

Maturidade em Gestão de Projetos e Empreendedorismo Estratégico em Empresas do Setor Financeiro

Project Management Maturity and Strategic Entrepreneurship in Financial Industry Companies.

Luciana Reis Julio

Mestranda do Programa de Mestrado Profissional em Administração – Gestão de Projetos da Universidade UNINOVE – PMPA-GP/UNINOVE, São Paulo, Brasil
reisluciana@uol.com.br

Marcos Roberto Piscopo

Professor do Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão de Projetos da Uninove, São Paulo, Brasil
mpiscopo@uninove.br

Editor Científico: José Edson Lara
Organização Comitê Científico
Double Blind Review pelo SEER/OJS
Recebido em 21.03.2013
Aprovado em 04.08.2013



Este trabalho foi licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição – Não Comercial 3.0 Brasil

RESUMO

Este artigo visa a analisar como a maturidade em gestão de projetos influencia a prática do empreendedorismo estratégico nas organizações. O estudo foi realizado por meio de um estudo de caso múltiplo com três empresas do setor financeiro que tiveram que buscar novas oportunidades para obter vantagem competitiva no mercado. O estudo iniciou-se com a aplicação do questionário PMMM (*Project Management Maturity Model*) que avalia o nível de maturidade em gestão de projetos de cada empresa. Em seguida, com base na literatura e por meio de questionários, foram analisadas as formas de empreendedorismo estratégico apresentadas nessas organizações. Ao analisar o resultado da pesquisa, o presente trabalho concluiu que o nível de maturidade em gestão de projetos influencia a prática das ações do empreendedorismo estratégico nas organizações, pois quanto maiores forem os esforços da organização para o amadurecimento da gestão de projetos maior será a eficiência nos resultados do empreendedorismo estratégico.

Palavras-chave: Maturidade em Gestão de Projetos; Empreendedorismo estratégico; Serviços Financeiros.

ABSTRACT

This article aims analysis how the maturity in Project management influences the practice of entrepreneurship strategy in organizations. The study conducted by a case study with three finance companies that had to seek new opportunities to obtain competitive advantage in the market. The study began with the application of questionnaire PMMM (Project Management Maturity Model) that is evaluated the maturity level in project management in each company then, based on the literature and through questionnaires were analyzed the methods of strategic entrepreneurship shoed in these organizations. To analyze the search results, this job concluded that the level of maturity in project management influences the strategic entrepreneurship actions in the organizations being how bigger the organization efforts to project management maturity greater efficiency in strategic entrepreneurship results.

Keywords: Project Management Maturity; Strategic Entrepreneurship; Financial Services.

1 INTRODUÇÃO

Projetos são iniciativas que envolvem o desenvolvimento de novos produtos, novas organizações e investimentos de infraestrutura e, por meio da realização desses projetos, ocorre inovação na empresa e criam-se novas estratégias para obter vantagem competitiva (Shenhar & Dvir, 2010). O desempenho da organização pode evoluir com projetos de inovação, melhorias de processos e ações relacionadas à redução de custos. Esta evolução pode ocorrer por meio de iniciativas intra-empresendedoras que exigem uma base multidisciplinar; portanto a eficiência desses projetos demanda maior cooperação e capacidade de organização para conduzir projetos de longo prazo (Hashimoto, 2010).

A velocidade com que as empresas alcançam um grau de maturidade em gerenciamento de projetos, na maioria das vezes, baseia-se na importância que essas empresas atribuem às forças motrizes dos projetos (Kerzner, 2001). Quando os processos e sistemas de uma empresa estão maduros, os projetos apresentam mudanças reduzidas no seu escopo e os processos são claramente definidos, com pouca probabilidade de causar problemas à organização (Kerzner, 2009). A maturidade de projetos deve se desenvolver na empresa ao longo do tempo para que se obtenha a cultura de sucesso em gestão de projetos (Carvalho & Rabechini, 2005).

A literatura que abrange o tema maturidade em gestão de projetos tem como foco vários modelos de maturidade, sendo os mais referenciados: *Capability Maturity Model* (CMM), *Project Management Maturity Model* (PMMM) e *Organizational Project Management Maturity Model* (OPM3). O *PMBok* não fornece uma estrutura ou parâmetros para o desenvolvimento da maturidade em gestão de projetos nas empresas (Carvalho & Rabechini, 2005). Dessa forma, as empresas precisam lidar com o desafio de buscar meios para elevar sua maturidade em gerenciamento de projetos, especialmente naqueles que requerem as competências mais apuradas, como é o caso dos projetos voltados para o empreendedorismo estratégico.

