



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

A UTILIZAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS

PEDRO LUIZ BATISTA FERREIRA JUNIOR

Faculdade FIA de Administração e Negócios

pedrolbfjr@gmail.com



A UTILIZAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS

Resumo

O objetivo deste artigo é promover o alinhamento estratégico utilizando ferramentas do gerenciamento de projetos (mais especificamente o Balanced Scorecard), bem como identificar os elementos do gerenciamento de projetos que devem ser orientados pela estratégia, a fim de entender como os projetos podem ser conduzidos atendendo aos objetivos estratégicos da empresa. Para isso realizou-se uma pesquisa exploratória na literatura relacionada, devido se tratar de um tema de pouco conhecimento acumulado. Veremos ao longo do artigo que pesquisa mostrou que o alinhamento estratégico de projetos é necessário às empresas modernas, dada as atuais características de competitividade e velocidade das mudanças no mundo moderno.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos, Balanced Scorecard (BSC), alinhamento estratégico.

Abstract

The purpose of this article is to promote the strategic alignment using project management tools (specifically the Balanced Scorecard), as well as identifying the project management elements to be guided by the strategy in order to understand how projects can be conducted meeting the company's strategic objectives. For it was held exploratory research in the related literature, because it is a subject of little accumulated knowledge. We will see throughout the article that research has shown that the strategic alignment of projects is necessary to modern businesses, given the current competitive characteristics and speed of change in the modern world.

Keywords: Project management, Balanced Scorecard (BSC), strategic alignment.



1 Introdução

O mercado mundial está cada vez mais marcado pela globalização, conexão econômica e por uma intensa competição entre as empresas que buscam resultados consistentes a custos muito reduzidos. Nesse cenário, a alta administração das empresas procura enxergar situações futuras favoráveis, desenvolvendo planejamentos estratégicos para definir estratégias de negócio adequadas ao seu contexto.

Em paralelo a isso, empresas iniciam projetos para criar serviços, processos, produtos novos e únicos ou então para aperfeiçoar seu portfólio já existente. Essa expansão se deve à crescente percepção dos benefícios proporcionados pelos projetos ao desenvolverem empreendimentos de maneira controlada e possibilitarem a transformação da estratégia em realidade (SHENHAR; et al, 2007; SHENHAR; DVIR, 2007).

Entretanto, nota-se na prática que transmitir a estratégica do negócio às ações operacionais em uma organização não é uma tarefa simples. Embora muitas vezes se entregue aos clientes projetos em conformidade com as restrições e premissas identificadas, as empresas não obtêm resultados correspondentes ao que os seus planejamentos estratégico estabeleceram. O desdobramento da estratégia de negócio no nível operacional enfrenta dificuldades pela incompreensão do conceito estratégico, além das incertezas e complexidades existentes em qualquer projeto (JOHNSON, 2008; ARTTO; et al, 2007; DVIR; SHENHAR; 2007).

Uma pesquisa anual realizada pelo Project Management Institute Brasil (PMI - Brasil) revelou que apenas 4% das empresas brasileiras declararam que seus projetos estão sempre alinhados com a estratégia (ESTUDO DE BENCHMARKING EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS BRASIL, 2008). Esse dado revela que o alinhamento estratégico dos projetos é deficiente em muitas empresas, evidenciando a má relação entre estratégia e projetos.

Dessa forma, é essencial identificar processos lógicos de gestão que transformem a estratégia em ação de modo a desenvolver e sustentar as vantagens competitivas necessárias à obtenção dos resultados esperados pelas empresas.

O objetivo deste artigo é promover o alinhamento estratégico utilizando ferramentas do gerenciamento de projetos, bem como identificar os elementos do gerenciamento de projetos que devem ser orientados pela estratégia, a fim de entender como os projetos podem ser conduzidos atendendo aos objetivos estratégicos da empresa.

2 Referencial Teórico

2.1 Estratégia

A estratégia empresarial apresenta uma “ampla variedade de produção literária, com distintas interpretações e significados” (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p.15).

Segundo Andrews (1971, p.79) a estratégia pode ser entendida como um “conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e de planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a se definir a que atividades a empresa se dedica, que tipo de empresa ela é ou deseja ser”. O autor subdividiu a estratégia empresarial, conforme o nível de decisão, em três tipos: estratégia corporativa, estratégia de negócios; e estratégia funcional (ANDREWS, 1971).

Mintzberg (1987) apresentou cinco definições para estratégia: plano – diretriz de ação; padrão – comportamento consistente no tempo; posição – criada por diferentes conjuntos de atividades, resultando em um único conjunto de produtos em um mercado específico;



perspectiva – modo de interpretar o mundo; pretexto – uma manobra para superar o concorrente.

Porter (1980, 1985) formulou o conceito de estratégias genéricas - custo, diferenciação e enfoque. Posteriormente, Porter (1996, p.68) reformulou o conceito de estratégia como sendo “a criação de uma posição de valor e única, envolvendo um conjunto de diferentes atividades”.

A proposta de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.22), no esforço para esclarecer esse entendimento, considera que a “estratégia: estabelece direção, focaliza esforços, define a organização e provê consistência”.

2.2 Gerenciamento de Projetos

A origem das técnicas do gerenciamento de projetos está fortemente associada ao planejamento dos projetos militares dos Estados Unidos, pós-guerra. O Departamento de Defesa daquele país desenvolveu iniciativas como o Projeto Manhattan (construção da primeira bomba atômica), o míssil balístico intercontinental Minuteman e o Submarino Polaris, propiciando o desenvolvimento da Técnica de Avaliação e Controle de Projetos (PERT) e do Critical Path Method (CPM) (KERZNER, 2003; CRAWFORD, 2006; SHENHAR e DVIR, 2004).

