ReGeo ISSN: 2177-3246

ESTRATÉGIA: UMA ANÁLISE SOBRE A IMPORTÂNCIA DA CAPTURA DE BENEFÍCIOS DE PROJETOS NO ALCANCE DO DIFERENCIAL COMPETITIVO

STRATEGY: AN ANALYSIS ON THE IMPORTANCE OF BENEFITS CAPTURE OF PROJECTS IN ACHIEVING COMPETITIVE ADVANTAGE

ESTRATEGIA: UN ANÁLISIS SOBRE LA IMPORTANCIA DE LA CAPTURA DE BENEFICIOS DE PROYECTOS EN EL LOGRO DE LA VENTAJA COMPETITIVA

https://doi.org/10.56238/revgeov17n8-063

Data de submissão: 07/07/2026 **Data de publicação:** 07/08/2026

Mariana Valery Serrano Lima
Especialista em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria
Instituição: Fundação Getulio Vargas (FGV)
E-mail: mariserrano92@gmail.com

Luis Fernando Casagranda
Mestre em Engenharia da Produção
Instituição: IBGEN
E-mail: fernando@tecnoflex-rs.com.br

RESUMO

O presente artigo apresenta, por meio de um estudo de caso, a aplicação do uso de ferramentas estratégicas nos projetos de uma empresa do segmento eletroeletrônico com o objetivo de analisar a importância da captura de benefícios de projetos para que seja garantido o alcance de diferencial competitivo na organização. A pesquisa teve como objetivo geral analisar e descrever se houve a garantia da execução da estratégia definida pelo planejamento estratégico e se desse modo foi obtida a vantagem competitiva. Para tanto, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre estratégia, gerenciamento de projetos e vantagem competitiva para realização do estudo de caso. Os resultados apontam para a implementação da estratégia do projeto com foco na obtenção da captura de benefícios para resultar em diferencial competitivo. Através deste estudo pode-se concluir que foi possível obter vantagem competitiva através da execução da estratégia em todos os níveis da organização e a captura de benefícios de projetos é parte relevante no sucesso do desempenho organizacional.

Palavras-chave: Captura de Benefícios. Diferencial Competitivo. Estratégia. Gestão de Projetos.

ABSTRACT

Through a case study, this article comes to present the implementation of strategic methodologies to measure performance and benefits on projects in the Electronics Industry to analyze how important the benefits capture is to achieve competitive advantage in the organization. The research has been developed to analyze and report if the strategic goals, once defined by the Strategic Planning, were achieved by the projects execution and the competitive advantage targeted was reached. To structure it, a bibliographical survey about Strategic Management, Project Management and competitive advantage has been made to create a solid base for this case study. The results has shown that projects must place focus on identify, pursue and capture benefits aligned to strategic goals to achieve competitive advantage. In accordance with the study, is possible to obtain competitive advantage through strategic execution on the entire organization and the benefits capture is a critical success factor to the organizational performance.

Keywords: Benefice Capture. Competitive Advantage. Project Management. Strategy.

RESUMEN
A través de un estudio de caso, este artículo presenta la implementación de metodologías estratégicas para medir el desempeño y los beneficios en proyectos en la industria electrónica para analizar cuán importante es la captura de beneficios para lograr una ventaja competitiva en la organización. La investigación se desarrolló para analizar e informar si los objetivos estratégicos, una vez definidos por la Planificación Estratégica, fueron alcanzados por la ejecución de proyectos y se logró la ventaja competitiva buscada. Para estructurarlo, se realizó un levantamiento bibliográfico sobre Gestión Estratégica, Gestión de Proyectos y ventaja competitiva para crear una base sólida para este estudio de caso. Los resultados han mostrado que los proyectos deben enfocarse en identificar, perseguir y capturar beneficios alineados con objetivos estratégicos para lograr ventaja competitiva. De acuerdo con el estudio, es posible obtener ventaja competitiva mediante la ejecución estratégica en toda la organización y la captura de beneficios es un factor crítico de éxito para el desempeño organizacional.

Palabras clave: Captura de Beneficios. Ventaja Competitiva. Gestión de Proyectos. Estrategia.

1 INTRODUÇÃO

O primor no gerenciamento de projetos tem um papel significativo para que as organizações alcancem os objetivos estratégicos. Entre as principais dificuldades dos executivos encontra-se o desafio de colocar a estratégia em ação, e nessa direção foram realizadas uma série de pesquisas nos últimos anos, com foco principalmente nas áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos e estratégia organizacional para tentar desvendar o porquê ocorrem estas lacunas entre a estratégia e sua execução e quais as possíveis soluções para a resolução desse problema.

Uma das diversas pesquisas publicadas foi realizada pela *Pricewaterhouse Cooper*[1] (2016) que retornou à informação de que 62% do total de executivos respondentes admitem que a implementação da estratégia é vista como uma tarefa operacional (em oposição a uma estratégia), resultando em um obstáculo para que o que fora planejado seja posto em ação. A mesma pesquisa retornou também que na maior parte das vezes, as organizações alocam muitos recursos no desenho estratégico e acabam não ultrapassando a metade do caminho e, como resultado disso as estratégias falham e geram perda financeira dos recursos que foram aplicados nos projetos estratégicos.

A pesquisa científica enquadrou-se como um estudo de caso, visto que, o tema estudado necessitava de uma análise em profundidade da organização, de forma que pudesse considerar suas múltiplas dimensões e, por terem se referido a um, ou a alguns poucos objetos, permitiu que fossem utilizados instrumentos que conferiram maior profundidade aos dados coletados (GIL, 2009).

Tratando-se do levantamento da informação, foi realizado de forma que a pesquisa foi elaborada no formato de pesquisa-ação, com a utilização da técnica de observação participante, com levantamento de documentação direta, aplicando a técnica de pesquisa de campo que, de acordo com Lakatos; Marconi (2017) encaixa-se com os estudos exploratório-descritivos combinados que focam na descrição completa, e como é o caso de estudo de caso, se utilizam de análises empíricas e teóricas e também do uso da ferramenta de observação participante, descrevendo qualitativamente as informações. Dando-se precedência ao caráter sistemático, trazendo como resultado os procedimentos de amostragem flexíveis.

Ter conhecimento das oportunidades e das ameaças é substancial para a competitividade das empresas no mercado, ter conhecimento dos concorrentes, ter consciência de qual é o diferencial da organização, todos esses quesitos podem levá-las a obter a tão visada vantagem competitiva e a liderança de mercado.

[1] A *PricewaterhouseCoopers* (PwC) é uma das maiores prestadoras de serviços profissionais do mundo nas áreas de auditoria, consultoria e outros serviços acessórios para todo tipo de empresas e no mundo inteiro, realiza inúmeras pesquisas de mercado e tendências, preocupações dos *CEOs*, dentre outros temas.

Neste sentido, se fez necessário um estudo focado em uma análise sobre estratégia ligada à gestão de projetos e ao processo de gerenciamento através do uso do *Balanced Scorecard*[2] para obtenção de vantagem competitiva, visando focar na captura de benefícios dos projetos estratégicos e na análise de como pode ser garantido que as metas estratégicas propostas sejam alcançadas e colocadas em prática pela organização. Portanto, o objetivo geral deste artigo é analisar e descrever se existe a possibilidade de garantia da execução da estratégia definida pelo planejamento estratégico, e pelos objetivos específicos que são:

a) Descrever como garantir a conexão dos projetos do portfólio com os objetivos estratégicos;
b) Verificar quais os impactos da captura de benefícios dos projetos para obtenção dos objetivos estratégicos focando na obtenção de diferencial competitivo;
c) Traçar a governança e as ações específicas para capturar os benefícios estimados ou prometidos em projetos.

