

**A contribuição do gerenciamento de projetos na implementação de estratégia:
Uma revisão sistemática da literatura****RAFAEL RODRIGUES DA SILVA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE

rafaelrodges@outlook.com

THAYSE HANNE CÂMARA RIBEIRO DO NASCIMENTO

UFRN

thaysehanne@gmail.com

AFRANIO GALDINO DE ARAÚJO

UFRN

afranioga@gmail.com



A CONTRIBUIÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Resumo

A formulação e a implementação de estratégias são imprescindíveis para organizações que querem manter-se competitivas. Entretanto, a literatura indica o processo de implementação como uma fragilidade das organizações que, de forma geral, planejam, mas não conseguem colocar em prática o que foi planejado. Para sanar tal necessidade, estudos indicam que o gerenciamento de projetos tem sido utilizado como uma ferramenta adequada para implementação de estratégias de negócio. Portanto, é nesse sentido que este trabalho se propõe a realizar uma revisão sistemática da literatura (RSL) a fim de responder ao seguinte questionamento: como o gerenciamento de projetos contribui para a implementação de estratégia nas organizações? Os resultados indicaram cinco aspectos em que o gerenciamento de projetos tem contribuído para implementação de estratégias. Esses resultados foram extraídos de artigos selecionados na literatura a partir de um protocolo de coleta e análise bem delineado e conduzido.

Palavras-chave: Gerenciamento de projetos; implementação de estratégia; revisão sistemática da literatura.

Abstract

The formulation and implementation of strategies are imperative for organizations that are aiming to remain competitive. However, the literature indicates the implementation process as a weakness of organizations that, in general, plan but can not put into practice what they planned. To solve this issue studies indicate that project management has been used as an appropriate tool for implementing business strategies. Therefore, it is in this sense that this work proposes to perform a systematic literature review (SLR) to answer the following question: how does project management contribute to the implementation of strategy in organizations? The results indicated five aspects in which project management has contributed to the implementation of the strategy. These results were extracted from papers selected in the literature from a well delineated and conducted collection and analysis protocol.

Keywords: Project management; strategy implementation; systematic literature review.



1 Introdução

O planejamento estratégico e a formulação de estratégias são imprescindíveis para organizações que querem manter-se competitivas e almejam o sucesso (Mintzberg, 2004; Hill & Jones, 2009). No entanto, sem uma implementação efetiva, dificilmente uma estratégia de negócio pode ter sucesso (Hrebiniak, 2006). Dessa maneira, as organizações têm utilizado projetos como um meio para implementação e execução de estratégias ou do planejamento estratégico (Grundy, 1998; Englund & Graham, 1999; Jamieson & Morris, 2007; Kwak & Anbari, 2009). Entretanto, um fator comum a muitas organizações é que esses projetos ainda são executados sem forte vínculo com a estratégia ou os objetivos organizacionais (Miller, 2001; Shenhar, Milosevic, Dvir, & Thamhain, 2007; Young, Young, Jordan, & O'Connor, 2012).

A literatura indica que o desalinhamento entre grandes projetos e a estratégia do negócio leva a 30% dos projetos a falharem (Miller, 2001). Aspectos inerentes a estratégia pobre ou vaga, falta de um modelo para orientar os esforços de implementação, falta de apoio da alta administração, pouco envolvimento das equipes durante a formulação das estratégias e falha na comunicação sobre os objetivos estratégicos também são causa de fracasso da implementação (Hrebiniak, 2006; Young *et al.*, 2012) e execução da estratégia (Bernardo, Anholon, Novaski, & Quelhas, 2017). Além disso, constata-se que ainda existe um desequilíbrio entre a elevada atenção na formulação da estratégia em relação a precária atenção destinada à implementação (Neis & Pereira, 2016). Assim, a literatura apresenta a utilização do gerenciamento de projetos como uma ferramenta adequada para a implementação da estratégia (Lord, 1993; Grundy, 1998; Srivannaboon & Milosevic, 2006; Shenhar *et al.*, 2007; Cocks, 2010; Alsudiri, Al-Karaghoul, & Eldabi, 2013).

No trabalho seminal de Lord (1993) foi observado que as técnicas de gerenciamento de projetos fornecem uma estrutura para monitorar o progresso e uma base sobre a qual o gerente pode controlar a implementação sem necessariamente usar autoridade hierárquica. Em outra perspectiva, Cocks (2010) identificou que a utilização de técnicas de gerenciamento de projetos, dentre outros fatores, é um fator importante e que ajuda a implementar planos estratégicos em vários tipos de organização. Já Alsudiri, Al-Karaghoul e Eldabi (2013) verificaram que a estratégia do negócio e o gerenciamento de projetos são variáveis que precisam ser alinhadas para garantir um resultado bem-sucedido do projeto. Assim, esse alinhamento promove uma implementação adequada da estratégia do negócio nos projetos.

Nessa perspectiva, a literatura apresenta alguns estudos que abordaram a utilização do gerenciamento de projetos como ferramenta para implementação da estratégia organizacional (Milosevic & Srivannaboon, 2006; Cocks, 2010; Yeh, Lee, & Pai, 2012; Alsudiri, Al-Karaghoul, & Eldabi, 2013; Hyvari, 2016). No entanto, este tema ainda é um campo de estudo emergente, pouco explorado e com grande relevância prática para as organizações. (Shenhar *et al.*, 2007; Patanakul & Shenhar, 2012).

Pesquisas com esta temática já foram realizadas em organizações de vários segmentos: mineração (Britz & Buys, 2007), hotéis (Okumus, 2001), indústrias de manufatura (Minarro-Viseras, Baines, & Sweeney, 2005), setor público (Biondini, 2015; Young & Grant, 2015) e telecomunicações (Alsudiri, Al-Karaghoul, & Eldabi, 2013). Além de estudos que pesquisaram organizações de vários segmentos simultaneamente (Morris & Jamieson, 2005; Srivannaboon & Milosevic, 2006; Chen & Mo, 2008; Cocks, 2010; Yeh, Lee, & Pai, 2012;).

Face ao exposto, este trabalho objetiva realizar uma revisão sistemática da literatura (RSL) sobre a utilização do gerenciamento de projetos na implementação de estratégia. Desse modo, este trabalho de RSL se propõe a responder a seguinte questão: **Como o gerenciamento de projetos contribui para a implementação de estratégia nas organizações?**



Seguindo esta seção introdutória, o presente estudo está dividido em mais cinco seções. Nas duas seções seguintes são apresentados os principais conceitos e estudos sobre planejamento estratégico, implementação de estratégia e gerenciamento de projetos. Em seguida, apresentam-se os procedimentos e métodos. Na quinta seção, é realizada a apresentação e análise dos resultados. E, por fim, são apresentadas as considerações finais e a lista das referências utilizadas.

2 Planejamento estratégico e implementação de estratégia

O planejamento estratégico possui o maior índice de satisfação dentre as demais ferramentas gerenciais, sendo uma das mais utilizadas pelas empresas (Neis & Pereira, 2016). O trabalho seminal de Bourgeois e Brodwin (1984) apresentou cinco abordagens para implementação da estratégia. A primeira aborda apenas a "posição estratégica", onde essencialmente orienta ao CEO em traçar o destino da empresa, chamada de Modelo Comandante. A segunda aborda explicitamente a implementação da estratégia e enfatiza a forma como a estrutura organizacional, compensação de incentivos, sistemas de controle e assim por diante podem ser usados para facilitar a execução de uma estratégia, denominada de Modelo de Mudança. A terceira concentra-se na tomada de decisão grupal em níveis seniores e envolve a alta administração no processo de formulação para garantir o compromisso, sendo definido como Modelo Colaborativo. A quarta abordagem busca implementar a estratégia por meio da infusão de uma cultura corporativa em toda a organização, chamado de Modelo Cultural. A abordagem final examina questões de estratégia usando o modelo principal/agente e propõe uma alternativa à divisão tradicional da empresa em "formuladores de estratégia" e "implementadores de estratégia", definido como Modelo Crescente.