Segundo Kerzner (2003, p.2) “a elevada proporção das mudanças na tecnologia e no mercado atual tem exigido grandes esforços dos modelos tradicionais de gestão, que não respondem com rapidez suficiente a um ambiente em transformação”. Kerzner (2003) aponta, então, o gerenciamento de projetos como sendo a estrutura capaz de satisfazer a essas necessidades.

No entendimento de Milosevic e Srivannaboon (2006) o gerenciamento de projetos é uma forma especializada de gestão, semelhante a outras estratégias funcionais utilizadas para se alcançar uma série de objetivos de negócio e tarefas de trabalho dentro de cronogramas e orçamentos definidos.

O gerenciamento de projetos foi definido no Project Management Body of Knowledge (PMBOK) como “a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de atender aos seus requisitos.” (PMBOK GUIDE, 2008, p.6).

Dessa forma, o gerenciamento de projetos constitui uma forma eficaz de se implementar mudança ou gerar inovação para a organização e conecta-se diretamente à estratégia, entendida como o caminho para se alcançar a necessária vantagem competitiva em uma organização.

2.2 Projetos

A realização de um projeto requer a integração de inúmeras funções gerenciais tais como planejamento, controle, direção, desenvolvimento de equipe, comunicação e outras, além da gestão de custos, de cronogramas, da técnica, de risco, de conflitos, dos stakeholders e do ciclo de vida do projeto (DVIR e SHENHAR, 1996).

Hobday (2000) expressou o conceito de que os projetos existem para comunicar o conteúdo definido pelo design e pela arquitetura, para combinar diferentes recursos, conhecimentos e perfis dos colaboradores. Dvir e Shenhar (2007) definiram projeto como um processo e uma organização temporária, estabelecida para se alcançar um objetivo determinado sobre restrições de tempo, custo e outros recursos. Esses autores veem o gerenciamento de projetos como atividades gerenciais necessárias a levar um projeto a um fim bem-sucedido (DVIR e SHENHAR, 2007; SHENHAR, et al, 2007).



Adotando uma forma simples e direta, o PMI definiu projeto como sendo “um esforço temporário, empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” (PMBOK GUIDE, 2008, p.5).

2.3 Tipologia de Projetos

O entendimento das principais interpretações tipológicas dos projetos possibilita a compreensão das características amplas dos projetos e contribui para melhor relacioná-los à estratégia.

McElroy (1996) formulou uma proposta tipológica de projetos fundamentando-se na cultura, considerando que esta é construída no passado da organização. O autor afirmou que os projetos podem ser considerados uma organização e por isso também podem ser classificados segundo a sua cultura.

Dvir e Shenhar (1996) propuseram uma tipologia de projetos, considerando como variável dependente o sucesso do projeto. Nesse modelo, Dvir e Shenhar (1996) estabeleceram duas dimensões para a classificação dos projetos: incerteza tecnológica e escopo do sistema. Essas dimensões são subdivididas em função do domínio no conhecimento disponível para realização do projeto e das hierarquias gerenciais definidas pelo tamanho do projeto.

Shenhar (2001) aprofundou as discussões sobre tipologia e propôs a classificação prévia dos projetos, antes da fase de iniciação, a fim de se definir o estilo gerencial correspondente a cada tipo de projeto. O autor identificou a necessidade de adaptar as práticas de gerenciamento de projetos ao tipo de projeto definido, além de sugerir o equilíbrio entre riscos e oportunidades nos projetos. Shenhar (2001) entendeu que não havia um modelo padrão para se gerenciar qualquer projeto, contrariamente ao sugerido por boa parte da literatura.

Na evolução do estudo tipológico, Shenhar e Dvir (2007) desenvolveram o modelo Diamante, que se baseia em quatro dimensões dos projetos: novidade - incertezas nos objetivos; tecnologia – incertezas tecnológicas; complexidade – mede a complexidade do produto, tarefa e organização; ritmo – grau de urgência.

Na visão dos autores, essas dimensões devem ser os fatores determinantes das escolhas estratégicas relacionadas ao projeto. Tal entendimento enfatiza a exata definição dos tipos de projeto como requisito para estabelecer a estratégia do projeto. O modelo Diamante favorece o alinhamento estratégico ao consolidar os elementos característicos dos projetos que os diferenciam e afetam o seu gerenciamento.

Evaristo e Fenema (1999) classificaram o gerenciamento de projetos em duas categorias: projeto único ou múltiplos projetos. Os autores argumentaram que, até a revolução tecnológica dos anos 90, parte significativa da literatura estava orientada à gestão de um único projeto. Contudo, eles observaram que a expansão na tecnologia e na utilização do gerenciamento de projetos evidenciou a necessidade de evolução do conceito de gestão baseada em um projeto isolado para o de múltiplos projetos ou gerenciamento de programas.

A execução de múltiplos projetos demandou a organização dos projetos em programas destinados ao alcance de resultados mais amplos e complexos. Além disso, com as necessidades operacionais da globalização e a disponibilidade dos recursos de TI, os projetos e programas passaram a ser realizados em distintas localidades, de forma concorrente e simultânea, colaborando e compartilhando com os mesmos objetivos. Essa abordagem ressaltou a questão da otimização na alocação de recursos, tema cuja solução em projetos não é habitualmente simples, mas que aumenta em dificuldade quando se amplia a questão logística relacionada.



