



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Desempenho Organizacional: Integração do modelo Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização (VRIO) com a Gestão de Projetos

RONIELTON REZENDE OLIVEIRA

FUMEC

ronielton@fumec.edu.br

CARLOS ALBERTO GONÇALVES

FUMEC

calberto@fumec.br

HENRIQUE CORDEIRO MARTINS

FUMEC

henrique.martins@fumec.br



DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: INTEGRAÇÃO DO MODELO VALOR, RARIDADE, IMITABILIDADE E ORGANIZAÇÃO (VRIO) COM A GESTÃO DE PROJETOS

Resumo

O desempenho organizacional é frequentemente associado com a vantagem competitiva. Nos estudos de estratégia com a intenção de ampliar a comunicação da visão global da empresa e suas iniciativas, desponta a administração estratégica. Essa permite coerência das ações na empresa com a estratégia organizacional. A administração estratégica de projetos está relacionada com os mecanismos e conjunto de decisões gerenciais que determinam o desempenho da organização no longo prazo. Este ensaio teórico articula sobre como a visão baseada em recursos agrega valor para as iniciativas organizacionais para alcançar vantagem competitiva por meio de projetos. O trabalho teórico-empírico considera a administração estratégica praticada pelo gerente de projetos, para apresentar um quadro conceitual com quatro proposições que demonstram a integração do modelo Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização (VRIO) com a gestão de projetos e, as respectivas relações com o desempenho organizacional.

Palavras-chave: Desempenho Organizacional, Visão Baseada em Recursos, Gestão de Projetos.

Abstract

Organizational performance is often associated with competitive advantage. The strategy studies with the intention of expanding the communication of the global vision of the company and its initiatives, is emerging strategic management. This allows consistency of the shares in the company with organizational strategy. The strategic management of projects is related to the mechanisms and set of management decisions that determine the organization's performance in the long term. This theoretical essay articulates on the resource-based view adds value to organizational initiatives to achieve competitive advantage through projects. The theoretical and empirical work considers strategic management practiced by the project manager to present a conceptual framework with four propositions that demonstrate the integration of the model Value, Rarity, Imitability and Organization (VRIO) with project management and their relations with organizational performance.

Keywords: Organizational Performance, Resource Based View, Project Management.



1. INTRODUÇÃO

A gestão de projetos pode ser um complemento e um papel essencial dentro de uma organização. Em seus primórdios, compreendia somente os empreendimentos físicos e aplicava-se, basicamente, na condução dos recursos necessários para a execução do projeto no sentido de se atingirem a especificação de qualidade e os limites de prazo e custo (Codas, 1987). Para entender o crescimento, as tendências atuais e o futuro, primeiro é necessário compreender como a gestão de projetos começou. Nos termos mais simples, iniciou-se quando um processo colaborativo foi realizado para alcançar um resultado coletivo. Kerzner (2013) relata que projetos cada vez maiores e complexos devem ser definidos como uma atividade multifuncional, pois a gestão de projetos considera o planejamento, a organização, a direção e o controle dos recursos para executar um objetivo em relativo curto prazo, para concluir metas e objetivos específicos.

Assim observa-se que a gestão de projetos, está recebendo uma quantidade crescente de reconhecimento como um meio para melhorar a posição competitiva das organizações. As empresas têm cada vez mais foco nos processos de gerenciamento de projetos para melhorar os resultados do negócio. No entanto a literatura acadêmica, ao menos no contexto nacional tem focado principalmente em aspectos operacionais (Oliveira, Boldorini, Martins, & Dias, 2016) e pouca investigação foi feita para entender como a gestão de projetos contribui para o alcance de vantagem competitiva pela organização (Jugdev & Mathur, 2006; Mathur, Jugdev, & Fung, 2007; 2013; 2014; Cullen & Parker, 2015). É, portanto, crucial para o avanço da disciplina do gerenciamento de projetos desenvolver instrumentos analíticos que permitam compreender como os diferentes elementos da gestão de projetos contribuem para a vantagem competitiva e, conseqüentemente, para o desempenho organizacional.

A vantagem competitiva pode ser obtida a partir dos processos de gerenciamento de projetos. Para que isso ocorra as organizações precisam estabelecer estruturas e processos relevantes que apoiam a capacidade da gestão de projetos na organização, o que por sua vez irá criar um suporte organizacional dinâmico que aumenta e reforça a realização dos projetos (Sauer, Liu, & Johnston, 2001). Compreende-se desta forma que a visão baseada em recursos é relevante para a gestão estratégica das empresas, tendo em vista que gerir os recursos estrategicamente pode resultar na geração de valor. Visto que o enfoque deve ser atribuído não a qualquer recurso, mas àqueles que ao serem combinados, criam valor econômico (Gonçalves, Coelho, & Souza, 2011).

Por isso a pergunta de pesquisa que direciona este ensaio teórico é: Como a visão baseada em recursos e a gestão de projetos contribuem para o desempenho organizacional? O trabalho revisitou a literatura acerca dos conceitos com o objetivo de apresentar uma perspectiva teórico-empírica na qual a estratégia baseada em valor integra a Visão Baseada em Recursos (RBV, na sigla em inglês) com a gestão de projetos para analisar o desempenho organizacional por meio do modelo Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização (VRIO). Diante do exposto, este é um texto elaborado a partir da seleção de artigos e capítulos de livros que apresenta uma argumentação, ao nível de interpretação que envolve uma perspectiva descritiva para indicar as características dos fenômenos estudados e estabelecer as relações entre os conceitos abordados.

O ensaio teórico está organizado em quatro partes, além desta introdução. A segunda parte, apresenta o conceito de estratégia. Discute-se o desempenho organizacional e a administração estratégica para apontar os fundamentos da estratégia na gestão de projetos, também são indicados os conceitos necessários a compreensão da RBV e o modelo VRIO. A terceira parte, é dedicada a apresentar as proposições empíricas, o quadro conceitual e os argumentos de que a integração da gestão de projetos com o modelo VRIO, quando administrados de forma estratégica pelo gerente de projetos resultam em desempenho organizacional. Por fim, na última parte, são apresentadas as considerações finais.



2. DISCUSSÃO TEÓRICA

2.1. Estratégia

O vocábulo estratégia está incorporado à linguagem popular, o termo é difundido nas mais variadas formas e significados no campo da administração e, não existe um conceito único e definitivo para estratégia. A palavra é derivada do Grego *strategos*, literalmente “a arte do general”. A primeira definição do conceito, aparentemente, surgiu nos anos de 1950 com membros do corpo docente da Escola de Negócios de Harvard, em uma perspectiva de que a estratégia era (e, é) normativa, na medida que a estratégia foi tratada como uma arte e um ato criativo de integração de decisões complexas (Snow & Hambrick, 1980), a qual é percebida a partir de três princípios fundamentais subjacentes ao posicionamento estratégico. Primeiro, a estratégia é a criação de uma posição única e valiosa envolvendo um conjunto diferente de atividades. Segundo, a estratégia requer *trade off* ao competir e escolher o que não fazer. Terceiro, a estratégia envolve a criação de um ‘ajuste’ entre as atividades de uma empresa (Porter, 1996). Ou seja, de um ponto de vista normativo, a existência de fatores de mercado estratégicos sugere a importância de ter-se um quadro conceitual que as empresas possam usar para antecipar e explorar as imperfeições competitivas (Barney, 1986).