Projetos com foco no empreendedorismo estratégico envolvem um processo criativo, porém há uma limitação de custos e riscos de um empreendimento totalmente novo, o que faz com que estes projetos tenham pouca oportunidade de aprovação, exigindo uma análise criteriosa da empresa (Hashimoto, 2010). A busca de novas oportunidades nas empresas oferece riscos similares àqueles assumidos

por uma pequena empresa ou uma *start-up*, o que torna difícil a previsão dos resultados da inovação e do empreendedorismo estratégico (Phan, Wright, Ucbasaran, & Tan, 2009).

Nos últimos anos tem se observado um crescente interesse da literatura em abordar temas relacionados às questões estratégicas e empreendedoras nas organizações. Esses estudos evoluíram no que diz respeito ao empreendedorismo corporativo e principalmente ao empreendedorismo estratégico, que é a integração do empreendedorismo com a estratégia da organização e que vem se tornando cada vez mais comum nas empresas na última década.

Diante do contexto observado, este artigo busca discutir como a maturidade em gestão de projetos pode influenciar a prática do empreendedorismo estratégico nas empresas do setor financeiro. A pesquisa abrangeu três empresas que estão entre as líderes do setor no Brasil e que buscam, por meio de projetos estratégicos, responder as demandas do mercado.

O presente artigo possui contribuição acadêmica e prática. No que se refere à contribuição acadêmica, tem por objetivo colaborar com a literatura existente sobre a maturidade em gestão de projetos e empreendedorismo estratégico. No que se refere à contribuição prática, o resultado desse estudo pode ser útil ao setor financeiro, dada a importância da maturidade da gestão de projeto e sua relação com o empreendedorismo estratégico que visa à vantagem competitiva e reposicionamento de mercado.

Este trabalho está estruturado em cinco seções. Nesta seção, apresenta-se o tema e o contexto em que este se insere e a questão de pesquisa. Na segunda seção, faz-se a revisão teórica sobre os temas maturidade em gestão de projetos e empreendedorismo estratégico. A terceira seção demonstra os aspectos metodológicos deste artigo. Na quarta seção, apresenta-se o setor e a empresa estudados, bem como os resultados obtidos e suas interpretações. Finalmente, na quinta seção, apresentam-se as conclusões do estudo, suas contribuições e limitações, assim como possibilidade de novas pesquisas.

2 REVISÃO TEÓRICA

Nesta seção será apresentada a fundamentação teórica que serviu como suporte conceitual ao tema abordado. O referencial teórico foi concebido a partir de dois eixos: (1) Maturidade em Gestão de Projetos, que apresenta os conceitos e os modelos de avaliação de maturidade em gestão de projetos mais referenciados pela literatura e (2) Empreendedorismo Estratégico, que aborda esse conceito e as suas formas apresentadas na literatura.

2.1. Maturidade em Gestão de Projetos

Maturidade em gerenciamento de projetos significa que a empresa possui uma base adequada de ferramentas, técnicas, processos e cultura de forma que ao término do projeto a alta administração seja capaz de discutir a metodologia utilizada, fazer recomendações e aprender com os erros. Maturidade e excelência em gerenciamento de projetos são conceitos distintos: a excelência vai além da maturidade; portanto, uma organização deve ter maturidade para alcançar a excelência em projetos, sendo esse o objetivo de várias empresas (Kerzner, 2009). Carvalho e Rabechini (2005) defenderam que o termo maturidade refere-se ao crescimento das capacidades de forma sustentada ao longo do tempo, criando uma cultura que permite o sucesso na gestão de projetos. Torna-se cada vez mais necessário para a empresa investir em uma infraestrutura adequada para melhorar a sua capacidade em gerenciar projetos e conseqüentemente atender as demandas do mercado e tornar-se competitiva (Crawford, 2006).

A maturidade em gerenciamento de projetos tornou-se o foco de atenção de muitas lideranças empresarias, o que resulta no aumento do profissionalismo em gerenciamento de projetos e a disseminação da profissão nas organizações (Rabechini & Pessoa, 2005). Existe uma crescente busca por certificações profissionais, entre elas a certificação *Project Management Professional* (PMP), que é a mais alta qualificação de um profissional de gerenciamento de projetos com reconhecimento mundial. Quando a organização é composta por funcionários com essa certificação, apresenta maior nível de maturidade em gestão de projetos (Rodrigues, Rabechini, & Csillag, 2005).

