



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)
II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)
ISSN:2317-8302

INOVAÇÃO EM TELECOMUNICAÇÕES – CONTRIBUIÇÕES DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS PARA A ESTRATÉGIA CORPORATIVA

ANGÉLICA FREDERICO

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
angelfrederico@hotmail.com

FRANCIANE FREITAS SILVEIRA

UNINOVE - Universidade Nove de Julho
silveira.ane@gmail.com



INOVAÇÃO EM TELECOMUNICAÇÕES – CONTRIBUIÇÕES DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS PARA A ESTRATÉGIA CORPORATIVA

Resumo

O crescente dinamismo nos negócios no setor das telecomunicações proporciona a busca pela inovação por meio da utilização de novos processos e serviços. Dentre desses processos e serviços destaca-se o Escritório de Projetos que assume um papel estratégico nos cenários de negócios. Nesse contexto é que esse relato técnico tem por objetivo ilustrar um estudo de caso único de uma empresa do setor das telecomunicações brasileiro, que investe na adoção de um Escritório de Projetos cujo desafio é atuar de forma corporativa alinhada à estratégia empresarial. Os resultados gerais obtidos por esse estudo evidenciaram as contribuições do Escritório de Projetos, sua relação com a estratégia corporativa estabelecendo uma metodologia e uma abordagem para determinar e revelar os propósitos da organização em termos da realização de projetos desdobrados dentro dos objetivos estratégicos corporativos.

Palavras-chave: Escritório de Projetos; Processos Inovadores; Estratégia Corporativa.

Abstract

The growing dynamism in business in the telecommunications industry provides this industry search for innovation through the use of new processes and services. Among these processes and services proposition highlights the Project Office, that assumes a strategic role in business scenarios. This context is that this technical report is intended to illustrate a single case study of a company in the Brazilian telecommunications sector, which invests in adopting a Project Management Office whose challenge is to act in line with the business strategy corporate form. The general results of this study emphasize in the contributions of the Project Office, its relationship with corporate strategy by establishing a methodology and an approach to determine and disclose the purposes of the organization in terms of realization of projects deployed within the corporate strategic objectives.

Keywords: *Office of Projects; Processes Innovative; Corporate Strategy.*



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

1 Introdução

As competições existentes no mercado das telecomunicações aliada às altas expectativas de seus clientes impulsionaram o setor de telecomunicações brasileiro na busca pela inovação tecnológica e pela inovação de seus processos e serviços. A respeito da inovação por meio da revisão e criação de processos e serviços, definiu-se o Escritório de Projetos como um dos aliados no fomento e na execução de processos e serviços inovadores a fim de contribuir para o alcance das metas e resultados conforme estratégias organizacionais e corporativas previamente definidas.

O período pós-privatização do setor das Telecomunicações, compreendido na década de 90, é marcado por um conjunto de mudanças que impulsionaram um setor que estava totalmente defasado, com cobertura e serviços limitados além da baixa qualidade, a se tornar um dos campos mais desenvolvidos e modernos. Essa transformação dá-se devido ao fato de que a indústria das Telecomunicações não mais se restringe às Operadoras e Fornecedores de equipamentos, mas passa a englobar empresas que detêm tecnologia em algumas áreas responsáveis pela evolução do setor, como as de semicondutores, software, internet e comércio eletrônico, e multimídia. A partir desse ponto, o setor passa a ter interesse em investir em inovações mercadológicas, em inovações de processos e inovações de serviços.

Este relato técnico circunscreve à análise da inovação por meio da implementação de serviços subdivididos em processos de gerenciamento de projetos padronizados cujo Escritório de Projetos tem a missão pela divulgação e manutenção de suas práticas. Segundo Rad & Raghavan (2000) e Duggall (2001) o Escritório de Projetos é considerado um elemento organizacional de caráter corporativo e de definição e uniformização de processos e ferramentas.

A empresa objeto deste estudo é uma subsidiária brasileira qualificada pelos serviços de *triple pay* que oferece televisão por assinatura, internet banda larga e telefonia VoIP. Em 2004 a empresa foi adquirida por uma controladora localizada na América Central que atualmente detém mais de 97% das ações majoritárias. A empresa vem se destacando como a maior empresa de serviços de telecomunicações e entretenimento via cabo¹ da América Latina e uma das 10 maiores operadoras de cabo do mundo. Sua liderança é observada entre os mercados de televisão por assinatura e banda larga fixa e móvel do Brasil. Além disso, também lidera o crescimento do mercado de telefonia fixa e móvel. Desde a sua criação em 1991, trilha um caminho em busca da inovação com dinamismo e pioneirismo dentro de sua área de atuação de negócios, com o propósito de crescer de forma sustentável e segura.