Para implementar a estratégia formulada, são necessárias inúmeras ações em diferentes níveis da organização. Hill e Jones (2009) apresentaram alguns dos principais componentes do processo de implementação: o desenho da governança e da ética, a estrutura organizacional, a cultura organizacional e os controles organizacionais. No entanto, muitas organizações não alcançam o esperado sucesso na execução de sua estratégia, quando consideram apenas componentes citados anteriormente (Van Bull, 2010).

Alguns trabalhos já identificaram razões para o fracasso da implementação da estratégia. A partir de uma revisão da literatura, Radomska (2014) identificou que os principais aspectos estão relacionados com (i) um estilo de gestão *top down* ou liberal, (ii) falta de clareza e prioridades conflitantes, (iii) ineficácia da equipe de gerenciamento sênior, (iv) comunicação vertical fraca, (v) má coordenação de funções e negócios, e (vi) habilidades e desenvolvimento de liderança inadequados. Os resultados de Hrebiniak (2006) também indicaram: uma incapacidade de gerenciar a mudança; estratégia pobre ou vaga; falta de orientações ou um modelo para orientar os esforços de implementação; compartilhamento de informações pobre ou inadequado; responsabilidade e responsabilização pouco claras. Para Hrebiniak (2006) os gerentes são muitas vezes treinados para planejar e não executar estratégias.

Para Kazmi (2008), os meios para superar as barreiras à implementação da estratégia discutidas na literatura de estratégia geralmente giram em torno das seguintes três principais sugestões: (i) adotando um modelo claro de implementação de estratégia; (ii) gerenciamento efetivo de mudanças em situações complexas, e (iii) estabelecimento de medidas claras de eficácia. Os resultados da pesquisa de Cocks (2010) corroboram isso. Cocks (2010) realizou um *survey* com cerca de mil executivos de organizações australianas de vários segmentos e identificou fatores importantes que ajudam a implementar planos estratégicos em distintos tipos de organizações, a saber: integrara formulação da estratégia com a implementação da estratégia; executar a estratégia de forma efetiva, identificado como um atributo chave de



organizações bem-sucedidas; fornecer liderança focada das pessoas certas; criar sistemas de gerenciamento altamente visíveis para se comunicar de forma ampla e consistente; e utilizar técnicas de gerenciamento de projetos para implementar o plano estratégico.

O sucesso na implementação da estratégia começa com a adequada elaboração da estratégia, acompanhada de uma comunicação eficiente, tendo recursos suficientes e um plano de implementação que seja ao mesmo tempo detalhado e objetivo. A criação de um projeto de implementação, conforme observado por Cocks (2010), poderia identificar e explicar o alcance e os objetivos da implementação; as atividades e como devem ser executadas; o pessoal-chave envolvidos e suas respectivas responsabilidades; os prazos; os riscos; os planos de contingência, que minimizam o impacto no caso dos riscos ocorrerem; o plano de comunicação; e como o progresso da implementação é monitorado e relatado (Van Buul, 2010). Dessa maneira, o alinhamento do gerenciamento de projetos e da estratégia do negócio ajuda as organizações a se concentrarem nos projetos certos, considerando os objetivos que se pretende alcançar (Srivannaboon & Milosevic, 2006).

Face ao exposto, torna-se pertinente abordar o tema gerenciamento de projetos dentro do contexto de estratégia, conforme será apresentado na próxima parte.

3 Gerenciamento de projetos e implementação de estratégia

O gerenciamento de projetos pode ser definido como a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos requisitos (Project Management Institute [PMI], 2013). O corpo de conhecimento em gerenciamento de projetos apresentado no Guia PMBOK consiste em cinco grupos de processos, 47 processos e dez áreas de conhecimento (integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos, aquisição e partes interessadas) (PMI, 2013). Segundo Veras (2014, p. 40), as boas práticas apresentadas no Guia evidenciam que “existe um consenso de que a correta aplicação dessas habilidades, ferramentas e técnicas podem aumentar a chance de sucesso dos projetos”.

Os projetos são cada vez mais empreendidos para implementar a estratégia de negócios (Jamieson & Morris, 2007; Kwak & Anbari, 2009). O Guia PMBOK aponta que os projetos são uma maneira de alcançar as metas e os objetivos organizacionais, frequentemente pertencentes ao plano estratégico das organizações. Nesse sentido, o sucesso de um projeto significa mais do que apenas encontrar metas de tempo e orçamento. Para Shenhar *et al.* (2007) existem dimensões de sucesso adicionais, como os resultados do negócio, que podem ser alcançados através de um bom alinhamento entre o gerenciamento de projetos e a estratégia do negócio. No entanto, para que o gerenciamento de projetos seja efetivo na implementação da estratégia, a estrutura e o conteúdo da metodologia de gerenciamento de projetos devem ser consistentes com o campo em que é utilizado (Minarro-Viseras, Baines, & Sweeney, 2005).

O gerenciamento de projetos é semelhante a outras estratégias funcionais e, portanto, deve ser alinhado com a estratégia de negócios. No entanto, a literatura tradicional sobre o alinhamento do gerenciamento de projetos com a estratégia de negócios não explica claramente a interação entre gerenciamento de projetos e estratégia de negócios, a maioria dos estudos vincula a estratégia de negócios com o gerenciamento de projetos através da seleção de projetos e vê-lo como parte do processo de alinhamento (Srivannaboon & Milosevic, 2006). Apenas recentemente, os pesquisadores começaram a explorar o alinhamento do gerenciamento de projetos com a estratégia mais detalhadamente (Milosevic & Srivannaboon, 2006; Alsudiri, Al-Karaghoul, & Eldabi, 2013; Duque & Pelissari, 2014).

Milosevic e Srivannaboon (2006) propuseram um *framework* teórico para alinhamento entre o gerenciamento de projetos e a estratégia do negócio. O *framework* é baseado em três



níveis de mecanismos para assegurar a adequação dos projetos às estratégias do negócio: o estratégico, o tático e o corretivo/emergencial. No nível 1 - processo de mediação ao nível estratégico - os mecanismos para garantir o processo de alinhamento a este nível incluem um plano estratégico e gerenciamento de portfólio de projetos. No nível 2 – processo de mediação ao nível do projeto – são mecanismos para garantir o alinhamento adequado durante o ciclo de vida do projeto como os processos de mediação ao nível do projeto, que podem ser classificados no processo de planejamento e no processo de monitoramento. No nível 3 – processo de mediação no nível de *feedback* estratégico e emergencial - os *stage gates* são pontos de controle no ciclo de vida do projeto, onde os projetos se transpõem de um estágio para outro. Esses *gates* representam filtros para o status do projeto e fornecem às equipes a oportunidade de realinhar o projeto aos requisitos pré-estabelecidos.

