 509	52,6%; 10,05; -275	52,7%; 9,90; -145	51,4%; 9,74; -166	51,2%; 9,62; -120	51,0%; 9,51; -108
3ª	Empresa A	8,4%; 1,65; 381	9,3%; 1,79; 136	9,1%; 1,71; -75	8,8%; 1,66; -53	8,8%; 1,66; -2	8,9%; 1,65; -7

Figura 36: *Market share*, acessos e adições líquidas de televisão por assinatura das empresas

Em resumo, a empresa A apresenta melhor desempenho financeiro que a empresa B e lidera o segmento de telefonia celular. Na telefonia fixa a empresa A lidera em *market share* e a empresa B lidera receita. Na banda larga fixa e televisão por assinatura a empresa B lidera. A empresa A tem um desempenho de mercado geral melhor que o da empresa B, porém ela ainda pode melhorar em alguns segmentos e indicadores. Há, portanto, indícios de que a empresa A tenha obtido vantagens competitivas sustentáveis, corroborando com a proposição de que quanto maior a maturidade da empresa em gerenciamento de projetos, maior a vantagem competitiva gerada pelos recursos de gerenciamento de projetos.



## 5 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA

Além do diagnóstico realizado nas duas empresas este trabalho tem como contribuição para a prática fornecer subsídios para a relação entre gerenciamento de projetos e a estratégia corporativa.

O trabalho propõe um método para o levantamento tanto dos níveis de maturidade do modelo KPMMM quanto da análise para o modelo VRIO, com instrumentos traduzidos e adaptados dos originais de Jugdev & Mathur (2013) e Kerzner (2002). Os instrumentos utilizados estão disponíveis no apêndice deste trabalho e as instruções para interpretação foram descritas no item 3.4. Além disso, o trabalho destaca indicadores de desempenho das empresas de telecomunicações no mercado brasileiro que podem subsidiar análises de *benchmarking* ou a avaliação da obtenção de vantagens competitivas pelas empresas.

Sugere-se, como *framework* prático, que gestores a cargo do planejamento estratégico da empresa reúnam-se com os gestores responsáveis pelo gerenciamento de projetos e sigam os passos propostos na Figura 37 e detalhados a seguir.

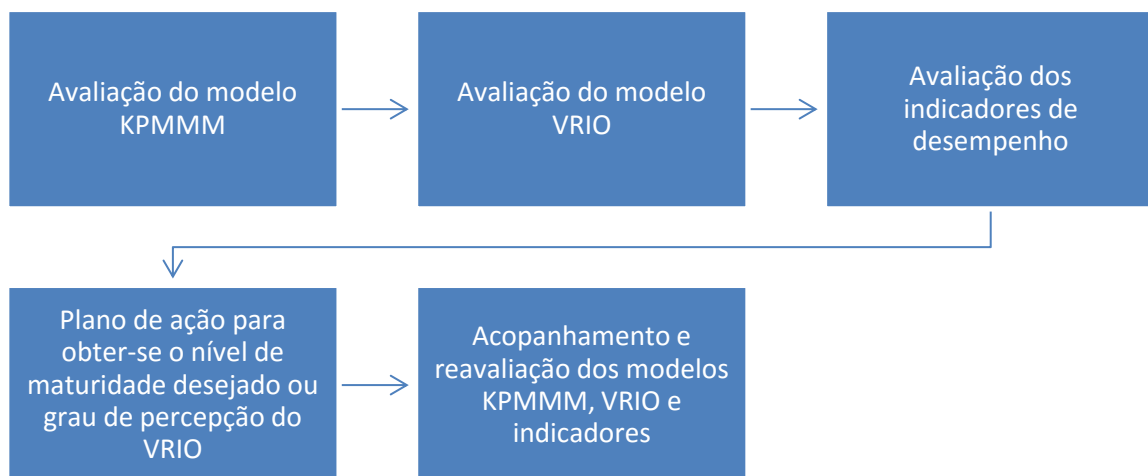


Figura 37: *Framework* para empresas que buscam obter vantagens competitivas sustentáveis por meio do gerenciamento de projetos

Conforme a Figura 37, os gestores devem avaliar tanto a prática de gerenciamento de projetos quanto às vantagens competitivas que a empresa possui ou deseja possuir e os indicadores de desempenho da empresa. Essa avaliação pode ser realizada por um autodiagnóstico pela aplicação dos questionários propostos neste trabalho ou por consultorias especializadas externas. A partir dos dados obtidos a empresa poderá planejar ações para manutenção ou melhoria de seu nível de maturidade em gerenciamento de projetos e/ou manutenção ou busca de obtenção de vantagens competitivas. Durante e após a execução desse planejamento a empresa pode acompanhar os resultados reaplicando os questionários e levantando novos indicadores ou por novas ações de consultoria. Dessa forma, espera-se que empresas que consigam evoluir suas práticas de gerenciamento de projetos melhorem sua posição competitiva no mercado.

## 6 CONCLUSÕES

Após a análise dos dados verificou-se que a questão de pesquisa deste trabalho, sobre Como o gerenciamento de projetos influencia a obtenção de vantagens competitivas em empresas de telecomunicações no Brasil, pôde ser respondida pela avaliação das *proxies* do grau de maturidade em gerenciamento de projetos e pelo modelo VRIO conforme a proposição elaborada. Verificou-se que há indícios que o gerenciamento de projetos influencia positivamente a obtenção de vantagens competitivas, o que foi confirmado na análise de indicadores de desempenho das empresas estudadas.

Conclui-se que a evolução da maturidade em gerenciamento de projetos pode levar à obtenção de vantagens competitivas sustentáveis no mercado brasileiro de telecomunicações, suprimindo a lacuna teórica identificada previamente ao estabelecer uma relação entre gerenciamento de projetos e vantagens competitivas, ligando o gerenciamento de projetos a estratégia corporativa.

Este estudo apresenta como limitações o fato de ter sido realizado de forma pontual, podendo refletir uma situação específica das empresas no tempo. Estudos longitudinais futuros podem suprir essa limitação. Além disso, por ser um estudo qualitativo em profundidade, o estudo não abrange diversas áreas nas empresas nem as quatro principais empresas do país. Mesmo nas duas empresas e duas áreas estudadas, mais gerentes de projetos podem ser entrevistados para avaliar-se a consistência das percepções. Finalmente, o estudo foi baseado na percepção dos executivos de projetos, a avaliação das percepções dos gerentes médios e/ou das equipes de projetos pode trazer novas perspectivas à análise da relação estudada.

Como pesquisas futuras pode-se realizar um levantamento mais detalhado de empresas e áreas, podem ser realizados estudos longitudinais nas empresas estudadas avaliando se a evolução da maturidade no gerenciamento de projetos com o tempo influencia na melhoria da percepção dos recursos para obtenção de vantagens competitivas. Cabe ainda realizar avaliações do tipo *cross country*, dentro e fora dos grupos multinacionais estudados, para verificação da influência do contexto do mercado de telecomunicações do país (nesse caso considerando outras variáveis como disponibilidade de capital, cultura, exigência do consumidor ou infraestrutura existente). Por fim podem ser realizados estudos inter setoriais para avaliação de fatores externos ao setor de telecomunicações (por exemplo: setores sem órgão regulador) e a influência deles na relação entre gerenciamento de projetos e obtenção de vantagens competitivas.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andersen, E. S., & Jessen, S. A. (2003). Project maturity in organisations. *International Journal of Project Management*, 21(6), 457–461.
- Andersén, J. (2011). Strategic resources and firm performance. *Management Decision*, 49(1), 87–98.
- Andersén, J., Jansson, C., & Ljungkvist, T. (2015). Resource Immobility and Sustained Performance: A Systematic Assessment of How Immobility Has Been Considered in Empirical Resource-based Studies. *International Journal of Management Reviews*. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ijmr.12067/pdf>
- Archer, N. P., & Ghasemzadeh, F. (1999). An integrated framework for project portfolio selection. *International Journal of Project Management*, 17(4), 207–216.
- Associação Brasileira de Telecomunicações. (2016). Telebrasil - Desempenho do Setor. Retrieved February 12, 2017, from <http://www.telebrasil.org.br/panorama-do-setor/desempenho-do-setor>
- Associação Brasileira de Telecomunicações. (2017). O Desempenho do Setor de Telecomunicações - Séries Temporais. Retrieved July 31, 2017, from [http://www.telebrasil.org.br/component/docman/doc\\_download/1674-o-desempenho-do-setor-de-telecomunicacoes-series-temporais-2017?Itemid=](http://www.telebrasil.org.br/component/docman/doc_download/1674-o-desempenho-do-setor-de-telecomunicacoes-series-temporais-2017?Itemid=)
- Baden-Fuller, C., & Stopford, J. M. (1992). *Rejuvenating the mature business: The competitive challenge*. Routledge.
- Bain, J. S. (1959). *Industrial Organization*. New York: Wiley.
- Barber, E. (2004). Benchmarking the management of projects: a review of current thinking. *International Journal of Project Management*, 22(4), 301–307. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2003.08.001>
- Barclay, C., & Osei-Bryson, K.-M. (2010). Project performance development framework: An approach for developing performance criteria & measures for information systems (IS) projects. *International Journal of Production Economics*, 124(1), 272–292.
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656–665. <https://doi.org/10.5465/AMR.1986.4306261>