O problema de pesquisa desse estudo está centralizado nas contribuições do escritório de projetos junto à estratégia corporativa, elevando a compreensão sobre a utilização desse *staff* dentro das empresas de forma a contribuir com resultados frente ao desenho estratégico prévio, trazendo eficiência para empresas que executam e controlam vários projetos simultaneamente. Possibilitando assim responder a seguinte questão-chave: **Quais são as contribuições do escritório do projeto para a estratégia corporativa das empresas do setor de serviços em telecomunicações?**

O âmbito da atuação estratégica do Escritório de Projetos como forma de inovação em processos e serviços, é o foco deste estudo que tem o objetivo de comprovar sua prática por meio de um caso no setor das Telecomunicações, deixando contribuições relevantes aos estudos futuros no setor, além de impulsionar o desenvolvimento na cultura de projetos do setor, a fim de atingir metas, missões e resultados estabelecidos pelo board empresarial.

¹ É um sistema de distribuição de conteúdos audiovisuais de [televisão](#), de [rádio FM](#) e de outros serviços para consumidores através de [cabos coaxiais](#) fixos, ao invés do tradicional e antigo sistema de transmissão via antenas de [rádio \(televisão aberta\)](#)



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

2 Referencial Teórico

O objetivo desse tópico é apresentar e discutir os principais conceitos que envolvem essa pesquisa, abordando diversos pontos de vistas de diversos autores, assim como diversas abordagens alternativas.

2.1 Inovação de processos e serviços no setor das Telecomunicações

Segundo o Manual de Oslo (OECD, 2006) inovação é conceituada como a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. O requisito mínimo para se definir uma inovação é que o produto, o processo, o método de marketing ou organizacional sejam novos (ou significativamente melhorados) para a empresa. Isso inclui produtos, processos e métodos que as empresas são as pioneiras a desenvolver e aqueles que foram adotados de outras empresas ou organizações. Schumpeter (1934) afirma que a inovação rompe com o equilíbrio existente. É o impulso fundamental que coloca e mantém em movimento a engrenagem econômica, é a abertura de um novo mercado.

A inovação poder ser viabilizada pela adoção de processos e serviços ao qual o caso de estudo em especial se utilizou. Entretanto o setor das telecomunicações convive com mudanças no padrão sócio econômico requerendo renovação em seus processos e serviços e é claro em seus produtos. Segundo Walsh (1992), a importância crescente da capacidade de renovação que a indústria deve ter, reflete também nos processos.

Algumas referências podem ajudar na compreensão do fenômeno da inovação, porém destaca-se aqui uma das referências mais difundidas na literatura que pode ser empregada para tentar explicar o fenômeno da inovação denominado de *Stage-Gates*, apresentada por Cooper (1993), muito embora, originalmente ela tenha sido concebida para explicar os Processos de Desenvolvimento de Produtos. Nesta referência, há diversos pontos de decisão “passa-não-passa” para a continuidade de um projeto de inovação.

O setor de telecomunicações é um setor extremamente inovador, o que se reflete nos números referentes ao dispêndio em inovação, verificado pelos percentuais investidos em inovação pelas empresas fornecedoras de equipamentos de telecomunicações que são semelhantes aos das empresas do setor farmacêutico, e são muito superiores aos percentuais de dispêndio de indústrias como a automotiva e a de construção civil. No Brasil, os investimentos das companhias fabricantes de equipamentos em P&D são, em geral, da ordem de 5%, que é “coincidentemente” o valor mínimo exigido pela Lei de Informática. No entanto, há uma tendência mundial de diminuição desses dispêndios em P&D, uma vez que o setor passou por uma crise acentuada em 2001, e vem, desde então, tentando recuperar sua boa fase. Galina & Plonski (2003).

2.2 O papel do escritório de projetos junto à estratégia corporativa

Conforme Montgomery e Porter (1998) a estratégia corporativa é o plano geral de uma empresa diversificada, a qual tem dois níveis de estratégia: a estratégia das unidades de negócio (ou competitiva) e a estratégia corporativa (ou da totalidade do grupo empresarial). De maneira geral, a estratégia corporativa existe quando uma empresa tem várias unidades de negócios e a estratégia refere-se ao grupo e não a uma unidade específica.

O Escritório de Projetos tem o papel fundamental na estratégia corporativa, após a definição da estratégia revisada, o que é definido como projeto transforma-se em *input* para o escritório de projetos garantirem a monitoração da estratégia. Um exemplo de modelo para estratégia, é a proposta do modelo Pró-valor que envolve a estruturação de três camadas



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

capazes de interligar a estratégia organizacional, através da gestão do portfólio de projetos, à gestão multiprojetos Carvalho e Rabechini Jr. (2007; 2010).

Esse modelo, conforme Figura 1, busca garantir a constante manutenção do alinhamento estratégico em função do fluxo vertical de entradas e saídas ao qual o modelo se propõe em busca da aderência estratégica e efetividade, objetivo principal da camada intermediária, gestão de portfólio, responsável pela interface entre a estratégia e gestão multiprojetos.