O primeiro contraste a abordagem normativa de Harvard, surge na pesquisa de Chandler (1962), na qual o conceito de estratégia é descritivo, isto é, o que a estratégia aparenta ser. A partir desse estudo, conclui-se que a estratégia é o principal mecanismo utilizado para traçar uma nova direção, e seu impacto sobre a estrutura e desempenho organizacional é substancial, então a “estratégia refere-se à determinação das metas de longo prazo, aos objetivos básicos da empresa, a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos necessários para a realização destes objetivos” (Chandler, 1962, p. 13). Visivelmente, essa definição inclui elementos de ambas as extremidades, objetivos e metas; e meios, cursos de ação e alocação de recursos (Snow & Hambrick, 1980). A estratégia, portanto, é a identificação e o estabelecimento de um conjunto de objetivos e metas, além de padrões e ações, por meio da alocação de recursos e de competências, que considera as influências e forças do ambiente, bem como a vontade da organização e dos seus dirigentes (Almeida, Machado-Neto, & Giraldi, 2006).

A literatura apresenta duas perspectivas centrais em relação ao pensamento estratégico: uma normativa que focaliza as ações ambientais sobre as organizações e outra descritiva que enfatiza aspectos comportamentais de seus integrantes quanto à competência para obter e gerir recursos (Caldeira, Lex, Moraes, & Toledo, 2009). Sob essas visões uma breve descrição do pensamento estratégico é encontrada no trabalho de Oliveira, Boldorini, Oliveira e Lima (2016, p. 22), no qual relata-se que “a partir da década de 1950 ocorreu um desenvolvimento paralelo da discussão sobre a adequação da estratégia de empresas em relação ao ambiente de negócios e à utilização do planejamento como forma de proporcionar melhores condições de sobrevivência no ambiente de negócios. No início dos anos 1960 começaram a ser discutidas as possíveis combinações entre oportunidades, riscos e recursos corporativos como determinantes da escolha da estratégia mais adequada para os negócios. A década de 1970, teve o questionamento de autores como Igor Ansoff e Henry Mintzberg quanto à visão reduzida da estratégia como um processo de planejamento. Após décadas de ensaios e experimentos, surge, nos anos de 1980 e 1990, o conceito de administração estratégica, incorporando contribuições de diferentes correntes, com a ampliação da concorrência, abertura dos mercados, elevação da necessidade de cooperação estratégica em mercados incertos e a ineficiência do planejamento para evitar o colapso de grandes corporações, a metáfora da máquina assume um formato mais flexível e passa a ver a estratégia como uma rede de negócios interligados e altamente dependentes entre si, que se afetam continuamente. Nos dias correntes, não há previsão para se chegar a uma concepção única para a estratégia. A definição mais adequada é aquela que os



gestores e acadêmicos considerarem satisfatórias para si e para seus pares na explicação de como as organizações agem”. Entretanto, deve-se considerar a organização do pensamento estratégico em dez escolas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) como o marco teórico para a compreensão da estratégia no nível gerencial e acadêmico. Pois, naquela obra são apresentadas diferentes abordagens, ao indicar muitos pontos em comum que permitem visualizar os múltiplos conceitos de estratégia, sobre uma diversidade de interpretações com as quais pode se entender o processo estratégico.

O termo estratégia é empregado distintamente, ainda que definido tradicionalmente de uma maneira apenas (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2000). O conceito de estratégia, então pode representar desde um curso de ação formulado de maneira precisa, todo o posicionamento em seu ambiente, até toda a alma, a personalidade e a razão existencial de uma organização. Qualquer que seja a definição, destacam-se algumas palavras-chave que sempre permeiam a estratégia, entre elas: mudanças, competitividade, desempenho, posicionamento, missão, objetivos, resultados, integração e adequação organizacional (Camargos & Dias, 2003) e, apesar da extensão e diversidade dos conceitos há um consenso de que a estratégia representa um elo que conecta a organização ao ambiente (Barney & Hesterly, 2007) que “inclui a determinação e avaliação de caminhos alternativos para alcançar a missão e os objetivos de uma organização e, eventualmente, a escolha de alternativas que devem ser adotadas” (Rajapakshe, 2002, p. 148).

Os estudos organizacionais sobre a maneira pela qual os altos executivos lidam com o planejamento estratégico resultaram em múltiplas categorizações. De acordo com Mintzberg (1973) a elaboração da estratégia pode ocorrer de três modos: adaptativo, planejamento e empresarial, com orientações subjacentes reativa, sistemática e proativa, respectivamente. O modo adaptativo distingue-se por quatro características, (1) a inexistência de objetivos claros; (2) a formulação da estratégia é uma solução reativa aos problemas existentes; (3) a decisão na organização ocorre passo-a-passo e é incremental; e (4) as decisões são desconexas. No modo de planejamento, o analista desempenha um papel importante na tomada de estratégia, ele centra-se na análise sistemática, particularmente na avaliação dos custos e benefícios das propostas concorrentes, e é caracterizado, sobretudo, pela integração de decisões e estratégias. O modo empresarial impõe que a decisão estratégica recaia sobre um indivíduo com elevado nível de autoridade.

Existe uma preeminente concordância na literatura que a habilidade de uma empresa, para sobreviver e prosperar, depende principalmente de uma boa estratégia, entretanto não há consenso sobre o que é uma estratégia e, menos ainda do que é uma boa estratégia (Barney & Hesterly, 2007). Neste trabalho considera-se a estratégia como um padrão ou corrente de decisões importantes, englobando propósitos, políticas, objetivos, metas (Mintzberg, 1973; Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978; Hambrick, Geletkanycz, & Fredrickson, 1993) e o problema empresarial que está sobre um bem ou serviço específico com foco em um mercado-alvo ou segmento de mercado (Miles et al., 1978), para restringir a discussão ao problema administrativo das organizações.

O problema administrativo, conforme descrito pelas teorias de gestão está relacionado principalmente, com reduzir a incerteza dentro do sistema organizacional, ou, em termos da racionalização, executar as atividades que solucionam as dificuldades enfrentadas pela organização com os problemas empresarial e de engenharia. Deste modo, a literatura aponta três tipos estratégicos de organizações. Na organização defensora o foco de elaboração da estratégia é direcionado sobre como manter um controle rigoroso da organização, a fim de garantir a eficiência. Na organização prospectora o foco é como facilitar e coordenar uma quantidade muito numerosa e diversificada de operações. Na organização analisadora o foco é



como diferenciar a estrutura e os processos para acomodar simultaneamente áreas estáveis e dinâmicas de operações (Miles et al., 1978).

Resolver o problema administrativo, portanto, envolve mais do que simplesmente a racionalização do sistema já desenvolvido em função da redução de incerteza; envolve também formular e implementar processos que permitam à organização continuar a evoluir e praticar inovação em gestão (Miles et al., 1978). O que para Powell (2001), implica sobre as teorias de gestão estratégica, invocar o conceito de vantagem competitiva para explicar o desempenho, pois a pesquisa empírica tem investigado e descrito como a questão da vantagem competitiva funciona no nível da firma, unidade de negócios, empresa ou indústria.