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *The Academy of Management Executive*, 9(4), 49–61.
- Barney, J. B. (1996). The Resource-Based Theory of the Firm. *Organization Science*, 7(5), 469–469. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.5.469>
- Barney, J. B. (2002). Strategic management: From informed conversation to academic discipline. *The Academy of Management Executive*, 16(2), 53–57.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. (2015). *Strategic management and competitive advantage concepts and cases*. Pearson.
- Barney, J. B., & Mackey, A. (2016). Text and metatext in the resource-based view. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 369–378.
- Barney, J. B., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625–641.
- Black, J. A., & Boal, K. B. (1996). Assessing the organizational capacity to change. *Competence-Based Strategic Management*, 151–169.
- Bolaño, C. R. S., Mastrini, G., & Sierra, F. (2003). Políticas de Comunicação e Economia Política das Telecomunicações no Brasil: convergência, regionalização e reforma.
- Bolaño, C. R. S., & Santos, V. A. (2011). A internacionalização das comunicações no Brasil: Rede Globo, Telefônica, Telmex e os mercados de telecomunicações, TV de massa e segmentada e TV digital terrestre. *Revista Eptic*, 9(2). Retrieved from <http://www.seer.ufs.br/index.php/eptic/article/view/231>
- Buchanan, J. (2008). Measuring up. PM Network. In *Project Management Institute*.
- Cabanis, J. (1998). “ Show Me the Money”: A Panel of Experts Dissects Popular Notions of Measuring Project Management Maturity. *PM NETWORK*, 12, 53–62.
- Carvalho, D. S. de, & Zdanowicz, J. E. (2017). O uso de estratégias genéricas para obtenção de vantagens competitivas em empresa de materiais de construção no município de Parobé - RS. *Revista de Administração de Empresas Eletrônica - RAEE*, 0(6), 28–48.
- Carvalho, M. de, & Rabechini Jr, R. (2015). *Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos* (4<sup>a</sup>). Atlas.

- Carvalho, Marly Monteiro de, Patah, L. A., & Bido, D. de S. (2015). Project management and its effects on project success: Cross-country and cross-industry comparisons. *International Journal of Project Management*, 33(7), 1509–1522.
- Carvalho, Marly Monteiro de, & Rabechini Jr, R. (2015). Impact of risk management on project performance: the importance of soft skills. *International Journal of Production Research*, 53(2), 321–340.
- Carvalho, G., Vasconcelos, A., & Silva, F. (2009). Um processo de recomendação de modelos de maturidade em gerenciamento de projetos. *Proceedings Do IV Simpósio Brasileiro de Gerenciamento de Projetos. Ouro Preto, MG, Brasil: PMIMG*, 1–10.
- Carvalho, M. M., Laurindo, F. J., & Pessôa, M. S. P. (2003). Information Technology Project management to achieve efficiency in Brazilian Companies. *Managing Globally with Information Technology, Hershey*, 260–271.
- Chou, J.-S., & Yang, J.-G. (2012). Project management knowledge and effects on construction project outcomes: an empirical study. *Project Management Journal*, 43(5), 47–67.
- Cleland, D. I., & Ireland, L. (2006). *Project management: Strategic design and implementation*. McGraw-Hill Professional Publishing.
- Coff, R. W. (1997). Human assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theory. *Academy of Management Review*, 22(2), 374–402.
- Coff, R. W. (1999). When competitive advantage doesn't lead to performance: The resource-based view and stakeholder bargaining power. *Organization Science*, 10(2), 119–133.
- Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17(1), 121–154.
- Cooke-Davies, T. (2004). Project management maturity models. *The Wiley Guide to Managing Projects*, 1234–1255.
- Cooke-Davies, T. J., Schlichter, J., & Bredillet, C. (2001). Beyond the PMBOK® Guide. In *Project Management Institute (Ed.), Annual Project Management Institute Seminar & Symposium* (pp. 7–10).
- Cooke-Davies, Terence J. (2002). Establishing the link between project management practices and project success. In *Proceedings of PMI Research Conference, Seattle, Washington, DC*.

- Cruz, P. F. da, Afonso, B. P. D., Maccari, E. A., & Afonso, T. (2017). Ambiente empresarial, posicionamento estratégico e modelo delta: um estudo de caso no segmento de transmissão de energia elétrica. *Revista Gestão & Tecnologia*, 17(1), 181–206.
- Dai, C. X., & Wells, W. G. (2004). An exploration of project management office features and their relationship to project performance. *International Journal of Project Management*, 22(7), 523–532.
- Davis, K. (2014). Different stakeholder groups and their perceptions of project success. *International Journal of Project Management*, 32(2), 189–201.
- de Vries, J. (2009). Assessing inventory projects from a stakeholder perspective: Results of an empirical study. *International Journal of Production Economics*, 118(1), 136–145. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2008.08.017>
- Demsetz, H. (1973). Industry structure, market rivalry, and public policy. *The Journal of Law and Economics*, 16(1), 1–9.
- Demsetz, H. (1974). Two Systems of Belief About Monopoly. Retrieved from [https://books.google.com/books?hl=pt-BR&lr=&id=2PocHWiK0ysC&oi=fnd&pg=PA167&dq=Two+Systems+of+Belief+About+Monopoly%E2%80%99&ots=Lk\\_Hsnc2E3&sig=3--2Lr-2rPSnSL7VwO5WiTwKLPo](https://books.google.com/books?hl=pt-BR&lr=&id=2PocHWiK0ysC&oi=fnd&pg=PA167&dq=Two+Systems+of+Belief+About+Monopoly%E2%80%99&ots=Lk_Hsnc2E3&sig=3--2Lr-2rPSnSL7VwO5WiTwKLPo)
- Dess, G. G., & Davis, P. S. (1984). Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 27(3), 467–488.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and the sustainability of competitive advantage: reply. *Management Science*, 35(12). Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=00251909&AN=4730032&h=NytqJpUqnqMZugzu9xAehnNIL4uabeklf9TA%2BUty5SeKMUFpafMBrX1iowmrm%2F5p1mvbbc7PvOTv4whLiW%2FEYQ%3D%3D&crl=c>
- Dorling, A. (1993). SPICE: Software process improvement and capability determination. *Software Quality Journal*, 2(4), 209–224.
- Eveleens, J. L., & Verhoef, C. (2010). The rise and fall of the chaos report figures. *IEEE Software*, 27(1), 30–36.
- Foss, N. J. (1998). The competence-based approach: Veblenian ideas in the modern theory of the firm. *Cambridge Journal of Economics*, 22(4), 479–495.

- Foss, N. J. (2005). *Strategy, economic organization, and the knowledge economy: the coordination of firms and resources*. Oxford University Press. Retrieved from <https://books.google.com/books?hl=pt-BR&lr=&id=pOETDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR11&dq=%22Strategy,+Economic+Organization,+and+the+Knowledge+Economy%22+nicolai+j+fossgreen&ots=sXNsknZw34&sig=q2zqDeY9Y9MVdsWrbxKYexMqxEO>
- Gaddis, P. O. (1959). The project manager. *Harvard Business Review*, 37, 89–97.
- Galina, S. V. R. (2001). O envolvimento do Brasil no desenvolvimento tecnológico do setor de telecomunicações medido através de indicadores quantitativos—concessão de patentes e dados bibliométricos. In *Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto* (Vol. 3). Retrieved from [http://www.fundacaofia.com.br/pgtusp/pesquisas/arq\\_pronex/sub01/III%20CBGDP.PDF](http://www.fundacaofia.com.br/pgtusp/pesquisas/arq_pronex/sub01/III%20CBGDP.PDF)
- Galina, S. V. R., & Plonski, G. A. (2009). Inovação no Setor de Telecomunicações no Brasil: uma Análise do Comportamento Empresarial. *Revista Brasileira de Inovação*, 4(1 jan/jun), 129–155.
- Garel, G. (2013). A history of project management models: From pre-models to the standard models. *International Journal of Project Management*, 31(5), 663–669.
- Geraldí, J. G., Rodney Turner, J., Maylor, H., Söderholm, A., Hobday, M., & Brady, T. (2008). Innovation in project management: Voices of researchers. *International Journal of Project Management*, 26(5), 586–589. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.05.011>
- Glass, R. L. (2006). The Standish report: does it really describe a software crisis? *Communications of the ACM*, 49(8), 15–16.
- Gray, R. J. (2001). Organisational climate and project success. *International Journal of Project Management*, 19(2), 103–109.
- Hambrick, D. C. (1983). Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *Academy of Management Journal*, 26(1), 5–26.
- Hax, A. C., & Wilde II, D. L. (1999). The Delta model: adaptive management for a changing world. *MIT Sloan Management Review*, 40(2), 11.
- Hax, A., & Wilde, D. (2001). *The Delta Project: Discovering new sources of profitability in a networked economy*. Springer. Retrieved from <https://books.google.com/books?hl=pt-BR&lr=&id=mMdQ0eLOmGUC&oi=fnd&pg=PP1&dq=The+delta+project:+discovering+new+>



sources+of+profitability+in+a+networked+economy.&ots=OteSVFQnfE&sig=rBXtZraoHYNPZ  
WEsRz8PJkPH26c