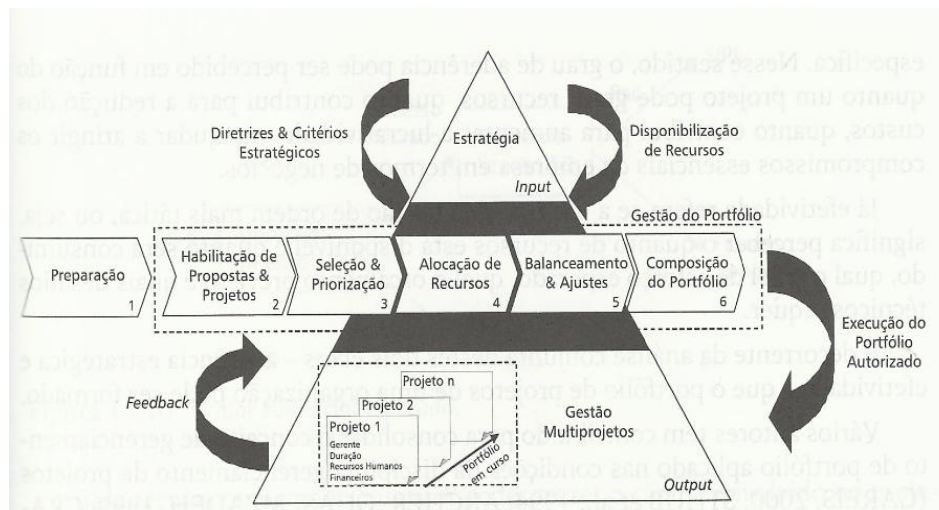


Figura 1 – Modelo Pró-valor

Fonte: Modelo Pró-Valor Carvalho e Rabechini Jr. (2007, 2010)

A camada do topo, chamada de Estratégia provê à camada intermediária de gestão de portfólios, os *inputs* do planejamento estratégico, detalhando as diretrizes estratégicas, os painéis de visão futura em termos de tecnologia e mercado, os critérios de priorização e os recursos disponíveis para a rodada de decisão de portfólio. A camada intermediária, chamada gestão de portfólio é composta por seis elos: Preparação; Habilitação de Propostas e Projetos; Seleção e Priorização; Alocação de Recursos; Balanceamento e Ajustes; Composição do Portfólio. Essa camada tem a função de prover a execução do portfólio de projetos autorizados e os *outputs* que alimentarão a camada de gestão multiprojetos em geral a cargo dos gerentes de projetos e escritório de projetos; A terceira e última camada, chamada de gestão multiprojetos, deve ser a base sólida de dados e informações de projetos em andamento, ao qual através de relatórios de andamentos, que alimentará os *feedbacks* dos projetos em cursos para avaliação e controle pela camada de gestão de portfólio.

Porém em paralelo à aplicação de métodos ou criação de processos e serviços, a estruturação sólida do escritório de projetos corporativo faz-se necessário baseado nas práticas e experiência profissionais. Segundo Prado (2000), quando uma organização executa um grande número de projetos para uma finalidade estratégica da presidência, dissemina conhecimento de gerenciamento de projetos em toda a organização, tornando-se um centro de excelência assessorando outros setores da organização no uso destes conhecimentos, defini-se a atuação do Escritório de Projetos Corporativo.

2.3 Ciclo de vida do projeto apoio ao Escritório de Projetos

O Escritório de Projetos, também conhecido como *Project Management Office* (PMO), é definido de diversas formas, mas na maioria estão associados como detentores das



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

melhores práticas do gerenciamento de projetos. Segundo Crawford (2002), Englund (2003) e Kerzner (2003) o Escritório de Projetos é tido como responsável por programar, manter e suprir as necessidades da organização no que se refere ao gerenciamento de projetos.

Conforme o PMI (2012), o Guia Conhecimento (PMBOK® – Project Management Body of Knowledge) de gerenciamento de projetos está estruturado em cinco grupos de processos (iniciação, planejamento, execução, controle e monitoramento e finalização) e dez áreas de conhecimentos sobre a gestão (integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos, comunicação, riscos, aquisições e stakeholders) que são utilizados em todo ciclo de vida de um projeto. Um Escritório de Projetos Corporativo baseia a sua gestão nas principais abordagens atuando como um fomentador das melhores práticas de gerenciamento de projetos conhecidas no mercado e como exemplo as melhores práticas definidas pelo PMI – Project Management Institute, através de seu Guia de Conhecimento (PMBOK® – Project Management Body of Knowledge).

O método da produção técnica será descrito em seguida, assim como os demais tópicos que complementam o estudo em seu cunho científico.

3 Metodologia

O método de pesquisa selecionado foi o estudo de caso único que teve como alvo uma empresa do setor de telecomunicações. Seguindo o protocolo da ética profissional e acadêmica, a identidade da empresa não será revelada, assim como a identidade do executivo entrevistado que colaborou diretamente com o estudo.

Yin (1989) afirma que "o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas".