Nessa mesma perspectiva, Alsudiri, Al-Karaghoul e Eldabi (2013) propuseram um *framework* formado por três constructos principais: estratégia de negócios, gerenciamento de projetos e alinhamento. Para explorar a correlação entre os constructos, devem ser observadas três etapas principais. O primeiro passo é avaliar o alinhamento entre a estratégia de negócios e a fase de planejamento do projeto e verificar o alinhamento. O segundo passo é explorar o papel de cada um dos fatores de alinhamento no alinhamento estratégico. O terceiro passo é explorar o papel do alinhamento estratégico no sucesso do projeto e no desempenho da empresa.

Duque e Pelissari (2014) também propuseram um modelo teórico de articulação dos processos estratégicos e de projetos, baseado em fatores organizacionais encontrados na literatura. Estes fatores foram subdivididos em três grupos conceituais, sendo fatores de projetos orientados ao ambiente, a conteúdos e a processos. No modelo teórico proposto, os processos de gerenciamento de projetos (iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento) seguem a mesma estrutura de relacionamentos entre grupos de processos do Guia PMBoK. O modelo considera que os processos de iniciação seriam o ponto de partida para a operacionalização das estratégias deliberadas, provenientes dos processos de implementação de estratégias e os processos de implementação de estratégias, por sua vez, recebem o *feedback* das estratégias emergentes, provenientes dos processos de controle.

Apesar da literatura indicar o gerenciamento de projetos como uma ferramenta para implementação da estratégia, a disciplina tradicional de gerenciamento de projetos tem sido lenta em responder a essa tendência e formalmente, há poucas estruturas, princípios ou mesmo ferramentas para atender a essa necessidade (White & Fortune, 2002; Shenhar *et al.*, 2007). Portanto, tem-se observado o surgimento de novas ferramentas de gerenciamento de projetos que visam atender essa necessidade. Ferramentas como o *Project Model Canvas*® (PMC) e o *Lyfe Cycle Canvas*® (LCC) fazem uso da ideia de um quadro visual (*canvas*) para facilitar e dinamizar os processos de gerenciamento de projetos. Essas ferramentas também possuem características distintas, enquanto o PMC abrange só a fase de iniciação e planejamento, o LCC permite “gerenciar o projeto em todas as suas fases e incorporar de modo sistemático as possíveis mudanças que ocorrem durante todo o ciclo de vida” (Veras, 2016, p. 145). Segundo Veras (2016), o uso do LCC pode ser vinculado a estratégia se utilizado em conjunto com outras ferramentas de gestão, como o *Business Model Generation* (BMG) e o *Balanced Scorecard* (BSC). Assim, o BMG estaria relacionado com a estratégia do negócio, o BSC às iniciativas e o LCC aos projetos.

A literatura apresentada até aqui indica que o gerenciamento de projetos é uma disciplina que contribui positivamente para o desempenho organizacional e desenvolvimento de um planejamento estratégico eficaz. Desse modo, a próxima seção apresenta os procedimentos e métodos adotados neste trabalho.



4 Procedimentos e métodos

A revisão sistemática da literatura “é um método que permite maximizar o potencial de uma busca, encontrando o maior número possível de resultados de uma maneira organizada”, devendo-se “constituir em um trabalho reflexivo, crítico e compreensivo a respeito do material analisado” (Koller, Couto, & Von Hohendorff, 2014, p. 56). Dessa forma, para realização desta RSL, foram adotadas as oito etapas propostas por Koller, Couto e Von Hohendorff (2014). As etapas e a descrição dos aspectos são apresentadas na Figura 1.

Etapas	Descrição
1. Delimitação da questão a ser pesquisada	Como o gerenciamento de projetos contribui para a implementação de estratégia nas organizações?
2. Escolha das fontes de dados	<i>Web of Science</i> (Coleção principal), SCOPUS (Elsevier), Periódicos Capes, <i>Emerald Insight</i> , <i>IEEE Xplore</i> e <i>Wiley Online Library</i> .
3. Eleição das palavras-chave para busca	Baseada em artigos acerca do tema de pesquisa
4. Busca e armazenamento dos resultados	Pesquisa realizada em bases de dados online. Armazenamento de artigos e fichamentos em pastas compartilhadas em Nuvem.
5. Seleção de artigos pelo resumo, de acordo com critérios de inclusão e exclusão	CrITÉRIOS de Inclusão: (1) Abordar o tema gerenciamento de projetos e implementação de estratégia; (2) Ter o texto completo disponível on line; (3) Ser escrito em inglês, português ou espanhol. CrITÉRIO de exclusão: Não atender a um ou mais critérios de inclusão.
6. Extração de dados dos artigos selecionados	Elaboração de fichamento dos artigos com auxílio do MS-Office Excel.
7. Avaliação dos artigos	Avaliação e categorização dos artigos com auxílio do Softwares MS-Office Excel.
8. Síntese e interpretação dos dados	Realização de síntese e discussão dos resultados com o auxílio do MS-Excel, VOSviewer e UCINET.

Figura 1. Etapas para revisão da literatura

Nota. Fonte: Elaboração própria a partir de Koller, Couto, & Von Hohendorff (2014).

Na primeira etapa foi definida a questão a ser pesquisada, objetivo deste trabalho. A partir da definição da questão de pesquisa foi realizado uma busca por revisões já existentes que investiguem o mesmo tema. Entretanto, não foram encontrados registros de revisões da literatura que associassem diretamente estas duas temáticas (gerenciamento de projetos e implementação de estratégia), proporcionando um aspecto inovador a este trabalho.

A escolha das fontes de dados, correspondente a segunda etapa, concentrou-se nas principais bases de periódicos nacionais e internacionais nas áreas de administração e gerenciamento de projetos.

Na terceira etapa, realizou-se uma busca geral de artigos que relacionavam os dois temas e, assim, foram identificadas as seguintes palavras-chave para o presente estudo: “*Project Management*”; “Gestão de projetos”; “Gerenciamento de projetos”; “*Strategy implementation*”; “*Implementing Strategy*”; e “Implementação de estratégia”.

Em seguida, no quarto passo, foram realizadas buscas nas bases de dados. Para otimização dos resultados foi preciso realizar pesquisas avançadas nas bases relacionando as palavras-chave através do operador booleano “AND”, conforme apresentado na Figura 2.

A pesquisa no portal de periódicos da Capes foi realizada com maior eficiência quando utilizado os termos “gerenciamento de projetos” e “estratégia” a ser pesquisado em “qualquer” campo “contendo” estas palavras, obtendo-se 152 artigos. Na base *Emerald Insight* foi realizada busca com as palavras-chave em qualquer parte do artigo, resultando em 168 artigos. A pesquisa no *IEEE Xplore* foi realizada buscando as palavras-chave nos metadados e no texto completo, tendo-se encontrado 150 artigos. A pesquisa na SCOPUS (Elsevier) foi realizada a busca das palavras-chave em todos os campos, identificando-se 387



artigos. Na Web of Science, realizou-se uma busca incluindo todos os anos (1945-2017) e as palavras chave foram pesquisadas em “tópicos”, encontrando-se 23 artigos. Na base *Wiley Online Library* a busca com as palavras-chave foi realizada em todos os campos de pesquisa sugeridos pela base e foram obtidos 178 artigos.

Eixo 1	Operador Booleano	Eixo 2
“Project Management”	AND	“Strategy implementation”
“Project Management”	AND	“Implementing Strategy”
“Gestão de projetos”	AND	“Implementação de estratégia”
“Gerenciamento de projetos”	AND	“Implementação de estratégia”

Figura 2. Combinações das palavras-chave selecionadas

Nota. Fonte: Os autores.