Para atingir as metas desse artigo, se apresentará uma revisão bibliográfica sobre o tema, a metodologia proposta e posteriormente o estudo de caso. Por fim, os resultados e considerações finais são tecidos para o encerramento deste artigo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 HISTÓRICO DE ESTRATÉGIA

O significado da palavra estratégia deriva do grego, em que *stratos* significa exército e *ago* significa liderança ou comando, para Ghemawat, Pankaj (2007) a estratégia é um termo criado pelos antigos gregos para os quais significava um magistrado ou comandante-chefe militar. Com o passar dos anos, a estratégia começou a ter seu sentido ampliado e passou a se fazer ainda mais presente no ambiente empresarial. A base dos conceitos de estratégia utilizada pelas organizações está relacionada com as ações militares. Mintzberg (1988) afirma que a noção de estratégia amplamente aceita e utilizada na década de 1960, está pautada na concepção do livro A Arte da Guerra, de Sun Tzu, originalmente escrito há cerca de 2.400 anos. Nesta perspectiva, a estratégia tinha como alicerce as ações de operações e movimentos de um exército, a definição do campo e a análise do inimigo, ou seja, um conjunto de regras para o conflito militar. As concepções de Sun Tzu inspiraram os acadêmicos de Administração e Economia, e diversos de seus ensinamentos são utilizados como base para apoiar a disputa das organizações no mundo dos negócios (MINTZBERG, 1988).

[2] *Balanced Scorecard*: Indicadores Balanceados de Desempenho

Inicialmente, estratégia era definida como o modo com os quais eram analisados os pontos fortes e fracos das organizações (BERTERO, 1995). Para Hunger; Wheelen (1995), a estratégia é o plano-chave que delimita como a empresa chegará no cumprimento da sua missão e objetivos definidos anteriormente. Seguindo esse pensamento, podemos levar em consideração uma visão estratégica como sendo: plano de alta gerência para atingir resultados coerentes com as missões e objetivos da organização (HUNGER; WHEELEN, 1995). Já em oposição, podemos encarar a elaboração do planejamento estratégico de uma organização, não apenas ligada aos valores e a visão, mas sim às aptidões e as habilidades de colocar em prática o plano (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Na visão de Chiavenato:

> Estratégia é o ato de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio do planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos da maneira mais adequada à situação (CHIAVENATO, 1993).

Olhando a partir de uma visão de negócios, a descrição mais básica de estratégia parece ser como um plano de longo prazo dentro de uma organização. Além disso, de acordo com Johnson, Scholes, Whittington (2011) estratégia é a orientação e o alcance de uma organização a longo prazo, que conquista vantagens num ambiente inconstante por meio da configuração de recursos e competências com o intuito de atender às expectativas dos *stakeholders*. A estratégia pode ser descrita como uma série de decisões sobre quais caminhos seguir para se obter determinados resultados. Ter conhecimento das oportunidades e ameaças é substancial para a competitividade da empresa no mercado, conhecer os concorrentes, saber qual é o diferencial da organização pode levá-la para a obtenção da tão almejada vantagem competitiva e liderança de mercado.

Na visão de Mintzberg *et al* (2007) a estratégia pode ser dividida em três pontos: o primeiro é estratégia corporativa que representa o ponto mais elevado da organização, trata das questões referentes aos negócios competitivos além de decidir qual o portfólio das unidades de negócios da empresa, trata-se da decisão de onde competir. O segundo ponto seria a estratégia competitiva ou de negócio que envolve a decisão de uma estratégia de competição para a unidade de negócios, trata-se da decisão de como competir. Já o terceiro seria a chamada estratégia funcional que equivale ao modo de ação da área funcional da empresa, relacionada ao nível tático e para que haja o melhor funcionamento da Gestão Estratégica, as estratégias funcionais precisam entender-se em todas as áreas da organização. Para Ohmae (1982), a estratégia corporativa é entendida como vantagem competitiva, que busca modificar o poder de uma empresa em relação aos seus adversários tornando-a mais eficaz que as demais.

No ponto de vista de Meirelles (1995) a estratégia progrediu ao longo do tempo, de modo que o planejamento financeiro materializado no orçamento evoluiu para o planejamento de longo prazo, tornando-se na sequência, o planejamento estratégico que progrediu para algo maior que se transformou em Administração Estratégica.

É possível dizer também que estratégia se associa com os ambientes nos quais as organizações estão inseridas. Para Chaffee (1985) a primeira reflexão sobre estratégia seria da impossibilidade de desassociar as empresas dos meios inseridos, as empresas utilizam as estratégias para tratar das mudanças nos ambientes dos quais estão inseridas.

As empresas planejam seus futuros e utilizam as informações sobre o passado, podemos chamá-las de estratégias pretendidas e de estratégias realizadas, respectivamente. Dessa maneira, há um ponto que deve ser questionado, as estratégias realizadas precisam sempre ter sido pretendidas? No dia a dia fica claro que as estratégias pretendidas nem sempre conseguem ser realizadas (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

A motivação dos colaboradores a colocar a estratégia em ação em cada unidade de negócio depende diretamente do sistema de mensuração escolhido e utilizado, de acordo com Kaplan; Norton (1997), as organizações que elaboram as suas medidas de desempenho para monitorar a execução da estratégia tem muito mais chances de realmente executar o planejamento estratégico, pois transmitem com sucesso quais são os objetivos e as metas. Esse monitoramento permite que os executivos tenham clareza para definir os investimentos e ações necessárias para que as metas sejam atingidas.

Ansoff (1965) apresenta a ideia de que: "a estratégia consiste, basicamente, em um conjunto de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização". Para que uma organização atinja os seus objetivos é necessário que o pensamento sistêmico (planejamento estratégico) esteja organizado. A estratégia de negócios é a ferramenta que permite aos executivos desvendar qual o melhor caminho para chegar à realização das metas e desse modo avaliar e medir os resultados obtidos. O planejamento é a visão do futuro, que descreve precisamente como a empresa vai agir para alcançar os objetivos gerais e funcionais estipulando pelo menos a sua missão, visão e valores da organização. Estratégia é envolver um conjunto de diversas atividades para que seja criada uma posição única e valiosa para as organizações (PORTER, 2005).

Segundo Kotler (1992) "planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado".

Muitas organizações que gerenciam projetos, programas e portfólios utilizando como base os resultados mensuráveis tradicionais tendem a resultar uma clara lacuna entre a estratégia e o

gerenciamento de projetos. Segundo uma pesquisa realizada pelo *Project Management Institute*[3] (PMI, 2016) empresas que relataram ter capacidades de Gerenciamento de Percepção de Benefícios (GPB) têm 1,6 vezes mais propensão a atingir os objetivos dos projetos e até três vezes maior probabilidade de ultrapassar e cumprir a meta do Retorno sobre o Investimento (ROI). O Gerenciamento de Percepção de Benefícios é uma abordagem poderosa para ajudar a fechar a lacuna, alinhando projetos, programas e portfólios à estratégia global da empresa.

2.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Na definição, projetos são empreendimentos com resultado único e com tempo de início e de término definidos. De acordo com o PMBOK:

> Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e término definidos. O término é alcançado quando os objetivos do projeto são atingidos, ou quando o projeto é encerrado porque os seus objetivos não serão ou não podem ser alcançados, ou quando a necessidade do projeto deixar de existir (PMBOK, 2013).

