

Contribuição da Maturidade da Gestão de Projetos para a Geração de Vantagem Competitiva em Empresas de Telecomunicações

GABRIEL FRANCISCO PISTILLO FERNANDES

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
gabriel.enc@gmail.com

MARCOS PAIXÃO GARCEZ

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
mpgarcez@gmail.com



CONTRIBUIÇÃO DA MATURIDADE DA GESTÃO DE PROJETOS PARA A GERAÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA EM EMPRESAS DE TELECOMUNICAÇÕES

Resumo

O mercado de telecomunicações é estratégico para um país; gerenciamento de projetos (GP) é uma disciplina recente e em expansão, relacionar GP à estratégia das empresas é importante para a competição nesse mercado. O objetivo deste trabalho é verificar a influência do GP para a obtenção de vantagens competitivas em empresas de telecomunicações. Para isso foi desenvolvido um estudo de casos múltiplos, por entrevistas com dois executivos de projetos de duas empresas multinacionais líderes no Brasil. O estudo avaliou a relação entre maturidade em GP, pela *proxy* do modelo *Kerzner Project Management Maturity Model* (KPMMM); e a Visão Baseada em Recursos na geração de vantagens competitivas sustentáveis pela avaliação, pela *proxy* do modelo Valor Raridade Imitabilidade imperfeita Organização (VRIO); em conjunto com a análise de indicadores de desempenho de mercado nas empresas. Foi observado que a empresa A atinge o nível 5 do modelo KPMMM e a empresa B o nível 3, que a empresa A apresenta maior a percepção dos itens do modelo VRIO para os recursos de GP, e ainda que a empresa A tem melhor desempenho financeiro. Conclui-se que há indícios que a maturidade em gerenciamento de projetos possa contribuir para a geração de vantagens competitivas sustentáveis.

Palavras-chave: Maturidade em Gerenciamento de Projetos; Vantagens Competitivas Sustentáveis; Telecomunicações; Visão Baseada Em Recursos.

Abstract

The telecommunications market is strategic for a country; project management (PM) is a recent and expanding discipline, relating PM to company's strategy is important for the competition at this market. The objective of this work is to verify the influence of PM in obtaining competitive advantages at telecommunications companies. To achieve that a multiple case study was held, through interviews with two project management executives from two leading multinational telecommunications companies in Brazil. The study evaluated the relationship between project management maturity through the proxy of Kerzner Project Management Maturity Model (KPMMM) and the Resource Based View at the generation of sustainable competitive advantages by assessing as a proxy the model Value Rarity Imperfect imitability Organization (VRIO) in conjunction with market performance indicators at the companies. It was observed that the company A is at level 5 in KPMMM model and company B at level 3, that company A shows higher perception of VRIO model items for PM resources, and furthermore that company A has a better financial performance. In conclusion there are indications that the project management maturity can contribute to the generation of sustainable competitive advantages.

Keywords: Project Management Maturity; Sustainable Competitive Advantages; Telecommunications; Resource Based View.



1. Introdução

O gerenciamento de projetos é uma área de conhecimento recente e em expansão (Verzuh, 2015). Empresas do mundo todo ampliam seus esforços em gerenciamento de projetos para completar os projetos com maior eficiência e eficácia (Cleland & Ireland, 2006), apesar disso ainda há muitos projetos que falham, principalmente em custos e prazos. (Buchanan, 2008; Dai & Wells, 2004; The Standish Group, 2016; White & Fortune, 2002). Teóricos e praticantes estudam como aumentar a chance de um projeto ser bem sucedido.

O conceito de sucesso em projetos não é consenso na literatura, há um caráter subjetivo e este depende do ponto de vista de quem (as partes interessadas ou *stakeholders*) avalia o sucesso (Jha & Iyer, 2006). Jugdev & Müller (2005) realizaram uma extensa revisão de literatura e propuseram uma evolução do conceito de sucesso em projetos em quatro períodos: implementação e passagem nas décadas de 60 e 70, listas de fatores críticos de sucesso (FCS) nos anos 80, *frameworks* de FCS na década de 90, e gerenciamento estratégico de projetos no século XXI.

A literatura sobre gestão estratégica em gerenciamento de projetos emergiu apenas após 1992 (Urli & Urli, 2000). Estudos nessa linha originaram abordagens como a *Strategic Project Leadership*® (SPL) (Patanakul & Shenhar, 2012; Shenhar, 2015; Shenhar, 2004; Shenhar et al., 2007). Inicialmente a estratégia de negócios estava ligada ao gerenciamento de programas e portfólio de projetos, e o gerenciamento de projetos dedicava-se apenas à execução do trabalho (Shenhar, 2004). A estratégia em projetos pode ser definida por: posição, meios e diretrizes do que fazer e como fazer para obter a maior vantagem competitiva e o melhor valor do projeto (Shenhar et al., 2007).

Projetos gerarão um produto ou serviço único que sofrerá concorrência no mercado e a vitória é a geração de vantagem competitiva (Patanakul & Shenhar, 2012), ou seja, o sucesso de um projeto nessa perspectiva é a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável, ou seja, uma vantagem competitiva que traga a empresa liderança de mercado e não seja facilmente e/ou rapidamente anulada pela concorrência.

Uma teoria recente e crescente que tem sido utilizada para embasar a visão sobre gerenciamento de projetos ligado a estratégia de negócios é a Visão Baseada em Recursos, em inglês *Resource Based View* (RBV) (Jugdev, 2004; Jugdev & Mathur, 2013). A RBV afirma que ao empregar recursos específicos as empresas podem obter vantagens competitivas sustentáveis ao invés de vantagens temporárias (Wernerfelt, 1984). Recursos são os fatores de entrada disponíveis para uma empresa que a ajudam a desempenhar suas operações e atividades (Black & Boal, 1996). As empresas podem criar barreiras à imitação por chamados mecanismos de isolamento, refletidos nos aspectos de cultura corporativa, capacidades gerenciais, assimetrias de informações, direitos de propriedade e aspectos legais correlatos (Hooley, Greenley, Cadogan & Fahy, 2005; Winter, 2003).

Na RBV um modelo proposto para avaliar se um recurso gera uma vantagem competitiva sustentável é o de Valor, Raridade, Imitabilidade imperfeita e Organização (VRIO) (Barney, 1991; Barney, Wright, & Ketchen, 2001). Jugdev (2005) avalia o gerenciamento de projetos pelo modelo VRIO para estabelecê-lo como fonte de vantagens competitivas.

O estudo de gerenciamento de projetos propõe algumas ferramentas como, por exemplo, guias de boas práticas e certificações para se avaliar sua prática, entre elas destacam-se os modelos de maturidade. O modelo *Kerzner Project Management Maturity Model* (KPMMM) de Kerzner (2002) propõe cinco níveis de maturidade: 1 – Linguagem Comum; 2 – Processos Comuns; 3 – Metodologia Singular; 4 – *Benchmarking*; e 5 – Melhoria Contínua. O nível 2 de maturidade do KPMMM representa a transição da imaturidade (níveis 1 e 2 incompleto) para a maturidade (níveis 3, 4 e 5).



Portanto, a gestão estratégica de projetos é recente (Urli & Urli, 2000) e pode ser um caminho para a consolidação da disciplina de gerenciamento de projetos nas empresas por trazer mais clareza à alta gestão dos benefícios já percebidos no nível tático pelos praticantes. (Patanakul & Shenhar, 2012; Shenhar, 2015). Esta pesquisa trata do problema de pesquisa de como relacionar o gerenciamento de projetos à estratégia corporativa.