Shenhar e Dvir (2004) resgataram a evolução de diversas gerações que conceitualizaram o gerenciamento de projetos e realizaram um importante estudo histórico que identificou os conceitos centrais de cada período, permitindo a visualização da evolução tipológica dos projetos. O estudo desses autores identificou que, após o ano 2000, os conceitos centrais em gerenciamento de projetos foram adaptação, alinhamento estratégico e globalização. Os principais impulsos desses conceitos foram as noções de que um modelo de gerenciamento não serve para todos os projetos, que há necessidade de uma forte conexão do gerenciamento de projetos ao negócio nas empresas e de que a realização de projetos tende a se dispersar geograficamente. Essas disposições requerem o desenvolvimento, no gerenciamento de projetos, de uma abordagem adaptativa, da construção de uma estratégia para o projeto e da coordenação virtual.

Prado (2004) reforçou o entendimento sobre as diferenças entre os projetos e as conseqüentes variedades de abordagens para gerenciá-los. O autor identificou a diferenciação dos projetos por categorias, tais como: mão-de-obra, grau de incerteza, tipos de pressão dominante (prazo, custo, tecnologia ou estabilidade do escopo) ou a importância do fator custo. Prado (2004) também identificou a possibilidade de diferenciar os projetos pelo tamanho.

As diferentes abordagens tipológicas dos projetos revelaram que os projetos possuem diferenças quanto à sua importância estratégica e que cada tipo requer uma abordagem distinta de gerenciamento. Tal constatação também estabelece o entendimento de que o alinhamento estratégico não será obtido da mesma forma para todos os projetos.

2.4 Ferramentas para gestão de projetos

O desenvolvimento simultâneo de diversos tipos de projetos, competindo com recursos limitados, levou as empresas a se adaptarem e a explorarem o conhecimento sobre gerenciamento de múltiplos projetos (CABANIS-BREWIN e PENNYPACKER, 2008). O gerenciamento de portfólio é um instrumento de gerenciamento de múltiplos projetos voltado para o uso eficiente de recursos e dos conhecimentos ou habilidades existentes na organização (PELLEGRINELLI, 1997). Esse mecanismo de seleção, categorização e priorização de projetos proporciona coordenação, sinergia e integração ao conjunto de atividades da empresa.

O PMBOK (PMBOK GUIDE, 2008, p.8) define portfólio como “um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos agrupados para facilitar o seu gerenciamento eficaz, a fim de atender aos objetivos estratégicos do negócio”. O PMI reafirma esse entendimento e estabelece que um portfólio “reflete os investimentos feitos ou planejados por uma organização, que estão alinhados com suas metas e seus objetivos estratégicos” (THE STANDARD FOR PORTFOLIO MANAGEMENT, 2008, p.5).

Diferentes autores (KENDALL e ROLLINS, 2003; LEVINE, 2005; MORRIS e JAMIESON, 2005; MARTINSUO e LEHTONEN, 2007) entendem que o gerenciamento de portfólio, selecionando e priorizando projetos e programas na organização, é o início do processo de alinhamento estratégico de projetos.

O gerenciamento de múltiplos projetos também pode ser desenvolvido organizando os projetos em programas. Pellegrinelli (1997) definiu programa como sendo uma “estrutura para agrupar os projetos existentes ou estabelecer novos projetos, concentrando todas as atividades necessárias para alcançar um conjunto maior de benefícios” (PELLEGRINELLI, 1997, p.141). Morris e Jamieson (2005) observaram que os programas são adequados para implementar a estratégia e que proporcionam o alinhamento estratégico nas atividades executadas nos projetos. Esses autores relacionaram o emprego de programa com o do



portfólio, afirmando que o primeiro possui maior envolvimento com as atividades rotineiras enquanto que o segundo possui um perfil mais analítico e que ambos devem ser utilizados em um mesmo sistema de gestão de projetos de modo a prover alinhamento estratégico.

Um programa, segundo o PMBOK (PMBOK GUIDE, 2008, p.9), “é um grupo de projetos relacionados gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não seriam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.”

Para o PMI o gerenciamento de programa é uma coordenação centralizada feita para alcançar os objetivos estratégicos e os benefícios do programa. Nessa visão, os projetos de um programa se relacionam pelos resultados ou pela capacidade coletiva. O programa considera a interdependência dos projetos e auxilia no estabelecimento de uma abordagem adequada para gerenciá-los eficazmente (PMBOK GUIDE, 2008, p.10; THE STANDARD FOR PORTFOLIO MANAGEMENT, 2008).

Muitos autores (LYCETT, RASSAU e DANSON, 2004; THIRY, 2004; MORRIS e JAMIESON, 2005; e COOKE-DAVIES e DINSMORE, 2006) identificaram que as características do gerenciamento de programas, seus processos e metodologias proporcionam o alinhamento estratégico nos projetos componentes.

Outro instrumento importante na gestão de projetos é o Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) ou Project Management Office (PMO). Trata-se de uma entidade organizacional estabelecida para apoiar gerentes de projetos, equipes, pessoas em diversos níveis gerenciais estratégicos e funcionais da organização na implementação de princípios, práticas, metodologias, ferramentas e técnicas em gerenciamento de projetos (DAI e WELLS, 2004).

Os resultados produzidos pela atuação de um PMO variam conforme o seu papel e o nível no qual ele está inserido na empresa. Os principais benefícios identificados na utilização de um PMO são: a elevação do nível de sucesso em projetos (BUSINESS IMPROVEMENTS ARCHITECTS, 2009; KENDALL e ROLLINS, 2003; COOKE-DAVIES e DINSMORE, 2006); o estabelecimento da governança nos projetos (THIRY e DEGUIRE, 2007); e a gestão do conhecimento em projetos (DAI e WELLS, 2004; DESOUSA e EVARISTO, 2006).