Na quinta etapa, foi realizada a seleção dos artigos a partir da leitura dos resumos dos trabalhos encontrados na busca inicial. Para a seleção foram utilizados os seguintes critérios de inclusão: (i) abordar o tema gerenciamento de projetos e implementação de estratégia; (ii) ter o texto completo disponível on-line; (iii) ser escrito em inglês, português ou espanhol. Desse modo, foram obtidos um total de 1058 artigos, em que 74 foram selecionados a partir da leitura do título e do resumo e passaram por uma segunda análise baseada na leitura completa do texto e no fichamento das informações. Após essa triagem foram selecionados 32 artigos que tratam especificamente do tema. Após esse processo de seleção foi observado seis trabalhos duplicados os quais foram excluídos, obtendo-se ao final o total de 26 artigos.

A Tabela 1 mostra o quantitativo de artigos por base de dados e em cada fase da seleção. A primeira fase consistiu na leitura do resumo e a segunda fase abrangeu a leitura de todo o artigo.

Tabela 1

Resultado da busca e seleção de artigos

Bases de dados	Resultado da Busca	Primeira seleção (Leitura do Resumo)	Segunda seleção (Leitura do Texto)
Periódicos Capes	152	13	8
Emerald Insight	168	12	6
IEEE Xplore	150	5	4
SCOPUS (Elsevier)	387	26	8
Web of Science	23	12	4
Wiley Online Library	178	9	2
Total dos resultados	1058	74	32
Artigos repetidos			6
Artigos analisados após exclusão dos repetidos			26

Nota. Fonte: Os autores.

Para extração dos dados, sexta etapa, foi realizado o fichamento dos artigos selecionados com auxílio do software MS-Office Excel. Foram coletadas 30 informações sobre cada artigo e registradas no banco de dados: base de dados, área de conhecimento (conforme informação da própria base), tema geral do artigo (classificado pelos pesquisadores após a leitura), nome e fator de impacto do periódico (JCR 2016), volume, ano e número da publicação, autores, instituição, país do primeiro autor, título, palavras-chave, número de referências, número de citações (segundo o site de busca Google Acadêmico), objetivos, questão de pesquisa, alicerce teórico, lacunas teóricas identificadas pelo autor, contexto de aplicação, amostra, tipo de pesquisa, enquadramento metodológico, método de coleta e análise, resultados, limitações e sugestões de trabalhos futuros, principais conclusões e relevância prática. Ressalta-se que para identificar as principais contribuições teórica,



empírica e metodológica de cada trabalho, as informações foram compiladas de forma resumida e esquemática.

A avaliação dos artigos, sétima etapa, foi realizada com o auxílio do *software* MS-Office Excel. Com base no fichamento foi analisado se o estudo relacionava diretamente os dois aspectos abordados (gerenciamento de projetos e implementação de estratégia) e quais foram as principais contribuições e/ou conclusões geradas por cada um. Também foi realizada uma caracterização dos artigos com base nos dados coletados no fichamento.

Para síntese e apresentação dos dados, última etapa, foram realizadas análise de conteúdo, com uso da técnica de *co-word*, análise de redes e elaboração de quadro resumo dos achados que responda à questão principal deste trabalho de RSL.

A análise de *co-word* é uma técnica de análise de conteúdo que usa as palavras em documentos para estabelecer relacionamentos e construir uma estrutura conceitual. Essa análise encontra conexões entre conceitos que co-ocorrem em títulos, palavras-chave ou resumos permitindo uma visualização da estrutura conceitual de um campo por meio de gráficos chamados mapas de calor. Esses mapas usam cores mais quentes e fontes em negrito para enfatizar conceitos frequentemente usados, enquanto que as palavras que são usadas apenas de forma esporádica são mostradas em cores mais frias e fontes com tamanhos menores (Zupic & Čater, 2015). Essa análise foi realizada com o auxílio do *software* VOSViewer.

Foi utilizado o *software* UCINET para montar a rede de citações entre os 26 trabalhos encontrados. O UCINET utiliza uma lógica matricial para fazer análise de redes o que permitiu melhor visualização das conexões e do acoplamento bibliográfico existentes entre os artigos. O acoplamento bibliográfico usa o número de referências compartilhadas por dois documentos como uma medida da similaridade entre eles, dessa maneira quanto mais as bibliografias de dois artigos se sobrepõem, mais forte é sua conexão (Zupic & Čater, 2015)

Assim, a partir dos procedimentos descritos nesta seção, foi possível montar uma base de dados de artigos para discutir as ideias pretendidas com esta RSL. Portanto, a próxima seção apresenta e discute os principais resultados encontrados.

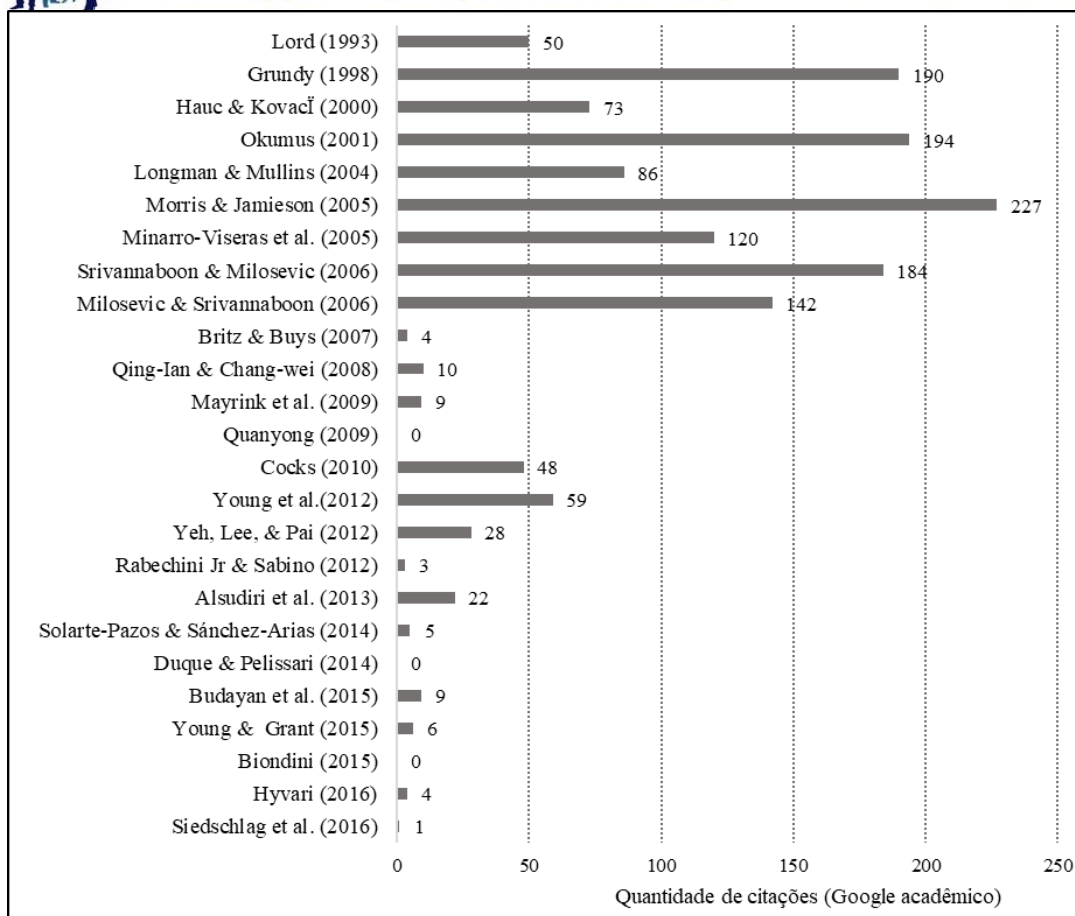
5 Apresentação e análise dos resultados

5.1 Caracterização geral dos artigos

A maior parte dos trabalhos encontrados foram de periódicos e conferências internacionais. Quanto aos periódicos, o *International Journal of Project Management* foi o que apresentou maior quantidade de trabalhos (6) seguido da Revista de Gestão e Projetos (2) e do *Project Management Journal* (2). Os demais periódicos obtiveram uma ocorrência.