O mercado de telecomunicações é muito dinâmico e estratégico para um país, um setor de telecomunicações moderno e eficiente é parte essencial da infraestrutura básica e um dos precursores do desenvolvimento econômico. (Röller & Waverman, 2001; Saunders, Warford, & Wellenius, 1994; Wellenius, 1984). Portanto, é importante estudar a efetividade de projetos nesse setor para que não só as empresas de telecomunicações obtenham vantagens competitivas, mas o país como um todo melhore sua posição no mercado global.

As empresas selecionadas para este estudo de caso (aqui tratadas por Empresa A e Empresa B) são representativas do setor de telecomunicações brasileiro por estarem entre os quatro principais *players* do mercado, atuando como concessionárias e autorizadas em diversos segmentos. A empresa A é uma multinacional de origem espanhola que iniciou suas operações no Brasil após a privatização do sistema Telebrás, e atende mais de 100 milhões de acessos ofertando telefonia fixa, móvel, banda larga fixa e móvel e televisão por assinatura (Teleco, 2017). A empresa B é uma multinacional de origem mexicana estabelecida oficialmente no Brasil em 2003, que oferta telefonia fixa, móvel, banda larga fixa e móvel e televisão por assinatura, atendendo cerca de 30 milhões de acessos (Teleco, 2017).

Como lacuna teórica este estudo propõe que possa haver relação entre o nível de maturidade de gerenciamento de projetos em uma empresa e o quanto de VRIO será percebido nos recursos de gerenciamento de projetos. Caso essa relação seja verificada pode-se assim determinar como o gerenciamento de projetos, pela *proxy* do grau de maturidade em gerenciamento de projetos (medido pelo modelo KPMMM), pode ser bem sucedido do ponto de vista estratégico, ou seja, gerando vantagem competitiva sustentável à empresa, pela *proxy* da avaliação do modelo VRIO. Como contribuição para a prática este estudo buscou prover subsídios aos praticantes e executivos para a avaliação da prática de gerenciamento de projetos e tomada de decisão na busca por vantagens competitivas sustentáveis e, além disso, o levantamento de indicadores de mercado para avaliação da obtenção de vantagens competitivas no mercado de telecomunicações no Brasil.

Para tratar o problema de pesquisa, este trabalho tratou a seguinte questão de pesquisa: Como o gerenciamento de projetos influencia a obtenção de vantagens competitivas em empresas de telecomunicações no Brasil?

Esta pesquisa exploratório-descritiva, de natureza indutiva, foi realizada nas empresas A e B por meio de um estudo de casos múltiplos (Yin, 2015), tendo como unidade de análise as empresas. Para responder a questão de pesquisa foi definido como objetivo geral verificar a influência do gerenciamento de projetos para a obtenção de vantagens competitivas em empresas de telecomunicações no Brasil.

Como objetivos específicos o trabalho: verificou como ocorre o gerenciamento de projetos nas duas empresas estudadas; avaliou a prática de gerenciamento de projetos nas empresas estudadas pela *proxy* da maturidade da gestão de projetos segundo o modelo KPMMM (Kerzner, 2002); avaliou as vantagens competitivas geradas pelos recursos de gerenciamento de projetos das empresas pela *proxy* do modelo VRIO. (Barney, 1991; Barney et al., 2001); analisou os resultados obtidos e dados secundários de desempenho de mercado das empresas para verificação de vantagem competitiva; buscou um modelo preditivo para o setor de telecomunicações no Brasil que pudesse ser útil na avaliação do gerenciamento de projetos quando o objetivo é a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis.

Para atingir estes objetivos, o trabalho está dividido nos capítulos a seguir: referencial teórico, metodologia, análise dos resultados, considerações finais e referências.



2. Referencial Teórico

O referencial teórico apresenta dois pilares: gerenciamento de projetos e vantagens competitivas. Em gerenciamento de projetos são tratados modelos de maturidade em gestão de projetos e o modelo KPMMM. Em vantagens competitivas é tratado sobre estratégia, a RBV e o modelo VRIO. Além disso, é tratado um breve panorama do mercado de telecomunicações brasileiro e os indicadores mais comuns para a medida de vantagem competitiva no setor.

2.1. Gerenciamento de Projetos

Por natureza projetos são únicos, temporários e compreendem atividades complexas e interdependentes (PMI, 2013). Projetos podem ser considerados não apenas soluções a problemas técnicos, mas também como uma forma de melhorar o negócio e implantar mudanças (Andersen & Jessen, 2003). Apesar de projetos gerarem mudanças seu conceito não é comumente ligado à vantagem competitiva e ganho de mercado (Shenhar, Dvir, Levy & Maltz, 2001). O aumento da complexidade dos projetos e o desenvolvimento da disciplina de gerenciamento de projetos evidenciam que obter sucesso nos projetos não é trivial.

Originalmente a estratégia de negócios estava ligada ao gerenciamento de programas e portfólios de projetos, e o gerenciamento de projetos era apenas tático, ou seja, focado em executar o trabalho. (Shenhar, 2004). O gerenciamento estratégico de projetos trata do elo perdido no planejamento de projetos (Patanakul & Shenhar, 2012). A estratégia em projetos abrange a posição, os meios e as diretrizes do que fazer e como fazer para obter a maior vantagem competitiva e o melhor valor do projeto (Shenhar et al., 2007).

2.1.1. Modelos de Maturidade em Gerenciamento de Projetos

Os modelos de maturidade em gerenciamento de projetos são relativamente recentes (têm menos de 30 anos) e a maioria foi inspirada no modelo *Capability Maturity Model* (CMM) de desenvolvimento de software (Jugdev & Thomas, 2002). Este, por sua vez, foi inspirado no movimento da qualidade da década de 70. Os modelos são úteis para avaliar a prática de gerenciamento de projetos, sistematizar métodos, ferramentas, metodologias e propor a melhoria contínua para gerenciar a mudança (Carvalho et al., 2003).

Ainda não houve a emergência de um único modelo de maturidade aceito globalmente, apenas na pesquisa realizada para basear o modelo OPM3 desenvolvido pelo PMI foram avaliados 30 modelos (Cooke-Davies, Schlichter & Bredillet, 2001). Esses modelos têm seu valor e trouxeram contribuições significativas ao campo por aumentar a consciência sobre competências e prover uma forma de avaliação das empresas (Jugdev & Thomas, 2002). O aumento da ênfase nos modelos de maturidade reflete um desejo de ligar a competência de gerenciamento de projetos a resultados corporativos (Cabanis, 1998; Cooke-Davies, 2002; Dorling, 1993).

Este estudo não tem como objetivo uma descrição exaustiva dos modelos de maturidade, outros trabalhos, como o de Carvalho, Vasconcelos & Silva (2009) ocuparam-se de comparar e avaliar os modelos e nesse caso específico os autores avaliaram os modelos e elegeram o KPMMM para aplicação em uma empresa do setor de telecomunicações, o que reforça a escolha neste trabalho. Alguns dos principais modelos de avaliação de maturidade em gerenciamento de projetos são o OPM3 (*Organizational Project Management Maturity Model*, foi proposto pelo PMI em 2003), PMMM (PMMM, sigla de *Project Management Maturity Model*, da empresa PM Solutions), P3M3 (*Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model*, desenvolvido pelo *Office of Government Commerce*, órgão do governo do Reino Unido), P2MM (*PRINCE2 Maturity Model*, também foi desenvolvido pelo



OGC), MMGP (Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos, modelo nacional desenvolvido pelo professor Darci Prado) e KPMMM.