Hill, C. W. (1988). Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: A contingency framework. *Academy of Management Review*, *13*(3), 401–412.

Hooley, G. J., Greenley, G. E., Cadogan, J. W., & Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, *58*(1), 18–27.

Ibert, O. (2004). Projects and firms as discordant complements: organisational learning in the Munich software ecology. *Research Policy*, *33*(10), 1529–1546.

Ika, L. A. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project Management Journal*, *40*(4), 6–19.

Jha, K. N., & Iyer, K. C. (2006). Critical determinants of project coordination. *International Journal of Project Management*, *24*(4), 314–322.

Jørgensen, M., & Moløkken-Østfold, K. (2006). How large are software cost overruns? A review of the 1994 CHAOS report. *Information and Software Technology*, *48*(4), 297–301.  
<https://doi.org/10.1016/j.infsof.2005.07.002>

Jugdev, K., & Mathur, G. (2013). Bridging situated learning theory to the resource-based view of project management. *International Journal of Managing Projects in Business*, *6*(4), 633–653.

Jugdev, Kam. (2004). Through the Looking Glass: Examining Theory Development in Project Management with the Resource-Based View Lens. Project Management Institute. Retrieved from <http://dspace.ucalgary.ca/handle/1880/44257>

Jugdev, Kam. (2005). The VRIO Framework of Competitive Advantage: Preliminary Research Implications for Organizational Innovations as Drawn from a Project Management Study. Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.336.7010>

Jugdev, Kam, & Mathur, G. (2006). Project management elements as strategic assets: preliminary findings. *Management Research News*, *29*(10), 604–617.

Jugdev, Kam, & Müller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. Retrieved from <http://prism.ucalgary.ca/handle/1880/44253>

Jugdev, Kam, & Thomas, J. (2002). Project management maturity models: The silver bullets of competitive advantage. Retrieved from <http://dspace.ucalgary.ca/handle/1880/44250>

- Katz, R., & Allen, T. J. (1985). PROJECT PERFORMANCE AND THE LOCUS OF INFLUENCE IN THE R&D MATRIX. *Academy of Management Journal*, 28(1), 67–87. <https://doi.org/10.2307/256062>
- Kerzner, H. (2002). *Strategic planning for project management using a project management maturity model*. John Wiley & Sons. Retrieved from <https://books.google.com/books?hl=pt-BR&lr=&id=AkFpbYbJMEsC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Strategic+planning+for+project+management+using+a+project+management+maturity+model&ots=IlosFa-Fjo&sig=BGSXD6owDrak9v-4U9IB2vG4ouc>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1999). Strategy, value innovation, and the knowledge economy. *MIT Sloan Management Review*, 40(3), 41.
- Knott, A. M., Bryce, D. J., & Posen, H. E. (2003). On the strategic accumulation of intangible assets. *Organization Science*, 14(2), 192–207.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383–397.
- Kor, Y. Y., & Mahoney, J. T. (2000). Penrose's resource-based approach: the process and product of research creativity. *Journal of Management Studies*, 37(1). Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-6486.00174/full>
- Kraaijenbrink, J., Spender, J.-C., & Groen, A. J. (2010). The resource-based view: a review and assessment of its critiques. *Journal of Management*, 36(1), 349–372.
- Laranjeira, S. M. G. (1998). Reestruturação no setor de telecomunicações: Aspectos da existência internacional. *Revista Latinoamericana de Estudios Del Trabajo*, 4(8), 159–178.
- Larson, E. W., & Gobel, D. H. (1989). Significance of project management structure on development success. *Engineering Management, IEEE Transactions on*, 36(2), 119–125.
- Ling, F. Y. Y. (2004). How project managers can better control the performance of design-build projects. *International Journal of Project Management*, 22(6), 477–488. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2003.09.003>
- Lins, B. F. E. (2000). Privatização das telecomunicações brasileiras: algumas lições. *Cadernos Aslegis*. Retrieved from [http://bd.camara.leg.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/11343/privatizacao\\_telecomunicacoes\\_lins.pdf?sequence=1](http://bd.camara.leg.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/11343/privatizacao_telecomunicacoes_lins.pdf?sequence=1)

- Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. (1982). Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The Bell Journal of Economics*, 418–438.
- Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. (2003). The payments perspective: micro-foundations of resource analysis. *Strategic Management Journal*, 24(10), 903–927.
- Maidique, M. A., & Patch, P. (1982). Corporate strategy and technological policy. *Readings in the Management of Innovation*, 273, 285.
- Makadok, R. (2003). Doing the right thing and knowing the right thing to do: Why the whole is greater than the sum of the parts. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1043–1055.
- Makadok, R., & Barney, J. B. (2001). Strategic factor market intelligence: An application of information economics to strategy formulation and competitor intelligence. *Management Science*, 47(12), 1621–1638.
- Meredith, J. R., & Mantel Jr, S. J. (2011). *Project management: a managerial approach*. John Wiley & Sons. Retrieved from [https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=xGRtQetWjNsC&oi=fnd&pg=PA2&dq=Project++Management+a+managerial+Approach&ots=MCC05wGO04&sig=QVhbJT-X4VG\\_uu5dPLqyIe\\_I9FU](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=xGRtQetWjNsC&oi=fnd&pg=PA2&dq=Project++Management+a+managerial+Approach&ots=MCC05wGO04&sig=QVhbJT-X4VG_uu5dPLqyIe_I9FU)
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage. Retrieved from [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=U4IU\\_wJ5QEC&oi=fnd&pg=PR12&dq=Qualitative+data+analysis:+An+expanded+source+book&ots=kD\\_FZLMRZO&sig=wQ09ptlbOqSrzuNd68pWXN1DT-I](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=U4IU_wJ5QEC&oi=fnd&pg=PR12&dq=Qualitative+data+analysis:+An+expanded+source+book&ots=kD_FZLMRZO&sig=wQ09ptlbOqSrzuNd68pWXN1DT-I)
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546–562.
- Miller, D. (1992). The generic strategy trap. *Journal of Business Strategy*, 13(1), 37–41.
- Miller, D., & Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, 39(3), 519–543.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). Strategic safari. *A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*.
- Morgan, G. (2006). *Imagens da organização - Edição Executiva* (2nd ed.). Atlas São Paulo.
- Morris, P. W. (1997). *The management of projects*. Thomas Telford. Retrieved from <https://books.google.com/books?hl=pt->

- BR&lr=&id=5ekyoWaeZ1UC&oi=fnd&pg=PA1&dq=morris+1994+The+Management+of+Projects&ots=KfdnIvbfM\_&sig=liLLWJzIhQJMpjToSr32-XMebo
- Murray, A. I. (1988). A contingency view of Porter's "generic strategies." *Academy of Management Review*, 13(3), 390–400.
- Navarre, C. (1989). La nouvelle fonction project management. In *conférence pour l'Institute for International Research, Paris, juin*.
- Nolan, R. L. (1973). Managing the computer resource: a stage hypothesis. *Communications of the ACM*, 16(7), 399–405.
- Nolan, R. L. (1979). Managing the crises in data-processing. *Harvard Business Review*, 57(2), 115–126.
- Ogunlana, S. O. (2010). Beyond the "iron triangle": Stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects. *International Journal of Project Management*, 28(3), 228–236.
- Packendorff, J. (1995). Inquiring into the temporary organization: new directions for project management research. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 319–333.
- Patah, L. A., & Carvalho, M. M. (2007). Quantifying the value of project management: The actual situation in the it market in Brazil. *Resumos... Ankara: EUROMA*.
- Patanakul, P., & Shenhar, A. J. (2012). What project strategy really is: The fundamental building block in strategic project management. *Project Management Journal*, 43(1), 4–20.
- Paulk, M. (1993). Capability maturity model for software. *Encyclopedia of Software Engineering*. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/0471028959.sof589/full>
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press, USA. Retrieved from <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=aigWHVhP5tsC&oi=fnd&pg=PR22&dq=1959+PENROSE,+E.+The+Theory+of+the+Growth+of+the+Firm.+Oxford:+Oxford+University+Press&ots=AVCcUVnkxt&sig=Jd8qR3HmFCoD2oEJyzJzlwvOIF4>
- Pereira, M. F. (1997). Estratégias competitivas: uma compreensão abrangente. *Comunicação Apresentada Em XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Consult. Retrieved*, 16, 2008.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.