Inicialmente o trabalho de campo foi realizado com uma entrevista semiestruturada presencial com questões realizadas em tempo de entrevista, conforme protocolo de pesquisa, junto ao executivo responsável pelo escritório de projetos corporativo. O questionário foi elaborado com base em temas levantados a partir da revisão bibliográfica, constituindo-se como os dados primários do estudo. Os dados secundários foram coletados através de documentos institucionais e em fontes secundárias relevantes, tais como publicações especializadas e no próprio site da instituição. A documentação, o *framework* de processos de gerenciamento do ciclo de vida do projeto dessa empresa e outras informações foram autorizados, mediante o retorno desse estudo ao entrevistado para uma análise final.

Ressalta-se que, antes da realização da entrevista, foi explicado o motivo e o objetivo desse estudo ao executivo, inclusive formalizando a agenda da entrevista por email e via SMS. Após a confirmação, realizou-se apenas uma entrevista presencial junto ao executivo responsável pelo Escritório de Projetos Corporativo, com duração aproximada de 60 minutos. As dúvidas remanescentes foram sanadas por e-mail. O executivo considerou a possibilidade de contribuir com dados a respeito dos resultados do escritório de projetos corporativo, mensurados conforme a estratégia, porém esses dados, caso requeridos seriam entregues em forma de macro percentual e sem detalhamento por se tratarem de dados confidenciais.

4 Resultados Obtidos e Análise

O tipo de intervenção e mecanismos adotados, através do estudo de caso único ilustraram as contribuições do Escritório de Projetos, sua relação com a estratégia corporativa estabelecendo uma metodologia e uma abordagem inovadoras para determinar e revelar os propósitos da organização em termos da realização de projetos desdobrados dentro dos objetivos estratégicos corporativos.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

4.1 Processos de Inovação na empresa-alvo

A inovação por meio do desenvolvimento dos serviços e processos foi à escolha que o Escritório de Projetos Corporativo fez para atender a estratégia corporativa escolhendo o desenvolvimento de uma metodologia por meio de um *framework* para contemplar a gestão do portfólio, gestão do programa, gestão da demanda e gestão do projeto.

A concepção e a implantação da metodologia para a administração da inovação na empresa considerou pontos importantes em desenvolvimento ao longo do amadurecimento dos serviços e processos na estruturação do escritório de projetos corporativo, tais como:

“Consolidação do Escritório de e Projetos como uma área formal na empresa; Aculturação da gestão orientada a Projetos e Priorização e orçamentação; Quebra da resistência á implementação de rotinas de gestão orientadas a processos; Ampliação do escritório de projetos ocasionada pela percepção do cliente interno; Valorização dos conceitos e linguagem comum de gestão de projetos dentro da área de tecnologia da informação; Profissionais representantes do escritório de projetos, dedicados por linha de negócio; originando o primeiro modelo de escritório corporativo; Gestão de Demandas; Início dos movimentos de padronização de metodologia e ferramentas; Amadurecimento da linguagem de gestão de projetos; Priorização Corporativa; Gestão de Portfólio/*Parthenon*; Gestão de Programa.”

Fonte: Institucional do Escritório de Projetos Corporativo da empresa-alvo – Junho/2013

As atividade acima listadas compreendem um importante passo rumo à inovação no setor de telecomunicações, por meio da cultura e dos processos de gerenciamento de projetos, utilizados de tal forma que viabilizam a estratégia corporativa.

4.2 Contexto estratégico organizacional do escritório de projetos

O objetivo do Escritório de Projetos Corporativo no contexto estratégico é controlar a viabilização da implantação da estratégia (programas) através dos projetos corporativos, representado pela Figura 2 abaixo:

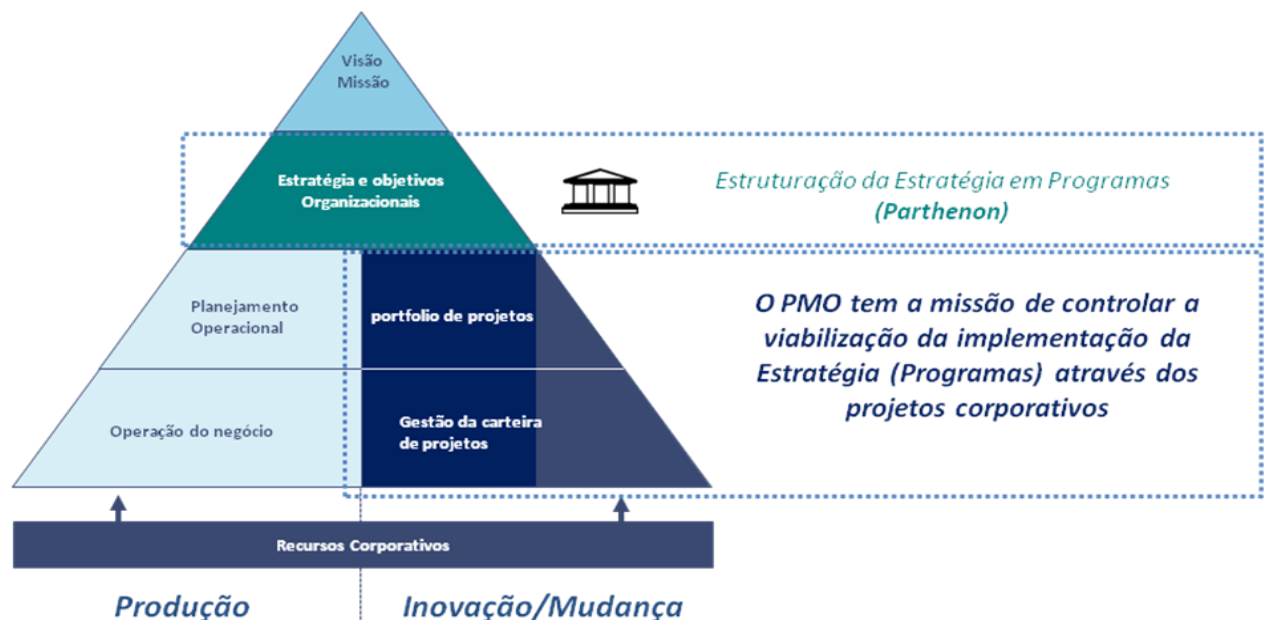


Figura 2 – Contexto Estratégico Organizacional

Fonte: Institucional do Escritório de Projetos Corporativo da empresa-alvo – Junho/2013

O topo da pirâmide é formado pela razão de ser da empresa, ou seja, sua missão e também pela visão que norteará a empresa de maneira geral. Em seguida, a estratégia e objetivos organizacionais são alicerçados pelo plano estratégico (*Parthenon*) estruturando a



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

estratégia em programas. Os níveis posteriores da pirâmide são divididos sob duas óticas, sendo a primeira representada pela Produção e a segunda representada pela Inovação/Mudança. Sob a ótica da Produção se concentra aspectos operacionais tais como: o planejamento operacional e a operação do negócio. Porém o foco do escritório de projetos corporativo se concentra na ótica da Inovação/Mudança que envolve a gestão do portfólio de projetos e a gestão da carteira de projetos da empresa. A base da pirâmide é sustentada pelos recursos corporativos que atuam tanto no aspecto operacional como no aspecto tático e estratégico da empresa.

A fim de delinear uma ordem de grandeza a empresa pesquisada, levou-se em consideração a quantidade de 24 programas, subdivididos em 500 projetos. Atuação de gerente de projetos e facilitador do escritório de projetos (PMO) em pares com a média de 10 projetos simultâneos sendo gerenciado. Os projetos variam com relação à duração, desde projetos pontuais de cerca de um mês de duração até programas extensos e complexos com duração superior a um ano. A autonomia do gerente de projetos é média e está ligada com a estrutura organizacional matricial da empresa.

4.3 Fluxo Lúdico Operacional (framework)

A metodologia desenvolvida é representada abaixo pelo Fluxo Lúdico Operacional (*framework*) conforme Figura 3.

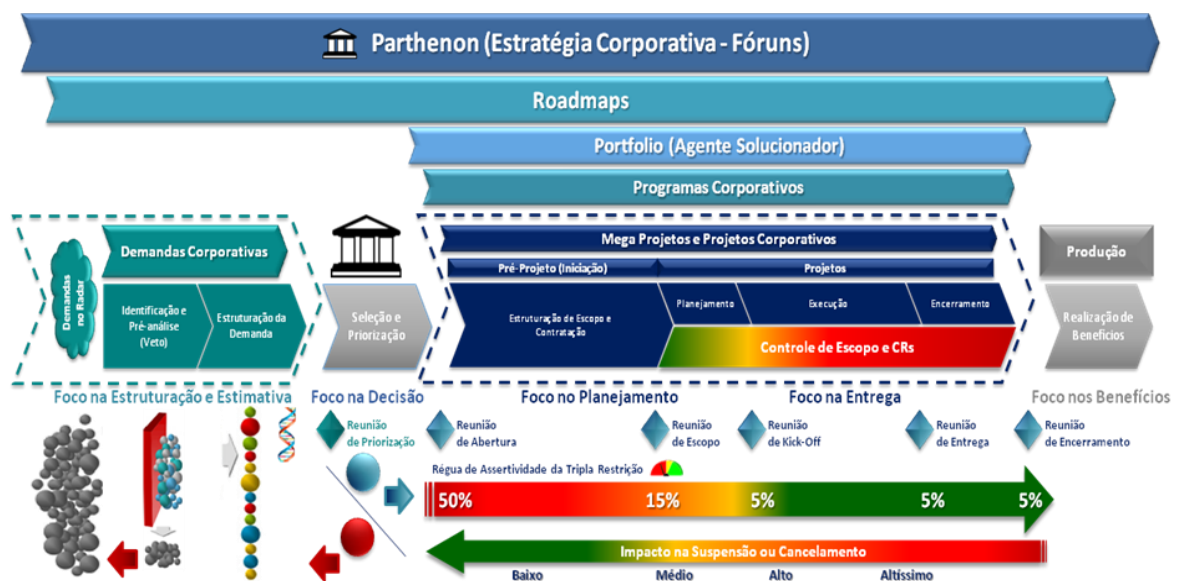


Figura 3 – Fluxo Lúdico Operacional (*framework*)