Para verificar a relevância do trabalho foi utilizado como referência o número de citações fornecido pelo Google Acadêmico. Essa fonte mostrou ser mais completa quando comparada aos índices de citações das próprias bases de dados dos artigos. Esses dados são apresentados na Figura 3.

Dessa maneira, observa-se que os artigos mais citados (com mais de 100 citações) foram: Grundy (1998); Okumus (2001); Morris e Jamieson (2005); Minarro-Viseras, Baines e Sweeney (2005); Milosevic e Srivannaboon (2006); e Srivannaboon e Milosevic (2006). Os trabalhos mais citados se encontram entre o período de 1998 a 2006. Assim, deve-se considerar que essas publicações foram seminais na área e mostraram relevância para a academia.

**Figura 3.** Quantidade de citações por autor**Nota.** Fonte: os autores.

De forma a complementar esses achados foi elaborada uma rede de citações entre os trabalhos encontrados, disponível na Figura 4. A rede mostra as conexões e o acoplamento bibliográfico entre os autores mais citados. Os autores com mais de uma citação foram representados por um círculo vermelho e os demais, que os citaram, por um círculo azul. O tamanho do círculo também indica maior número de conexões que o artigo obteve, seja por citar vários autores ou por ter sido citado. Sendo assim, a rede mostra que cinco artigos obtiveram maior número de conexões dentro da temática pesquisada, a saber: Grundy (1998); Hauc & Kovac (2000); Morris e Jamieson (2005); Milosevic e Srivannaboon (2006); e Srivannaboon e Milosevic (2006).

Em relação ao acoplamento bibliográfico, observa-se na Figura 4 que os trabalhos de Minarro-Viseras, Baines e Sweeney (2005), Chen e Mo (2008), Alsudiri *et al.* (2013), Duque e Pelissari (2014) e Solarte-Pazos e Sanchez-Arias (2014) utilizaram pelo menos duas referências em comum. Desse modo, esses artigos apresentam uma conexão mais forte do que os demais que obtiveram apenas uma ou nenhuma conexão.

Ressalta-se que nem todos os trabalhos encontrados compuseram a rede da Figura 4, foram incluídos na rede apenas os que apresentaram conexão, ou seja, ter citado ou ser citado pelos autores dentre os artigos selecionados. Assim, a rede foi composta por 16 artigos dos 26 encontrados. É importante destacar que tal aspecto não desmerece os trabalhos que não compuseram a rede, pois esta análise se restringiu somente ao nível de conexão existente entre os artigos. Por exemplo, trabalhos como o de Okumus (2001) que detém 194 citações (conforme Figura 3) não compuseram a rede, entretanto, a expressiva quantidade de citações indica sua relevância.

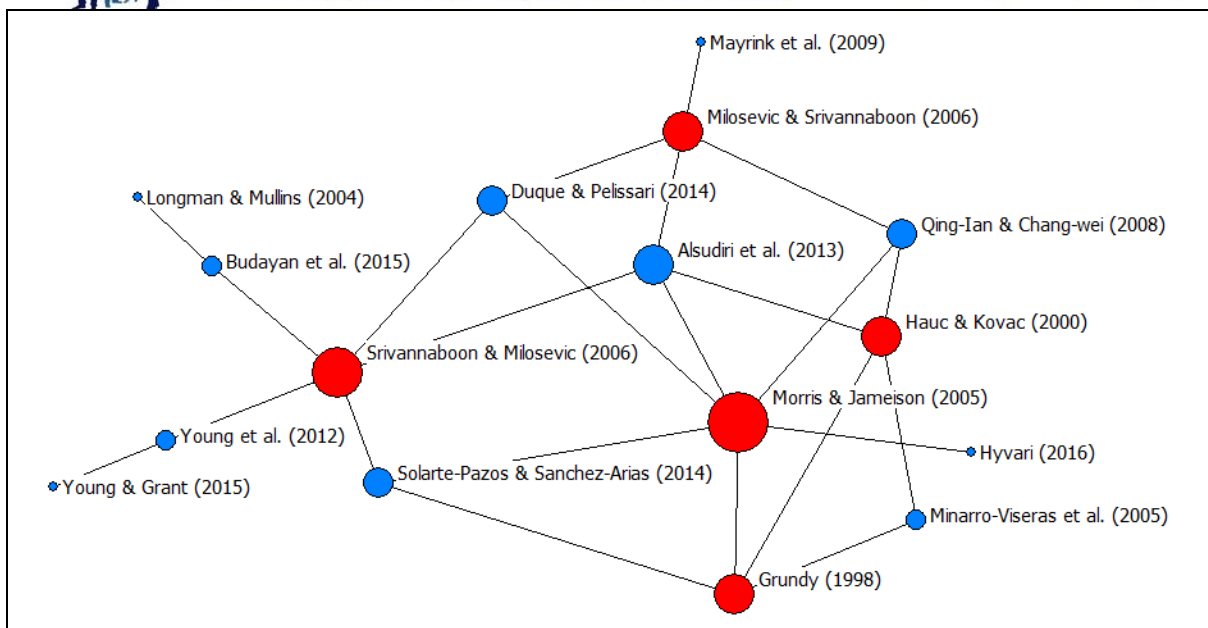


Figura 4. Rede de citações dos artigos

Nota Fonte: Os autores.

Quanto aos métodos, a Figura 5 mostra quais foram os tipos de pesquisa (quantitativa, qualitativa ou artigo teórico) e a abordagem metodológica empregada. Observou-se que a maior parte dos trabalhos utilizaram métodos qualitativos e foram caracterizados como estudos de caso (ou múltiplos casos) ou como pesquisa qualitativa básica. Quanto aos trabalhos que empregaram métodos quantitativos, todos utilizaram o *survey* como estratégia de pesquisa.