2.1.1.1. Modelo Kerzner Project Management Maturity Model (KPMMM)

O modelo KPMMM foi proposto por Harold Kerzner com o objetivo de fornecer base para a excelência em gerenciamento de projetos (Kerzner, 2002). Duas empresas não implementarão o gerenciamento de projetos da mesma forma, o planejamento estratégico para projetos difere do planejamento estratégico corporativo tradicional por ser realizado pela média gerência, ainda há o envolvimento executivo de alto escalão, porém em papel de suporte e patrocinador (Kerzner, 2002). Em geral as empresas realizam planejamento estratégico para produtos e serviços, mas negligenciam o gerenciamento de projetos, contudo modelos podem contribuir para que as empresas executem planejamento estratégico para gerenciamento de projetos e atingir maturidade e excelência em um período razoável de tempo (Kerzner, 2002).

O KPMMM é o fundamento para excelência e compreende cinco níveis: linguagem comum, processos comuns, metodologia singular, *benchmarking*, e melhoria contínua (Kerzner, 2002). O modelo assume a sobreposição de níveis e considera a possibilidade de adaptar o modelo para avaliar o gerenciamento de operações, de programas e de portfólios, não apenas de projetos. A avaliação é feita por um questionário com pontuações mínimas para cada nível. Kerzner (2002) afirma que o nível 2 é a transição da imaturidade (níveis 1 e 2) para a maturidade (níveis 3, 4 e 5). A Figura 1 resume o KPMMM.

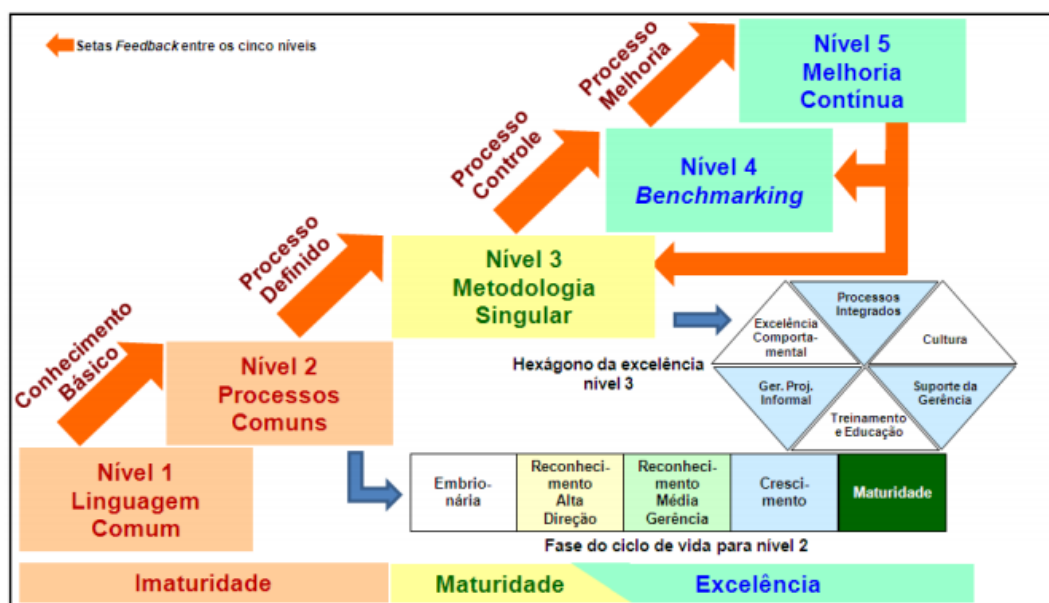


Figura 1: Estrutura do modelo KPMMM

Fonte: Adaptado de Carvalho & Rabechini Jr (2015); Kerzner (2002)

A seguir serão tratados conceitos sobre vantagem competitiva, a visão baseada em recursos, o modelo VRIO e, por fim, o mercado de telecomunicações brasileiro.

2.2. Vantagem Competitiva

Morgan (2006) propõe que as organizações sejam vistas por metáforas, e uma delas é a de um meio ambiente no qual as empresas competem e as mais adaptadas sobrevivem. A vantagem competitiva é um conceito que descreve um atributo que possibilita uma empresa ter melhor desempenho que outra ou outras no mercado (Barney, 1991), ou seja, vencer a competição no ambiente de negócios. Diversos atributos podem ser fontes de vantagem



competitiva. A vantagem competitiva, por sua vez, pode ser sustentável ao longo do tempo, ou ainda rapidamente obtida, e/ou imitada, pelas demais empresas (Barney, 1991).

Ainda de acordo com Barney (1991), vantagens competitivas podem ser obtidas por diversos atributos, como acesso a recursos naturais, recursos humanos altamente capacitados, localização ou barreiras à entrada. Entender quais são as fontes de vantagens e tratá-las ativamente é importante para o sucesso das empresas (Barney, 1991).

2.2.1. Resource Based View (RBV)

Uma preocupação chave do gerenciamento estratégico é a criação de vantagens competitivas sustentáveis, que podem ser interpretadas como ganhos de eficiência dado um equilíbrio (Foss, 2005). Uma área de estudo crescente e relativamente recente (com menos de 40 anos) é a RBV, essa afirma que ao empregar recursos específicos as empresas podem obter vantagens competitivas sustentáveis ao invés de vantagens temporárias (Wernerfelt, 1984). Uma vantagem competitiva pode ser obtida por uma estratégia de geração de valor que não está sendo implementada concomitantemente por quaisquer atuais ou possíveis competidores (Barney, 1991). Essa visão contrasta com teorias dependentes do tempo, como a de Porter (1985) de que uma vantagem competitiva provê retornos financeiros acima da média em longo prazo, e ainda por voltar o olhar para fatores internos às empresas (Foss, 2005). A RBV é útil para o estudo da estratégia e da competitividade e conciliou gerenciamento estratégico e economia da organização industrial (Foss, 2005).

Na RBV recursos é a unidade de análise a partir de fatores de mercado (Foss, 2005). Recursos são os fatores de entrada disponíveis para uma empresa que a ajudam a desempenhar suas operações e atividades (Black & Boal, 1996). As empresas podem criar barreiras à imitação por chamados mecanismos de isolamento, e refletidos nos aspectos de cultura corporativa, capacidades gerenciais, assimetrias de informações, e direitos de propriedade e aspectos legais correlatos (Hooley, Greenley, Cadogan & Fahy, 2005; Winter, 2003).

2.2.1.1. O Modelo Valor, Raridade, Imitabilidade imperfeita e Organização (VRIO)

Barney (1991) e Barney et al. (2001) propõem um modelo de avaliação de recursos para que estes gerem vantagens competitivas sustentáveis. O trabalho de 2001 revisa e amplia o de 1991, adicionando organização e retirando do *framework* não substituível (ou seja, a transição do modelo VRIN para o VRIO). Vantagens competitivas são fruto da gestão estratégica e projetos estratégicos são uma forma de operacionalizar e realizar as diretrizes estabelecidas como estratégia empresarial, sendo assim, a avaliação do modelo VRIO dos recursos de gerenciamento de projetos pode apontar o potencial do sucesso para o negócio de um projeto estratégico.

O modelo VRIO é empírico e aponta que um recurso que gera vantagem competitiva sustentável deve gerar valor, é escasso e apenas a empresa tem acesso a ele, é difícil de ser imitado até certo ponto paradoxalmente por nem a própria empresa compreender completamente o recurso e a organização deve ter seu ambiente interno propício à implantação e execução da estratégia, empregando os recursos efetivamente (Barney, 1991; Barney et al., 2001).