Fonte: Institucional do Escritório de Projetos Corporativo da empresa alvo – Fevereiro/2014

Tendo em vista a multidisciplinaridade do Escritório de Projetos Corporativo e objetivando uma assertiva comunicação e potencialização das entregas constitui-se o Fluxo Lúdico Operacional (*framework*), representado pela Figura 3, será desmembrado e explicado para possibilitar a compreensão de como a empresa aplica processos e serviços no escritório de projetos aliado a estratégia corporativa de forma inovadora:

Parthenon (Estratégia Corporativa – Fóruns): O Escritório de Projetos Corporativo é responsável pelo desdobramento do *Parthenon* (Estratégia) em programas e projetos, bem como seu acompanhamento nas três esferas organizacionais: operacional, tática e estratégica.

Roadmaps: Conforme Bray e Garcia (1998), o termo *roadmap* é um neologismo em inglês que significa um processo de planejamento tecnológico para identificar, selecionar e



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

desenvolver as alternativas tecnológicas com objetivo de atender a um conjunto de necessidades pré-elaboradas por uma ou mais empresas.

Portfólio (Agente Solucionador): A função do agente solucionador para o portfólio é apoiar o alto executivo (gestor do portfólio) a monitorar a estratégia envolvida e os riscos do não cumprimento da mesma. Importante ressaltar que o olhar é de negócios e serve com conselheiro na busca de correções de rota dos projetos.

Programas Corporativos: A abordagem para Programas Corporativos adota o conceito de gestão de benefícios, com seus respectivos donos, bem como a união de projetos que visam à entrega de uma solução integrada e complexa. A gestão dos programas visa otimizar recursos financeiros e humanos, acompanhar as interdependências e garantir que a solução seja entregue conforme o previsto. Entretanto o objetivo é alcançar um melhor e desempenho dos resultados e acompanhamento do *Business Plan*.

Demandas Corporativas/Seleção e Priorização: O fluxo operacional inicia com a recepção de uma ideia, que pode ou não ser vetada pelo grupo de demandas. Este veto é baseado em regras claras e transparentes para a empresa. Diante da aprovação da ideia, a mesma transforma-se em uma demanda oficial e passa a ser estruturada para priorização executiva. Esta estruturação tem como alicerce o DNA do projeto, que equaliza as diferentes demandas, de forma a serem comparáveis. (**Foco na Estruturação da Estimativa**). No Comitê de Priorização, com regularidade mensal, são analisadas as novas demandas e realizado o processo de escolha pelo Comitê Executivo, com 50% de margem de erro (tripla restrição). (**Foco na Decisão**).

MegaProjetos e Projetos Corporativos: Uma vez priorizada a demanda, a mesma transforma-se em pré-projeto, onde é dado o foco na estruturação do escopo e na contratação de fornecedores. A estimativa do trabalho reduzirá o desvio para 15% (tripla restrição). Após a contratação, estruturação e regularização financeira do pré-projeto, será realizada a reunião de escopo, ocorrendo à transformação do pré-projeto em projeto iniciando o trabalho de detalhamento do planejamento. (**Foco no Planejamento**).

Mediante a finalização do planejamento (*Baseline* do Projeto) é realizada a reunião de *Kick-off* cuja estimativa do trabalho reduzirá o desvio para 5% (tripla restrição), dando sequência a execução e controle do projeto (escopo/tempo e custo) através das requisições de mudança (CR) até o encerramento do mesmo. (**Foco na Entrega**). O impacto no projeto, caso o mesmo seja suspenso ou cancelado é mais alto a partir do Planejamento.

Produção/Realização do Benefício: Após encerramento do projeto o mesmo é disponibilizado para produção onde a partir desse momento é possível aferir os resultados da operação do projeto para medição e aferição dos benefícios requeridos inicialmente através do direcionamento estratégico que originou a demanda/projeto. (**Foco nos Benefícios**).

4.4 Análise e resultados da pesquisa

Observou-se que antes da adoção formal do Escritório de Projetos Corporativo, a gestão de projetos e programa não seguia nenhuma metodologia formal, sendo realizada de forma intuitiva e focada nos aspectos da tecnologia da informação. Com relação à gestão de portfólio existia apenas um esboço de priorização estratégica em tecnologia da informação. Em paralelo, a área de planejamento estratégico de empresa voltava-se à estruturação de um mapa estratégico ao qual fora “batizado” de *Parthenon*, o qual realiza um contraponto com a ferramenta de gestão estratégica chamada *Balanced Scorecard* que orienta o desempenho atual e futuro de uma organização Kaplan & Norton, (1996).