2.1.1. Desempenho Organizacional

A efetividade organizacional é um tema com implicações teóricas, empíricas e práticas. Teóricas, porque está no centro de todos os modelos organizacionais. Empíricas, porque é a variável dependente nas pesquisas organizacionais. Práticas, porque é necessário avaliar os resultados obtidos pelas organizações (Cameron & Whetten, 1983). Deste modo, a vantagem competitiva mostra-se como uma variável latente e precedente lógica do desempenho superior (Powell, 2001), mas essa ligação tem múltiplas abordagens dependendo dos autores e do contexto (Vasconcelos & Brito, 2004). O certo é que os estudos empíricos se baseiam na observação de outras variáveis para mensurar o desempenho (Chakravarthy, 1986; Vasconcelos & Brito, 2004; Carneiro, Rocha, & Silva, 2007; Carneiro, Silva, Rocha, & Dib, 2007; Matitz & Bulgacov, 2011; Oliveira & Martins, 2014).

O desempenho “na teoria organizacional, apresenta-se como um indicador de eficiência organizacional, determinando o quanto uma empresa é efetiva, enquanto, na pesquisa organizacional, é visto como uma variável dependente final” (Carvalho, 2014, p. 72). Contudo, compreender os aspectos e identificar as variáveis que tem efeito no desempenho e, portanto, revelam o valor criado pela empresa e podem refletir sua posição competitiva é uma preocupação de acadêmicos e praticantes, uma vez que os resultados empíricos acerca dos fatores determinantes do desempenho organizacional têm sido conflitantes (Carneiro et al., 2007). Assim, “a vantagem competitiva é a principal hipótese para explicar a heterogeneidade do desempenho entre as empresas” (Brito & Brito, 2012, p. 70), isto é, como atribuir vantagem competitiva a uma empresa pelo estudo do seu desempenho.

O desempenho organizacional (Child, 1974; 1975), por sua vez é um subgrupo da eficácia organizacional que inclui aspectos sociais e ambientais impostos pela relação desta com suas partes interessadas (Venkatraman & Ramanujam, 1986). Esse subgrupo é normalmente o mais estudado no campo de estratégia e apresenta várias dimensões que podem ser abordadas por diferentes visões, as quais mesmo longe de poder ser considerada um consenso, encontram caminhos comuns: “no reconhecimento da multidimensionalidade do conceito; na necessidade de separação das diferentes esferas de influência; e na necessidade de relacionar as medidas de desempenho com uma abordagem teórica e mesmo com um construto maior que explique a vantagem estratégica. Esse é o ponto onde desempenho organizacional encontra a vantagem competitiva” (Brito & Brito, 2012, p. 74). Enfim, mensurar o desempenho é o processo de quantificação de ação, onde a medição é o processo de quantificação e a ação leva ao desempenho e a efetividade organizacional (Cameron & Whetten, 1983; Neely, Gregory, & Platts, 1995; 2005; Carvalho, 2014), inclusive nas discussões em gestão, o tema permeia à administração estratégica (Venkatraman & Ramanujam, 1986).

2.1.2. Administração Estratégica

No bojo dos estudos da estratégia surge o conceito de administração estratégica. A administração estratégica nasceu como uma disciplina híbrida, influenciada tanto pela



sociologia e economia, podendo ser considerada uma evolução das teorias das organizações. Sua origem está nos anos de 1950 em cursos de *Business Policy* e, sua evolução segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) ocorreu para um corpo teórico amplo, no qual a comunicação da visão global da empresa atinge todos os níveis funcionais, com o objetivo de que todas as iniciativas na empresa sejam coerentes com a estratégia organizacional. Além disso, ela ajuda a determinar a missão e objetivo da organização no contexto de seus ambientes interno e externo (Mainardes, Ferreira, & Raposo, 2014). A administração estratégica, desta forma deve ser entendida como um sistema selecionado pela gestão, que enfatiza sua própria flexibilidade, que provoca o aparecimento de programas estratégicos inovadores, que busca a mudança da própria política, que avalia mais o desenvolvimento do potencial para mudanças futuras do que o desempenho a curto prazo, e que entende os fundamentos do poder e as características culturais dentro da organização (Ansoff & McDonnell, 1990). Desse modo, a administração estratégica como um processo contínuo e interativo procura dar um caráter mais dinâmico à estratégia, tornando-a mais integrada ao dia a dia da organização quando busca uma maior integração entre a formulação e implantação da estratégia (Certo & Peter, 1993).

Existe uma relativa importância do desempenho organizacional na administração estratégica. Isso ocorre por que sem uma referência de desempenho, os gestores não podem objetivamente ou consistentemente, avaliar a qualidade de suas decisões estratégicas (Chakravarthy, 1986), por isso a administração estratégica dedica muita atenção à conceitualização e mensuração do desempenho nos negócios (Venkatraman & Ramanujam, 1986). Muitas organizações, entretanto, não se adaptam de forma eficaz às mudanças em seus ambientes e, a não adaptação estratégica pode ocorrer por vários motivos, de forma que a inércia organizacional é um fenômeno subjacente. Os altos executivos apenas consideram a implementação de mudanças estruturais importantes, após iniciarem-se os problemas de desempenho na organização. Ou seja, somente depois do desempenho ser gravemente afetado e que ocorre uma mudança de estratégia e isso ocorre porque as organizações têm dificuldade de mudar no mesmo ritmo que seus ambientes, além disso “o que constitui bom ou mau desempenho é relativo” (Hambrick, Geletkanycz, & Fredrickson, 1993, p. 405).

A melhoria de desempenho, então está no centro da administração estratégica. E de forma análoga a efetividade organizacional, a importância do desempenho dos negócios em administração estratégica é discutida em três dimensões. Ou seja, teórica, empírica e prática. Teórica, pois a maioria das teorias em administração estratégica ressaltam implicitamente ou explicitamente as implicações de desempenho, uma vez que o desempenho é o teste temporal de qualquer estratégia. Empírica, pois a maioria dos estudos tem investigado as formas de empregar a estratégia para construção do desempenho do negócio ao examinar uma variedade de conteúdos, processos e problemas de estratégia. Prática, pois a importância da gestão de desempenho nos negócios é por demais evidente sobre as muitas prescrições existentes para efetuar a melhoria do desempenho (Venkatraman & Ramanujam, 1986).

A estratégia de negócios, portanto define o plano de ações no longo prazo para uma empresa seguir e atingir seus objetivos (Zahra & Covin, 1993). Com isso, a diferença entre o desempenho real e as expectativas é um fator motivador e muitas vezes um ‘gatilho’, para desencadear ações estratégicas que implicaram em mudanças de planos com o objetivo de adequação ao ambiente competitivo. No entanto, as atitudes amigáveis ou hostis do ambiente exigem ações apropriadas, que por sua vez implicam na tomada de decisão pelos gestores em diferentes níveis. Desta forma, o mais importante é o planejamento estratégico e os altos executivos estão preocupados com este processo de tomada de decisão complexo e intrigante (Roy, 1998). Assim, o planejamento estratégico e o processo de administração estratégica, são indissociáveis e ocorrem como um conjunto sequencial de análises e escolhas, que podem aumentar a probabilidade de uma empresa escolher uma boa estratégia, isto é, uma estratégia



que gere vantagens competitivas (Barney & Hesterly, 2007). Desta forma a gestão de projetos deve ser tratada por meio de um processo estratégico.