O PMI considera que os esforços do PMO devem estar alinhados com as necessidades estratégicas da organização. Tal efeito pode ser obtido pelo desempenho das seguintes funções: gerenciar grandes mudanças no escopo de programas em situações de potencial oportunidade, a fim de facilitar o atendimento aos objetivos do negócio; otimizar o uso de recursos compartilhados pelos projetos; e gerenciar metodologias, padrões, riscos e oportunidades e a interdependência entre projetos no nível da empresa.

Essas visões estabelecem o entendimento de que a atuação do PMO contribui para o alinhamento estratégico, aumentando essa contribuição na medida em que a localização organizacional e os papéis do escritório se aproximam da alta administração, de onde normalmente proveem as diretrizes estratégicas.

2.5 Alinhamento Estratégico

A necessidade do alinhamento estratégico tem origem no caráter ambíguo da estratégia que pode gerar diferenças entre o produto do planejamento e o resultado de sua execução. Diferentes grupos de pessoas, trabalhando em locais isolados em uma mesma organização, podem direcioná-la para sentidos distintos, quando não há uma gestão integrada vinculando ação à estratégia e seus objetivos (BOYER e McDERMOTT, 1999; INTRODUÇÃO AO MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO, 2007).

A expressão alinhamento estratégico começou a ser utilizada com maior intensidade após a expansão da indústria de Tecnologia da Informação (TI) nos anos 90. Isso ocorreu



porque durante algum tempo, muitas empresas adquiriram sistemas de gestão sem considerar suas próprias estratégias. Com isso, muitos sistemas de TI foram instalados nas empresas, mas não foram plenamente utilizados, evidenciando uma relação custo-benefício desvantajosa. Tais aspectos estimularam ao desenvolvimento de conceitos e conhecimentos que proporcionassem o alinhamento entre a estratégia de negócio e a estratégia de TI (HENDERSON e VENKATRAMAN, 1993; MEADOR, 1997).

Henderson e Venkatraman (1993) interpretaram o alinhamento estratégico como o ajuste dinâmico entre os domínios externos e internos da organização, buscando estabelecer uma estrutura que inserisse a TI na gestão estratégica das empresas. A figura 1 representa o modelo de alinhamento estratégico proposto por Henderson e Venkatraman (1993).

Henderson e Venkatraman (1993) consideraram o alinhamento uma adequação entre os domínios externos e internos da empresa. O primeiro domínio corresponde ao âmbito de negócios no qual a empresa compete e busca a diferenciação da concorrência, O domínio interno está relacionado à lógica da estrutura administrativa e ao desenvolvimento dos recursos humanos para se alcançar as competências organizacionais necessárias. Seguindo o pensamento de Porter (1996), Henderson e Venkatraman (1993) defenderam a formação de um impulso crítico, proporcionado pela capacidade organizacional de diferenciar as operações da empresa de seus concorrentes, a fim de manter vantagem competitiva. Segundo os autores isso somente ocorrerá se houver um adequado alinhamento estratégico na organização, capaz de transmitir e transformar a estratégia de negócios em estratégia funcional.

Segundo Grundy (2000, p.93), “quando a agenda da organização diz respeito a questões estratégicas, a interação dos gerentes em seus grupos (ou entre grupos) se transfere para os campos cognitivo, emocional e territorial”. Para o autor, a importância de tais aspectos ocorre devido às turbulências e influências dos ambientes externos e internos nos campos emocionais e sensíveis das pessoas responsáveis pela execução da estratégia no nível operacional. Kaplan e Norton (2004) consideraram que o alinhamento estratégico corresponde a relacionar organização, seus recursos e processos críticos com o posicionamento estratégico da empresa.

Os autores enfatizaram a importância de comunicar adequadamente a estratégia à força de trabalho, observando que essa não é uma prática comum nas organizações que, habitualmente, adotam o estilo militar de “comando e controle”, implementando a estratégia de forma centralizada e sigilosa. Segundo Kaplan e Norton (1997) as pessoas somente poderão contribuir com a implementação da estratégia na empresa se puderem compreender a essência e os conceitos estratégicos, visualizando objetivos, metas e estimando o esforço que lhes cabe nesse processo.

Para Tharp (2007) a estratégia, em muitas empresas, possui um elevado nível de abstração e por isso não é comunicada e transmitida com facilidade às ações da empresa. Tal percepção explicita a necessidade do desenvolvimento de modelos e processos que orientem o alinhamento estratégico.

2.6 O Balanced Scorecard

O BSC foi proposto por Kaplan e Norton, em 1992, num artigo com o título “The Balanced Scorecard – measures that drive performance”, na sequência de uma pesquisa que envolveu 12 empresas.

Os autores definem o BSC como: “(...) um conjunto de medidas que dão aos gestores uma visão mais abrangente do negócio” (KAPLAN E NORTON, 1992, p71); e mais adiante “(...) O BSC coloca a estratégia e a visão, e não o controle, no centro. Estabelece metas, mas



assume que as pessoas tomem medidas diferentes para atingirem as metas” (KAPLAN E NORTON, 1992, p79).

A estrutura do BSC utiliza um conjunto de indicadores de desempenho em torno de quatro perspectivas de performance – financeira, cliente, processos internos, aprendizagem e crescimento. Estas quatro perspectivas potenciam o equilíbrio entre os objetivos de curto e de longo prazo, entre os resultados pretendidos e os geradores de performance desses resultados, e entre indicadores objetivos (por norma, os de natureza financeira) e indicadores mais subjetivos, mas quantificáveis (KAPLAN E NORTON, 1996a).

O modelo do BSC distingue os indicadores de resultados (“medidas de resultado”), dos indicadores dos fatores geradores de performance (“fatores de desempenho”) (KAPLAN E NORTON, 1996c). Os indicadores de resultados traduzem os objetivos associados às estratégias definidas e são, por vezes, partilhados pelas empresas de um mesmo sector.