- Pine, B. J. (1993). *Mass customization: the new frontier in business competition*. Harvard Business Press. Retrieved from <https://books.google.com/books?hl=pt-BR&lr=&id=Seli55Gt-sEC&oi=fnd&pg=PR9&dq=pine+1993&ots=5gPzG3LIQl&sig=1u4NR1LyWX-VWTGzCpmtSc22zl4>
- Pinto, A., & Bataglia, W. (2004). A INFLUÊNCIA DA PRIVATIZAÇÃO NO POSICIONAMENTO DAS OPERADORAS DE REDE: O CASO BRASILEIRO. Retrieved from [https://www.researchgate.net/profile/Walter\\_Bataglia/publication/268425611\\_V\\_V\\_I\\_I\\_I\\_I\\_S\\_A\\_INFLUENCIA\\_DA\\_PRIVATIZACAO\\_NO\\_POSICIONAMENTO\\_DAS\\_OPERADORAS\\_DE\\_REDE\\_O\\_CASO\\_BRASILEIRO/links/55773a1b08ae7521586e14bb.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Walter_Bataglia/publication/268425611_V_V_I_I_I_I_S_A_INFLUENCIA_DA_PRIVATIZACAO_NO_POSICIONAMENTO_DAS_OPERADORAS_DE_REDE_O_CASO_BRASILEIRO/links/55773a1b08ae7521586e14bb.pdf)
- Pinto, J. K., & Morris, P. W. (2004). *Wiley guide to managing projects*. John Wiley & Sons. Retrieved from [http://www.academia.edu/download/43924210/How\\_Projects\\_Differ\\_And\\_What\\_to\\_Do\\_About20160320-3783-9rn9jc.pdf](http://www.academia.edu/download/43924210/How_Projects_Differ_And_What_to_Do_About20160320-3783-9rn9jc.pdf)
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1987). Critical factors in successful project implementation. *Engineering Management, IEEE Transactions on*, (1), 22–27.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988). Project success: definitions and measurement techniques. Project Management Institute.
- PMI, P. M. I. (2013). *PMBOK - Project Management Body of Knowledge* (5th ed.).
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 137–145.
- Porter, M. E. (1985). Creating and sustaining superior performance. *Competitive Advantage*, 167.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 95–117.
- Prado, D. (2016). *A importância da evolução da maturidade em gerenciamento de projetos*. Retrieved from <http://www.maturityresearch.com/novosite/biblio/importancia-da-evolucao.pdf>
- Röller, L.-H., & Waverman, L. (2001). Telecommunications infrastructure and economic development: A simultaneous approach. *American Economic Review*, 909–923.
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2002). Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. *Strategic Management Journal*, 23(8), 769–780.
- Rumelt, D. P. (1984). Towards a strategic theory of the firm; alternative theories of the firm, 2002,(2) pp. 286-300. *Elgar Reference Collection, International Library of Critical Writings in Economics*, 154.

- Samset, K. (1998). Project management in a high-uncertainty situation. Uncertainty, risk and project management in international development projects. *Trondheim, Norway: Norwegian University of Science and Technology (NTNU)*.
- Santos, V. (2008). A firma-rede e as novas configurações do trabalho nas telecomunicações brasileiras. *Coleção Eptic*, (5).
- Saunders, R., Warford, J., & Wellenius, B. (1994). *Telecommunications and Economic Development (2 Eds.)*. JSTOR. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/pdf/4192667.pdf>
- Scherer, F. M., & Ross, D. (1990). Industrial market structure and economic performance. Retrieved from [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1496716](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1496716)
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle* (Vol. 55). Transaction publishers. Retrieved from <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=-OZwWcOGeOwC&oi=fnd&pg=PR6&dq=The+Theory+of+Economic+Development+schumpeter&ots=iM7Wu4rfEg&sig=Ijf-6BFgt0DXJakW4Q4qN0n2wLM>
- Shenhar, A. (2015). What is Strategic Project Leadership? *Open Economics and Management Journal*, 2(1). Retrieved from <http://benthamopen.com/FULLTEXT/EMJ-2-29>
- Shenhar, A., & Dvir, D. (2008). Project Management Research - The Challenge and Opportunity. *ResearchGate*, 38(2), 112–121. <https://doi.org/10.1109/EMR.2008.4534315>
- Shenhar, A. J. (2004). Strategic Project Leadership® Toward a strategic approach to project management. *R&D Management*, 34(5), 569–578. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2004.00363.x>
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (1996). Toward a typological theory of project management. *Research Policy*, 25(4), 607–632.
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation*. Harvard Business Review Press. Retrieved from <https://goo.gl/CcqGV5>
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Guth, W., Lechler, T., Milosevic, D., Patanakul, P., ... Stefanovic, J. (2007). Project strategy: the missing link. *Linking Project Management to Business Strategy*, 57–76.
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project success: a multidimensional strategic concept. *Long Range Planning*, 34(6), 699–725.

- Shima, W. T. (1999). *Regulação e Concorrência no Serviço de Telefonia Fixa Comutada do Brasil. Rio de Janeiro: UFRJ.(Tese de Doutorado).*
- Telebrasil - Perfil. (2017). Retrieved July 31, 2017, from <http://www.telebrasil.org.br/quem-somos/perfil>
- Teleco. (2017, May 18). Grupos de Telecom no Brasil. Retrieved June 11, 2017, from <http://www.teleco.com.br/operadoras/grupos.asp>
- Teleco - Quem Somos. (2007, September 10). Retrieved July 31, 2017, from <http://www.teleco.com.br/quemsomos.asp>
- The Standish Group. (2016). Chaos Report.
- Thomas, J., Delisle, C., Jugdev, K., & Buckle, P. (2002). Selling project management to senior executives: what's the hook. *The Frontiers of Project Management Research, Project Management Institute, Inc*, 309–328.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1993). Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard Business Review*, 71(1), 84–93.
- Trindade, D. F., & Trindade, L. dos S. P. (2006). As telecomunicações no Brasil: do segundo império até o regime militar. *Instituto Superior de Educação Oswaldo Cruz. Disponível Em:< Http://Www. Oswaldocruz. Br/Download/Artigos/social14. Pdf>. Acesso Em, 10.* Retrieved from <http://www.oswaldocruz.br/download/artigos/social14.pdf>
- Urli, B., & Urli, D. (2000). Project management in North America, stability of the concepts. *Project Management Journal*, 31(3), 33–43.
- Veblen, T. (1898). Why is Economics not an Evolutionary Science? *The Quarterly Journal of Economics*, 12(4), 373–397. <https://doi.org/10.2307/1882952>
- Verzuh, E. (2015). *The fast forward MBA in project management*. John Wiley & Sons. Retrieved from <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=pT2kBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR12&dq=the+fast+forward+mba+in+project+management&ots=OYBvq1OcXq&sig=JUJa7WnwIgisZLQMc9HtDqksE>
- Wellenius, B. (1984). On the role of telecommunications in development. *Telecommunications Policy*, 8(1), 59–66. [https://doi.org/10.1016/0308-5961\(84\)90060-0](https://doi.org/10.1016/0308-5961(84)90060-0)
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.

- Wernerfelt, B. (1989). From critical resources to corporate strategy. *Journal of General Management*, 14(3), 4–12.
- White, D., & Fortune, J. (2002). Current practice in project management—An empirical study. *International Journal of Project Management*, 20(1), 1–11.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995.
- Wohlers, M., & Oliva, R. (1998). Investimento e privatização das telecomunicações no Brasil: dois vetores da mesma estratégia. *Comissão Econômica Para América Latina (CEPAL). Escritório Brasília*. Retrieved from <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/0/4960/capv.pdf>
- Wright, P. (1987). A refinement of Porter's strategies. *Strategic Management Journal*, 8(1), 93–101.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Bookman editora. Retrieved from <https://books.google.com/books?hl=pt-BR&lr=&id=EtOyBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=Estudo+de+caso:+planejamento+e+m%C3%A9todos&ots=-j7hqnw1rx&sig=jZGCvDu8UOGTbrGGR4AWqcEVM0k>
- Yüksel, I. (2012). Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 52.