2.1.3. *Estratégia na Gestão de Projetos*

O processo estratégico é tudo sobre como (conceito ou forma) a liderança vai usar o poder (recursos ou meios) disponível, para exercer controle sobre um conjunto de circunstâncias para atingir os objetivos (fins) de acordo com a política estabelecida. Com isso a estratégia é um pré-plano, que é essencial para atingir as metas organizacionais (Rajapakshe, 2002). Especificamente em projetos, a estratégia é compreendida como a perspectiva do projeto, administração e guias sobre o que fazer e como fazer para alcançar a vantagem competitiva e o melhor valor dos resultados (Poli & Shenhar, 2003) e, entende-se desta forma que a estratégia de projetos é a direção no projeto que contribui para o sucesso no seu ambiente (Arto, Kujala, Dietrich, & Martinsuo, 2008). Ou seja, a organização na qual os projetos estão inseridos e, pela qual são patrocinados.

Combinar capacidades organizacionais internas com as condições externas é considerado uma questão estratégica fundamental (Child, 1997). A estratégia sempre está associada à necessidade de obter resultados e de utilizar uma forma eficaz de alcançá-los. Esse conceito é estendido para a gestão de projetos (Farias Filho & Almeida, 2010). Pois, verifica-se que o reconhecimento da importância estratégica da gestão de projetos nas organizações está acelerando. Uma das razões para isso é a crença dos altos executivos de que alinhar a gestão de projetos com a estratégia de negócios pode aumentar significativamente o alcance da estratégia, dos objetivos e do desempenho organizacional (Srivannaboon, 2006).

O planejamento estratégico da organização envolve a determinação de onde se deseja estar no futuro e de como se planeja chegar lá. Essas estratégias são implementadas por meio de portfólios, programas, projetos, orçamentos e procedimentos (Merwe, 2002). A administração estratégica na gestão de projetos consiste em um conjunto de decisões gerenciais que determinam o desempenho da organização no longo prazo e inclui a formulação da estratégia, a implementação, a avaliação e o controle (Kerzner, 2004). A estratégia do projeto, então deve reconhecer a autonomia dos projetos e a sua posição única como parte de um contexto complexo em relação aos níveis de gestão de projetos, que envolve não apenas os níveis operacionais e táticos, mas também o nível institucional ao realizar a interação dos projetos com a estratégia de negócios (Arto et al., 2008).

As organizações eficazes procuram esculpir e manter um mercado viável para seus produtos ou serviços, na perspectiva contrária as organizações ineficazes falham na tarefa de alinhar-se com o mercado. As organizações também podem modificar-se constantemente e aperfeiçoar o mecanismo pelo qual buscam atingir os seus fins, isto é, reorganizam sua estrutura de papéis, relacionamentos e processos de gestão. Organizações eficientes estabelecem mecanismos que complementam a sua estratégia, mas as organizações ineficientes lutam com contra os mecanismos e processos estruturais (Miles et al., 1978). A relação entre estratégia e estrutura é altamente complexa. Está confirmado que as alterações na estrutura dependem da estratégia (Rajapakshe, 2002). Isso implica que a divisão do trabalho, a atribuição de recursos, e a posterior integração do trabalho a fim de maximizar o desempenho na organização é determinado pela estratégia, portanto essa é um determinante da estrutura.

Adotar uma estrutura organizacional *Project Management Office* (PMO) é uma estratégia organizacional direcionada para a estratégia de projetos, uma vez a presença do alinhamento da direção no projeto com a estratégia de negócios da organização, ser relacionada com à vantagem competitiva para a sobrevivência no mercado (Oliveira & Martins, 2014). Situação que se confirma na medida que o PMO está inserido na hierarquia da organização, como uma estrutura organizacional capaz de contribuir para a execução da estratégia em longo



prazo na perspectiva empresarial com foco na realização dos projetos. Sobretudo percebe-se que é vital entender que o PMO está a serviço de toda a organização para profissionalizar a concepção e execução dos projetos e, a organização deve modelar seu PMO, segundo suas prioridades e objetivos estratégicos para assegurar o cumprimento de suas metas (Kerzner, 2013). Visto o PMO ser parte integrante da administração estratégica em projetos, ao integrar os dados de projetos com as informações corporativas, avaliar como os objetivos estratégicos estão sendo cumpridos por meio dos projetos, programas e portfólios e, conduzir a organização para o futuro sobre o planejamento estratégico, com a intenção de alcançar o desempenho organizacional de acordo com os interesses e expectativas das partes interessadas nos projetos. Por isso, compreende-se que a obtenção de valor por meio da gestão de projetos está associada as formas e modos de gestão que recaem sobre os recursos internos da organização.

2.2. Visão Baseada em Recursos e o Modelo VRIO

O estudo seminal sobre a *theory of the Firm* na perspectiva econômica é encontrado no clássico “A Natureza da Firma” (Coase, 1937). A firma vem sendo discutida ao longo da literatura para tentar explicar o comportamento da organização sob diferentes pontos de vistas, como por exemplo, em relação aos custos de transação (Williamson, 1975; 1985; 1996), aos custos de agência (Jensen & Meckling, 1976) e aos mecanismos de governança (Williamson, 1996). Com foco no crescimento da firma e na tentativa pioneira de entender a resposta das empresas às pressões do ambiente, Penrose (1959) redefiniu a firma como um conjunto de recursos humanos e não humanos, que possuem competências e estão sob uma gestão administrativa para produzir bens e serviços, os quais serão comercializados no mercado com a finalidade de obter lucro.

Entre as possíveis definições para a palavra recursos, designa-se recurso como sendo tudo que pode ser pensado como uma força ou fraqueza de uma determinada firma (Wernerfelt, 1984). Nesse contexto, o crescimento da firma é um processo que por meio de recursos e capacidades evolui e aumenta de tamanho (Penrose, 1959) e a expressão *Resource-based View of the Firm* tem origem no trabalho de Wernerfelt (1984), o qual apresenta formas econômicas para avaliar a posição de recursos na firma ao indicar opções estratégicas para realizar as análises, visto que a estratégia de crescimento da firma envolve um equilíbrio entre a exploração dos recursos existentes e o desenvolvimento de novos recursos. A questão central gira em torno de identificar sob que circunstâncias um recurso conduzirá a firma à altos retornos durante um longo período de tempo, pois as firmas que não direcionam ações internas para explorar os recursos que já controlam ao escolherem suas estratégias, apenas obtém retornos normais sobre os seus esforços estratégicos (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986).