O modelo VRIO propõe algumas questões à organização, facilita o ensino e aplicação da RBV (Barney & Mackey, 2016) e operacionaliza a ênfase na questão do valor (Barney, 1996). O modelo sugere que os recursos ligados a cada elemento na cadeia de valor da empresa devem sujeitar-se a questão do valor (Barney, 1986). A questão principal sobre valor é se um recurso pode prover uma vantagem de baixo custo ou diferenciação (Barney, 2002; Peteraf, 1993). Para gerar valor busca-se entender se o recurso ou capacidade possibilitou a empresa explorar uma oportunidade ou neutralizar uma ameaça (Barney &



Hesterly, 2015). Uma vez determinado que um recurso seja valioso, o modelo propõe questionar a raridade. O recurso ou capacidade está na mão de relativamente poucas pessoas ou empresas, ou ainda se a empresa pode evitar que seus competidores tenham acesso ao recurso (Barney & Hesterly, 2015). Para a imitabilidade imperfeita a questão é se há dificuldade na imitação e se ao executar a imitação haverá desvantagem de custo significativa para a empresa buscando desenvolver ou duplicar o recurso ou capacidade. A imitabilidade imperfeita de um recurso é intrínseca a atributos como história única, ambiguidade causal e complexidade social; esses atributos tornam um recurso difícil de ser imitado (Barney, 1991). Havendo a imitabilidade imperfeita o recurso pode gerar uma vantagem competitiva temporária. Por fim, sobre a organização busca-se saber se a empresa está organizada e pronta para explorar o recurso ou capacidade, capturando valor. Barney e Hesterly (2015) apontam que uma empresa organiza-se por suas políticas e procedimentos, estas, por sua vez, habilitam o uso de recursos tangíveis e intangíveis. Empresas podem ainda possuir políticas e procedimentos formais e informais, tais como sistemas de informação, sistemas de gestão, processos de acompanhamento, políticas de compensação, entre outras (Barney & Hesterly, 2015).

O *framework* VRIO é útil para uma análise interna da empresa. Este modelo tem sido testado empiricamente e ligado a outras teorias ou conceitos (como é o caso deste trabalho), sendo útil para a compreensão dos ambientes complexos das empresas.

2.3. Contexto do Mercado de Telecomunicações Brasileiro

Ao se tratar de competição e vantagens competitivas é importante conhecer a área na qual a empresa irá competir. Por isso, aqui será tratado um breve panorama do mercado brasileiro de telecomunicações para contextualizar melhor os resultados obtidos nesta pesquisa. As principais fontes de informação do setor no país hoje não são acadêmicas, mas fornecem muitos indicadores úteis e importantes para a tomada de decisões e provêm de grupos como o Telebrasil, órgão regulador, *players* do mercado e consultorias especializadas.

O Sistema Telebrás, criado em 1972 e em vigor até 1998 viabilizava o controle estatal das telecomunicações no Brasil (Wohlers & Oliva, 1998). No entanto a disparidade entre a demanda e a capacidade de investimento e gestão estatais aliada às mudanças no país e no mundo (com a globalização e os avanços tecnológicos cada vez mais rápidos) abriu caminho para a privatização do Sistema (Shima, 1999). Após algumas evoluções e leis, a lei 9472/1997, ou como ficou conhecida Lei Geral das Telecomunicações (LGT), foi publicada em 16 de julho de 1997; baseada nos princípios da competição e na universalização dos serviços telefônicos, a LGT garantiu a participação do capital estrangeiro no mercado nacional e criou um órgão autônomo e independente, com a função de regulamentar e fiscalizar a competição no setor, a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel).

A Anatel estabeleceu então as regras de privatização do Sistema Telebrás e também tomou, a função de inspecionar a atuação das empresas privadas, nacionais e estrangeiras, no mercado brasileiro de telecomunicações (Santos, 2008). Buscou-se criar um ambiente competitivo capaz de atrair investimentos e desenvolvimento tecnológico e industrial (Pinto & Bataglia, 2004). Ainda segundo Pinto & Bataglia (2004) o Estado saiu da governança corporativa, e as maiores empresas locais de telecomunicações tornaram-se essencialmente de controle europeu e americano.

Atualmente o mercado consolidou-se com quatro *players* principais de abrangência nacional entre as concessionárias. Contudo, abrange milhares de empresas que tratam desde a produção de equipamentos de telecomunicações até a prestação de serviços utilizando redes de telecomunicações (como o *streaming* de vídeo, ou seja, serviços de vídeo sob demanda, por exemplo). O setor tem grandes desafios com o crescimento exponencial da demanda de tráfego de dados, queda de receitas por serviços de voz e televisão por assinatura frente a um



cenário econômico de recessão e o perfil do setor de não realizar inovações, mas segui-las de outros países (Galina, 2001; Galina & Plonski, 2009).

2.3.1. Indicadores de Desempenho em Telecomunicações

O mercado de telecomunicações segue alguns indicadores gerais para outros mercados, financeiros por exemplo, e outros específicos para análise de desempenho das empresas envolvidas. Dessa forma a comparação desses indicadores entre as empresas de telecomunicações pode indicar que uma empresa obteve uma vantagem competitiva e com isso apresentou um desempenho melhor que o da concorrência. A seguir serão descritos alguns dos principais indicadores de avaliação das empresas apresentados nos *sites* de relações com investidores das empresas estudadas e nos relatórios da Telebrasil e Teleco, referências no mercado e utilizados como fonte de dados secundários neste trabalho.

A receita bruta é o total que a empresa arrecadou com seus produtos e serviços, ou o faturamento da empresa. A receita líquida é a receita bruta com deduções de impostos e outros itens como descontos, por exemplo, e dá uma medida da geração de caixa da empresa. *Market share* é uma medida da fatia de mercado que uma empresa possui como sua base de clientes, ou seja, o total de clientes da empresa dividido pelo total de clientes do mercado. O *market share* é medido em diversos segmentos de serviços de telecomunicações, destacando-se: telefonia móvel, telefonia fixa, banda larga fixa e televisão por assinatura. Acessos referem-se à quantidade de clientes. Adições Líquidas é uma medida da quantidade de novos clientes na base da empresa, se a empresa tem mais clientes deixando sua base que entrando as adições líquidas são negativas.

Há ainda outros indicadores, como por exemplo EBITDA (sigla em inglês para *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*; em português resultado antes de juros, impostos, depreciações e amortizações), a margem EBITDA (divisão do EBITDA pela receita líquida), taxa de *churn*, *Average Revenue Per User* (ARPU), *Minutes of Use* (MOU), quantias de *Capital Expenditures* (CAPEX) e *Operational Expenditures* (OPEX), muito utilizados no mercado. Este trabalho se restringirá a indicadores macro como suporte a análise de obtenção de vantagem competitiva.

3. Metodologia

Esta pesquisa caracteriza-se como exploratório-descritiva, de natureza indutiva, sendo um estudo de casos múltiplos (Yin, 2015). Segundo Yin (2015), estudos de caso devem ser conduzidos quando: o foco está em responder questões de pesquisa com *como* e *por quê*; não se pode manipular o comportamento dos envolvidos no estudo; quer-se cobrir condições contextuais por acreditar que elas sejam relevantes ao estudo; ou as fronteiras entre o contexto e o fenômeno não estão muito claras.