Os indicadores dos fatores geradores de performance traduzem as opções tomadas, por uma determinada entidade ou unidade de negócio, como os segmentos de mercado selecionados, a política de qualidade adoptada, os geradores do desempenho financeiro, a forma de realização das atividades e processos, entre outros. Tendo por base estes conceitos, Kaplan e Norton (1996a, 96c, 2000, 04) propõem a construção de mapas da estratégia que sistematizam as relações de causa e efeito entre os indicadores e entre as perspectivas. Os indicadores selecionados para integrar o BSC traduzem os objetivos organizacionais e por isso são consistentes com uma determinada estratégia.

O BSC focaliza a atenção dos gestores porque, para uma dada estratégia, dá visibilidade sobre o posicionamento da empresa em cada uma das perspectivas e, em cada uma destas, que medidas e indicadores são críticos para a performance organizacional. Alguns autores argumentam que o BSC supera algumas das deficiências associadas aos sistemas de avaliação de performance clássicos suportados em indicadores de natureza financeira. Por exemplo, o BSC reconhece a necessidade de satisfazer os objetivos de múltiplos interessados, designadamente, os investidores, os clientes e os colaboradores (Ahn, 2001; Brown e McDonnell, 1995) e por isso combina indicadores financeiros e não financeiros.

Em 2001, Kaplan e Norton reforçam o papel do BSC na gestão estratégica, defendendo que a estratégia é um processo contínuo e que o BSC apoia a gestão estratégica (Kaplan e Norton, 2001c). No artigo de 96, Kaplan e Norton referem que as empresas, sujeitas a constantes ameaças e oportunidades, têm que ser capazes de usar o BSC adoptando um ciclo duplo de aprendizagem – “aprendizagem que produz alterações de pressupostos sobre as relações de causa e efeito” (Kaplan e Norton, 1996a: 84).

Retomando este conceito, os autores (2001c) defendem que o ciclo duplo de aprendizagem potencia a aprendizagem e a evolução ou adaptação da estratégia:

a) O BSC inicial representa um conjunto de hipóteses sobre a estratégia definida; explicita as relações de causa e efeito em que se baseia a hipótese estratégica;

b) O BSC orienta as decisões e ações operacionais, de forma consistente com a hipótese estratégica;

c) À medida que o tempo passa, o BSC vai produzindo feedback e as hipóteses iniciais são testadas;

d) Enquanto que algumas das hipóteses encontram validação, outras suscitam a procura de novas ideias e oportunidades estratégicas. As estratégias iniciais são refinadas e emergem novas estratégias;

e) O BSC é dinâmico e, por isso, enquanto monitoriza a implementação das estratégias iniciais, se ainda válidas, absorve as novas hipóteses que decorrem das mudanças estratégicas.

A eficácia da metodologia na execução da estratégia depende, por um lado, da habilidade de descrever claramente a estratégia em objetivos e medidas tangíveis e



perceptíveis (mapas da estratégia) e, por outro, da capacidade de ligar a estratégia aos sistemas de gestão (scorecards). O resultado final deverá ser traduzido no eficaz alinhamento de todas as unidades, processos e sistemas organizacionais à estratégia corporativa (Kaplan e Norton, 2006: 259).

Nas publicações de 2008 (Kaplan e Norton, 2008a, 08b), os autores sistematizam um ciclo de gestão que, no seu entendimento, liga a estratégia e as operações e identificam as ferramentas intervenientes em cada fase do ciclo (Figura 1). Este ciclo comporta cinco fases (Kaplan e Norton, 2008a):

Fase 1 – Desenvolvimento da estratégia: Apela à utilização de ferramentas, processos e conceitos como a missão, visão e sistema de valores; análise de pontos fortes e pontos fracos, ameaças e oportunidades; gestão de valor para o acionista; análise e definição da posição competitiva; e identificação das competências centrais para a formulação da estratégia.

Fase 2 – Traduzir a estratégia: Trata de traduzir a estratégia formulada em objetivos e iniciativas estratégicas, identificando as medidas e metas respectivas. Esta fase recorre a ferramentas do tipo mapas da estratégia e scorecards que comunicam a estratégia a todas as unidades e colaboradores da organização.

Fase 3 – Planear as operações: Consiste em planear, a nível operacional, a implementação da estratégia. Envolve atividades como o lançamento de iniciativas com vista a melhorar os processos chave de negócio, a gestão da qualidade, a preparação dos orçamentos, a elaboração de planos de vendas e de capacidades de recursos, entre outros. A terceira fase dará origem a planos operacionais, onde constam indicadores mais específicos de desempenho.

Fase 4 – Monitorizar e aprender: A partir dos indicadores de performance do BSC e das restantes ferramentas de gestão, os gestores monitorizam a implementação da estratégia e aprendem com os resultados obtidos. O processo de monitorização e aprendizagem implica a realização de reuniões para revisão da performance das áreas operacionais. Outras reuniões deverão ser realizadas para monitorização da implementação da estratégia, identificação das barreiras à sua execução e revisão da performance transmitida pelo BSC.

Fase 5 – Testar e adaptar a estratégia: De ocorrência mais pontual, os gestores reexaminam a estratégia inicial e avaliam a necessidade de adaptar ou de formular uma estratégia completamente nova. Esta fase poderá originar novos inputs para a fase 1, como uma análise dos atuais mercados e produtos, análise das correlações entre os indicadores de performance do BSC, ou a consideração de novas opções estratégicas que emergiram durante a implementação da estratégia inicial. É nesta fase que Kaplan e Norton (2008a: 17) enquadram o BSC como motivador de estratégias emergentes.