O trabalho posterior de Barney (1991), entretanto é considerado o ponto de partida para os estudos da teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV, na sigla em inglês), na qual a criação e manutenção da vantagem competitiva no mercado surge como fator fundamental para as empresas por meio de “quatro indicadores empíricos do potencial dos recursos da firma para gerar uma vantagem competitiva sustentável: *Value, Rareness, Imitability and Substitutability* (VRIS)” (Barney, 1991, p. 99). Peteraf (1993) amplia a discussão teórica sobre a RBV, sugerindo que a vantagem competitiva é fruto de um conjunto de recursos internos que coloca a organização em posição favorável com relação a seus concorrentes *ex post*, quando o recurso é imperfeitamente imitável e imperfeitamente substituível. A RBV tem a organização interna como ponto de partida para a formulação da estratégia. Com isso diferencia-se de outras formas de elaboração da estratégia que analisam a firma a partir da perspectiva externa (Schumpeter, 1950; Ansoff, 1965; Porter, 1980). Na RBV o ponto central de formulação da estratégia é compreender as relações entre recursos, capacidades, lucratividade e os mecanismos pelos quais a vantagem competitiva pode ser sustentada ao longo do tempo (Grant, 1991). Assim, “o



pressuposto básico da RBV é que o desempenho de uma empresa pode ser explicado pela maneira como são geridos e utilizados os seus recursos internos” (Gonçalves, Coelho, & Souza, 2011, p. 823).

A firma tem uma vantagem competitiva quando a totalidade ou parte do mercado prefere seus produtos e serviços. As empresas buscam maneiras de competir para que possam durar por um longo período de tempo e não possam ser facilmente imitadas pelos seus concorrentes. Ou seja, elas procuram ganhar uma vantagem competitiva sustentável (Jackson & Schuler, 2002). As ferramentas da estratégia incluem estruturas bem conhecidas. Desta forma, a vantagem competitiva é conceituada em vários níveis. A firma alcança paridade competitiva quando tem recursos que são valiosos. Quando dispõe de recursos que são valiosos e raros, consegue uma vantagem competitiva temporária. Quando dispõe de recursos que são valiosos, raros e inimitáveis, alcança uma vantagem competitiva sustentável. A transição da vantagem competitiva para uma vantagem competitiva sustentável, ocorre quando há suporte organizacional em relação a esses recursos (Mathur, Jugdev, & Fung, 2007).

Com a perspectiva de avaliar se determinada firma tem vantagem competitiva sustentável a partir do VRIS, surge na literatura como evolução do modelo anterior o modelo *Value, Rarity, Imitability and Organization* (VRIO), que significa a capacidade de uma firma oferecer ao mercado uma proposta de produtos e serviços valiosos, que sejam raros, difíceis de imitar e que a organização tenha políticas e processos estruturados que suportam seus recursos (Barney & Hesterly, 2007). Evolução que para Gonçalves, Coelho e Souza (2011), significa que ao trocar o modelo VRIS para VRIO, Barney alterou a RBV para uma teoria Baseada em Recursos (RBT, na sigla em inglês) e, parece que o modelo VRIO foi apresentado como forma de permitir uma maior aproximação entre a teoria e prática.

O desempenho da organização é uma consequência das suas ações a partir dos recursos disponíveis. O quadro conceitual VRIO inspirado na RBV, portanto é um mecanismo que integra a perspectiva de posicionamento com a visão baseada em recursos, sendo uma ferramenta estratégica para a análise interna que é conduzida em relação a quatro questões sobre um recurso ou capacidade para determinar o potencial competitivo: “(1) Valor, os recursos permitem a empresa explorar uma oportunidade (e, ou neutralizar uma ameaça) ambiental? (2) Raridade, os recursos são controlados apenas por um pequeno número de empresas concorrentes? (3) Imitabilidade, as empresas sem esses recursos enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo? (4) Organização, outras políticas e procedimentos da empresa estão estruturados para apoiar a exploração de seus recursos que são valiosos, raros e caros de imitar?” (Barney & Hesterly, 2007, p. 78).

As definições das estratégias na firma devem partir de uma perfeita compreensão das possibilidades estratégicas passíveis de serem operacionalizadas e sustentadas pelos recursos existentes (Wernerfelt, 1984). A visão baseada em recursos examina a vantagem competitiva em termos de recursos ou bens de uma empresa. Recursos que podem ser diferenciados em bens tangíveis e intangíveis, sendo que os bens tangíveis são os mais facilmente identificáveis, uma vez que são recursos visíveis e quantificados, isto é, se tangíveis são explícitos, físicos, codificados ou baseados em conhecimento; se intangíveis, são tácitos, não falados, porém entendidos. Em outras palavras, percebe-se que as empresas têm muitos recursos, por exemplo, humanos, financeiros, organizacionais, culturais, físicos, sociais e tecnológicos; mas poucos são considerados estratégicos, porque os ativos estratégicos, por exemplo, direitos de propriedade intelectual, reputação, marca, cultura e conhecimento tácito, contribuem para a vantagem competitiva de uma empresa (Wernerfelt, 1984; Jugdev & Mathur, 2006; Mathur, Jugdev, & Fung, 2007).

Desta forma a RBV caracteriza uma visão de estratégia “de dentro para fora” (Fleury & Fleury, 2003, p. 131) ao considerar os bens tangíveis e intangíveis, principalmente os



considerados estratégicos. Ou seja, analisa os recursos e capacidades da organização que podem ser fonte de vantagem competitiva. Além disso, a RBV e o modelo VRIO têm sido amplamente utilizados em estudos empíricos sobre ativos estratégicos (Jugdev & Mathur, 2006), porque compreender as fontes de vantagem competitiva sustentáveis tem sido uma importante área de pesquisa em administração estratégica (Barney, 1991), com base nos pressupostos de que os recursos estratégicos são distribuídos de forma heterogênea entre as empresas e, que estas diferenças são estáveis ao longo do tempo, inclusive, entende-se que a gestão de projetos é um ativo estratégico (DeFillippi & Arthur, 1998). Portanto, a próxima seção deste artigo busca integrar a teoria e as percepções de origem prática, isto é, a visão baseada em recursos com a gestão de projetos para analisar o desempenho organizacional por meio do modelo VRIO, de forma que a relação entre os recursos firma leva a uma vantagem competitiva sustentável ao se praticar uma estratégia baseada em valor.

3. PROPOSIÇÕES EMPÍRICAS

Na literatura de gestão estratégica, os ativos estratégicos ou recursos são considerados uma fonte de vantagem competitiva. A gestão de projetos com a lente da visão baseada em recursos, assume a perspectiva de que o processo de gerenciamento de projetos é um subconjunto dos recursos de uma empresa, e que alguns desses recursos são uma fonte de vantagem competitiva (Mathur, Jugdev, & Fung, 2014). Muitas vezes a gestão de projetos requer a aplicação de abordagens estruturadas e não estruturadas, envolvendo uma combinação de processos que engloba ferramentas, técnicas, metodologias, e boas práticas. Os recursos tangíveis incluem ferramentas de gestão de projetos, padrões, práticas, rotinas e processos; enquanto os recursos intangíveis podem incluir ativos invisíveis, como o conhecimento tácito e as capacidades técnicas únicas, do gerente de projetos e equipes de projetos (Cullen & Parker, 2015). Então, de acordo com Sauer, Liu e Johnston (2001, p. 41) “a capacidade organizacional em gestão de projetos é demonstrada por meio de uma combinação complexa de arranjos organizacionais e práticas de gestão, que incluem a estrutura organizacional, papéis, processos, métodos, procedimentos, foco e valores, relações de contratação e gestão de recursos humanos”.