Projetos são criados tanto para criar oportunidades de inovação e direcionar os caminhos para obtenção de resultados a longo prazo, quanto para solucionar situações. Os projetos surgem para ser sempre estratégias de transformação, tanto para sanar os problemas, quanto para aproveitar situações presentes e direcionar o plano estratégico de longo prazo (BOUTINET, 1992 apud MAXIMIANO, 2010).

Ao elaborar um planejamento estratégico de uma companhia, são definidos uma série de objetivos a serem alcançados, criando a necessidade de elaborar projetos estratégicos que podem ser gerenciados através de conjuntos de portfólios e programas, em que portfólio é composto por uma série de projetos, programas e subportfólios e operações geridos como sendo um grupo que deseja alcançar objetivos estratégicos. O portfólio liga os projetos e ou programas ao planejamento estratégico e podem não estar diretamente dependentes uns dos outros. Para o PMBOK:

> Os projetos são frequentemente utilizados como um meio de direta ou indiretamente, alcançar os objetivos do planejamento estratégico [...] são normalmente autorizados como resultado de uma ou mais das seguintes considerações estratégicas [...] p. ex., uma empresa da área industrial autoriza um projeto para criar um novo produto para começar a comercializar no mercado para aumentar a receita (PMBOK, 2013).

[3] Project Management Institute (PMI) é uma instituição internacional sem fins lucrativos que associa profissionais de gestão de projetos. O PMI é a principal associação mundial de gerenciamento de projetos, conta com o estudo, discussão e difusão de boas práticas sobre o tema. Para mais informações, acesse ao site: <https://pmirs.org.br/pagina/104/?conheca.html>.

Passados tantos anos com registros e estudos de lições aprendidas, uma grande quantidade de documentos com as melhores práticas, é possível que, adotando uma metodologia bem organizada e bem implementada gere benefícios para o desenvolvimento estável das organizações (KERZNER; SALADIS, 2011).

De acordo com Kerzner; Saladis (2011) as empresas estão sendo gerenciadas a partir de projetos, pois os procedimentos de projetos podem ser utilizados em qualquer área.

Para o PMBOK (2013) as operações tratam-se de empenho e produtos contínuos, que se repetem ao longo do tempo, diferentemente dos projetos que são temporários e possuem data de início e término definidas e nunca resultarão em entregas iguais.

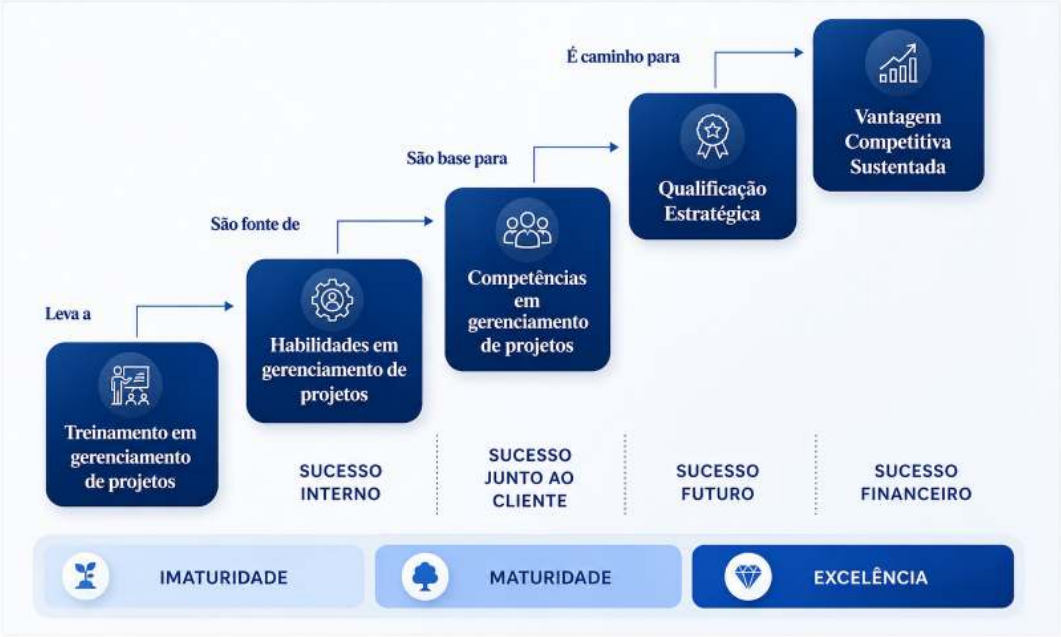
As organizações, para tornarem-se mais eficientes e para estarem em constante crescimento e desenvolvimento no mercado, utilizam os processos de gerenciamento de projetos nas atividades administrativas (KERZNER; SALADIS, 2011).

As empresas direcionam os níveis de desempenho e a direção a ser seguida através das técnicas de Governança, em que a estratégia fornece o propósito, as expectativas, metas e ações necessárias para alinhar a busca de negócios com as finalidades dos negócios, desse modo, o gerenciamento dos projetos deve estar alinhado com a direção estipulada pelo alto nível, quando houver alteração no caminho e metas a serem alcançadas, o escopo do projeto deve ser alterado e redirecionado para que a entrega seja coerente (PMBOK, 2013).

Para Kerzner; Saladis (2011), os fatores críticos de sucesso (FCSs) enfocam o valor dos resultados ou dos produtos finais. Os indicadores-chave de desempenho (ICDs) enfocam o valor nos processos utilizados para a consecução dos resultados finais. As melhores práticas podem ser obtidas com a adoção desses dois pontos (FCSs) e (ICDs) caso sejam corretamente aplicados alcançarão o objetivo final e o valor alcançado (KERZNER; SALADIS, 2011).

Para despertar, crescer e instaurar valor de negócio, de acordo com o PMBOK (2013), as empresas podem expressar a estratégia organizacional através da missão e da visão de negócio, em que conste a orientação para o mercado e demais fatores ambientais. A estratégia eficaz oferece a direção para que ocorra o desenvolvimento e o crescimento da organização, além de métricas de desempenho para a empresa suceder. O uso de instrumentos de gerenciamento de portfólios, programas e projetos é primordial para preencher a lacuna entre a estratégia organizacional e a realização bem-sucedida do valor do negócio.

Figura 1. Sucesso Versus Maturidade do Gerenciamento de Projetos



Fonte: Kerzner; Saladis, 2011.

De acordo com a figura acima, quando se torna necessário o primor em gerenciar projetos, as empresas posicionam o gerenciamento de projetos como carreira e consideram isso como uma habilidade estratégica e beneficiam-se por meio do marketing de recursos a fim de alcançar a tão esperada vantagem competitiva. Para o PMBOK (2013), a estratégia organizacional deve orientar e direcionar o gerenciamento de projetos, especialmente quando se considera que projetos existem para apoiar as estratégias organizacionais.

Um dos resultados trazidos pela publicação do PMI (2016) é concentre-se nos Benefícios durante a Execução do Projeto[4] retrata que as organizações que cumprem com êxito a estratégia têm as ferramentas e os processos certos implementados para monitorar e medir benefícios, um deles é o gerenciamento de percepção dos benefícios que inclui o monitoramento de atividades e a determinação dos KPIs com a finalidade de medir o progresso em relação aos benefícios.