As fases 1 a 3 completam o processo integrado de planeamento da estratégia e das operações. As fases 4 e 5 abarcam o processo de monitorização da implementação da estratégia e o processo de aprendizagem e feedback. Mais uma vez parece existir alguma proximidade entre o uso do BSC na fase 5 e o uso do CG interativo conforme previsto por Simons (2000).

As quatro perspectivas do BSC descrevem como uma unidade cria valor para o investidor, através do estabelecimento de relações duradouras com os clientes, suportadas pela excelência no desenvolvimento dos processos internos. O alinhamento dos colaboradores, sistemas e cultura suporta o desempenho dos processos internos (Kaplan e Norton: 2006).

Os objetivos definidos para cada uma das perspectivas devem ser consistentes com a estratégia da entidade ou da unidade e negócios e devem responder às questões seguintes:

- Perspectiva financeira - quais são as expectativas do investidor sobre a performance financeira? Como podemos incrementar o valor gerado para o investidor? A perspectiva



financeira coloca a ênfase na satisfação dos sócios ou acionistas. Os objetivos e indicadores de performance estão normalmente relacionados com a capacidade do negócio de remunerar o investimento dos investidores, medida, por exemplo, pelos resultados, taxa de rentabilidade ou valor agregado. A estratégia pode ainda determinar objetivos financeiros relacionados com o rápido crescimento das vendas ou com a posição no mercado, por exemplo. Analisar as iniciativas estratégicas, de uma perspectiva financeira, permite avaliar se as iniciativas são consistentes com os objetivos estratégicos.

- **Perspectiva do cliente** – para realizar os nossos objetivos financeiros, como criamos valor para os nossos clientes? A satisfação do cliente é um ativo precioso. A metodologia do BSC prevê que, nesta perspectiva, sejam identificados os segmentos de mercado nos quais a empresa ou unidade de negócio decidiu competir, e a forma como se propõe gerar valor para os seus clientes. São estes segmentos que determinam a realização dos objetivos financeiros. A perspectiva do cliente permite que as empresas alinhem os resultados para perspectiva do cliente – como a satisfação, a fidelização, a retenção, a rentabilidade, ou a angariação – com os segmentos alvo selecionados, e que identifiquem a proposta de valor que oferecem aos seus mercados e clientes. Desta proposta de valor decorrem os fatores geradores de valor para a perspectiva do cliente.

- **Perspectiva dos processos internos** – em que processos temos que ser excelentes para satisfazer os nossos clientes e investidores? Como podemos gerir os processos para obter economias e integrar a cadeia de valor? Para a perspectiva dos processos internos, os gestores identificam os processos críticos para a realização dos objetivos dos investidores e dos clientes. A identificação dos objetivos e indicadores para a perspectiva dos processos é realizada após a definição dos objetivos das perspectivas financeiras e de mercado. Esta sequência focaliza a atenção dos gestores nos processos críticos para o sucesso atual e futuro da Organização, na perspectiva dos stakeholders considerados nas outras duas perspectivas. À semelhança de outros sistemas de medição da performance, a perspectiva dos processos do BSC contempla indicadores relacionados com os aspectos custo, qualidade e tempo. Mas enquanto que os outros sistemas de medição de performance focalizam a atenção na melhoria da performance dos departamentos, o BSC orienta os gestores para a performance dos processos, definindo objetivos numa lógica de processos (Kaplan e Norton, 1996c).

- **Perspectiva da aprendizagem e crescimento** – como garantimos o alinhamento dos nossos ativos intangíveis para melhorar os processos críticos? Os objetivos definidos para a perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento constituem a infraestrutura necessária à realização dos objetivos das restantes três perspectivas.

Reconhecendo a importância dos ativos intangíveis para a criação de valor sustentável, a quarta perspectiva do BSC contempla os objetivos e medidas para três componentes dos ativos intangíveis (Kaplan e Norton, 2004): - Capital humano – considera as competências, talento e conhecimento dos colaboradores para desenvolver as atividades requeridas para execução da estratégia; - Sistemas de informação – capacidades das aplicações e sistemas de informação necessária para suportar a estratégia; - Organização – contempla aspectos como a cultura organizacional, liderança, alinhamento à estratégia, trabalho de equipa e partilha de conhecimento. As quatro perspectivas do BSC devem ser entendidas como um quadro de referência (Simons, 2000).

Haverá empresas que considerarão mais uma ou duas perspectivas de performance com vista a considerar outros stakeholders não considerados no modelo base. O BSC equilibra os objetivos, iniciativas e indicadores porque focaliza a atenção da gestão para as quatro perspectivas de performance.

Depois de definir o posicionamento em cada uma das perspectivas, os gestores podem incluir nos BSC medidas e indicadores que despoletem ações consistentes com a estratégia. O



resultado final deverá traduzir-se num BSC adaptado à empresa, à unidade de negócio, ao departamento ou ao indivíduo (Kaplan e Norton, 2006) e que permite um melhor entendimento sobre a razão de ser dos indicadores e iniciativas e a forma como estes se relacionam com a estratégia da unidade de negócio, da empresa e/ou do grupo.

3 Metodologia

Esse artigo foi escrito na tentativa de responder uma pergunta comum: como transmitir a estratégia à execução dos projetos? Para elaboração do trabalho, considerando os conceitos de Vergara (2007), realizou-se uma pesquisa exploratória na literatura relacionada, devido se tratar de um tema de pouco conhecimento acumulado.

Para elaboração deste trabalho entendeu-se que os fenômenos relacionados à pesquisa deveriam ser examinados de forma abrangente, partindo-se de dados particulares, inferindo-se verdades gerais de modo a se obter conclusões mais amplas que as premissas estabelecidas. Por essa razão, foi utilizado o método indutivo (MARCONI e LAKATOS, 2005).