A competitividade é um elemento essencial para as organizações permanecerem no mercado cada vez mais dinâmico e complexo, visto as incertezas afetarem as decisões e, por conseguinte, as projeções futuras das organizações. O modelo VRIO tem sido utilizado para examinar os fatores que compõem os ativos organizações em relação a gestão de projetos. Nos estudos, das técnicas e processos de gerenciamento de projetos utilizando a perspectiva RBV e VRIO (DeFillippi & Arthur, 1998), dos ativos tangíveis e intangíveis da gestão de projetos com efeito nas características VRIO dos processos de gerenciamento de projetos (Jugdev & Mathur, 2006; Mathur, Jugdev, & Fung, 2007), das características ‘VRI’ dos processos de gerenciamento de projetos moderadas pela ‘O’ com efeito no desempenho da gestão de projetos (Mathur, Jugdev, & Fung, 2013), das características VRIO dos processos de gerenciamento de projetos com efeitos no desempenho da gestão de projetos e desempenho da firma (Mathur, Jugdev, & Fung, 2014) e, dos benefícios da integração da teoria das Restrições, teoria da Dependência de Recursos e teoria RBV na gestão de projetos (Cullen & Parker, 2015).

Ao aplicar a visão baseada em recursos com apoio do modelo VRIO, as organizações devem se concentrar no desenvolvimento das habilidades de seus gerentes de projeto e membros das equipes de projetos, para garantir que eles possuam as habilidades e capacidades necessárias para entregar projetos com sucesso. A capacidade estratégica para a gestão de projetos de uma organização, desempenha um papel importante para o sucesso do projeto ao fornecer um contexto de suporte e apoio gerencial de alto nível. Portanto, as organizações precisam desenvolver suas capacidades estratégicas de forma a ajudar com o alcance dos objetivos dos projetos (Cullen & Parker, 2015) e além disso, contribuirão estrategicamente



para atingir o próprio desempenho organizacional, favorecendo a administração estratégica dos projetos. A Figura 1 ilustra as proposições teórico-empíricas apresentadas por este trabalho.

Figura 1. Quadro Conceitual: VRIO e a Gestão de Projetos



A questão do valor está relacionada com a possibilidade do recurso ou capacidade agregar valor para a organização explorar as oportunidades e, ou amenizar as ameaças (Paiva, Barbosa, & Gonçalves, 2003). Em projetos é importante estabelecer formas de governar e controlar, de modo que os objetivos com a implementação dos projetos e os benefícios estejam claramente expressos e sejam resumidos em um documento que reúna as expectativas do negócio. A elaboração e gerenciamento do *business case* (Oliveira & Martins, 2014) é uma solução prática, expressa por um plano reconhecido pelo executivo, pois envolve as principais partes interessadas, possui a perspectiva estratégica da organização, define a justificativa do projeto e é comunicado a todos os níveis da empresa. Da mesma forma, uma empresa deve estar preparada para enfrentar a competição global e os impactos no mercado em que atua. Assim, a análise de viabilidade de projetos (Oliveira & Martins, 2014), expressa a correta avaliação econômico-financeira na fase que antecede a iniciação dos projetos, sendo de extrema importância para que, futuramente, o gerente de projetos tenha subsídios para sua tomada de decisão, com o intuito de avaliar constantemente os benefícios esperados do projeto ao monitorar o *business case*. Na forma proposicional, a implicação desse argumento pode ser expressa da seguinte forma:

P1: o indicador de valor considerado na concepção do planejamento estratégico em relação a elaboração e gerenciamento do *business case* e análise de viabilidade de projetos quando administrados de forma estratégica pelo gerente de projetos resultam em desempenho organizacional.

A questão da raridade está associada com o número de competidores que detém determinado recurso ou capacidade (Paiva, Barbosa, & Gonçalves, 2003). Incorporar à gestão de projetos algumas práticas oriundas do conhecimento em gestão de recursos humanos pode resultar em desempenho organizacional (Oliveira & Martins, 2014), pois a gestão de pessoas é uma atividade que ocorre em qualquer tipo de empreendimento no qual há uma pessoa que dá ordens e outras que recebem ordens. A gestão de recursos humanos (Coelho & Roglio, 2010), como um conjunto de políticas que orienta o comportamento das pessoas, as relações de trabalho e as questões que envolvem esses aspectos, têm muito a contribuir na busca das empresas por vantagem competitiva. O sistema de recompensas (Gheno & Berlitz, 2011) avança sobre a forma de remuneração tradicional, porque gratifica as pessoas além das



exigências do cargo ao utilizar parâmetros comparativos, pois ao ser visto como um sistema de remuneração estratégica, complementa as formas tradicionais com outros meios de remuneração, uma vez que o enfoque estratégico da remuneração busca a articulação entre os resultados individuais e organizacionais. Essa estrutura de remuneração possui estreita relação com as perspectivas das pessoas nas organizações e tem por base o desempenho do indivíduo e outros três fatores primordiais: conhecimentos, habilidades e atitudes. Através desses três fatores, o indivíduo é avaliado pela organização, que lhe recompensará quando sua contribuição for positiva e isso proporcionará um ganho maior no seu salário (Barbosa, Rodrigues, Silva, & Rodrigues, 2006). Com o intuito de desenvolver pessoas, proporcionar aprendizagem de novas habilidades e ampliar as já existentes, são desenvolvidos os programas de treinamento. Portanto, é por meio de treinamento e capacitação continuada dos recursos humanos (Oliveira & Martins, 2014) que as pessoas adquirem condições sólidas para criar e inovar no ambiente de projetos, porque os recursos humanos qualificados representam condições sólidas para criar e inovar no ambiente de projetos. Por isso, rever políticas e ações, capacitar profissionais e treiná-los é uma condição de sobrevivência e fator de crescimento para a organização. Na forma proposicional, a implicação desse argumento pode ser expressa da seguinte forma:

P2: *o indicador de raridade considerado na concepção do planejamento estratégico em relação a gestão de recursos humanos, sistema de recompensas, treinamento e capacitação das pessoas em projetos quando administrados de forma estratégica pelo gerente de projetos resultam em desempenho organizacional.*

A questão da imitabilidade tem a ver com a possibilidade do recurso ou capacidade ser facilmente copiado pelos concorrentes (Paiva, Barbosa, & Gonçalves, 2003). Uma organização é única ao desenhar suas métricas de desempenho (Oliveira & Martins, 2014), porque ao estabelecer um registro de indicadores consistentes, em especial, que atenda as variáveis de tempo e custo, ela se torna capaz de utilizar mecanismos de mensuração que agregam valor para à organização. Um controle de mudanças eficaz (Oliveira & Martins, 2014) significa gerir as mudanças, pois, é necessário dispor de um mecanismo formal que sirva de obstáculo às tentativas de mudança capazes de gerar impactos negativos nos projetos, principalmente no que se refere a qualidade, recursos, prazos, riscos e custos, de forma a auxiliar o processo de tomada de decisão na busca pelos objetivos estabelecidos. Estabelecer um mecanismo de gerenciamento de riscos (Oliveira & Martins, 2014) é a forma de garantir uma política para atenuar os riscos negativos e, ou alavancar os riscos positivos. Isto implica em determinar meios e recursos para identificar, qualificar, quantificar, desenvolver um plano de ações e controlar os eventos de riscos. Desse modo é possível orientar o curso dos projetos e esperar um resultado satisfatório, que atenda às necessidades das partes interessadas. O nível de satisfação (Oliveira & Martins, 2014) portanto, direciona a organização para uma forma de gestão construída sobre uma visão sistêmica da qualidade, que aplica as ferramentas adequadas para melhorar as condições de sucesso dos projetos, minorando os riscos, facilitando seu monitoramento e propiciando um acompanhamento direcionado para os objetivos organizacionais. Na forma proposicional, a implicação desse argumento pode ser expressa da seguinte forma:

P3: *o indicador de imitabilidade considerado na concepção do planejamento estratégico em relação a métricas de desempenho, controle de mudanças, gerenciamento de riscos e nível de satisfação das partes interessadas em projetos quando administrados de forma estratégica pelo gerente de projetos resultam em desempenho organizacional.*

A questão da organização é necessária para que a empresa possa explorar seus recursos e suas capacidades (Paiva, Barbosa, & Gonçalves, 2003). A implantação do escritório de projetos



(Oliveira & Martins, 2014) é importante para a organização, já que a função dessa estrutura organizacional é focalizar no desenvolvimento da visão atual e futura da gestão de projetos, na definição de seus princípios e em garantir uma execução de projetos consolidada e unificada no conjunto da organização. Trata-se de uma atividade que não está ao alcance de generalistas, e que não pode ser realizada à base da improvisação. O sucesso nessa área depende da dedicação integral e da constante atualização frente aos avanços tecnológicos e da existência de uma metodologia de gerenciamento de projetos (Oliveira & Martins, 2014), pois essa é um ativo customizado em função da necessidade da organização que auxilia a gestão de projetos e agrega valor para a organização. Por isso, requer treinamento intensivo para os profissionais que utilizaram esta ferramenta. Uma metodologia não é garantia de sucesso e excelência, mas deve ser considerada como um elemento fundamental para a gestão de projetos, uma vez que, vista como um componente crítico, tende a favorecer o alcance dos objetivos do projeto, pois, sendo um caminho para chegar a um fim, aponta ao nível do detalhe, as etapas que devem ser seguidas nas distintas fases do ciclo de vida de um projeto. Na forma proposicional, a implicação desse argumento pode ser expressa da seguinte forma:

P4: *o indicador de organização considerado na concepção do planejamento estratégico em relação a implantação do escritório de projetos e metodologia de gerenciamento de projetos quando administrados de forma estratégica pelo gerente de projetos resultam em desempenho organizacional.*

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estratégia é um conceito usado para expressar as ações de uma empresa. Ademais pode ser descrita como um programa abrangente para estabelecer e realizar objetivos de uma organização, bem como a resposta da organização ao seu ambiente ao longo do tempo. O desempenho organizacional é um tema recorrente nas discussões em gestão, incluindo a administração estratégica (Venkatraman & Ramanujam, 1986) e o processo de formulação estratégica envolve critérios de decisão e a ação dos altos executivos (Almeida, Machado-Neto, & Giraldi, 2006). Neste ensaio teórico argumenta-se sobre como a gestão de projetos representa uma fonte de vantagem competitiva para a teoria e prática de gestão, ao apontar uma sinergia com a visão baseada em recursos (Barney, 1991) e o modelo VRIO (Barney & Hesterly, 2007), a partir da administração estratégica de projetos. O potencial da gestão de projetos como uma fonte de vantagem competitiva, então dependerá do grau em que a empresa desenvolve a gestão de projetos de acordo com as características do modelo VRIO. Um investimento em ativos tangíveis na gestão de projetos, aumenta principalmente as dimensões valor e organização (Barney, 2002). Como esses ativos não são raros, as empresas concorrentes podem copiá-los. No entanto, as empresas muitas vezes não reconhecem o valor dos ativos intangíveis (Jugdev & Mathur, 2006) que podem ser valiosos, raros e inimitáveis, com o apoio da organização (Barney, 2002).

Como nova oportunidade de pesquisa é necessário verificar na prática como as proposições empíricas se comportam. Entende-se que isso pode ser feito ao apropriar-se dos enunciados de perguntas propostas por Jugdev e Mathur (2006), Mathur, Jugdev e Fung (2013; 2014) e, Oliveira, Martins, Dias e Monteiro (2014), para adequá-las em função do quadro conceitual apresentado na Figura 1, de forma a consolidar e validar um novo instrumento de pesquisa, a ser utilizado em estudo de campo com posterior análise por meio de técnicas estatísticas de tratamento de dados. O sucesso e melhoria do desempenho organizacional com base na gestão de projetos, entretanto, nem sempre será conseguido por meio da simples aplicação de ferramentas e técnicas, que são reconhecidas como boas práticas (Cullen & Parker, 2015). Por isso, este ensaio teórico sugere que a perspectiva da visão baseada em recursos deve ser considerada na gestão de projetos, na medida que se compreende que a RBV é importante



para o desempenho organizacional, uma vez que incide sobre o uso e implantação de recursos e desenvolvimento de ativos estratégicos de uma empresa para alcançar vantagem competitiva por meio de projetos, que são únicos e trazem na sua essência a intenção de agregar valor para as iniciativas organizacionais.

REFERÊNCIAS

- Almeida, F. C., Machado-Neto, A., & Giralardi, J. d. (2006). Estrutura e estratégia: evolução de paradigmas. *Revista de Gestão*, 13(2), 15-26.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw Hill.
- Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1990). *Implanting Strategic Management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Arto, K., Kujala, J., Dietrich, P., & Martinsuo, M. (2008). What is project strategy? *International Journal of Project Management*, 26(1), 4-12.
- Barbosa, A. C., Rodrigues, J. M., Silva, N., & Rodrigues, R. B. (2006). Remuneração em Instituições de Saúde no Brasil: Realidade Atual e Perspectivas. *Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração* (p. 16). Rio de Janeiro: ANPAD.
- Barney, J. B. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2007). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts* (2 ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Brito, R. P., & Brito, L. A. (2012). Vantagem Competitiva, Criação de Valor e seus efeitos sobre o Desempenho. *Revista de Administração de Empresas*, 52(1), 70-84.
- Caldeira, A., Lex, S., Moraes, C. A., & Toledo, L. A. (2009). Estratégias emergentes e deliberadas: o processo de formação de estratégias sob o prisma do método do estudo de caso. *Sistemas & Gestão*, 4(3), 221-237.
- Camargos, M., & Dias, A. T. (2003). Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: uma síntese teórica. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 10(1), 27-39.
- Cameron, K. S., & Whetten, D. A. (1983). *Organizational effectiveness: a comparison of multiple models*. San Diego: Academic Press.
- Carneiro, J. M., Silva, J. F., Rocha, A., & Dib, L. A. (2007). Building a Better Measure of Business Performance. *Revista de Administração Contemporânea*, 1(2), 114-135.
- Carneiro, J., Rocha, A., & Silva, J. F. (2007). A Critical Analysis of Measurement Models of Export Performance. *Brazilian Administration Review*, 4(2), 1-19.
- Carvalho, L. M. (2014). Educação corporativa e desempenho estratégico. *Revista de Administração FACES Journal*, 13(3), 67-85.
- Certo, S. C., & Peter, J. P. (1993). *Strategic management: a focus on process* (2 ed.). Burr Ridge: Irwin.
- Chakravarthy, B. S. (1986). Measuring Strategic Performance. *Strategic Management Journal*, 7(5), 437-458.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology Press.
- Child, J. (1974). Management and organizational factors associated with company performance Part I. *Journal of Management Studies*, 11(3), 175-189.
- Child, J. (1975). Management and organizational factors associated with company performance Part II. A Contingency Analysis. *Journal of Management Studies*, 12(1-2), 12-27.
- Child, J. (1997). Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect. *Organization Studies*, 18(1), 43-76.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Codas, M. M. (1987). Gerência de projetos - uma reflexão histórica. *Revista de Administração de Empresas*, 27(1), 33-37.