## APÊNDICES

O instrumento a seguir foi aplicado nas entrevistas com os dois executivos de projetos das empresas A e B. Está dividido em roteiro do entrevistador, que continha orientações ao pesquisador para conduzir a pesquisa e as questões abertas; e roteiro do entrevistado, com as questões em escala Likert e múltipla escolha feitas aos gerentes de projeto.

### ROTEIRO DA PESQUISA - PESQUISADOR

#### Roteiro Entrevistador

a) Questões de caracterização (inspiradas em Mathur e Jugdev (2013) e traduzidas):

As questões a seguir são para caracterização geral da amostra.

1. Sexo
2. Idade
4. Tempo de empresa/Tempo de mercado
- 4.1. Tempo em projetos
5. Grau de instrução

b) Questão aberta. Fale sobre o gerenciamento de projetos na empresa. Como ele é feito? Quais metodologias vocês seguem? Qual a estrutura da área que você trabalha?

c) Questões sobre maturidade em GP, Kerzner (2002) – Roteiro entrevistado.

d) Questões sobre VRIO de GP e maturidade de GP na empresa (inspiradas em Mathur e Jugdev (2013) e traduzidas) – Roteiro entrevistado.

### ROTEIRO DA PESQUISA - ENTREVISTADO

#### **Questionário – Pesquisa “Análise da contribuição da Maturidade da Gestão de Projetos na Geração de Vantagem Competitiva em Empresas de Telecomunicações”**

As questões a seguir fazem parte de um questionário para a entrevista de coleta de dados da pesquisa de mestrado de Gabriel Francisco Pistillo Fernandes, aluno do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho, orientada pelo Professor Doutor Marcos Paixão, no âmbito da dissertação de Mestrado Profissional em Administração, na área de

Gerenciamento de Projetos, intitulada “Análise da contribuição da Maturidade da Gestão de Projetos na Geração de Vantagem Competitiva em Empresas de Telecomunicações”.

A participação neste estudo é voluntária, podendo desistir a qualquer momento, sem que essa decisão se reflita em qualquer prejuízo ao pesquisador. Ao participar neste trabalho você estará colaborando para o desenvolvimento da pesquisa na área de gerenciamento de projetos. Toda a informação obtida neste estudo será estritamente confidencial, sua identidade e dados específicos da empresa nunca serão revelados em qualquer relatório ou publicação, ou a qualquer pessoa não relacionada diretamente com este estudo.

Para as questões a seguir considere a seguinte escala:

- 1 – Discordo Totalmente
- 2 – Discordo na Maior Parte
- 3 – Discordo Parcialmente
- 4 – Não concordo nem discordo
- 5 – Concordo Parcialmente
- 6 – Concordo na Maior Parte
- 7 – Concordo Totalmente

### Parte 1

Esta parte refere-se à maturidade em gerenciamento de projetos. Por favor, responda considerando sua empresa e o gerenciamento de projetos que ela desenvolve.

#### Parte 1A

As 20 questões a seguir envolvem a maturidade em gestão de projetos. Seja, por favor, o mais fidedigno(a) possível nas suas respostas. Marque a resposta que você considera a correta, não aquela que você imagina que deveria ser a melhor alternativa.

Perguntas	1	2	3	4	5	6	7
1. Minha empresa reconhece a necessidade da gestão de projetos. Essa necessidade é reconhecida em todos os níveis da gerência, inclusive pela alta administração.							
2. Minha empresa tem um sistema para gerenciar tanto o custo quanto o cronograma. O sistema requer números de encargos financeiros e códigos de conta contábil. O sistema informa variações em relação aos objetivos planejados.							
3. Minha empresa tem reconhecido as vantagens passíveis de serem alcançadas através da implementação da gestão de							

<b>Perguntas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
projetos. Esses benefícios são reconhecidos em todos os níveis gerenciais, incluindo a alta administração.							
4. Minha empresa (ou divisão) tem uma metodologia facilmente identificável de gestão de projetos que utiliza as fases do ciclo de vida.							
5. Nossos executivos apoiam ostensivamente a gestão de projetos, por meio de palestras, correspondência e inclusive pela presença ocasional em reuniões e relatórios da equipe de projetos.							
6. Minha empresa tem compromisso com o planejamento antecipado visando à qualidade. Tentamos fazer sempre o melhor possível em matéria de planejamento.							
7. Nossos gerentes de áreas de níveis médio e inicial apoiam por inteiro e ostensivamente o processo da gestão de projetos.							
8. Minha empresa faz o possível para minimizar os “desvios” de escopo (ex. mudanças de escopo) em nossos projetos.							
9. Nossos gerentes de áreas estão comprometidos não apenas com a gestão dos projetos, mas também com o cumprimento dos prazos estabelecidos para a conclusão dos objetivos.							
10. Os executivos em minha empresa têm bom conhecimento dos princípios da gestão de projetos.							
11. Minha empresa selecionou um ou mais softwares para serem utilizados com sistema de controle dos projetos.							
12. Nossos gerentes de áreas de níveis médio e inicial foram treinados e instruídos em gestão de projetos.							
13. Nossos executivos compreendem o conceito de responsabilidade e atuam como responsáveis em determinados projetos.							
14. Nossos executivos reconheceram ou identificaram as aplicações da gestão de projetos nas várias divisões do nosso empreendimento.							
15. Minha empresa conseguiu integrar com sucesso o controle de custo e cronograma							

<b>Perguntas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
tanto para a gestão de projetos quanto para relatórios de situação.							
16. Minha empresa desenvolveu um currículo de gestão de projetos (ex. mais do que um ou dois cursos) para o aperfeiçoamento das qualificações de nossos funcionários em gestão de projetos.							
17. Nossos executivos reconheceram o que precisa ser feito a fim de ser alcançada a maturidade em gestão de projetos.							
18. Minha empresa considera e trata a gestão de projetos como profissão, e não apenas como tarefa de tempo parcial.							
19. Nossos gerentes de nível médio e inicial estão dispostos a liberar seus funcionários para treinamento em gestão de projetos.							
20. Nossos executivos têm demonstrado disposição para mudanças na maneira tradicional de conduzir negócios para chegar à maturidade em gestão de projetos.							

### Parte 1B

As 42 questões a seguir envolvem a maturidade de metodologia única em gestão de projetos. Seja, por favor, o mais fidedigno(a) possível nas suas respostas. Marque a resposta que você considera a correta, não aquela que você imagina que deveria ser a melhor alternativa.

<b>Perguntas</b>	<b>Alternativas</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>
1. Minha empresa utiliza ativamente os seguintes processos:	a) Gerenciamento total da qualidade (TQM) apenas b) Engenharia de Concorrência (EC; diminuindo o tempo de entrega) apenas c) TQM e EC apenas d) Gerenciamento de riscos apenas e) Gerenciamento de riscos e EC apenas f) Gerenciamento de riscos, EC e TQM						
2. Em qual porcentagem seus projetos utilizam os	a) 0 %						

Perguntas	Alternativas	A	B	C	D	E	F
princípios de gerenciamento total da qualidade?	b) 5-10 % c) 10-25 % d) 25-50 % e) 50-75 % f) 75-100 %						
3. Em qual percentagem seus projetos utilizam os princípios de gerenciamento de riscos?	a) 0 % b) 5-10 % c) 10-25 % d) 25-50 % e) 50-75 % f) 75-100 %						
4. Em qual percentagem seus projetos utilizam compressão de cronograma paralelizando atividades (ao invés de executa-las em série)?	a) 0 % b) 5-10 % c) 10-25 % d) 25-50 % e) 50-75 % f) 75-100 %						
5. O processo de gerenciamento de riscos da minha empresa é baseado em:	a) Não fazemos b) Riscos financeiros apenas c) Riscos técnicos apenas d) Riscos de cronograma apenas e) Uma combinação de riscos financeiros, técnicos e de cronograma dependendo do projeto						
6. A metodologia de gerenciamento de riscos na minha empresa é:	a) Inexistente b) Mais informal que formal c) Baseada numa metodologia estruturada e suportada por políticas e procedimentos						