A publicação *Thought Leadership*[5] do PMI (2016) retornou informações acerca da importância do gerenciamento de percepção de benefícios (GPB) que tem sua utilidade como condutor estratégico, auxiliando na criação de visibilidade e o GPB também auxiliam a destacar os desvios entre os objetivos

[4] Publicação do PMI (2016) da série Pulse of the Profession que trata de entrega de valor: concentre-se na captura de benefícios durante a execução do projeto. Disponível no site: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/benefits-focus-during-project-execution.pdf?sc_lang_temp=pt-PT>

[5] Thought Leadership é uma publicação do Project Management Institute e maiores informações o site basta acessar o link disponível em: < https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/series/benefits-realization/connecting-business-strategy-project-management>.

e os resultados do projeto e a estratégia. Essa ferramenta fornece aos tomadores de decisões a oportunidade de corrigir e adequar o trajeto em situações decisivas.

Benefício de um projeto é a confirmação de valor criado para o cliente e para o patrocinador do projeto como resultado da conclusão bem-sucedida de um projeto. A percepção desses benefícios pode ser entendida pelo modo como é garantido que os benefícios sejam derivados dos resultados desses projetos. Durante todo o ciclo de vida do projeto, o gerenciamento de benefícios inclui monitoramento de atividades e os (KPIs) para medir o progresso em relação a esses benefícios. Isso permite à alta gerência a verificar se um projeto está andando de acordo para entregar valor para a organização (PMI, 2016).

O gerenciamento de percepção de benefícios pode ajudar a fechar a lacuna entre o planejamento estratégico e execução, garantindo a implementação de iniciativas mais valiosas. Toda mudança estratégica é entregue através de programas e projetos e ter uma maior conscientização sobre os benefícios que entregam os seus projetos é primordial (PMI, 2016).

A publicação *Thought Leadership*[6] do PMI (2016) retornou informações acerca da relevância do gerenciamento de percepção de benefícios que serve como um direcionador estratégico que ajuda a criar visibilidade e visão e disse ainda, que o GPB auxilia a destacar os desvios entre os objetivos e os resultados do projeto e a estratégia. Essa ferramenta fornece aos tomadores de decisões a oportunidade de corrigir o trajeto em situações decisivas.

Entende-se que os projetos agregam valor, são indispensáveis no desenvolvimento de novos produtos e serviços, e tornam mais fácil para a empresa responder às mudanças no ambiente, na concorrência e no mercado (PMBOK, 2013).

A estratégia organizacional eficaz, de acordo com a publicação *Thought Leadership* (2016) tem processos de desenvolvimento e crescimento bem definidos e conta com as medidas de desempenho para o sucesso ser atingido. O gerenciamento é importante para realizar a estratégia de modo que gera valor para o negócio. O Gerenciamento de PB, conhecido também como gerenciamento de valor e gerenciamento de benefícios, apoia o curso de informações e a troca entre todas as partes interessadas (executivos da diretoria, responsáveis de negócios e gerentes de projeto). Com base na pesquisa realizada pelo PMI (2016) é possível obter um melhor Retorno sobre Investimento (ROI), devido ao foco na geração de valor através da execução de projetos e do diálogo estratégico proativo.

O gerenciamento de projetos deve ser preparado de modo que possa identificar, abordar e corrigir a maior parte de áreas possível, principalmente a área estratégica e, faz parte do processo

[6] Thought Leadership é uma publicação do Project Management Institute e maiores informações o site basta acessar o link disponível em: < https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/series/benefits-realization/connecting-business-strategy-project-management>.

assumir o monitoramento e medição de benefícios que esses projetos deveriam entregar para as organizações, segundo disse Aguilera Navarro (PMI, 2016)[7]. Abaixo, a figura demonstra como é o fluxo do GPB na escala de uma empresa.

Figura 2. Gerenciamento de Percepção de Benefícios (BPG)



Fonte: Thought Leadership (2016).

2.3 VANTAGEM COMPETITIVA

Para o mercado consumidor, já não é suficiente simplesmente entregar qualidade no produto, ou no que se faz. É notório que hoje o consumidor busca muito mais do que isso, é preciso criar valor e desenvolver competências essenciais para poder se perpetuar no mercado. O momento que se vive atualmente é de um tempo de competição, em que tudo é rapidamente substituído pela internet das coisas e pela globalização. Com a chegada da nova economia, para as organizações continuarem a competir no mercado, elas terão que viver ciclos mais curtos, os negócios bem-sucedidos durarão em média de três a cinco anos e as empresas que quiserem viver mais terão que investir em estratégias de inovação constantes (SIMÕES, 2017). Abaixo serão apresentados aspectos de criação de diferencial competitivo segundo duas visões: internas e externas à empresa.

Segundo Prahalad; Hamel (1995), competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas

[7] Isabel é consultora especialista em liderança sustentável e competitiva, e criação de modelos de negócios únicos. Informações sobre a publicação podem ser acessadas através do site do PMI, disponível em: < https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/benefits-focus-during-project-execution.pdf?sc_lang_temp=pt-PT>.

correntes de tecnologia. Para os autores a capacidade de gerar competitividade em curto prazo advém do processo de criação de competências essenciais, com mais velocidade e menos gastos que as demais empresas da indústria.

A competência essencial pode ser definida como um sistema central de solução de problemas e definições que gera a oportunidade da organização de aumentar o crescimento estratégico e lidar melhor com o ambiente no qual está inserida (LEI, HITT; BETTIS, 1996).

Uma visão rápida diz que o preço e desempenho dos produtos torna a empresa competitiva; já falando de aspectos de longo prazo, dependerá da possibilidade de trabalhar com custos mais baixos e também com maior velocidade para formar as competências que geram os produtos no futuro (PRAHALAD; HAMEL, 1995).

Prahalad; Hamel (1995) apresentam uma abordagem de reconhecimento, a alavancagem de competências essenciais, a definição e o desenvolvimento de competências essenciais futuras completas que parecem ser plenas, mas os autores não apresentam uma solução prática.

A busca pela vantagem competitiva nasce da estratégia que, de acordo com Porter (1996), o modelo das cinco forças determina o máximo lucro potencial de um setor e é um modelo que relaciona a empresa e as características externas da organização. O conceito das cinco forças competitivas, são:

a) Poder de Barganha dos Compradores: a relação de equilíbrio pode ser alterada pelos clientes;
b) Poder de Negociação dos Fornecedores: levando em conta as quantidades e os custos para mudar de fornecedor;
c) Novos Entrantes: avalia a dificuldade que novas empresas têm de entrar no mercado;
d) Produtos Substitutos: analisa a possibilidade de produtos substitutos, propensão dos compradores, custos de mudanças para os compradores;
e) Rivalidade entre os Concorrentes: avalia a competitividade do mercado, está ligada ao uso de táticas como as de competição de preços, lançamento de produtos e propaganda.

Para Ansoff (1965) sempre há restrição da empresa na indústria e, no que se trata de produtos e mercados, as organizações sempre vão buscar a vantagem competitiva. O que leva ao crescimento, de acordo com o autor, é a utilização do elo comum entre a relação dos produtos e mercados atuais e os de longo prazo, sempre observando qual a direção que a empresa está caminhando:

- Aumento da participação relativa no mercado pela organização no que se refere aos produtos e mercados;
- Abertura e desenvolvimento de mercado, a empresa busca novas missões aos produtos atuais;

- Variação de novos produtos substitutos;
- Diversificação, a empresa busca novos produtos e novas missões.

Posição Estratégica, de acordo com Porter (1996) é confrontar uma empresa com o ambiente no qual ela está inserida, sendo isso a origem da formulação de uma estratégia competitiva. Já na visão de Prahalad; Hammel (1995), o autor define que o diferencial competitivo advém da competência essencial, um conjunto de habilidades e tecnologias que através do qual a organização pode criar valor e fornecer benefício aos clientes.