- Coelho, E. T., & Roglio, K. D. (2010). Remuneração Estratégica: um Estudo Qualitativo em Instituições de Ensino e Empresas de Outros Setores. *Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração* (p. 16). Rio de Janeiro: ANPAD.
- Cullen, K., & Parker, D. W. (2015). Improving performance in project-based management: synthesizing strategic theories. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(5), 608-624.
- DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1998). Paradox in Project-Based Enterprise: The Case of Film Making. *California Management Review*, 40(2), 125-139.
- Farias Filho, J. R., & Almeida, N. d. (2010). Definindo Sucesso em Projetos. *Revista de Gestão e Projetos*, 1(2), 68-65.
- Fleury, A. C., & Fleury, M. T. (2003). Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. *Gestão & Produção*, 10(2), 129-144.
- Gheno, R., & Berlitz, J. (2011). Remuneração estratégica e pacote de benefícios: um estudo de caso aplicado ao nível operacional de uma multinacional. *Revista de Administração da UFSM*, 4(1), 268-287.
- Gonçalves, C. A., Coelho, M. d., & Souza, É. M. (2011). VRIO: Vantagem competitiva sustentável pela organização. *Revista Ciências Administrativas*, 17(3), 819-855.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Hambrick, D. C., Geletkanycz, M. A., & Fredrickson, J. W. (1993). Top executive commitment to the status quo: some tests of its determinants. *Strategic Management Journal*, 14(6), 401-418.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2002). Managing Individual Performance: A Strategic Perspective. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological Management of Individual Performance* (pp. 373-390). Baffins Lane: John Wiley & Sons.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Jugdev, K., & Mathur, G. (2006). Project management elements as strategic assets: preliminary findings. *Management Research News*, 29(10), 604-617.
- Kerzner, H. R. (2004). *Advanced Project Management: Best Practices on Implementation* (2 ed.). Baffins Lane: John Wiley & Sons.
- Kerzner, H. R. (2013). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (11 ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.
- Mainardes, E. W., Ferreira, J. J., & Raposo, M. L. (2014). Strategy and Strategic Management concepts: are they recognised by management students? *Business Administration and Management*, 17(1), 43-61.
- Mathur, G., Jugdev, K., & Fung, T. S. (2007). Intangible project management assets as determinants of competitive advantage. *Management Research News*, 30(7), 460-475.
- Mathur, G., Jugdev, K., & Fung, T. S. (2013). Project management assets and project management performance outcomes. *Management Research Review*, 36(2), 112-135.
- Mathur, G., Jugdev, K., & Fung, T. S. (2014). The relationship between project management process characteristics and performance outcomes. *Management Research Review*, 37(11), 990-1015.
- Matitz, Q. R., & Bulgacov, S. (2011). O Conceito Desempenho em Estudos Organizacionais e Estratégia: um Modelo de Análise Multidimensional. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 580-607.
- Merwe, A. V. (2002). Project management and business development: integrating strategy, structure, processes and projects. *International Journal of Project Management*, 20(5), 401-411.
- 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.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California Management Review*, 16(2), 44-53.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safari de estratégia* (2 ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116.



- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1228-1263.
- Oliveira, R. R., & Martins, H. C. (2014). Desempenho do Escritório de Gerenciamento de Projetos: uma análise dos agentes influenciadores - Estratégia, Pessoas e Operações - por meio da modelagem de equações estruturais. *Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração* (p. 17). Rio de Janeiro: ANPAD.
- Oliveira, R. R., Boldorini, P. S., Martins, H. C., & Dias, A. T. (2016). Gerenciamento de Projetos: comparativo bibliométrico dos anais de congressos brasileiros nas áreas de Administração e Engenharia de Produção. *Revista de Gestão e Projetos*, 7(1), 15-31.
- Oliveira, R. R., Boldorini, P. S., Oliveira, R. R., & Lima, J. B. (2016). Aspectos da Cultura de Organizações Brasileiras Internacionalizadas. *Qualitas Revista Eletrônica*, 17(1), 21-36.
- Oliveira, R. R., Martins, H. C., Dias, A. T., & Monteiro, P. R. (2014). Uma proposta de instrumento de pesquisa para a avaliação do desempenho do Escritório de Gerenciamentos de Projetos. *Revista de Gestão e Projetos*, 5(1), 84-99.
- Paiva, R. V., Barbosa, F. V., & Gonçalves, R. G. (2003). A Visão Baseada em Recursos: O que se Vê é Diferente, mas é Igual. *REUNA*, 13(3), 27-39.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Blackwell.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Poli, M., & Shenhar, A. J. (2003). Project Strategy: The Key to Project Success. *Technology Management for Reshaping the World. Portland International Conference on Management of Engineering and Technology* (p. 5). Portland, Oregon: PICMET.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 61-79.
- Powell, T. C. (2001). Competitive advantage: logical and philosophical considerations. *Strategic Management Journal*, 22(9), 875-888.
- Rajapakshe, W. (2002). Strategy and Structure Re-examined. *Vidyodaya Journal of Management Science*, 1(1), 142-167.
- Roy, D. (1998). Strategic Planning: Different Aspects of Modes and Mode-switching. *Vikalpa*, 23(3), 79-84.
- Sauer, C., Liu, L., & Johnston, K. (2001). Where project managers are kings. *Project Management Journal*, 32(4), 39-49.
- Schumpeter, J. A. (1950). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper & Row.
- Snow, C. C., & Hambrick, D. C. (1980). Measuring Organizational Strategies: some theoretical and methodological problems. *Academy of Management Review*, 5(4), 527-538.
- Srivannaboon, S. (2006). Linking project management with business strategy. *Project Management Journal*, 37(5), 88-96.
- Vasconcelos, F. C., & Brito, L. A. (2004). Vantagem Competitiva: o construto e a métrica. *Revista de Administração de Empresas*, 44(2), 51-63.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Williamson, O. E. (1975). *Markers and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: The Free Press.
- Williamson, O. E. (1996). *The Mechanisms of Governance*. New York: The Free Press.
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1993). Business Strategy, Technology Policy and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 14(6), 451-478.