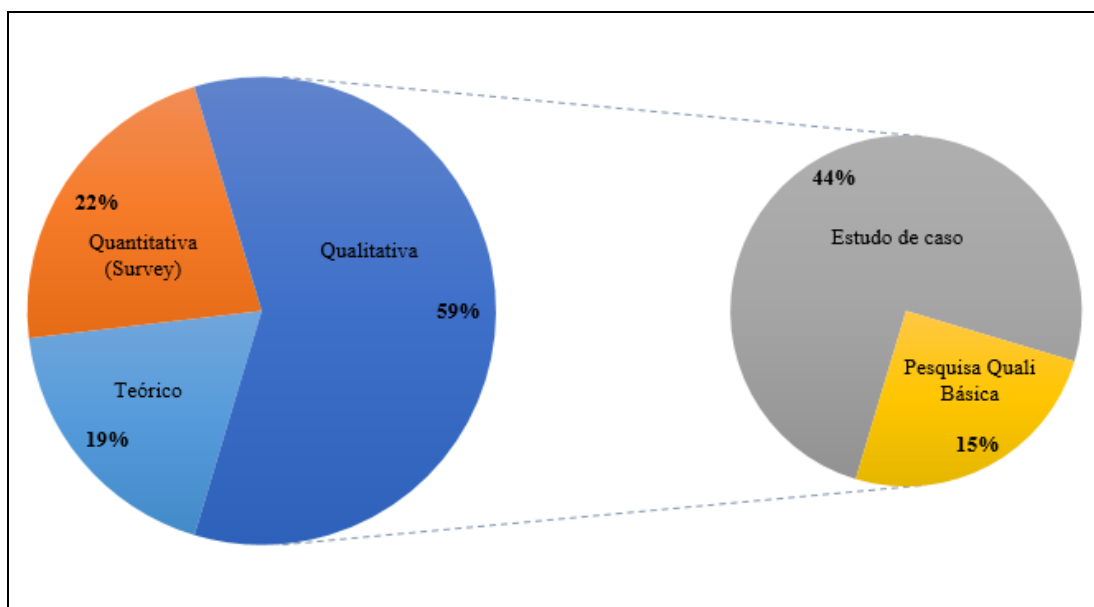


Figura 5. Classificação dos trabalhos quanto aos métodos

Nota. Fonte: os autores.

Quanto a nacionalidade dos autores, mais de 50% dos primeiros autores dos artigos são de três países: Reino Unido, Brasil e Estados Unidos. Esse achado indica que os pesquisadores brasileiros também estão visualizando essa inovação do uso do gerenciamento de projetos como ferramenta para implementação de estratégia. No entanto, os trabalhos dos



Autores	Resultados principais
Lord (1993)	O autor verificou que as técnicas de GP, pelo menos, fornecem uma estrutura para monitorar o progresso e uma base sobre a qual o gerente pode controlar a implementação sem necessariamente usar autoridade hierárquica multifuncional. A combinação de controle rigoroso mais comumente associado a hierarquias e a flexibilidade oferecida por projetos combinados com subcontratação faz do GP uma opção cada vez mais atraente.
Grundy (1998)	Propôs a combinação de ferramentas de planejamento estratégico com gerenciamento de projetos.
Hauc & Kovac (2000)	Verificaram que a formulação da estratégia e a preparação do projeto devem ser juntas. Assim, a implementação de otimização global de recursos, a elaboração de planos de projetos lógicos e a antecipação de todas as condições e medidas necessárias para o início bem sucedido de gerenciamento e implementação direta da estratégia devem ser realizadas simultaneamente.
Okumus (2001)	Propôs um framework baseado composto por três aspectos. (i) Contexto externo: incerto. (ii) Contexto Interno: estrutura, cultura e conhecimento. (iii) Processo Estratégico (múltiplos projetos): planejamento operacional, alocação de recursos, comunicação, monitoramento e feedback.
Longman & Mullins (2004)	Propôs sete elementos essenciais para o GP (para implementar estratégia): (i) elaboração de um <i>business case</i> ; (ii) tornar o GP prático, relevante e benéfico; (iii) construir pontes para aplicações no local de trabalho; (iv) tornar os sistemas e procedimentos fáceis de usar; (v) fazer do GP uma vitória para membros e gerentes; (vi) fazer do GP uma experiência de aprendizado contínua; e (vii) seguir melhorando.
Minarro-Viseras, Baines & Sweeney (2005)	O estudo constatou que: (i) as qualidades e habilidades individuais de um gerente de projeto são o fator mais crítico para o sucesso da implementação da estratégia; (ii) o sucesso do GP é muito dependente do lado humano de um projeto; (iii) as organizações bem sucedidas concentram seus esforços em garantir a disponibilidade de recursos e o engajamento dos funcionários; (iv) o GP contribui criticamente para o sucesso da implementação de estratégias; e (v) uma metodologia bem sucedida de GP para a implementação de estratégia enfatiza o uso de processos de gestão da qualidade, custo e tempo do projeto.
Morris & Jamieson (2005)	Verificaram que o gerenciamento estratégico de projetos é amplamente reconhecido como uma importante prática de GP que relaciona sistematicamente a definição e o desenvolvimento do projeto com metas e estratégias corporativas. As abordagens de GP são usadas por organizações em todas as etapas do ciclo de vida do projeto, com desenvolvimento, revisão e otimização da estratégia do projeto ocorrendo em pontos específicos.
Srivannaboon & Milosevic (2006)	Verificaram que os atributos competitivos da estratégia de negócios de Porter determinam o foco e o conteúdo dos elementos de GP. Assim, os autores propuseram seis proposições gerais em que os atributos competitivos da estratégia de negócios conduzem o foco e o conteúdo: (i) da estratégia do projeto; (ii) da organização do projeto; (iii) do processo do projeto; (iv) das ferramentas de GP; (v) das métricas do projeto; e (vi) da cultura do projeto.
Milosevic & Srivannaboon (2006)	Propuseram um framework baseado em 3 níveis. Nível 1 - Processo de mediação ao nível estratégico: inclui um plano estratégico e gerenciamento de portfólio de projetos. Nível 2 - Processo de mediação ao nível do projeto: planejar os detalhes e a execução durante as fases do ciclo de vida do projeto. Nível 3 - Processo de Mediação no Nível de Feedback Estratégico Emergente: Os <i>gates</i> de estágio são pontos no ciclo de vida do projeto, os <i>gates</i> representam filtros para o status do projeto e fornecem às equipes do projeto a oportunidade de realinhamento aos requisitos inicialmente estabelecidos.
Britz & Buys (2007)	Propuseram um modelo para implementação da estratégia baseado em uma sequência de <i>workshops</i> : (i) <i>workshop</i> de planejamento pré-estratégico; (ii) <i>workshop</i> de planejamento estratégico; e (iii) <i>workshop</i> de acompanhamento.
Chen & Mo (2008)	O estudo verificou que o mecanismo de GP, em alguns graus, pode desempenhar um papel na implementação da estratégia e levar a um bom desempenho. Ou seja, PMO, PgM e GR mediam significativamente a influência da estratégia de baixo custo sobre o desempenho corporativo e o PMO é um mediador significativo entre a estratégia de diferenciação e o desempenho. Assim, é necessário desenvolver mecanismos de GP para implementar estratégias.
Quanyong (2009)	Propôs um framework teórico baseado em 5 aspectos: (i) questões gerencias internacionais; (ii) concepção comportamento cultural; (iii) equipe do projeto; (iv) operações internacionais; e (v) gerenciamento de advertências.

Figura 7. Principais contribuições dos artigos

Nota. Fonte: os autores.