É a partir do conhecimento gerado pelas pressões competitivas do mercado que as organizações poderão conhecer os pontos fortes e fracos que são críticos na empresa e que é assim que surgem os aspectos estratégicos a serem percorridos e que podem ocasionar o máximo retorno, através do conhecimento das oportunidades e das ameaças (PORTER, 1996).

O que gera diferenciação, de acordo com Barney (2002) é o quão é possível criar valor para os clientes e o quanto a organização consegue introduzir diferenciação. Ainda segundo o autor, ao adotar uma estratégia que retorna em criação de valor e que nenhum outro concorrente consiga copiá-la, isso deve ser denominado de vantagem competitiva sustentável.

Porter (1990) reforça ainda que para criar uma defesa na indústria, a estratégia competitiva deve ser utilizada com ações ofensivas ou defensivas, para que se consiga enfrentar as cinco forças competitivas e chegar a um retorno de investimento considerável.

Ao perseguir os objetivos identificados pela estratégia da organização, são definidos os trajetos a serem seguidos para vantagens competitivas sustentáveis através de produtos particulares ou em mercados identificados. Ao se relacionar com atividades que estão ligadas a produtos e a mercados, a estratégia competitiva deve estar precisamente alinhada ao Planejamento Estratégico para que sejam colocadas em prática pelo nível mais baixo da organização através de objetivos específicos. Porter (1996) diz que a estratégia competitiva provém de:

- Liderança de Custo: a empresa estipula preços equivalentes à média de mercado e obtém lucros superiores à concorrência, pois trabalha com custos menores;
- Diferenciação: há a geração de valor com real significado aos clientes que se disponibilizam a pagar um por essa diferenciação e assim como focar apenas num único segmento;
- Focalização: A estratégia competitiva de foco significa escolher um alvo restrito, em que a organização atende necessidades específicas de um determinado grupo, dessa forma, a empresa pode oferecer algo considerado único pelos seus clientes.

Para as empresas de sucesso obtivessem êxito, foi colocada a estratégia no centro dos processos de gerenciamento, a pesquisa "*Measures That Matter*[8]" realizada pela *Ernst & Young*[9] (EY) em 1998, em Boston, trouxe a revelação de cinco princípios que levariam as organizações a focar na execução de suas estratégias de forma rápida e eficaz (KAPLAN; NORTON, 2001).

Figura 3. Os Princípios das Organizações Orientadas para a Estratégia



Fonte: Kaplan; Norton, 2001.

A estratégia deve ser compreendida e executada por todos para que seja criado valor e diferencial competitivo para a organização. Pela imagem elencada acima, Kaplan e Norton (2001) nos mostram que a empresa deve alinhar sua estratégia com os sistemas de gerenciamento de desempenho que auxiliam a criar esse alinhamento. Uma das principais causas de gerenciamento estratégico deficiente é que a maioria dos sistemas de gerenciamento de desempenho organizacional é projetada em torno do orçamento anual e do plano operacional e promovem com isso o comportamento tático, a curto prazo. Isso é uma parte causa raiz da gestão, mas apenas isso não será suficiente. Não é possível gerenciar a estratégia apenas como um sistema elaborado para táticas. Kaplan; Norton (2001) sugerem que para o gerenciamento estratégico ser realmente posto em prática, é necessário impulsionar a adoção do *Balanced Scorecard*. A estratégia de uma organização deve ser traduzida em termos que possam ser entendidos e atuados (Kaplan; Norton, 1997).

[8] Em português significa "Medidas que Importam", trata-se de uma pesquisa realizada pela Ernst & Young, disponível em: <http://valuementors.com/pdf/Measures%20that%20Matter.pdf>. Acesso em 31 Ago. 2017.
[9] Ernst & Young (EY): EY é líder global em serviços de Auditoria, Impostos, Transações Corporativas e Consultoria.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa corresponde as características de um estudo qualitativo, em que a procurou-se compreender os fenômenos, observando-os, interpretando-os e descrevendo-os. Dentro das propriedades de pesquisa qualitativa, este trabalho enquadrou-se como sendo uma pesquisa-ação e foi elaborada de modo que o pesquisador teve independência quanto a aplicação da pesquisa realizada dentro da organização, na qual narrou alguns problemas práticos contribuindo para a base de conhecimentos. O ambiente que a pesquisadora se enquadrou era tal que: pôde partir da possibilidade de realizar uma pesquisa dirigida por ela mesma, partindo do ponto que já possuía conhecimento prévio sobre o tema e identificação de lacunas sobre o assunto que puderam ser observadas no cenário, analisando os problemas que valiam a pena ser observados. Para a pesquisa-ação é apontado que possua observação participante do pesquisador na organização, investigações sejam realizadas através de questionários aplicados aos participantes com base em interpretações das documentações acessadas no local de pesquisa (WOODSIDE; WILSON, 2003).

O tipo de estudo quanto à sua classificação de natureza enquadra-se como aplicada, de modo que os estudos sobre o tema em questão tivessem por objetivo resolver problemas no ambiente que os pesquisadores vivem (GIL, 2002).

Do ponto de vista da abordagem do estudo, a pesquisa classificou-se como descritiva e exploratória, com o objetivo de observar, registrar, analisar e corresponder fatos ou fenômenos sem que ocorresse a manipulação dos mesmos (CERVO; BERVIAN, 1996). O objetivo de ter descrito de maneira aprofundada os fenômenos era para que se pudesse utilizar as análises empíricas e teóricas na pesquisa-ação.

Esse estudo contou com descrições qualitativas e grande coleta de informações de modo que foram as mais detalhadas possíveis como resultado da observação participante. Foi priorizado o caráter representativo sistemático e procedimento de amostragem flexível (LAKATOS; MARCONI, 2017).

Esta pesquisa enquadrou-se também como estudo de caso que proporcionou fazer um estudo em profundidade da organização, de forma que considera suas múltiplas dimensões e, por se referir a um ou a poucos objetos, possibilitou a utilização de instrumentos que conferiram maior profundidade aos dados. Estudo de caso apresenta característica de unidade de modo sistemático e ter acesso à consulta de banco de dados é extremamente necessário, pois auxilia ao pesquisador a analisar documentos elaborados no ambiente da empresa e obtém desse modo informações a partir da utilização da observação e da entrevista (GIL, 2009).

A pesquisa aplicou o procedimento técnico da investigação empírica, utilizando-se de dois grupos: os que utilizam papel e os que empregam o uso das informações fornecidas por pessoas;

fizeram parte do primeiro grupo a utilização da pesquisa bibliográfica e documental e se enquadraram no segundo grupo a pesquisa participante, estudo de caso e pesquisa participante (GIL, 2002).

O estudo utilizou a teoria abordada para que fosse gerado um problema: como garantir que seria atingido o diferencial competitivo através da captura de benefícios dos projetos definidos pela estratégia da empresa? Com isso, pode ser colocado em ação um plano para que o pesquisador pudesse aplicar os estudos com a finalidade de obter resultados, tanto para o meio acadêmico, quanto para a própria organização que pode atuar. O uso da pesquisa-ação, de acordo com Martins, Mello; Turrioni (2014) tem como foco acadêmico o de transformar em ação a teoria vista pelo pesquisador. O produto de uma pesquisa tem como objetivo poder resultar em geração de conhecimento e a ação é transformar uma realidade existente (OQUIST, 1978). A pesquisa-ação trata-se de um trabalho no qual o pesquisador e o cliente diagnosticam uma solução para o problema em questão e as descobertas resultantes ocasionarão o domínio empírico particular através da criação de uma base de conhecimento (BRYMAN, 1989). A visão que uma série de ações ao longo do tempo para determinada organização pode modificar ou melhorar o trabalho da mesma em determinados aspectos do sistema e, vir a aprender com este processo de mudança e melhoria é apropriada para a descrição do que é a pesquisa-ação para os autores Coghlan; Brannick (2008) do livro de (MARTINS; MELLO; TURRIONI, 2014).