O caso, conforme definido por Miles & Huberman (1994) é um fenômeno que ocorre ligado a um contexto, é a unidade de análise. Nessa pesquisa a unidade de análise foram as empresas A e B. Um estudo de casos múltiplos permite ao pesquisador explorar diferenças entre e nos casos, buscando replicar descobertas entre os casos (Yin, 2015). Dado que comparações serão traçadas, Yin (2015) recomenda um planejamento cuidadoso na escolha dos casos para que o pesquisador possa prever resultados semelhantes com base nos casos ou divergentes com base na teoria.

As empresas escolhidas como unidades de análise deste estudo são representativas no setor de telecomunicações brasileiro alternando-se entre as maiores participações de mercado em diversos segmentos, sendo as duas maiores operadoras do país e atuando em todo o território nacional. Juntas as empresas A e B atendem mais de 70% da telefonia móvel na América Latina (Teleco, 2017). No Brasil em 2016 as empresas A e B tiveram mais de 187



milhões de acessos (Teleco, 2017). As empresas obtiveram em 2016 mais de 75 bilhões de reais em receita líquida (Teleco, 2017). Na telefonia fixa ambas as empresas respondem por 61,1% do *market share* nacional, em banda larga fixa 59,03%, em televisão por assinatura 60,2%, e em telefonia celular 55,53% do mercado brasileiro (Teleco, 2017), ou seja, as empresas A e B correspondem a mais da metade do mercado brasileiro em todos os segmentos que atuam, o que demonstra a relevância dessas duas empresas no mercado de telecomunicações brasileiro. Por serem as líderes do mercado nacional, espera-se que apresentem a percepção possuírem recursos geradores de vantagens competitivas, havendo a possibilidade dos recursos de gerenciamento de projetos serem percebidos como geradores de vantagens competitivas.

Foram realizadas entrevistas com dois executivos de gerenciamento de projetos nas empresas capazes de avaliar a prática da gestão de projetos como um todo na empresa. Os executivos responderam às perguntas em diversas sessões devido à quantidade de perguntas dos questionários. Devido à dificuldade de acesso e demanda de conhecimentos específicos tanto da prática de gerenciamento de projetos em nível tático quanto das estratégias corporativas em nível de alta gestão não foram entrevistados outros executivos nas empresas.

Definidos os casos, unidade de análise e suas fronteiras, são na sequência feitas: proposições; aplicação de um *framework* conceitual; desenvolvimento de perguntas; a lógica ligando os dados a proposições; e os critérios para a interpretação dos dados (Miles & Huberman, 1994; Yin, 2015).

Dessa forma a seguinte proposição é construída e apresentada a seguir: Quanto maior a maturidade da empresa em gerenciamento de projetos, maior a vantagem competitiva gerada pelos recursos de gerenciamento de projetos. Esta proposição busca tratar o problema de pesquisa deste trabalho de relacionar o gerenciamento de projetos à estratégia corporativa e a questão de pesquisa proposta (Como o gerenciamento de projetos influencia a obtenção de vantagens competitivas em empresas de telecomunicações no Brasil?) avaliando como *proxies* as percepções de executivos sobre a maturidade em gerenciamento de projetos e os recursos de gerenciamento de projetos que suas empresas possuem.

Optou-se por não avaliar o nível 1 do modelo KPMMM dada a quantidade de questões extras (80 em uma seção que já tinha 105) e o fato de que as empresas possuem mais de um *Project Management Office* (PMO) estruturado, portanto esperava-se que houvesse uma maturidade mínima nas empresas. Segundo Kerzner (2002), ao atingir o mínimo esperado no nível 2, a empresa demonstra que realizou a transição entre a imaturidade no gerenciamento de projetos e a maturidade, e a partir daí os demais níveis são evoluções.

Os dados foram coletados por entrevistas estruturadas em quatro seções. O protocolo foi inspirado nas propostas de Jugdev & Mathur (2013) e Kerzner (2002). Os questionários da terceira (KPMMM) e quarta (VRIO) seções foram enviados previamente em formato eletrônico para que os executivos pudessem analisar as questões e refletir, levantando dúvidas ou dificuldades de entendimento previamente as sessões presenciais de coleta de respostas.

A primeira seção tratou dos dados sobre os entrevistados e as empresas. Os dados dos entrevistados foram obtidos por perguntas nas entrevistas, os dados das empresas foram obtidos em fontes secundárias, disponíveis para consulta pública, principalmente os *sites* institucionais e *sites* de relações com investidores das empresas. A segunda seção foi uma questão aberta geral sobre a prática de gerenciamento de projetos na empresa do executivo de projetos. A terceira seção, dividida em quatro partes totalizando 103 questões, segundo o modelo proposto por Kerzner (2002) tratou: 20 questões com escala Likert (1-7) sobre maturidade em gerenciamento de projetos, o KPMMM nível 2; 42 questões de múltipla escolha (A-D, A-E, A-F) sobre metodologia única; 25 questões em escala Likert (1-7) sobre o nível de *benchmarking*; e a quarta parte foram 16 questões em escala Likert (1-7) sobre melhoria contínua. A quarta seção tratou da análise do modelo VRIO sobre o gerenciamento



de projetos e da maturidade de gerenciamento de projetos segundo modelo proposto por Jugdev & Mathur (2013) em questões de escala Likert (1-7). Na última etapa da pesquisa foi realizado um levantamento de dados secundários sobre indicadores do mercado de telecomunicações em *sites* de relações com investidores, relatórios de associações do setor e consultorias especializadas para avaliação de desempenho das empresas a triangulação da percepção de obtenção de vantagens competitivas.

Este estudo de casos múltiplos compreendeu apenas dois casos, apesar da especificidade dos dados buscados e dos casos selecionados serem das duas empresas líderes do mercado brasileiro de telecomunicações, estudos mais abrangentes podem buscar informações de mais níveis hierárquicos nas empresas estudadas e/ou podem levantar dados em mais empresas do setor. A análise realizada foi também pontual, estudos longitudinais podem esclarecer melhor a influência ou a ausência da influência do gerenciamento de projetos na obtenção e manutenção de vantagens competitivas pelas empresas estudadas.

A escolha de questionários para avaliação das *proxies* buscou equalizar diferenças de entendimento e percepção entre os executivos e otimizar o tempo das entrevistas. Executivos precisam atender a muitas demandas e constantemente tem alterações imprevistas em suas agendas, por isso esta pesquisa qualitativa utilizou como apoio questionários que são instrumentos comuns de pesquisas quantitativas. Além disso, as perguntas padronizadas minimizam questões de confidencialidade de dados estratégicos específicos. A aplicação de pesquisas quantitativas nas empresas estudadas e/ou em mais empresas do mercado brasileiro de telecomunicações, com base nos mesmos questionários desta pesquisa, é uma possibilidade para ampliação do entendimento da relação entre gerenciamento de projetos e vantagens competitivas. As questões foram discutidas durante as sessões de entrevistas e todas as dúvidas foram sanadas, contudo os respondentes tiveram a oportunidade de refletir individualmente sobre as questões antes da coleta das respostas.

4. Análise dos Resultados

A seguir estão descritos os resultados obtidos na pesquisa, divididos em duas etapas: avaliação do nível de maturidade de gerenciamento de projetos segundo o modelo KPMMM e do modelo VRIO para os recursos de gerenciamento de projetos; e avaliação dos indicadores de desempenho das empresas.