Autores	Resultados principais
Cocks (2010)	Os resultados da pesquisa apontaram para vários fatores importantes que ajudam a implementar planos estratégicos em indústria de serviços, fabricação, em organizações sem fins lucrativos e do setor público. Os aspectos-chave foram: (i) o planejamento estratégico exige a integração da formulação da estratégia com a implementação da estratégia; (ii) a execução efetiva é um atributo chave de organizações bem-sucedidas; (iii) fornecer liderança focada nas pessoas certas; (iv) criar sistemas de gestão práticos para se comunicar de forma ampla e consistente; e (v) usar técnicas de GP para implementar o plano estratégico.
Yeh, Lee, & Pai (2012)	Os resultados comprovaram a hipótese de que a capacidade de desenvolvimento de sistemas e a capacidade de GP tiveram um efeito significativo na qualidade da implementação da estratégia de TI. O planejamento do projeto deve levar em conta e organizar fatores de forma holística. Fatores como pessoas, tecnologias, recursos, cronogramas e riscos devem ser priorizados para garantir que os objetivos possam ser alcançados quando os planos são implementados.
Alsudiri, Al-Karaghoul, & Eldabi (2013)	Propôs um framework com três constructos principais: estratégia de negócios, GP e alinhamento. Estratégia de negócios e GP são as variáveis que precisam ser alinhadas entre si para garantir um resultado bem-sucedido do projeto. O processo de alinhamento é o que deve garantir uma implementação adequada da estratégia do negócio nos projetos.
Duque & Pelissari (2014)	Os resultados indicaram que o alinhamento entre processos de GP e de gestão estratégica poderia ser caracterizado na medida em que o GP suporte a gestão estratégica para: (i) criar, selecionar e priorizar as estratégias pretendidas; (ii) coordenar as ações necessárias para que as estratégias pretendidas tornem-se deliberadas e, por conseguinte, realizadas; (iii) permitir que as estratégias emergentes sejam detectadas e tratadas durante todo o percurso; e (iv) assegurar que as estratégias não-realizadas sejam assim definidas (não-realizadas) por intenções explícitas da organização em não realizá-las de fato.
Solarte-Pazos & Sánchez-Arias (2014)	Propuseram um modelo de maturidade organizacional em GP para implementação de estratégias. O modelo é composto por cinco eixos transversais de análise em três níveis de atividades: projeto, programa e portfólio. Os cinco eixos são: Guia PMBOK®, alinhamento estratégico, aprendizagem, adaptabilidade e ciclos de vida.
Budayan, Dickmen, & Birgonul (2015)	Os resultados mostraram que as empresas podem alcançar a estratégia de nível de negócios através do processo de GP e vice-versa. As empresas podem determinar quais atividades no processo de GP devem se concentrar para se diferenciar; além disso, eles também identificam se a estratégia de diferenciação é uma estratégia válida avaliando seu processo de GP. Assim, o GP pode ser transformado de uma disciplina operacional para uma disciplina estratégica.
Siedschlag, Silva Junior, & Alves (2016)	Os resultados evidenciaram que o EGP e o gerenciamento de portfólio de projetos podem contribuir para a priorização, controle e gerenciamento dos projetos, e a conexão entre definição da estratégia com a execução. Também foi observado que o GP promove <i>feedback</i> aos programas e políticas por meio de relatórios, lições aprendidas e solicitações de mudanças.
Biondini (2015)	O estudo mostrou que a utilização de um EGP para implementação de estratégias de Governo foi eficaz.
Hyvari (2016)	O estudo mostrou interconexão entre a implementação da estratégia da empresa, governança corporativa e projeto, programa, portfólio, governança (P3). Os resultados indicam a importância de papéis e responsabilidades claras na governança de gerenciamento de projetos organizacionais. Além disso, tanto o gerenciamento superior quanto o de gerenciamento organizacional enfatizaram a importância da comunicação, pois hoje em dia mudanças no ambiente e outras áreas de foco exigem uma resposta rápida.

Figura 7 (continuação). Principais contribuições dos artigos

Nota. Fonte: os autores.



Os trabalhos de Mayrink, Macedo-Soares e Cavalieri (2009) e Rabechini Jr. e Sabino (2012) também abrangeram esta temática, mas em casos de implementação de uma estratégia em particular. Os resultados desses trabalhos estão relacionados com aspectos e fragilidades encontradas nos casos estudados e os resultados foram bem restritos aos objetos de estudo. Outros trabalhos também tiveram uma abordagem diferente dos demais. Young *et al.* (2012) e Young e Grant (2015) buscaram evidências contrárias ao uso do GP como ferramenta para implementação de estratégia. Nesses dois casos foi verificado que, apesar da utilização de ferramentas de GP, os resultados de dois governos estaduais na Austrália não foram satisfatórios. Entretanto, a literatura estudada aqui contrapõe esses achados. No entanto, análises mais detalhadas seriam necessárias para avaliar os contextos em que as pesquisas foram conduzidas.

Assim, retomando o questionamento principal deste trabalho, as contribuições encontradas na literatura pesquisada foram resumidas na Figura 8.

Contribuições à implementação de estratégia	Autores
I. Fornece estrutura para monitoramento e controle da implementação de estratégias.	Lord (1993); Okumus (2001); Morris & Jamieson (2005); Milosevic & Srivannaboon (2006); Yeh, Lee, & Pai (2012).
II. Fornece estrutura de comunicação e <i>feedback</i> ao processo de implementação e planejamento estratégico.	Okumus (2001); Srivannaboon & Milosevic (2006); Morris & Jamieson (2005); Milosevic & Srivannaboon (2006); Duque & Pelissari (2014); Siedschlag, Silva Junior, & Alves (2016); Hyvari (2016).
III. O alinhamento e a integração do GP com o processo de formulação da estratégia é um fator crítico de sucesso.	Grundy (1998); Hauc & Kovac (2000); Britz & Buys (2007); Cocks (2010); Alsudiri, Al-Karaghoul, & Eldabi (2013); Duque & Pelissari (2014); Solarte-Pazos & Sánchez-Arias (2014); Budayan, Dickmen, & Birgonul (2015).
IV. As habilidades do gerente e da equipe do projeto é um fator crítico de sucesso para a implementação da estratégia.	Longman & Mullins (2004); Quanyong (2009); Cocks (2010).
V. A existência de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) contribui para implementação da estratégia.	Chen & Mo (2008); Biondini (2015); Siedschlag, Silva Junior, & Alves (2016).

Figura 8. Contribuições do gerenciamento de projetos à implementação de estratégia

Nota. Fonte: os autores.

Além desses achados, as pesquisas de Minarro-Viseras, Baines e Sweeney (2005), Cocks (2010) e Budayan, Dickmen e Birgonul (2015) forneceram evidências claras de que o gerenciamento de projetos contribui para o processo de implementação de estratégias organizacionais. Desse modo, as pesquisas realizadas nas bases de dados permitiram o mapeamento dos principais autores, métodos e contribuições afim de responder à pergunta que motivou esta RSL.

6 Considerações finais

Os resultados mostraram que o processo de implementação de estratégias pode ser suportado pelo gerenciamento de projetos. Destaca-se, portanto, o alcance do objetivo principal deste trabalho respondendo a seguinte questão: como o gerenciamento de projetos contribui para a implementação de estratégia nas organizações?

A resposta para tal questionamento foi dada na Figura 8 e pode ser sintetizada da seguinte forma: o gerenciamento de projetos (i) fornece estrutura para monitoramento e controle da implementação de estratégias, (ii) fornece estrutura de comunicação e *feedback* ao processo de implementação e planejamento estratégico, (iii) indica o alinhamento e a



integração do GP com o processo de formulação da estratégia como um fator crítico de sucesso, (iv) indica que as habilidades do gerente e da equipe do projeto é um fator crítico de sucesso na implementação da estratégia, e (v) a existência de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) contribui para implementação.

Quanto às limitações, destaca-se a falta de detalhamento na descrição dos métodos e resultados em alguns trabalhos selecionados. Tal limitação impediu maior nível de exploração e aprofundamento nos resultados desses artigos o que forneceria maiores contribuições para este trabalho.