4 ESTUDO DE CASO

A coleta de dados foi realizada na própria empresa, situada no endereço: Av. Clemente Cifali, 405, no Bairro Distrito Industrial em Cachoeirinha - RS, em fevereiro do ano de 2018, através de pesquisa de campo, análise do local do meio de produção e coleta de documentos pertinentes ao tema e objetivos da pesquisa científica. Foi realizado um questionário com perguntas abertas e qualitativas, em que o Diretor Operacional as respondeu e repassou a estratégia, o desenho dos programas a partir dos objetivos e das metas estabelecidas pela alta direção. Foi verificado que houve suficiente documentação do banco de dados para a análise aprofundada do ambiente para utilização na pesquisa científica. O estudo de caso foi realizado na empresa chamada TecnoFlex, do setor eletroeletrônico nacional, que é uma organização que: projeta, desenvolve e industrializa produtos eletrônicos, atuando como uma empresa transversal no desenvolvimento de projetos sob demanda de outras empresas. O quadro de funcionários conta com quarenta colaboradores que realizam os processos de projetos, operacionalização dos produtos e processos administrativos pertinentes. A organização é responsável pela aquisição de matérias primas, fabricação e, ou, montagem de produtos eletrônicos.

Os princípios, apresentados pelo Diretor Operacional, que norteiam a gestão estratégica e operacional da TecnoFlex são: satisfazer os clientes por meio dos serviços prestados; atualização tecnológica permanente; agilidade e flexibilidade no atendimento aos clientes.

4.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

a) A garantia da conexão dos projetos do portfólio com os objetivos estratégicos;
b) Verificação dos impactos da captura de benefícios dos projetos para obtenção dos objetivos estratégicos focando na obtenção de diferencial competitivo;
c) Traçado da governança e das ações específicas para capturar os benefícios estimados ou prometidos em projetos.

Com base nas entrevistas realizadas com o COO[10] da empresa TecnoFlex, foi possível concluir que a estratégia dos programas e dos projetos é de entendimento comum entre alta direção e os demais funcionários e de acordo com o que nos afirma Kaplan; Norton (2001), para que seja criado valor e diferencial competitivo, a estratégia deve ser compreendida e executada por todos na organização. O estudo de caso priorizou a análise da verificação dos impactos que a captura de benefícios dos projetos pode fazer para resultar em vantagem competitiva, segundo o que apresentou Aguilera Navarro (2016), é preciso preparar o gerenciamento de projetos de modo que seja possível identificar, abordar e corrigir a maior parte de setores possível, principalmente o estratégico e faz parte do processo atribuir monitoramento e medição dos benefícios que esses projetos deveriam entregar para as organizações.

Ao elencar as questões a serem verificadas na empresa, surgiu a questão de porque a empresa optou por modificar o escopo estratégico que vinha sendo executado anteriormente. Como resultado, foi obtida a informação de que: foi realizado um estudo de mercado que retornou à informação de que a empresa possuía alta qualidade e flexibilidade, porém não era competitiva no que se tratava do preço de venda final devido ao elevado custo de produção. Levando em consideração a contribuição dos autores Prahalad; Hammel (1995) sobre o assunto, a capacidade de gerar competitividade em curto prazo é resultado do processo de criação de competências essenciais, com mais velocidade e menos gastos que as demais empresas da indústria e complementando com o que Porter (1996) postula sobre o conceito da Liderança de Custo, como sendo a estratégia que a empresa estabelece os preços equivalentes à média de mercado e obtém lucros superiores à concorrência, pois trabalha com custos menores.

O Diretor Operacional complementou que "ao verificar que em muitas oportunidades a empresa estava perdendo clientes por conta do preço comercializado pela empresa ser maior do que o

[10] COO é a sigla inglesa de Chief Operating Officer, que significa Diretor de Operações ou Executivo Chefe de Operações, cargo do braço direito do CEO (Diretor Executivo ou Presidente) dentro da organização.

de seus concorrentes, a TecnoFlex precisou reavaliar a estratégia que estava sendo realizada e seguida". Retomando o conceito formulado pelo PMBOK (2013), uma estratégia eficaz deve oferecer à direção métricas de desempenho para a empresa operar, para despertar, crescer e instaurar valor de negócio, as empresas podem expressar a estratégia organizacional através da missão e da visão de negócio que deve constar a orientação para o mercado e demais fatores ambientais. O uso de instrumentos de gerenciamento de portfólios, programas e projetos é primordial para preencher a lacuna entre a estratégia organizacional e a realização bem-sucedida do valor do negócio.

De acordo com Chaffee (1985) também é possível que a estratégia se associe com os ambientes nos quais as organizações estão inseridas, a primeira reflexão sobre estratégia seria da impossibilidade de desassociar as empresas dos meios inseridos, as empresas utilizam as estratégias para tratar das mudanças nos ambientes dos quais estão inseridas e um dos objetivos estratégicos delimitados pela empresa era o de diferenciar-se das demais empresas de manufatura eletrônica com a oferta de soluções de projetos de produto no conceito *Business to Business*[11] (empresa para empresa). Ao colocar este objetivo em foco, as metas do planejamento estratégico da TecnoFlex modificaram-se, no ano de 2016, com a intenção de:

a) Possuir 5 projetos em fase de comercialização no prazo de 5 anos;
b) 20% do faturamento total baseado em produtos desenvolvidos internamente;
c) Manter sempre 5 produtos em desenvolvimento;
d) Criar procedimento para atender ao desenvolvimento de projetos (Fluxograma como guia de desenvolvimento de projeto);
e) Definir métricas de controle e avaliar métricas ao final de cada projeto;
f) Ao final de cada projeto elaborar um relatório com as lições aprendidas durante cada projeto, que servirá para melhorar projetos futuros ou até mesmo o sistema de desenvolvimento.

A TecnoFlex definiu os Indicadores Críticos de Desempenho (ICDs) de modo que sejam dinâmicos e não fixos, podendo serem alterados com o decorrer do tempo, seguindo sempre o desenho estratégico da empresa. Foram definidos como indicadores: o tempo de desenvolvimento, o custo de desenvolvimento, o custo de produto, a qualidade do produto, conforme estabeleceu Kerzner; Saladis (2011), os indicadores-chave de desempenho (ICDs) focam o valor nos processos utilizados para a consecução dos resultados finais [...]. As melhores práticas podem ser obtidas com a adoção dos (ICDs) caso seja corretamente aplicado alcançarão o objetivo final e o valor alcançado.

[11] *Business to Business* (B2B) tem como tradução literal "empresa para empresa", quando chamamos um negócio de B2B, significa que seu público-alvo são outras empresas e não o consumidor final. Disponível em: <https://endeavor.org.br/b2b/>.