A fim de reforçar a ideia da inovação, em 2011 a empresa convida para integrar seu quadro gerencial e executivo, um profissional com referências de mercado vindo do ramo de cartões de alimentação, e lhe concede a principal missão de estruturar e fomentar



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

definitivamente na empresa o Escritório de Projetos Corporativo. Este profissional vende à alta direção da empresa, a ideia de construir um *framework* com o objetivo de manter a estratégia íntegra baseada no *Parthenon*, e integrada com a área financeira de projetos da empresa.

Pode-se observar que o primeiro passo para a estruturação do Escritório de Projetos Corporativo está contido a partir da primeira análise, baseada no item 4.1 Processo de Inovação na empresa-alvo, o amadurecimento dos processos e serviços prestados pelo Escritório de Projetos Corporativo durante sua estruturação sendo possível observar que a necessidade de inovar através das melhorias em processos e serviços prestados por este foi decisiva até mesmo para que ele se tornasse corporativo. Esse amadurecimento aconteceu ao longo do tempo e envolveu questões que vão desde aculturar a empresa em relação à gestão de projetos, quebrando resistências aos novos processos e serviços, até a estruturação como área formal. Tal inovação é tida como um diferencial estratégico no setor das telecomunicações e competitivo no mercado em geral.

Em continuidade, o segundo passo é verificada por meio da segunda análise baseada no item 4.2 Contexto estratégico organizacional do escritório de projetos que se baseando em um modelo estratégico (modelo de pirâmide) para representar de forma assertiva como a empresa se estruturar para suportar e desenvolver o portfólio, programa e projetos, alinhados com a estratégia corporativa sendo sustentada por sua base de inovação/mudança sem abandonar a produção. Tal representação garante a constante manutenção do alinhamento estratégico em função do fluxo vertical de informações ao qual o modelo se propõe em busca da aderência estratégica e efetividade.

O terceiro passo é verificado por meio da terceira e última análise baseada no item 4.3 Fluxo Lúdico Operacional (*framework*) que considerou a metodologia para gerenciamento do portfólio, programa e projetos, especificamente o Fluxo Lúdico Operacional (*framework*). Demonstrando ser possível expandir o conceito de ciclo de vida de projeto, através de um *framework* integrado por meio de *Stages Gates* e voltado para representar cada camada dos processos e serviços prestados pelo Escritório de Projetos Corporativo, com o objetivo de ser um orientador e balizador dos processos e serviços base para as ações do que garantem a comunicação e sinergia dos grupos.

Essa investigação expôs que um dos resultados e benefícios mais significativos após a criação do *framework*, foi o fortalecimento da identidade da área e em termos da realização de projetos desdobrados dentro dos objetivos estratégicos corporativos, atuação como agente de mudança e prioridades na alocação de recursos. Houve um aumento significativo na sinergia dos grupos, evoluindo de uma situação de organograma funcional para uma visão orientada a processo, com *gates*, marcos e entregas muito claras. Observou-se também que os processos e serviços empregados por meio do *framework* permitiram não apenas a estruturação de inspeções e auditorias mais assertivas e justas, como a montagem de treinamentos e capacitação direcionada aos respectivos perfis e níveis da empresa.

Em termos de alinhamento estratégico os resultados e benefícios mais significativos apontam para a facilitação na definição da missão da área integrando-a aos objetivos estratégicos mixando a eficiência da gestão de projetos e de programas, com a eficácia da gestão de portfólio e *Parthenon*. A garantia de que os recursos disponíveis estão sendo empregados nos temas certos, alinhados com a estratégia da companhia. Informar o status dos projetos para alta gerência/altos executivos; Desenvolver e manter um quadro estratégico de projetos (*Project Scoreboards*); Gerenciar um ou mais programas e seus benefícios; Prover aconselhamento a altos executivos através de *dashboards* e análise de riscos corporativos; Participar do planejamento estratégico e do seu desdobramento.



5 Conclusões/Considerações finais

No contexto explorado, a empresa pesquisada percebeu que para inovar e garantir a estratégia corporativa mantendo-se competitiva seriam necessárias mudanças na sua estrutura, especificamente com a criação de novos processos e serviços compreendidos pelo Escritório de Projetos. Para tanto definiu a estruturação de um novo Escritório de Projetos Corporativo com atuação corporativa mediante aos desafios ligados à estratégia empresarial e definiu-se uma nova metodologia de trabalho representada através do Fluxo Lúdico Operacional (*framework*). Essa conclusão pode ser observada pela primeira análise realizada anteriormente.