A organização do trabalho se divide em três partes. A primeira compreendeu uma breve e sucinta revisão da literatura relacionada, abrangendo aspectos conceituais, que visou estabelecer os elementos necessários à compreensão dos conhecimentos relacionados aos objetivos desse artigo. Na parte seguinte, os resultados da pesquisa foram apresentados, analisados e discutidos. A etapa final apresentou as conclusões extraídas do conteúdo examinado.

4 Análise dos resultados

Alguns investigadores concluíram que o BSC é mais do que um sistema de medição da performance, considerando-o como um sistema de gestão estratégica. Mas também aqui os resultados não são consensuais, uma vez que alguns estudos sugerem que o BSC não pode ser considerado um sistema formal de reformulação ou formulação da estratégia.

O papel do BSC na implementação da estratégia tem obtido consenso junto da comunidade de investigadores. E no campo teórico as opiniões tendem a defender que o BSC e as medidas de performance são mecanismos privilegiados para uso do controlo de gestão de forma interativa (Simons, 2000).

A revisão de literatura efetuada mostra que a investigação empírica sobre BSC é ainda insuficiente e, por vezes, os resultados obtidos são incoerentes, levando à formulação de críticas como a ambiguidade na definição do conceito de BSC ou a ausência de teorização em torno da metodologia. .

Vimos também que os conceitos relacionados ao gerenciamento de projetos que foram examinados permitiram identificar a importância de uma correta e prévia classificação tipológica dos projetos, como forma de se estabelecer diretrizes, práticas e técnicas gerenciais adequadas à realização de empreendimentos na empresa em conformidade com seus objetivos estratégicos.

A discussão estabelecida por Evaristo e Fenema (1999) expôs a influência da evolução tecnológica e da globalização na condução de projetos. Projetos realizados de forma geograficamente dispersa devem enfrentar maiores desafios ao alinhamento, como por exemplo, a condução de equipes virtuais, a alocação de recursos em locais distantes, à compatibilização de cronogramas e a concorrência para objetivos comuns.

A percepção da tipologia de projetos desenvolvida por Dvir e Shenhar (1996) e Shenhar (1998; 2001) explicitou a noção de que o gerenciamento de projetos deverá considerar as características dos projetos para definir o seu modelo gerencial. O modelo de



avaliação Diamante representa a evolução do conhecimento sobre tipologia de projetos e também estabelece uma clara compreensão sobre como os projetos podem ser classificados antes de se definir o modelo gerencial a ser empregado para execução do projeto de forma alinhada à estratégia.

Shenhar e Dvir (2004) reforçaram as ideias de Evaristo e Fenema (1999) ao expressarem o entendimento de que a evolução tecnológica e a velocidade das transações no mundo globalizado demandam a capacidade de gerenciar projetos distantes com equipes virtuais. Entre os instrumentos de gestão de projetos que contribuem para o alinhamento estratégico, destacam-se o portfólio, os programas e o emprego de PMO.

O estabelecimento de um portfólio de projetos proporciona a análise, seleção e avaliação dos projetos que a organização deve realizar, sejam novos ou em andamento, vinculando-os dessa forma às diretrizes estratégicas da organização. Tal análise considera o estudo tipológico prévio do projeto a ser realizado pela empresa, tal como defendeu Shenhar (2001). Segundo o PMI, um portfólio reflete os objetivos estratégicos da organização e representa uma visão de seus projetos e programas (THE STANDARD FOR PORTFOLIO MANAGEMENT, 2008, p.5).

O PMI entende os projetos componentes do portfólio como sendo investimentos e por isso prevê, em seu gerenciamento, processos que relacionam as prioridades da organização com a alocação de recursos, o que proporciona alinhamento estratégico. Dessa forma, o portfólio contém o trabalho selecionado para ser feito, mas não necessariamente o trabalho que deverá ser feito (THE STANDARD FOR PORTFOLIO MANAGEMENT, 2008).

Dessa forma, pode se dizer que o uso desses instrumentos proporciona o alinhamento estratégico dos projetos. Embora focado em TI, percebeu-se que o modelo de alinhamento formulado por Henderson e Venkatraman (1993) pode ser estendido a outras funções específicas necessárias à gestão de uma empresa, tal como o gerenciamento de projetos. Baseando-se nesse modelo é possível identificar quais os elementos estão envolvidos no alinhamento entre a estratégia de negócios e a função de gestão.

Por parte do negócio: escopo do negócio, governança do negócio, competências distintas, processos, infraestrutura administrativa (estrutura) e habilidades. Por parte da função específica de gestão: escopo do trabalho, competências sistêmicas, governança funcional, arquitetura da função, processos e habilidades. Com base nesses conceitos, o alinhamento estratégico pode ser entendido como uma adequação dos elementos estratégicos (contexto externo, recursos e processos), aos elementos operacionais (estrutura, processos e capacidades).

Portanto, o alinhamento estratégico pode ser entendido como um processo dinâmico que deve estar relacionado com os sistemas de mensuração do desempenho na empresa. Outro aspecto evidenciado é o caráter de abstração e cognição envolvido na condução do processo de alinhamento que pode requerer um grande esforço e conhecimento do gerente responsável e ainda assim apresentar resultados insatisfatórios.

Percebe-se também que, na velocidade das transformações atuais, a competitividade exacerbada e as contínuas mudanças tecnológicas podem levar as organizações a ajustarem suas estratégias, continuamente, em múltiplos aspectos. Nesse quadro, apenas a capacidade de abstração dos gerentes pode não ser suficiente para transmitir a estratégia de forma adequada ao nível operacional. Por essa razão, torna-se necessária a elaboração de modelos organizacionais para sistematizar a obtenção do alinhamento estratégico.