Constatou-se que, apesar da empresa estudada investir na qualidade de processo de fabricação de produtos, em treinamento do pessoal e na flexibilidade de fábrica, muitas vezes ocorriam perdas de pedidos. Foi realizado um estudo de análise de mercado a fim de conhecer as melhores práticas da concorrência dentro do que precisava ser melhorado, através disso, pode-se concluir que os clientes buscavam na verdade um preço mais baixo e a qualidade vinha em segundo plano, foi o que pôde ser concluído através da realização da pesquisa de mercado, o *benchmarking*[12] competitivo. Nunca houve perda de cliente por qualidade, mas por preço e era expressiva a prática de preço de venda baixo pelos concorrentes. A estratégia foi buscar um diferencial da concorrência para fidelização de clientes, dando continuidade ao processo mantendo os níveis de qualidade e os prazos, mas agregando valor com parceria para desenvolvimento de produtos e os ofertando a um preço de venda mais baixo.

O novo objetivo estratégico foi definido, no início do ano de 2016, desejava aumentar em 20% a receita bruta no prazo de 5 anos. Com isso, surgiu a necessidade de elaboração de um acompanhamento periódico, no qual fosse possível a mensuração dos resultados, permitindo monitorar e acompanhar se os objetivos estavam sendo atingidos. Para isto, apresentou-se o *Balanced Scorecard* como pode ser observado no quadro abaixo:

Quadro 1. *Balanced Scorecard*

BALANCED SCORECARD

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	NÚMERO	PERIODICIDADE	FÓRMULA INDICADOR	VERIFICAÇÃO 30-05-18	FONTE DE DADOS
FINANCEIRO	5 Novos Produtos que representem 20% de aumento da Receita Bruta Operacional até 2022	% Receita Bruta	F1	MENSAL	Receita dos Novos Produtos / Receita Total	3 produtos desenvolvidos e comercializados representam 20% do faturamento	Relatório de Resultado Operacional

BALANCED SCORECARD

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	NÚMERO	PERIODICIDADE	FÓRMULA INDICADOR	VERIFICAÇÃO 30-05-18	FONTE DE DADOS
CLIENTES	Fidelizar os Clientes	% Satisfação dos Clientes	C1	MENSAL	Número de Clientes Satisfeitos / Número Total de Clientes Respondentes	93%	Relatório de Pesquisa de Satisfação

BALANCED SCORECARD

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	NÚMERO	PERIODICIDADE	FÓRMULA INDICADOR	VERIFICAÇÃO 30-05-18	FONTE DE DADOS
PROCESSO	Manter sempre 5 produtos em desenvolvimento	Quantidade de produtos em Desenvolvimento	P1	MENSAL	# Quantidade de Produtos em Desenvolvimento	8 produtos em fase de desenvolvimento.	Relatório de Engenharia

Fonte: a Autora (2018)

Atualmente, no ano de 2018, após 2 anos, com a execução dos projetos para atingimento da nova estratégia, puderam ser alcançados os seguintes resultados:

- 3 produtos desenvolvidos e comercializados aos clientes;

[12] Benchmarking competitivo: foco na análise minuciosa de práticas da concorrência, visando superá-las. É difícil de ser efetuada, visto que a maioria das empresas não costuma expor suas estratégias tão facilmente aos concorrentes. Descrição disponível no site: <https://endeavor.org.br/benchmarking/>.

- 8 produtos em fase de desenvolvimento;
- Desenvolvido Fluxograma como guia de desenvolvimento de projeto (vide anexo);
- Participação de 20% de faturamento destes 3 produtos com relação ao faturamento total;
- Um destes produtos representa 10 pontos percentuais nesta nova cesta de faturamento.

Para justificar a importância do desenvolvimento do *Balanced Scorecard*, apresentam-se os conceitos dos autores Kaplan; Norton (1997) de que as organizações que elaboram as medidas de desempenho para monitorar a execução da estratégia têm muito mais chances de realmente executar o planejamento estratégico, pois transmitem com sucesso quais são os objetivos e as metas, além de estipular e dever cumprir os prazos de obtenção da captura dos resultados dos indicadores.

Além disso, parte relevante da execução da estratégia organizacional é a ferramenta de gerenciamento de projetos que deve ser preparado de modo que possa identificar, abordar e corrigir a maior parte de áreas possível, principalmente a área estratégica. Fazendo parte do processo assumir o monitoramento e medição de benefícios que esses projetos deveriam entregar para as organizações, segundo disse Aguilera Navarro (PMI, 2016).

5 CONCLUSÃO

Esta proposta contemplou um estudo fundamentado em pesquisa sobre algumas métricas estratégicas da empresa. Foi demonstrado, através da utilização de ferramentas de gerenciamento de projetos associada com a utilização de parte da metodologia do *Balanced Scorecard*, focando em aspectos relevantes para a estratégia da TecnoFlex que foram as perspectivas: financeira, dos clientes e dos processos, que como resultado da aplicação conjunta dessas metodologias, observou-se vantagens no diferencial competitivo, podendo ser observadas através da captura de benefícios dos seus projetos.

O novo sistema gerencial forneceu um mecanismo para mobilizar e orientar o processo de mudança, gerando um novo tipo de organização, com base nas exigências das ferramentas de planejamento estratégico, focada na captura de benefícios para a obtenção do diferencial competitivo, surgindo então o termo de organização focada na estratégia. A Tecnoflex utilizou o *Balanced Scorecard* para inserir a estratégia no centro dos seus processos gerenciais.

A contribuição deste trabalho pode ser o sucesso da sua aplicação na indústria de bens de capital sob encomenda, uma vez que não foi encontrado na literatura nenhum estudo de utilização de controle de projetos neste ambiente, intrinsecamente ligado à gestão de projetos, tendo o controle das métricas como peça fundamental para o sucesso do negócio.

Para superar algumas das deficiências apresentadas no decorrer do estudo de caso, como a lacuna entre a estratégia e a sua execução, foi proposta a utilização das metodologias do *Balanced Scorecard* combinada com o gerenciamento de projetos e o gerenciamento de percepção de benefícios. Observou-se que os objetivos estratégicos estão sendo atingidos com rapidez e qualidade.

Esse trabalho buscou investigar as metodologias estratégicas e, apesar de ser um estudo de caso em uma única empresa, acredita-se que pode servir de subsídio metodológico para outras que tenham o interesse em iniciar-se num ambiente maduro de gerenciamento de projetos estratégicos.

Sobre as limitações do trabalho, vale ressaltar que foi realizada uma pesquisa qualitativa com amostragem de apenas uma empresa e, para tornar-se relevante e confiável, a sugestão é aumentar a amostragem, inclusive para empresas de outros segmentos, além do Industrial, gerando dados amostrais concisos e confiáveis.

REFERÊNCIAS

___. **Pulse of the Profession: Concentre-se em benefícios durante a execução do projeto**. Newtown Square, PA, 2016.

___. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMBOK)**. Project Management Institute (PMI), 2013.

_____; _____. **Organização Orientada para a Estratégia**: como empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

AGUILERA NAVARRO, Isabel. **Lo que Estaba por Llegar, ya Está Aquí**. Madri: La Esfera de los Libros, 2016.

ANSOFF, H. Igor. **Corporate strategy**: an analytic approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill, 1965.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2002.

BERTERO, O. C. Rumos da Estratégia Empresarial. Mar, 1995. **Revista de Administração de Empresas FGV**. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901995000200013.pdf>. Acesso em: 10 Set. 2017.

BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**. London: Unwin Hyman, 1989.

CERVO, Amado; BERVIAN, Pedro. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHAFFEE, Ellen Earle. Three Models of Strategy. **The Academy Of Management Review**, New York, v. 10, n. 1, p.89-98, jan. 1985.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron Books, 1993.

COGHLAN, D.; BRANNICK, T. **Doing action research in your own organization**. London: Sage, 2008.