Observeu-se outra forma de inovação, através da segunda análise onde as contribuições do Escritório de Projetos Corporativo aplicou a estratégia corporativa estabelecendo uma abordagem para determinar e revelar os propósitos da organização em termos da realização de projetos desdobrados dentro dos objetivos estratégicos corporativos, atuação como agente de mudança e prioridades na alocação de recursos. Portanto os resultados gerais obtidos pela empresa corporativamente também serão medidos em relação ao desempenho do Escritório de Projetos conforme alinhamento junto à estratégia corporativa.

Finalmente o aspecto de maior inovação observado conforme a terceira análise foi o estabelecimento do Fluxo Lúdico Operacional (*framework*) implantado e sistemático, contando com a participação de equipes multifuncionais e dos principais dirigentes da empresa para disseminar os processos e serviços inovadores prestados pelo Escritório de Projetos Corporativo, deliberando os recursos e determinando a aderência da empresa ao *framework* na condução e gestão dos projetos. Baseado nesses resultados foi possível concluir que a solução encontrada pela empresa auxilia na disseminação da estratégia corporativa seguindo os principais ditames recomendados pela literatura.

Contudo os processos e serviços se encontram em constante aperfeiçoamento, sobretudo nas atividades relacionadas com o foco nos benefícios. Na empresa estudada observou-se que embora sejam cumpridos todos os estágios dos processos e serviços que envolvem o *framework* conforme complexidade de cada projeto é necessária à ampliação de um mecanismo para aferição exata dos resultados de cada projeto a serem transformados em benefícios alinhados à estratégia corporativa para todas as áreas da empresa. Mas nota-se um avanço com relação às decisões de novos projetos, que são agora pautadas pela estratégia corporativa, opiniões do comitê executivo, avaliações financeiras e de riscos do que propriamente pela avaliação das necessidades internas de cada área.

Como contribuição prática emergente deste trabalho recomenda-se que a empresa avalie a possibilidade de desenvolver um mecanismo para aferição dos benefícios alinhado com a estratégia conforme resultado dos projetos durante o período de pós-implantação, envolvendo as áreas da empresa que trabalham com projeto direta ou indiretamente, a fim de sedimentar e subsidiar as decisões estratégicas e executivas. É necessário que a empresa continue investindo e apoiando em ações para melhorias de seus processos e serviços que orientam a gestão de portfólio, programas e projetos, objetivo principal da expansão do Escritório de Projetos Corporativo.

As limitações desse estudo são consequência direta da estratégia de pesquisa utilizada, qual seja, o emprego do estudo de caso; desta forma as conclusões e recomendações apresentadas representam a realidade da empresa em questão representante do setor das Telecomunicações, o que limita a amplitude, mas não a validade dos resultados. Sendo possível verificar como a organização trabalha suas questões de inovação, estratégia corporativa e gestão de projetos/programa e portfólio. Como fato positivo destaca-se a possibilidade de realização de outros estudo sobre o mesmo tema em outras empresas do mesmo setor.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

7 Referências

- Bray, O. H.; Garcia, M. L. *Technology roadmapping: the integration of strategic planning for competitiveness*, 1998.
- Carvalho M. M., Rabechini Jr. R., *Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos*, Paulo: Editora Atlas, 3ª edição, 2011, 372-4
- Crawford, J. K. *The Strategic Project Office: A Guide to Improving Organizational Performance*. New York: Marcel Dekker Inc, 2002.
- Cooper, R.G. *Winning At new products: accelerating the process from idea to launch*. new york: addison-wesley, 1993.
- Englund, R. L.; Graham, R. J.; Dinsmore, P. C. *Creating the Project Office: A Manager's Guide to Leading Organizational Change*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc., 2003.
- Kaplan R. S. e Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996
- Galina S. V. R. e Polosnki A. G. *Inovação no Setor de Telecomunicações no Brasil: uma Análise do Comportamento Empresarial*, Revista brasileira de inovação, São Paulo, 2005
- Kerzner, H. *Strategic Planning for a Project Office*. *Project Management Journal*, v. 34, n. 2, p.13-25 ,2003.
- OECD (2006). *Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para a Coleta e Interpretação de dados sobre Inovação Tecnológica. Terceira Edição*
- Porter, Michael E. *Competitive Strategy*. New York: Free Press, 1980. *Competitive Advantage*. New York: Free Press, 1985. In Montgomery & Porter. *Estratégia – a busca da vantagem competitiva*. 1998.
- PMI - *Project Management Institute (2012) Organizational Project Management Maturity Model*. Newton Square Pennsylvania.
- Prado, D. *Gerenciamento de Projetos nas Organizações*. Belo Horizonte. EDG, 2000, 205.
- Rad, P. F. e Raghavan A. *Establishing an Organizational Project Office*. In: *AACE International Transactions*, 2000
- Schumpeter JA (1934) *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle* , transl. by Redvers Opie, Harvard University Press, Harvard
- Walsh, V,: *Winning by Design; Technology, product design and international competitiveness*. Basil Blackwell, Oxford, 1992, 18
- Yin, Robert K. - *Case Study Research - Design and Methods*. S. Public. Inc., USA, 1989.