4.1. Análise da Maturidade em Gerenciamento de Projetos Segundo o Modelo KPMMM e do modelo VRIO

A análise da prática de gerenciamento de projetos nas empresas A e B foi realizada por meio de uma questão aberta na qual os entrevistados discorreram sobre o assunto. Assim pôde-se ponderar qualitativamente a avaliação dos questionários questionário respondidos segundo as percepções dos gestores. Foi verificado, de modo geral, que as respostas aos questionários são coerentes com as descrições da prática de gerenciamento de projetos em cada empresa.

Destaca-se nas respostas o fato de ambas as empresas seguirem as práticas recomendadas pelo PMBoK e de que em ambas as empresas verifica-se um papel preponderante do gerenciamento de projetos como controle e coordenação dos projetos. Apesar de reconhecer a importância estratégica dos projetos nas áreas que atuam e dizerem que as práticas propostas pelo PMBoK e adotadas pelas empresas tem contribuído para a obtenção de resultados considerados satisfatórios pela alta gestão, ambos os executivos demonstraram uma percepção de que a alta gestão ainda vê o gerenciamento de projetos como um suporte à tomada de decisão, mas não essencial a obtenção de vantagem competitiva ou autônoma quanto a decisões fora do âmbito operacional.



Tratou-se então a análise dos níveis de maturidade 2, 3, 4 e 5 em gestão de projetos segundo o modelo KPMMM. A seguir estão detalhados os resultados e análises para cada nível.

Segundo Kerzner (2002) o nível 2 representa a transição da imaturidade para a maturidade em gerenciamento de projetos, Kerzner (2002) afirma ainda que uma pontuação igual ou superior a 50% em cada conjunto de questões nesse nível aponta que a foi atingido aquele determinado grau. Ambas as empresas atingiram a pontuação mínima para o grau de maturidade (mais de 50% do nível 2), contudo a empresa A apresenta pontuação consistentemente mais alta em todos as fases. Isso pode ser um indicativo de que, apesar de ambas atingirem a maturidade, a empresa A está mais consolidada em cada fase segundo a percepção do entrevistado.

O nível 3 de maturidade do modelo KPMMM é aquele no qual a organização reconhece que a sinergia e o controle de processos podem ser atingidos pela adoção de uma metodologia única (Kerzner, 2002). Neste nível são avaliadas as seis dimensões do hexágono da excelência: Processos integrados, Cultura, Suporte da gestão, Treinamento e educação, Gerenciamento informal de projetos e Excelência comportamental. A empresa A obteve pontuações maiores que a empresa B em todas as dimensões, exceto Suporte da gestão. A empresa A está na faixa entre 147 e 168 pontos no total, definida por Kerzner (2002) como na qual a empresa está na direção certa, mas ainda é necessário mais esforço. A empresa B enquadra-se na faixa de 90 a 146 pontos definida por Kerzner (2002) como na qual o serviço de gestão de projetos é superficial e o suporte mínimo.

O nível 4 trata sobre *benchmarking*. Kerzner (2002) faz uma análise para *benchmarking* quantitativo, qualitativo e combinado. A empresa A apresentou pontuações consistentemente maiores que a empresa B nos três itens. A empresa A apresenta pontuação combinada maior que 37 (40), o que segundo Kerzner (2002) implica que a organização está realizando *benchmarking* bem, a informação correta está sendo considerada e as empresas certas estão sendo comparadas com bom equilíbrio entre quantitativo e qualitativo. No total a empresa B pontua abaixo de 37 (4), o que para Kerzner (2002) indica que o *benchmarking* não está sendo bem realizado.

Para o nível 5 a empresa A pontua acima de 20 (25). Segundo Kerzner (2002) isso indica que a organização está comprometida com *benchmarking* e melhoria contínua, a empresa provavelmente lidera seu segmento de mercado e possui maior conhecimento em gerenciamento de projetos que ambos seus concorrentes e clientes. Já a empresa B pontua abaixo de 9 (-6), o que implica uma forte resistência a mudança ou falta de apoio da alta gestão a melhoria contínua segundo Kerzner (2002).

A quarta etapa tratou sobre a avaliação do modelo VRIO dos recursos de gerenciamento de projetos nas empresas. Avaliando as pontuações a empresa A foi superior todos os itens. A baixa pontuação em raridade e imitabilidade imperfeita de ambas as empresas chama a atenção. Uma possível explicação é o perfil do mercado de telecomunicações brasileiro. O país consome e integra tecnologias desenvolvidas em outros países, atuando como integrador ou seguidor rápido em alguns casos como a implantação do LTE (*Long Term Evolution*, popularmente chamado de 4G), por exemplo (Galina, 2001; Galina & Plonski, 2009). Isso talvez justifique a percepção dos executivos de que os recursos de gerenciamento de projetos disponíveis sejam consolidados e estejam disponíveis a todos no mercado. A forte regulação do setor coloca grandes barreiras à entrada, e apesar de haver competição, essa se dá majoritariamente entre *players* consolidados, os quais competem muito próximos da igualdade dado o acesso a recursos que tem e o porte.

O resumo dos dados obtidos para as *proxies* de maturidade em gerenciamento de projetos e vantagem competitiva está apresentado na Figura 2.

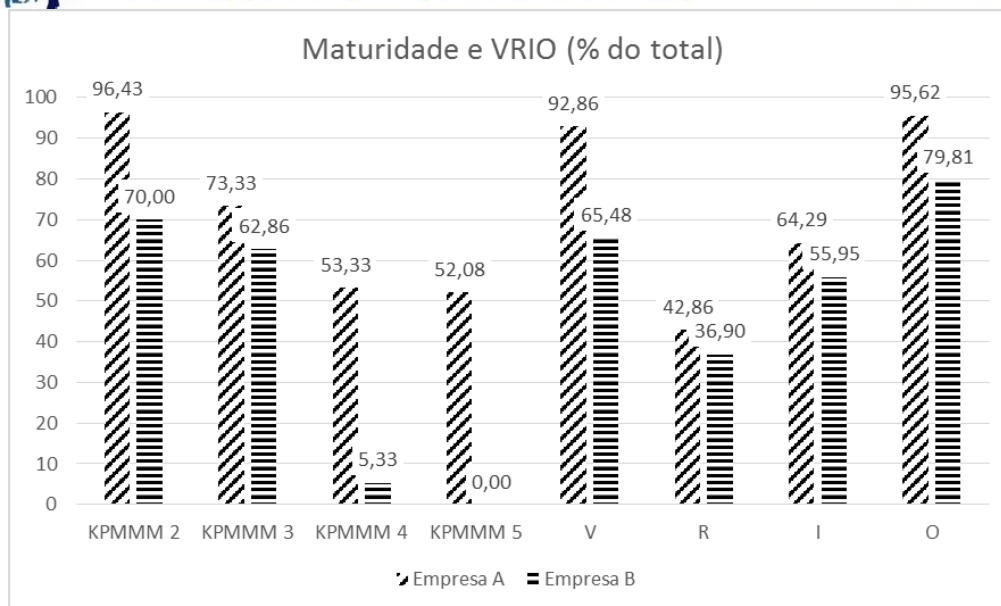


Figura 2: Pontuações obtidas pelas empresas nos níveis de maturidade e no modelo VRIO

Além das *proxies* propostas para este estudo a avaliação das empresas segundo parâmetros do mercado de telecomunicações é necessária para análise prática da obtenção de vantagens competitivas.