GHEMAWAT, PANKAJ. Managing Differences: The Central Challenge of Global Strategy. **Harvard Business Review**, Mar. 2007. Disponível em: <https://hbr.org/2007/03/managing-differences-the-central-challenge-of-global-strategy>. Acesso em: 05 Set. 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Estudo de Caso:** fundamentação científica. São Paulo: Atlas, 2009.

HUNGER, David; WHEELAN, Thomas J. **Strategic Management and Business Policy**. USA: Addison Wesley, 1995.

JOHNSON, G.; SCHOLES, K.; WHITTIGTON, R. **Fundamentos da Estratégia**. Porto Alegre: Artmed, 2011.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em ação**: Balanced Scorecard. Tradução de Luiz Euclydes Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KERZNER, H. D.; SALADIS, F. P. **Gerenciamento de Projetos Orientado pelo Valor**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2017.

LEI, D., HITT, M. A., BETTIS, R. Dynamic core competences through meta-learning and strategic context. **Journal of Management.** 22(4), 549-569, 1996.

MARTINS, R.A., MELLO, C.H. P; TURRIONI, J.B. **Guia para elaboração de monografia e TCC em engenharia de produção**. São Paulo: Atlas, 2014.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de Projetos**: como transformar ideias em resultados. São Paulo: Atlas, 2010.

MEIRELLES, A. M. **O Planejamento Estratégico no Banco Central do Brasil e a Viabilidade Estratégica em uma Unidade Descentralizada da Autarquia: Um Estudo de Caso**, 1995. Prêmio Expert Brasil - menção honrosa (ANPAD).

MINTZBERG, H. et. al. **O Processo da Estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. São Paulo: Bookman, 2007.

MINTZBERG, H. Opening up the definition of strategy. In: **The Strategic Process – concepts, contexts and cases**. QUINN, J. B.; MINTZBERG, H.; JAMES, R.M.(Ed.), Prentice-Hall Inc., 1988.
MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari da Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. São Paulo: Bookman, 2010.

MINTZBERG, Henry. **Crafting Strategy**. Harvard Business Review. Jul./Aug.1987. Disponível em: <http://partnersinperformance.us/wp-content/uploads/2015/06/Mintzberg_Crafting_Strategy_HBR.pdf>. Acesso em: 15 Set. 2017.

OHMAE, Kenichi. **The mind of the strategist**: business planning for competitive advantage, New York: Penguin Business Library, New York, 1982.

OQUIST, Paul. The epistemology of action research. **Acta Sociologica**, v. 21, n. 2, p. 143-163, 1978. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/000169937802100204>. Acesso em: 23 Out. 2017.

PMI. Conectar a estratégia de negócios ao gerenciamento de projetos: Gerenciamento de Percepção de Benefícios. **The Boston Consulting Group**, Nov. 2016. Disponível em: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/series/benefits-realization/connecting-business-strategy-project-management>. Acesso em: 15 Dez. 2017.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PORTER, M. E. What is Strategy? **Harvard Business Review**, v.74, n.6, p.61-78, 1996.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

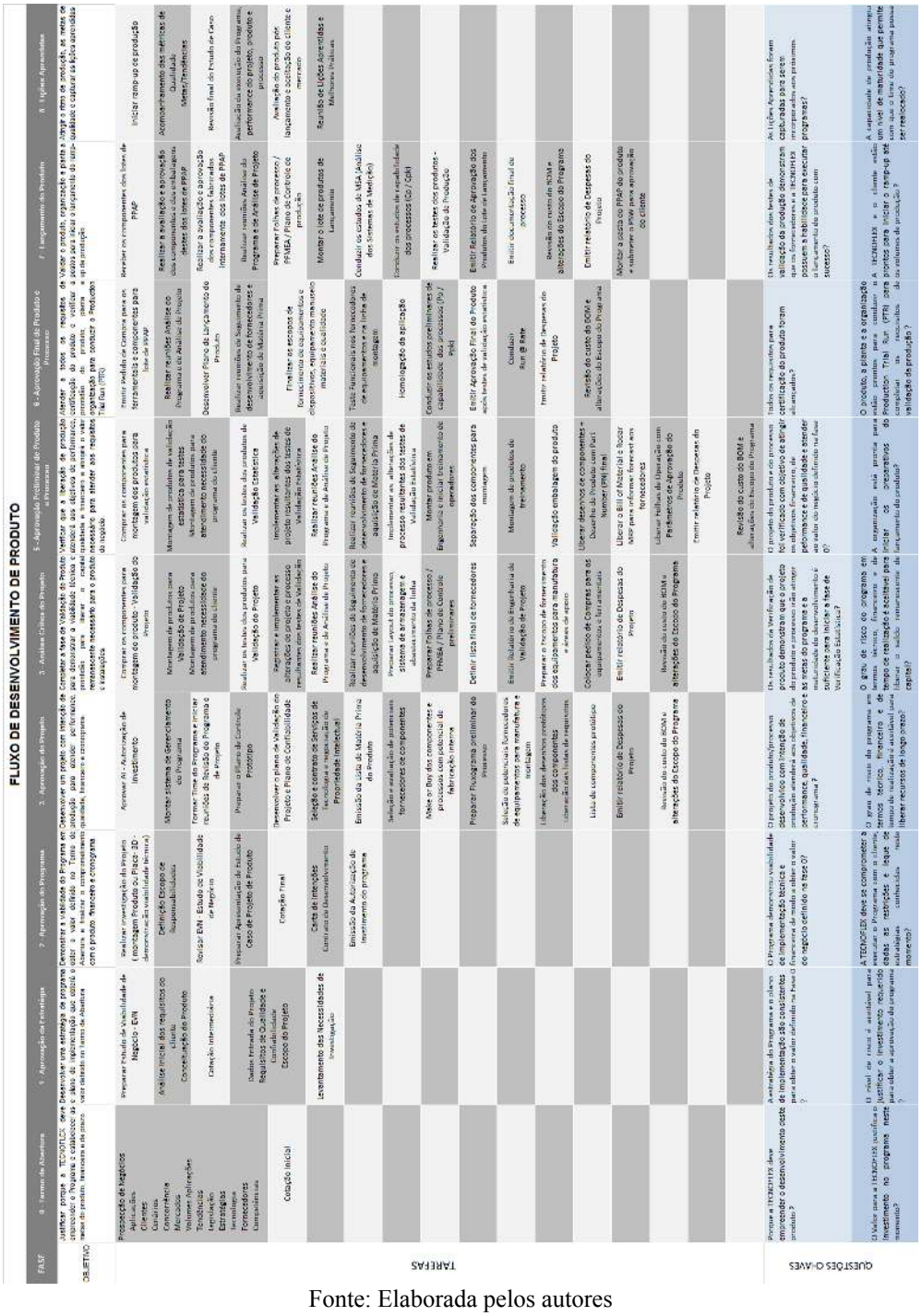
PRICEWATERHOUSE COOPER (PWC). **O Novo Sentido do Sucesso**. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/pesquisa-lideres/pc-pesquisa-lideres-ceo-survey-2016.pdf>. Acesso em: 1 Out. 2017.

SIMÕES, Sandro Nery. **Estado Moderno e Constitucionalismo Plurinacional Andino**. São Paulo: Jurua, 2017.

WOODSIDE, A.G.; WILSON, E.J. Case study research methods for theory building. **Journal of Business & Industrial Marketing**. Bradford, West Yorkshire, UK, v.18, n.6/7, p.493-508, Dec. 2003. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/08858620310492374>. Acesso em: 01 Out. 2017.

ANEXOS

Tabela 1 - Fluxo de Desenvolvimento de Produto



Fonte: Elaborada pelos autores