Perguntas	Alternativas	A	B	C	D	E	F
	d) Baseada numa metodologia estruturada e suportada por políticas e procedimentos e padronizada						
7. Quantas metodologias de gerenciamento de projetos distintas há na sua empresa?	a) 1 b) 2-3 c) 4-5 d) Mais de 5						
8. Com relação a benchmarking:	a) Minha empresa nunca tentou usar b) Minha empresa utilizou e fez algumas mudanças mas não em gerenciamento de projetos c) Minha empresa realizou benchmarking para gerenciamento de projetos mas não implantou mudanças d) Minha empresa realizou benchmarking para gerenciamento de projetos e implantou mudanças						
9. A cultura corporativa da minha empresa é melhor descrita pelo conceito de:	a) Responder a um único chefe b) Responder a vários chefes c) Times dedicados sem empoderamento d) Times não dedicados sem empoderamento e) Times dedicados com empoderamento f) Times não dedicados com empoderamento						
10. Com relação a ética e moral minha empresa acredita que:	a) O cliente sempre tem razão b) Decisões deveriam ser feitas na seguinte sequência: primeiro melhor interesse do cliente, depois da empresa, depois dos funcionários c) Decisões deveriam ser feitas na seguinte sequência: primeiro melhor						

Perguntas	Alternativas	A	B	C	D	E	F
	interesse da empresa, depois do cliente, depois dos funcionários  d) Não temos uma política escrita a esse respeito para determinar padrões						
11. Minha empresa realiza treinamentos internos sobre:	a) Ética e moralidade na empresa b) Ética e moralidade lidando com os clientes c) Boas práticas de negócios d) Todas as anteriores e) Nenhuma das anteriores f) Pelo menos duas das três primeiras						
12. Com relação a aumento de escopo gradual ou mudanças constantes de escopo nossa cultura:	a) Desencoraja mudanças depois da iniciação do projeto b) Permite mudanças apenas até um certo ponto no ciclo de vida do projeto utilizando um processo formal de controle de mudanças c) Permite mudanças em qualquer ponto do ciclo de vida do projeto utilizando um processo formal de controle de mudanças d) Permite mudanças mas sem nenhum processo de controle formal						
13. Nossa cultura parece ser baseada em:	a) Políticas b) Procedimentos c) Políticas e procedimentos d) Diretrizes e) Políticas, procedimentos e diretrizes						
14. Culturas são quantitativas (políticas, procedimentos, formas e diretrizes), comportamentais ou um	a) 10-25 % b) 25-50 % c) 50-60%						

Perguntas	Alternativas	A	B	C	D	E	F
compromisso. A cultura na minha empresa é provavelmente ___ % comportamental.	d) 60-75 % e) Maior que 75 %						
15. Nossa estrutura organizacional é:	a) Tradicional (predominantemente vertical) b) Matricial forte (o gerente de projetos dá a maior parte dos direcionamentos técnicos) c) Matricial fraca (os gerentes de área dão a maior parte dos direcionamentos técnicos) d) Nós utilizamos times co-localizados e) Eu não sei qual é a estrutura, ela muda diariamente						
16. Quando designado para um projeto, nosso gerente de projetos consegue recursos por:	a) “Brigar” pelas melhores pessoas disponíveis b) Negociar com os gerentes de área as melhores pessoas disponíveis c) Negociar pelas entregas ao invés de pessoas d) Utilizando a alta gestão para alocar as pessoas apropriadas e) Aceitando o que estiver disponível sem questionar						
17. Nossos gerentes de áreas:	a) Aceitam total responsabilidade pelo trabalho de suas áreas b) Pedem ao gerente de projetos para responsabilizar-se totalmente c) Tentam dividir a responsabilidade com o gerente de projetos						



Perguntas	Alternativas	A	B	C	D	E	F
	<p>d) Mantém a responsabilidade nos funcionários designados para a equipe do projeto</p> <p>e) Ninguém assume responsabilidade</p>						
18. Na cultura em nossa empresa a Pessoa mais provável de ser responsabilizada tecnicamente pela entrega final é/são:	<p>a) Os funcionários alocados no projeto</p> <p>b) O gerente de projetos</p> <p>c) O gerente de área</p> <p>d) O sponsor do projeto</p> <p>e) Todo o time</p>						
19. Em nossa empresa a autoridade do gerente de projetos advém de/do:	<p>a) Próprio gerente de projetos e do que ele/ela conseguir por si</p> <p>b) Superior imediato ao gerente de projetos</p> <p>c) Descrição de cargos documentada</p> <p>d) Informalidade, por meio do sponsor do projeto na forma de uma carta de designação no termo de abertura do projeto</p>						
20. Depois de um projeto receber go-ahead os sponsors tendem a:	<p>a) Tornar-se invisíveis, mesmo quando necessários</p> <p>b) Microgerenciar</p> <p>c) Esperar alinhamentos semanais resumidos</p> <p>d) Esperar alinhamentos quinzenais resumidos</p> <p>e) Envolverem-se apenas quando um problema crítico ocorre ou por solicitação do gerente de projeto ou gerentes de área</p>						
21. Qual porcentagem dos seus projetos tem sponsors	a) 0-10 %						

Perguntas	Alternativas	A	B	C	D	E	F
que são diretores ou tem cargos mais altos?	b) 10-25 % c) 25-50 % d) 50-75 % e) Mais de 75 %						
22. Minha empresa oferece aproximadamente quantos treinamentos internos distintos relacionados a projetos aos funcionários?	a) Menos de 5 b) 6-10 c) 11-20 d) 21-30 e) Mais de 30						
23. Com relação a resposta anterior, qual porcentagem dos cursos é mais comportamental que quantitativa?	a) Menos de 10 % b) 10-25 % c) 25-50 % d) 50-75 % e) Mais de 75 %						
24. Minha empresa acredita que:	a) Gerenciamento de projetos é um trabalho de tempo parcial b) Gerenciamento de projetos é uma profissão c) Gerenciamento de projetos é uma profissão e devemos nos certificar mas pagando pela prova d) Gerenciamento de projetos é uma profissão e nossa empresa paga para nos certificarmos e) Não temos gerentes de projeto na empresa						
25. Minha empresa acredita que treinamento deve ser:	a) Realizado sob demanda dos funcionários b) Realizado para necessidades de curto prazo						

Perguntas	Alternativas	A	B	C	D	E	F
	<p>c) Realizado para necessidades de longo e curto prazo</p> <p>d) Realizado apenas se houver retorno no investimento de paga-lo</p>						
26. Minha empresa acredita que o conteúdo de treinamentos é melhor definido pelo:	<p>a) Instrutor</p> <p>b) Departamento de RH</p> <p>c) Gerência</p> <p>d) Funcionários que serão treinados</p> <p>e) Ajuste após auditoria dos funcionários e gerentes</p>						
27. Qual porcentagem dos treinamentos em gerenciamento de projetos contém lições aprendidas e estudos de casos documentados de projetos realizados na sua empresa?	<p>a) Nenhuma</p> <p>b) Menos de 10%</p> <p>c) 10-25 %</p> <p>d) 25-50 %</p> <p>e) Mais de 50 %</p>						
28. Qual porcentagem dos gerentes funcionais da empresa participou de programas de treinamento ou alinhamentos específicos para mostrar aos executivos o que eles podem fazer para melhorar a maturidade de gerenciamento de projetos?	<p>a) Nenhuma</p> <p>b) Menos de 25%</p> <p>c) 25-50 %</p> <p>d) 50-75 %</p> <p>e) Mais de 75 %</p>						
29. Na minha empresa funcionários são promovidos a gerente porque:	<p>a) São especialistas técnicos</p> <p>b) Demonstram habilidades administrativas de um gerente profissional</p>						

Perguntas	Alternativas	A	B	C	D	E	F
	c) Sabem como tomar decisões de negócios d) Estão no topo da faixa salarial e) Falta de opção para alocação						
30. Um relatório deve ser escrito e apresentado ao cliente. Não levando em conta o custo para acumular conhecimento, o custo médio por página de um relatório geralmente é:	a) Não faço ideia b) 100-200 dólares c) 200-500 dólares d) Mais de 500 dólares e) Grátis, desde que os funcionários o preparem em casa fora do expediente						
31. A cultura em nossa empresa é melhor descrita como:	a) Gerenciamento de projetos informal baseado na confiança, comunicação e cooperação b) Formal baseada em políticas e procedimentos para tudo c) O gerenciamento de projetos é baseado na autoridade formal dos relacionamentos d) Intervenção executiva, que leva a um excesso de documentação e) Ninguém confia nas decisões dos gerentes de projetos						
32. Qual porcentagem do tempo do gerente de projeto é utilizada semanalmente preparando relatórios e status reports?	a) 5-10 % b) 10-20 % c) 20-40 % d) 40-60 % e) Mais de 60 %						
33. Durante o planejamento do projeto a maioria das atividades é realizada seguindo:	a) Políticas b) Procedimentos c) Diretrizes d) Checklists						