4.2. Análise do Desempenho das Empresas

O mercado de telecomunicações utiliza alguns indicadores para comparação do desempenho das empresas os quais mostram quais empresas estão à frente no mercado. Portanto a seguir serão comparados dados secundários do desempenho financeiro e operacional das empresas obtidos nos relatórios trimestrais das mesmas aos seus investidores e dados complementares divulgados pelas empresas e pelo órgão regulador, obtidos em *sites* especializados para verificar se a percepção de uma maior maturidade em gerenciamento de projetos e de um maior VRIO dos recursos de gerenciamento de projetos correspondem a diferenciais competitivos práticos para a empresa A, ou seja, se ela apresenta melhor desempenho de mercado quanto a empresa B.

Avaliando-se as empresas de uma forma macro, conforme Figura 3, a empresa A está à frente da empresa B por obter mais receita apesar de não ser a líder em todos os segmentos nos quais as empresas competem. Isso indica que a empresa A pode aprimorar seus recursos de gerenciamento de projetos para buscar a liderança nos segmentos que a empresa B é líder. Da mesma forma, a empresa B pode buscar ampliar sua receita e *market share* para tornar-se líder nos segmentos que a empresa A lidera e assim tornar-se a líder nacional em receita.

Considerando outros indicadores por segmento (telefonia celular, fixa, banda larga fixa e televisão por assinatura) a empresa A apresenta melhor desempenho financeiro que a empresa B e lidera o segmento de telefonia celular. Na telefonia fixa a empresa A lidera em *market share* e a empresa B lidera receita. Na banda larga fixa e televisão por assinatura a empresa B lidera. Além disso o EBITDA e margem EBITDA da empresa A são maiores que os da empresa B. A empresa A tem um desempenho de mercado geral melhor que o da empresa B, porém ela ainda pode melhorar em alguns segmentos e indicadores.



Período	Empresa	Receita (% do total nacional; R\$ bilhões)		Market Share (% do total nacional; milhões de acessos)			
		Bruta	Líquida	Telefones Fixos	Telefones Celulares	Banda Larga	TV por Assinatura
1T17	Empresa A	33,6%; 16,57	31,9%; 10,59	34,6%; 14,37	30,5%; 74,00	27,6%; 7,49	8,8%; 1,66
	Empresa B	25,0%; 12,34	26,8%; 8,90	26,4%; 10,97	24,8%; 60,24	31,6%; 8,58	51,5%; 9,74
2016	Empresa A	32,8%; 65,01	31,7%; 42, 51	34,4%; 14,41	30,2%; 73,78	28,1%; 7,48	9,1%; 1,71
	Empresa B	25,4%; 50,47	26,8%; 35,98	26,6%; 11,12	24,7%; 60,17	32,0%; 8,51	52,7%; 9,90
2015	Empresa A	31,6%; 64,32	30,5%; 42,13	34,1%; 14,87	28,4%; 73,27	28,6%; 7,30	9,4%; 1,79
	Empresa B	24,9%; 50,71	26,3%; 36,38	26,7%; 11,62	25,6%; 65,98	32,3%; 8,23	52,6%; 10,05

Figura 3: Receita e market share das empresas

Sugere-se, como *framework* prático, que gestores a cargo do planejamento estratégico da empresa reúnam-se com os gestores responsáveis pelo gerenciamento e avaliem tanto a prática de gerenciamento de projetos quanto as vantagens competitivas que a empresa possui ou deseja possuir e os indicadores de desempenho da empresa. Podendo a avaliação ser realizada por um autodiagnóstico ou por consultorias especializadas externas. A partir dos dados obtidos a empresa poderá planejar ações para manutenção ou melhoria de seu nível de maturidade em gerenciamento de projetos e/ou manutenção ou busca de obtenção de vantagens competitivas. Durante e após a execução desse planejamento a empresa pode acompanhar os resultados reaplicando os questionários e levantando novos indicadores ou por novas ações de consultoria. Dessa forma, espera-se que empresas que consigam evoluir suas práticas de gerenciamento de projetos melhorem sua posição competitiva no mercado.

5. Considerações Finais

Após a análise dos dados verificou-se que a questão de pesquisa deste trabalho, sobre Como o gerenciamento de projetos influencia a obtenção de vantagens competitivas em empresas de telecomunicações no Brasil, pôde ser respondida pela avaliação das *proxies* do grau de maturidade em gerenciamento de projetos e pelo modelo VRIO conforme a proposição elaborada. O objetivo de pesquisa deste trabalho é a análise da influência do gerenciamento de projetos na obtenção de vantagens competitivas em empresas de telecomunicações. Verifica-se que a empresa A obteve pontuações maiores que a empresa B em todos os níveis do modelo KPMMM, indicando uma maior maturidade em gerenciamento de projetos de forma geral. A empresa A está no nível 5 e a empresa B no nível 3, de acordo com as percepções dos executivos entrevistados. Da mesma forma, para o modelo VRIO a percepção dos recursos de gerenciamento de projetos pelo executivo da empresa A é maior em todos os itens que a percepção do executivo da empresa B. Isso pode indicar que uma maior maturidade em gerenciamento de projetos leve a uma maior percepção de VRIO dos recursos de gerenciamento de projetos e, por indução, que o gerenciamento de projetos contribua à geração de vantagens competitivas nas empresas estudadas. Pela análise dos indicadores de desempenho há indícios de que a empresa A tenha obtido vantagens competitivas sustentáveis, corroborando com a proposição de que quanto maior a maturidade da empresa em gerenciamento de projetos, maior a vantagem competitiva gerada pelos recursos de gerenciamento de projetos. Ou seja, há indícios que a proposição seja verdadeira e



positiva, ou seja, quanto maior a maturidade em gerenciamento de projetos, maiores as chances da geração de vantagens competitivas sustentáveis pelas empresas.

Conclui-se que a evolução da maturidade em gerenciamento de projetos pode levar à obtenção de vantagens competitivas sustentáveis no mercado brasileiro de telecomunicações, suprimindo a lacuna teórica identificada previamente ao estabelecer uma relação entre gerenciamento de projetos e vantagens competitivas, ligando o gerenciamento de projetos a estratégia corporativa.

Este estudo apresenta como limitações o fato de ter sido realizado de forma pontual, podendo refletir uma situação específica das empresas no tempo. Estudos longitudinais futuros podem suprir essa limitação. Além disso, por ser um estudo qualitativo em profundidade, o estudo não abrange diversas áreas nas empresas nem as quatro principais empresas do país. Mesmo nas duas empresas e duas áreas estudadas, mais gerentes de projetos podem ser entrevistados para avaliar-se a consistência das percepções. Finalmente, o estudo foi baseado na percepção dos executivos de projetos, a avaliação das percepções dos gerentes médios e/ou das equipes de projetos pode trazer novas perspectivas à análise da relação estudada.

Como pesquisas futuras pode-se realizar um levantamento mais detalhado de empresas e áreas, podem ser realizados estudos longitudinais nas empresas estudadas avaliando se a evolução da maturidade no gerenciamento de projetos com o tempo influencia na melhoria da percepção dos recursos para obtenção de vantagens competitivas. Cabe ainda realizar avaliações do tipo *cross country*, para verificação da influência do contexto do mercado de telecomunicações do país (nesse caso considerando outras variáveis como disponibilidade de capital, cultura, exigência do consumidor ou infraestrutura existente). Por fim podem ser realizados estudos inter setoriais para avaliação de fatores externos ao setor de telecomunicações (por exemplo: setores sem órgão regulador) e a influência deles na relação entre gerenciamento de projetos e obtenção de vantagens competitivas.