5 Conclusões

A pesquisa mostrou que o alinhamento estratégico de projetos é necessário às empresas modernas, dada as atuais características de competitividade e velocidade das mudanças no mundo moderno.

Verificou-se que a obtenção do alinhamento estratégico pode ser favorecida se houver relação deste com o sistema de medição de desempenho da empresa. Evidenciou-se também que a adequação estratégica dos projetos depende, fundamentalmente, da classificação destes.

A definição tipológica permitirá definir o grau de dificuldade do alinhamento estratégico, bem como o estabelecimento das configurações gerenciais adequadas para se alcançá-lo.

Por essa razão, entende-se que os projetos devem ser submetidos a diversas classificações, a fim de selecionar as práticas de gerenciamento de projetos adequadas ao empreendimento e assim reduzir riscos e ampliar oportunidades existentes.

Tal processo pode ser conduzido durante o gerenciamento do portfólio, o que reforça o seu aproveitamento como instrumento de gestão para a obtenção do alinhamento estratégico de projetos. Além disso, percebe-se que o estabelecimento de uma estratégia de projeto ou estratégia funcional como um instrumento gerencial capaz de proporcionar o alinhamento pretendido.

O estudo indicou os componentes da estratégia como escopo e governança do negócio, competências, processos, estrutura organizacional e habilidades que devem ser reproduzidos nos projetos. Tais componentes devem conter os requisitos e objetivos estratégicos. Por outro lado, os elementos dos projetos que compreende escopo, competências, governança, arquitetura de função, processos e habilidades devem estar ajustados à estratégia de negócios.

Assim, pode-se dizer que o alinhamento estratégico depende da definição dos requisitos de alinhamento, dos processos e métodos adotados para interação entre os elementos estratégicos e os operacionais, o que envolve o emprego conjunto dos instrumentos de gestão em projetos associados a processos para classificação tipológica prévia e ao estabelecimento de uma estratégia de projeto.

6 Referências

- ARTTO, Karlos; et al. What is project strategy? **International Journal of Project Management**, Kidlington Oxford, v.12, p. 4-12. 2007.
- AVISON, David; JONES, Jill; POWELL, Philip; WILSON, David. Using and validating the strategic alignment model. **Strategic Information Systems**. v.13, p.223-246. 2004.
- BOYER, Kenneth k.; McDERMOTT, Christopher. Strategic consensus in operations strategy. **Journal Operations Management**. v.17, p.289-305. 1999.
- BUSINESS IMPROVEMENT ARCHITECTS (Canadá). **Creating and Sustaining a Project Management Office**. Disponível em: . Acesso em: 27 fev. 2009.
- CABANIS-BREWIN, Jeannette. PENNYPACKER, James. **Seven steps to strategy execution: integrating portfolios, programs, projects and people for organizational performance**. Havertown: Center for Business Practices. 2008. P.315.
- CHANDLER, A.D. **Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise**. Cambridge: MIT Press. 1962.
- COOKE-DAVIES, Terence; DINSMORE, Paul C. **The right projects done right: from business strategy to successful project implementation**. San Francisco: Jossey-bass, 2006. 301p.



- CRAWFORD, Lynn. Developing organizational project management capability. **Project Management Journal**, v.37, n.3, p.74-86. 2006.
- DAI, Christine X.; WELLS, William G. An exploration of project management office features and their relationship to project performance. **International Journal of Project Management**. v.22, p.523-532. 2004.
- DESOUZA, Kevin C.; EVARISTO, J. Roberto. Project management offices: A case of knowledge-based archetypes. **International Journal of Project Management**. v.26, p.414-426. 2006.
- DVIR, D.; SHENHAR, A. J. Toward a typological theory of project management, **Research Policy**, v.25, p.607-632, 1996.
- ESTUDO DE BENCHMARKING EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS BRASIL 2008, 6 ed. Rio de Janeiro: Project Management Institute Chapters Brasileiros, 2008. 127 p. Disponível em: . Acesso em: 7 fev. 2009.
- EVARISTO, Roberto; FENEMA, Paul C. van. A typology of project management: emergence and evolution of new forms. *International Journal of Project Management*. v.17, n.5, p.275-281. 1999.
- GRUNDY, Tony. Strategic project management and strategic behavior. *International Journal of Project Management*. v.18, n.2, pp. 93-103. 2000.
- HENDERSON, J.C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*. v.38, n.2/3, p.472-484. 1999.
- HOBDDAY, Mike. The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems? *Research Policy*. v.29, p.871-893. 2000.
- INTRODUÇÃO AO MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO. São Paulo: FNQ, v. 1, jan. 2007.
- JOHNSON, Ashley S.. Project management and business processes: a look at strategy, structure, processes and projects. Disponível em: . Acesso em: 11 out. 2008.
- JOSHI, Maheshkuma P.; KATHURIA, Ravi; PORTH, Stephen J. Alignment of strategic priorities and performance: an integration of operations and strategic management perspectives. *Journal of Operations Management*. v.21, p.359-369. 2003.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.A Estratégia em ação: Balanced Scorecard. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 21. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 344 p. Título original: The Balanced Scorecard.
- _____. Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 471 p. Título original: Strategy Maps.
- KENDALL, Gerald I.; ROLLINS, Steve C. Advanced project portfolio management and the PMO: Multiplying ROI at warp speed. Boca Raton: J. Ross Publishing, 2003. 468 p.
- KERZNER, Harold. Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling. 8. ed. Hoboken: Wiley Publishing, 2003. 891 p.