Perguntas	Alternativas	A	B	C	D	E	F
	e) Nenhuma das anteriores						
34. A duração média de uma reunião de status review de projeto com a alta Gestão é de:	a) Menos de 30 minutos b) 30-60 minutos c) 60-90 minutos d) 90 minutos-2 horas e) Mais de 2 horas						
35. Nossos clientes demandam que nós gerenciemos nossos projetos:	a) Informalmente b) Formalmente mas sem interferência do cliente c) Formalmente mas com interferência do cliente d) Nós escolhemos desde que as entregas sejam feitas						
36. Minha empresa acredita que funcionários de baixo rendimento:	a) Nunca devem ser designados para equipes b) Se designados para uma equipe, são de responsabilidade do gerente de projetos para supervisão c) Se designados para uma equipe, são de responsabilidade do seu gerente de área para supervisão d) Podem ser eficientes, se designados para a equipe correta e) Devem ser promovidos para gerência						
37. Funcionários designados para uma equipe de projetos (em tempo parcial ou total) tem suas avaliações de desempenho realizadas por:	a) Apenas o gerente de área b) Apenas o gerente de projetos c) Ambos o gerente de área e de projetos d) Ambos o gerente de área e de projetos, em conjunto com o sponsor						
38. As habilidades que provavelmente serão mais	a) Conhecimento técnico e liderança						

Perguntas	Alternativas	A	B	C	D	E	F
importantes no futuro aos gerentes de projetos da minha empresa são:	b) Gerenciamento de riscos e conhecimento de negócio c) Integração e gerenciamento de riscos d) Integração e conhecimento de negócios e) Comunicação e conhecimento técnico						
39. Em minha empresa pessoas designadas como líderes de projeto geralmente são:	a) Gerentes de área (primeira linha) b) Gerentes de seção (segunda linha) c) Qualquer nível de gerência d) Funcionários não gerentes e) Qualquer pessoa na empresa						
40. Os gerentes de projetos na minha empresa passaram por pelo menos algum treinamento em:	a) Análises de viabilidade b) Análises de custo-benefício c) A e B d) Em geral os gerentes de projetos são designados após a aprovação do projeto						
41. Nossos gerentes de projetos são estimulados a:	a) Tomar riscos b) Tomar riscos desde que aprovados pela alta gestão c) Tomar riscos desde que aprovados pelo sponsor do projeto d) Evitar riscos						
42. Considere a seguinte afirmação: Nossos gerentes de projetos tem um interesse sincero no que acontece com cada membro da equipe depois que o projeto está finalizado.	a) Concordo fortemente b) Concordo c) Não tenho certeza d) Discordo e) Discordo fortemente						

As 25 questões a seguir envolvem a maturidade de comparação (*benchmarking*) em gestão de projetos. Seja, por favor, o mais fidedigno(a) possível nas suas respostas. Marque a resposta que você considera a correta, não aquela que você imagina que deveria ser a melhor alternativa.

Para as questões a seguir considere a seguinte escala:

- 1 – Discordo Totalmente
- 2 – Discordo na Maior Parte
- 3 – Discordo Parcialmente
- 4 – Não concordo nem discordo
- 5 – Concordo Parcialmente
- 6 – Concordo na Maior Parte
- 7 – Concordo Totalmente

<b>Perguntas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
1. Nossos estudos de comparação encontraram empresas com controles de custo mais estritos.							
2. Nossos estudos de comparação encontraram empresas com melhores análises de impacto durante o controle de mudanças de escopo.							
3. Nossos estudos de comparação encontraram empresas realizando análise de risco pela análise do nível detalhado da estrutura analítica do projeto (EAP).							
4. Nossos estudos de comparação estão analisando o envolvimento dos fornecedores em atividades de gerenciamento de projetos.							
5. Nossos estudos de comparação estão analisando o envolvimento dos clientes em atividades de gerenciamento de projetos.							
6. Nossos estudos de comparação estão analisando como melhorar a lealdade/uso de nossa metodologia de gerenciamento de projetos.							
7. Nossos esforços de comparação estão analisando empresas na mesma área de negócios que a nossa.							
8. Nossos esforços de comparação estão analisando empresas fora da nossa área de negócios.							

<b>Perguntas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
9. Nossos esforços de comparação estão analisando empresas fora da nossa área de negócios para buscar novas ideias e aplicações de gerenciamento de projetos.							
10. Nossos esforços de comparação estão analisando atividades da concorrência para verificar como ela controla cronograma.							
11. Nossos esforços de comparação encontraram outras empresas realizando análises de restrição de recursos.							
12. Nossos esforços de comparação estão analisando a forma como outras empresas gerenciam seus clientes durante o processo de controle de mudanças de escopo.							
13. Nossos esforços de comparação estão analisando a forma como outras empresas envolvem seus clientes nas atividades de gerenciamento de riscos.							
14. Nossos esforços de comparação estão analisando melhorias de software por atualizações internas.							
15. Nossos esforços de comparação estão analisando melhorias de software por novas compras.							
16. Nossos esforços de comparação estão analisando a forma como outras empresas atraem novos usuários internos para utilizarem suas metodologias de gerenciamento de projetos.							
17. Nossos esforços de comparação estão analisando a forma como outras empresas realizam gerenciamento de riscos técnicos.							
18. Nossos esforços de comparação estão analisando a forma como outras empresas obtém melhor eficiência e efetividade de suas metodologias de gerenciamento de projetos.							
19. Nossos esforços de comparação focam em como obter um menor custo da qualidade.							
20. Nossos esforços de comparação estão analisando a forma como outras empresas desempenham o gerenciamento de riscos em atividades paralelas.							
21. Nossos esforços de comparação estão analisando a forma como outras empresas utilizam projetos de melhoria como parte do gerenciamento de mudanças de escopo.							



<b>Perguntas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
22. Nossos esforços de comparação estão buscando formas de integrar processos existentes em nossa metodologia única.							
23. Nossos esforços de comparação estão analisando a forma como outras empresas integraram novas metodologias e processos a suas metodologias únicas.							
24. Nossos esforços de comparação estão analisando a forma como outras empresas lidam e desencorajam o desenvolvimento de metodologias paralelas.							
25. Nossos esforços de comparação estão visando avaliar o uso de modelos de recursos corporativos por outras empresas.							

### **Parte 1D**

As 16 questões a seguir envolvem a maturidade de melhoria contínua em gestão de projetos. Seja, por favor, o mais fidedigno(a) possível nas suas respostas. Marque a resposta que você considera a correta, não aquela que você imagina que deveria ser a melhor alternativa.

Para as questões a seguir considere a seguinte escala:

- 1 – Discordo Totalmente
- 2 – Discordo na Maior Parte
- 3 – Discordo Parcialmente
- 4 – Não concordo nem discordo
- 5 – Concordo Parcialmente
- 6 – Concordo na Maior Parte
- 7 – Concordo Totalmente

<b>Perguntas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
1. As melhorias na nossa metodologia nos aproximaram de nossos clientes.							
2. Nós fizemos melhorias de softwares na nossa metodologia.							
3. Nós fizemos melhorias que agilizaram a integração de nossos processos.							

<b>Perguntas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
4. Nós compramos software que permitiu-nos eliminar alguns <i>reports</i> e documentação.							
5. Mudanças nos nossos requisitos de treinamentos geraram mudanças nas nossas metodologias.							
6. Mudanças nas nossas condições de trabalho (ex.: escritório, ambiente) nos permitiram racionalizar nossa metodologia (ex.: diminuir papéis).							
7. Nós fizemos mudanças em nossa metodologia para buscar aceitação de toda a empresa.							
8. Mudanças no comportamento organizacional levaram a mudanças em nossa metodologia.							
9. O apoio da gestão melhorou ao ponto no qual agora precisamos de menos controles e acompanhamento em nossa metodologia.							
10. Nossa cultura é cooperativa ao ponto no qual gerenciamento de projetos informal ao invés de formal pode ser utilizada, e mudanças foram feitas ao sistema de gerenciamento de projetos informal.							
11. Mudanças de poder e autoridade resultaram numa metodologia menos estrita (ex.: diretrizes ao invés de políticas e procedimentos)							
12. Requisitos de horas extras determinaram mudanças em nossas formas e procedimentos.							
13. Nós mudamos a forma como comunicamos com nossos clientes.							
14. Devido a mudanças em nossas necessidades de gerenciamento de projetos, houve mudanças nas capacidades de nossos recursos.							
15. (Se sua organização foi reestruturada) Nossa reestruturação causou mudanças nos requisitos de aprovação na metodologia.							
16. O crescimento de nossa base de negócios na empresa causou melhorias na nossa metodologia.							