Como sugestão para trabalhos futuros, sugere-se que sejam realizados estudos com maior grau de profundidade nos artigos encontrados a fim de avaliar os contextos e os objetos de estudo em que as pesquisas foram realizadas. A ideia seria identificar aspectos organizacionais que favoreçam à utilização do GP no processo de planejamento estratégico.

Assim, espera-se que esta revisão sistemática da literatura tenha contribuído para o avanço desta temática no meio acadêmico e fomenta o gerenciamento de projetos como uma ferramenta de implementação de estratégias de negócio em instituições públicas e privadas.

Referências

- Alsudiri, T., Al-Karaghoul, W., & Eldabi, T. (2013). Alignment of large project management process to business strategy: A review and conceptual framework. *Journal of Enterprise Information Management*, 26(5), 596-615.
- Bernardo, S. M., Anholon, R., Novaski, O., & Quelhas, O. L. G. (2017). Main causes that lead strategies to decline at execution phase: an analysis of Brazilian companies. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(3), 424-440.
- Biondini, I. V. F. (2015). A Formulação, Implementação e Acompanhamento da Estratégia no Estado de Minas Gerais. *Revista de Gestão e Projetos-GeP*, 6(2), 85-99.
- Bourgeois, L. J., & Brodwin, D. R. (1984). Strategic implementation: Five approaches to an elusive phenomenon. *Strategic Management Journal*, 5(3), 241-264.
- Britz, J., & Buys, A. (2007, September). The link between project management and strategic management: realising strategy success. In *AFRICON 2007* (pp. 1-8). IEEE.
- Budayan, C., Dikmen, I., & Birgonul, M. T. (2015). Alignment of project management with business strategy in construction: evidence from the Turkish contractors. *Journal of Civil Engineering and Management*, 21(1), 94-106.
- Chen, Q. L., & Mo, C. W. (2008, October). Project Management Mechanism: mediates the influence of business strategy on corporate performance. In *Wireless Communications, Networking and Mobile Computing, 2008. WiCOM'08. 4th International Conference on* (pp. 1-6). IEEE.
- Cocks, G. (2010). Emerging concepts for implementing strategy. *The TQM Journal*, 22(3), 260-266.
- Duque, W. S., & Pelissari, A. S. (2014). Gerenciamento de Projetos e Gestão Estratégica: Proposição de um Modelo Teórico. *Revista ESPACIOS*, 35(6).
- Englund, R. L., & Graham, R. J. (1999). From experience: linking projects to strategy. *Journal of Product Innovation Management*, 16(1), 52-64.
- Grundy, T. (1998). Strategy implementation and project management. *International Journal of Project Management*, 16(1), 43-50.
- Hauc, A., & Kovač, J. (2000). Project management in strategy implementation – experiences in Slovenia. *International Journal of Project Management*, 18(1), 61-67.
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Theory of Strategic management with Cases*. [sl]: Cengage South-Western, 1032 p. ISBN 978-1-4390-3560-3.
- Hyväri, I. (2016). Roles of top management and organizational project management in the effective company strategy implementation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 226, 108-115.
- Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational dynamics*, 35(1), 12-31.
- Jamieson, A., & Morris, P. W. (2007). Moving from corporate strategy to project strategy. In *The Wiley Guide to Project, Program, and Portfolio Management* (pp. 34-62). John Wiley & Sons Hoboken, NJ.
- Kazmi, A. (2008). A proposed framework for strategy implementation in the Indian context. *Management Decision*, 46(10), 1564-1581.
- Koller, S. H., Couto, M. C. P. P., & Von Hohendorff, J. (2014). *Manual de produção científica*. Penso Editora.



- Kwak, Y. H., & Anbari, F. T. (2009). Analyzing project management research: Perspectives from top management journals. *International Journal of Project Management*, 27(5), 435-446.
- Longman, A., & Mullins, J. (2004). Project management: key tool for implementing strategy. *Journal of Business Strategy*, 25(5), 54-60.
- Lord, M. A. (1993). Implementing strategy through project management. *Long Range Planning*, 26(1), 76-85.
- Mayrink, E. F., Macedo-Soares, T. D. L., & Cavalieri, A. (2009). Adequação estratégica de projetos: o caso da Eletronuclear. *Revista de Administração Pública-RAP*, 43(6).
- Miller, D. (2001). Successful change leaders: what makes them? What do they do that is different?. *Journal of Change Management*, 2(4), 359-368.
- Milosevic, D. & Srivannaboon, S. (2006). A theoretical framework for aligning project management with business strategy. *Project Management Journal*, 37(3), 98-110.
- Minarro-Viseras, E., Baines, T., & Sweeney, M. (2005). Key success factors when implementing strategic manufacturing initiatives. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(2), 151-179.
- Mintzberg, H. (2004). Ascensão e queda do planejamento estratégico. Bookman Editora.
- Morris, P. W., & Jamieson, A. (2005). Moving from corporate strategy to project strategy. *Project Management Journal*, 36(4), 5.
- Neis, D., & Pereira, M. F. (2016). As origens do campo da estratégia: contribuições de Igor Ansoff e Henry Mintzberg. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 8(2), 207-240.
- Okumus, F. (2001). Towards a strategy implementation framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(7), 327-338.
- Patanakul, P., & Shenhar, A. J. (2012). What project strategy really is: The fundamental building block in strategic project management. *Project Management Journal*, 43(1), 4-20.
- Project Management Institute (2013). *Um guia do conjunto de conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®)*. 5. ed, Project Management Institute, Four Campos Boulevard, Newton Square.
- Quanyong, Y. (2009, December). A Novel Management Strategy for Project Item in an International Environment. In *Computer Science-Technology and Applications, 2009. IFCSTA'09. International Forum on* (Vol. 3, pp. 383-386). IEEE.
- Rabechini Jr, R., & Sabino, S. (2012). A implantação da estratégia por meio de projeto: o caso Carandiru. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategy*, 4(2), 187-217.
- Radomska, J. (2014). Operational risk associated with the strategy implementation. *Management*, 18(2), 31-43.
- Shenhar, A. J., Milosevic, D., Dvir, D., & Thamhain, H. (2007). *Linking project management to business strategy*. Project Management Institute Inc, Newton Square, PA.
- Solarte-Pazos, L., & Sánchez-Arias, L. F. (2014). Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: el modelo de madurez en Gestión de Proyectos CP3M© V5. 0. INNOVAR. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 24(52).
- Srivannaboon, S., & Milosevic, D. Z. (2006). A two-way influence between business strategy and project management. *International Journal of Project Management*, 24(6), 493-505.
- Van Buul, M. (2010). Successful Strategy Implementation: A job for the internal Auditor. University of Amsterdam, Netherlands.
- Veras, M. (2014). *Gerenciamento de Projetos: Project Model Canvas (PMC)*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Veras, M. (2016). *Gestão dinâmica de projetos*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Yeh, C. H., Lee, G. G., & Pai, J. C. (2012). How information system capability affects e-business information technology strategy implementation: An empirical study in Taiwan. *Business Process Management Journal*, 18(2), 197-218.
- Young, R., & Grant, J. (2015). Is strategy implemented by projects? Disturbing evidence in the State of NSW. *International Journal of Project Management*, 33(1), 15-28.
- Young, R., Young, M., Jordan, E., & O'Connor, P. (2012). Is strategy being implemented through projects? Contrary evidence from a leader in New Public Management. *International Journal of Project Management*, 30(8), 887-900.
- White, D., & Fortune, J. (2002). Current practice in project management—An empirical study. *International Journal of Project Management*, 20(1), 1-11.
- Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429-472.