6. Referências

- Andersen, E. S., & Jessen, S. A. (2003). Project maturity in organisations. *International journal of project management*, 21(6), 457–461.
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656–665. <http://bit.ly/2fZ1agO>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B. (1996). The Resource-Based Theory of the Firm. *Organization Science*, 7(5), 469–469. <http://bit.ly/2g02wrA>
- Barney, J. B. (2002). Strategic management: From informed conversation to academic discipline. *The Academy of Management Executive*, 16(2), 53–57.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. (2015). *Strategic management and competitive advantage concepts and cases*. Pearson.
- Barney, J. B., & Mackey, A. (2016). Text and metatext in the resource-based view. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 369–378.
- Barney, J. B., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of management*, 27(6), 625–641.
- Black, J. A., & Boal, K. B. (1996). Assessing the organizational capacity to change. *Competence-based strategic management*, 151–169.
- Buchanan, J. (2008). Measuring up. PM Network. In *Project Management Institute*.
- Cabanis, J. (1998). “Show Me the Money”: A Panel of Experts Dissects Popular Notions of Measuring Project Management Maturity. *PM NETWORK*, 12, 53–62.



- Carvalho, M. de, & Rabechini Jr, R. (2015). *Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos* (4^a). Atlas.
- Carvalho, G., Vasconcelos, A., & Silva, F. (2009). Um processo de recomendação de modelos de maturidade em gerenciamento de projetos. *Proceedings do IV Simpósio Brasileiro de Gerenciamento de Projetos. Ouro Preto, MG, Brasil: PMIMG*, 1–10.
- Carvalho, M. M., Laurindo, F. J., & Pessoa, M. S. P. (2003). Information Technology Project management to achieve efficiency in Brazilian Companies. *Managing Globally with Information Technology, Hershey*, 260–271.
- Cleland, D. I., & Ireland, L. (2006). *Project management: Strategic design and implementation*. McGraw-Hill Professional Publishing.
- Cooke-Davies, T. J., Schlichter, J., & Bredillet, C. (2001). Beyond the PMBOK® Guide. In *Project Management Institute (Ed.), Annual Project Management Institute Seminar & Symposium* (p. 7–10).
- Cooke-Davies, Terence J. (2002). Establishing the link between project management practices and project success. In *Proceedings of PMI Research Conference, Seattle, Washington, DC*.
- Dai, C. X., & Wells, W. G. (2004). An exploration of project management office features and their relationship to project performance. *International Journal of Project Management*, 22(7), 523–532.
- Dorling, A. (1993). SPICE: Software process improvement and capability determination. *Software Quality Journal*, 2(4), 209–224.
- Foss, N. J. (2005). *Strategy, economic organization, and the knowledge economy: the coordination of firms and resources*. Oxford University Press. Recuperado de <http://bit.ly/2vY8A82>
- Galina, S. V. R. (2001). O envolvimento do Brasil no desenvolvimento tecnológico do setor de telecomunicações medido através de indicadores quantitativos—concessão de patentes e dados bibliométricos. In *Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto* (Vol. 3). Recuperado de <http://bit.ly/2xlRAIm>
- Galina, S. V. R., & Plonski, G. A. (2009). Inovação no Setor de Telecomunicações no Brasil: uma Análise do Comportamento Empresarial. *Revista Brasileira de Inovação*, 4(1 jan/jun), 129–155.
- Hooley, G. J., Greenley, G. E., Cadogan, J. W., & Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of business research*, 58(1), 18–27.
- Jha, K. N., & Iyer, K. C. (2006). Critical determinants of project coordination. *International Journal of Project Management*, 24(4), 314–322.
- Jugdev, K., & Mathur, G. (2013). Bridging situated learning theory to the resource-based view of project management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(4), 633–653.
- Jugdev, Kam. (2004). Through the Looking Glass: Examining Theory Development in Project Management with the Resource-Based View Lens. Project Management Institute. Recuperado de <http://bit.ly/2xlWS6x>
- Jugdev, Kam. (2005). The VRIO Framework of Competitive Advantage: Preliminary Research Implications for Organizational Innovations as Drawn from a Project Management Study. Recuperado de <http://bit.ly/2wrlzRO>
- Jugdev, Kam, & Müller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. Recuperado de <http://bit.ly/2wrsR9b>
- Jugdev, Kam, & Thomas, J. (2002). Project management maturity models: The silver bullets of competitive advantage. Recuperado de <http://bit.ly/2ikVqyV>
- Kerzner, H. (2002). *Strategic planning for project management using a project management maturity model*. John Wiley & Sons. Recuperado de <http://bit.ly/2vXML8K>



- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage. Recuperado de <http://bit.ly/2vj3Yra>
- Morgan, G. (2006). *Imagens da organização - Edição Executiva* (2º ed). Atlas São Paulo.
- 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.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179–191.
- Pinto, A., & Bataglia, W. (2004). A Influência Da Privatização No Posicionamento Das Operadoras De Rede: O Caso Brasileiro. Recuperado de <http://bit.ly/2whPY5u>
- PMI, P. M. I. (2013). *PMBOK - Project Management Body of Knowledge* (5º ed).
- Porter, M. E. (1985). Creating and sustaining superior performance. *Competitive advantage*, 167.
- Röller, L.-H., & Waverman, L. (2001). Telecommunications infrastructure and economic development: A simultaneous approach. *American economic review*, 909–923.
- Santos, V. (2008). A firma-rede e as novas configurações do trabalho nas telecomunicações brasileiras. *Coleção Eptic*, (5).
- Saunders, R., Warford, J., & Wellenieux, B. (1994). *Telecommunications and Economic Development* (2 Eds.). JSTOR. Recuperado de <http://bit.ly/2vXNHdd>
- Shenhar, A. (2015). What is Strategic Project Leadership? *Open Economics and Management Journal*, 2(1). Recuperado de <http://bit.ly/2x7h6Sk>
- Shenhar, A. J. (2004). Strategic Project Leadership® Toward a strategic approach to project management. *R&D Management*, 34(5), 569–578. <http://bit.ly/2vYeeqL>
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Guth, W., Lechler, T., Milosevic, D., Patanakul, P., ... Stefanovic, J. (2007). Project strategy: the missing link. *Linking project management to business strategy*, 57–76.
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project success: a multidimensional strategic concept. *Long range planning*, 34(6), 699–725.
- Shima, W. T. (1999). Regulação e Concorrência no Serviço de Telefonia Fixa Comutada do Brasil. *Rio de Janeiro: UFRJ.(Tese de Doutorado)*.
- Teleco. (2017, maio 18). Grupos de Telecom no Brasil. Recuperado 11 de junho de 2017, de <http://bit.ly/O5QLwe>
- The Standish Group. (2016). Chaos Report.
- Urli, B., & Urli, D. (2000). Project management in North America, stability of the concepts. *Project Management Journal*, 31(3), 33–43.
- Verzuh, E. (2015). *The fast forward MBA in project management*. John Wiley & Sons. Recuperado de <http://bit.ly/2vjd1Z0>
- Wellenius, B. (1984). On the role of telecommunications in development. *Telecommunications Policy*, 8(1), 59–66. <http://bit.ly/2v0h1Cv>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171–180.
- White, D., & Fortune, J. (2002). Current practice in project management—An empirical study. *International journal of project management*, 20(1), 1–11.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), 991–995.
- Wohlers, M., & Oliva, R. (1998). Investimento e privatização das telecomunicações no Brasil: dois vetores da mesma estratégia. *Comissão Econômica para América Latina (CEPAL). Escritório Brasília*. Recuperado de <http://bit.ly/2wrsPy3>
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Bookman editora. Recuperado de <http://bit.ly/1THqLE8>