## Parte 2

Por favor, responda as questões a seguir no contexto dos projetos que você trabalhou no último ano.

Perguntas	1	2	3	4	5	6	7
1 VALOR - Recursos valerosos melhoram a posição financeira de uma empresa e são fontes de forças.							
1.1 Material impresso sobre gerenciamento de projetos é um recurso valeroso (fonte de força) em minha empresa (ex.: manuais, livros).							
1.2 Bancos de dados para gerenciamento de projetos são recursos valerosos (fontes de força) em minha empresa (ex.: banco de dados de projetos, banco de dados de gestão do conhecimento, simulações de gerenciamento de riscos como análises de Monte Carlo).							
1.3 Hardware é um recurso valeroso (fonte de força) em minha empresa.							
1.4 Software para gerenciamento de projetos é um recurso valeroso (fonte de força) em minha empresa (ex.: Primavera, Microsoft Office).							
1.5 Metodologias de gerenciamento de projetos são recursos valerosos (fontes de força) em minha empresa.							
1.6 Rotação em projetos é um recurso valeroso (fonte de força) em minha empresa. (Original: Project job shadowing is a valuable resource (source of strength) at my company – Job shadowing é como um programa de estágio ou trainee).							
1.7 Templates de gerenciamento de projetos dados são recursos valerosos (fontes de força) em minha empresa (ex.: checklists ou formulários para business cases de projetos, charters, lições aprendidas, logs de problemas, status reports, requisições e mudanças).							
1.8 Capital social em projetos, ou seja, a rede de relacionamentos fortes e fracos de uma pessoa com outras dentro e fora da empresa é um recurso valeroso (fonte de força) em minha empresa.							
1.9 Comunidades de prática de gerenciamento de projetos (nas quais as pessoas regularmente compartilham e aprendem sobre temas de interesse) são recursos valerosos (fontes de força) em minha empresa.							

<b>Perguntas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
1.10 Project management offices (PMOs) são recursos valiosos (fontes de força) em minha empresa.							
1.11 Conhecimento tácito sobre gerenciamento de projetos é um recurso valioso (fonte de força) em minha empresa.							
1.12 Mentoria em gerenciamento de projetos é um recurso valioso (fonte de força) em minha empresa.							
<b>2 RARIDADE - Recursos raros são únicos e poucas companhias os têm.</b>							
2.1 Material impresso sobre gerenciamento de projetos é um recurso raro que minha empresa tem (ex.: manuais, livros).							
2.2 Bancos de dados são recursos raros que minha empresa tem (ex.: banco de dados de projetos, banco de dados de gestão do conhecimento, simulações de gerenciamento de riscos como análises de Monte Carlo).							
2.3 Hardware é um recurso raro que minha empresa tem.							
2.4 Software para gerenciamento de projetos é um recurso raro que minha empresa tem (ex.: Primavera, Microsoft Office).							
2.5 Metodologias de gerenciamento de projetos são recursos raros que minha empresa tem.							
2.6 Rotação em projetos é um recurso raro que minha empresa tem.							
2.7 Templates de gerenciamento de projetos dados são recursos raros que minha empresa tem (ex.: checklists ou formulários para business cases de projetos, charters, lições aprendidas, logs de problemas, status reports, requisições e mudanças).							
2.8 Capital social em projetos, ou seja, a rede de relacionamentos fortes e fracos de uma pessoa com outras dentro e fora da empresa é um recurso raro que minha empresa tem.							
2.9 Comunidades de prática de gerenciamento de projetos (nas quais as pessoas regularmente compartilham e aprendem sobre temas de interesse) são recursos raros que minha empresa tem.							
2.10 Project management offices (PMOs) são recursos raros que minha empresa tem.							

<b>Perguntas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
2.11 Conhecimento tácito sobre gerenciamento de projetos é um recurso raro que minha empresa tem.							
2.12 Mentoria em gerenciamento de projetos é um recurso raro que minha empresa tem.							
<b>3 INIMITABILIDADE - Recursos inimitáveis (ou de imitabilidade imperfeita) são muito difíceis dos competidores copiarem.</b>							
3.1 O material impresso sobre gerenciamento de projetos da minha empresa é um recurso muito difícil dos competidores copiarem (ex.: manuais, livros).							
3.2 Os bancos de dados são recursos raros da minha empresa são um recurso muito difícil dos competidores copiarem (ex.: banco de dados de projetos, banco de dados de gestão do conhecimento, simulações de gerenciamento de riscos como análises de Monte Carlo).							
3.3 O hardware da minha empresa é um recurso muito difícil dos competidores copiarem.							
3.4 Os softwares para gerenciamento de projetos da minha empresa são um recurso muito difícil dos competidores copiarem (ex.: Primavera, Microsoft Office).							
3.5 As metodologias de gerenciamento de projetos da minha empresa são um recurso muito difícil dos competidores copiarem.							
3.6 A rotação em projetos da minha empresa é um recurso muito difícil dos competidores copiarem.							
3.7 Os templates de gerenciamento de projetos dados da minha empresa são um recurso muito difícil dos competidores copiarem (ex.: checklists ou formulários para business cases de projetos, charters, lições aprendidas, logs de problemas, status reports, requisições e mudanças).							
3.8 O capital social em projetos, ou seja, a rede de relacionamentos fortes e fracos de uma pessoa com outras dentro e fora da empresa da minha empresa é um recurso muito difícil dos competidores copiarem.							
3.9 As comunidades de prática de gerenciamento de projetos (nas quais as							

<b>Perguntas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
peças regularmente compartilham e aprendem sobre temas de interesse) da minha empresa são um recurso muito difícil dos competidores copiarem.							
3.10 Os project management offices (PMOs) da minha empresa são um recurso muito difícil dos competidores copiarem.							
3.11 O conhecimento tácito sobre gerenciamento de projetos da minha empresa é um recurso muito difícil dos competidores copiarem.							
3.12 A mentoria em gerenciamento de projetos da minha empresa é um recurso muito difícil dos competidores copiarem.							
<b>4 ORGANIZAÇÃO E MATURIDADE</b>							
4.1 Qual nível descreve melhor a média da maturidade em gerenciamento de projetos da sua empresa; ou seja, quão desenvolvidas e sofisticadas estão as práticas? Cada nível implica em atender aos anteriores.							
1 - Nível inicial: Nossas práticas de gerenciamento de projetos são em sua maioria ad hoc e caóticas, nós dependemos de competências individuais de gerenciamento de projetos.							
2 - Nível repetível: Nossas práticas de gerenciamento de projetos incluem um sistema de gerenciamento de projetos e planos são baseados em nossa experiência prévia.							
3 - Nível definido: Práticas de gerenciamento de projetos são comumente utilizadas na empresa, nós temos um entendimento comum em toda a organização sobre atividades de gerenciamento de projetos, papéis e responsabilidades.							
4 - Nível gerenciado: Nossas práticas de gerenciamento de projetos são estáveis e nós medimos processos contra metas organizacionais, variações são identificadas e sanadas.							
5 - Nível otimizado: Nossas práticas de gerenciamento de projetos são utilizadas em toda a empresa e toda a empresa tem foco em melhoria contínua.							
4.2 A qualidade das práticas de gerenciamento de projetos da minha empresa são importantes para:							
A missão da empresa (o negócio que ela participa);							
Os serviços da empresa;							
Os objetivos da minha área na empresa.							
4.3 Na minha empresa eu posso:							
Comunicar-me acima na hierarquia do projeto;							
Comunicar-me acima na hierarquia da empresa;							
Comunicar-me abertamente no projeto.							
4.4 Na minha empresa:							
A alta gestão me apoia, mesmo em fases críticas dos projetos;							

<b>Perguntas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
As pessoas confiam umas nas outras;							
As pessoas trabalham bem juntas;							
O ambiente encoraja o aprendizado;							
O ambiente promove o compartilhamento de informações e aprendizados.							
<b>4.5 Os processos de gerenciamento de projetos em minha empresa geralmente nos permitem:</b>							
Atender a qualidade das entregas;							
Atender as expectativas dos clientes;							
Atender aos requisitos de escopo dos projetos;							
Atender aos cronogramas;							
Atender aos custos.							
<b>4.5 Os recursos e a capacidade de gerenciamento de projetos da minha empresa permitem-nos atingir:</b>							
Níveis de lucratividade;							
Market share;							
Satisfação dos clientes;							
Metas de vendas;							
Inovação contínua;							
Lealdade dos clientes.							