Kerzner (2009) identificou modelos capazes de auxiliar as organizações no planejamento estratégico da gestão de projetos e conseqüentemente alcançar a maturidade e excelência na condução dos projetos corporativos em um determinado período de tempo. Os modelos de maturidade têm sua origem no campo da gestão da qualidade total e o mercado apresentou um crescente interesse em empregar esses modelos em gestão de projeto. Para apoiar essa tendência, é possível encontrar mais de 30 modelos de maturidade que são utilizados nas organizações com o objetivo de avaliar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos (Cooke-Davies, 2002).

Os modelos de maturidade foram projetados para que as empresas pudessem alcançar a estrutura necessária para desenvolver a capacidade de entregar seus projetos com sucesso constante (Pennypacker & Grant, 2003). Cada empresa determina uma meta mínima de maturidade que pretende atingir e pode associar o nível desejado de maturidade a métricas como, por exemplo: o ROI (*Return on Investment*) ou a satisfação do cliente e estabelecer um programa de melhorias com foco em benefícios de curto prazo (Crawford, 2006).

Embora exista uma variedade de modelos de maturidade disponíveis na literatura, os mais referenciados são: CMM, PMMM e OPM3 (Carvalho & Rabechini, 2005). O modelo CMM foi desenvolvido pelo *Software Engineering Institute* (SEI), da *Carnegie Mellon University*, com foco em conceitos na área de TI. Este modelo apresentou os cinco níveis de maturidade: inicial, repetível, definido, gerenciado e otimizado. Esses níveis estão divididos em áreas de processos-chave: processo disciplinado, processo padrão, processo previsível e melhoria contínua. O CMM enfatiza a tomada de decisão fundamentada na tecnologia adequada para cada processo (Paulk, Weber, Curtis, & Chrissis, 1995).

Kerzner, em 2001, estendeu o modelo CMM e adaptou-o para um modelo com foco em gestão de projetos, surgindo a proposta do PMMM (Carvalho & Rabechini, 2005).

O PMMM realiza a avaliação do nível de maturidade da empresa por meio da aplicação de questionários com questões relacionadas aos projetos da organização; em seguida é mensurada uma pontuação para cada questionário e identificado o nível de maturidade da empresa.

O modelo PMMM, proposto por Kerzner (2001), identifica cinco níveis de maturidade: nível 1 - linguagem comum: quando a empresa utiliza gerenciamento de

projetos de forma esporádica e não há investimentos em projetos; nível 2 – processo comum: nesse estágio a empresa reconhece os benefícios da metodologia de projetos e apresenta cinco ciclos de vida em gerenciamento de projetos; nível 3 - metodologia singular: quando ocorre a integração dos processos da organização e incentivo à cultura de projetos; nível 4 – benchmarking; e nível 5 - melhoria contínua baseada no resultado do benchmarking.

Para Kerzner (2001) é possível à organização trabalhar com uma sobreposição de níveis, porém a empresa somente atinge um nível de maturidade quando atende a todas as especificações e pontuação do nível anterior. Nem toda empresa necessita alcançar o nível 5 de maturidade, cada organização determina o nível de acordo com a sua estratégia e evolui gradativamente na gestão de projetos (Crawford, 2006).

Kerzner (2001) conceituou que o nível 2 deve ser composto por cinco fases: (1) embrionária: reconhecimento da importância da gestão de projetos; (2) reconhecimento da alta administração: é o apoio e incentivos que a alta administração fornece aos gestores de projetos; (3) reconhecimento da média gerência: o quanto a gerência de linha está disposta a apoiar os projetos da organização; (4) crescimento: refere-se à metodologia de projetos adotada pela empresa; (5) maturidade: é a última etapa do ciclo e refere-se à implantação de um sistema formal de projetos e desenvolvimento da competência em gerenciar projetos na organização.

Quando a empresa atinge uma pontuação superior a 6 em todos esses ciclos do nível dois, significa que atingiu a maturidade em gestão de projetos e inicia a fase da metodologia singular, que é o nível em que a organização está comprometida com a gestão de projetos (Kerzner, 2001).

O PMI (2008) apresentou um modelo de maturidade que descreve as características de um processo eficaz nas diversas áreas estratégicas de gestão de negócios como planejamento e gerenciamento de projetos. O modelo de maturidade em gerenciamento de projetos padrão do PMI® – *Project Management Institute*, foi criado em maio de 1998, quando foi constituído o programa OPM3 – *Organization Project Management Maturity Model*.

O OPM3 é capaz de avaliar a organização sob três aspectos: (1) domínio do projeto, programa e portfólio; (2) capacidade organizacional; (3) estágios de processo de melhoria: melhoria contínua, controle, medição e padronização (PMI,

2008). O modelo do OPM3 deve ter um alinhamento com a estratégia organizacional e contribuir com as decisões do planejamento estratégico (Carvalho & Rabechini, 2005).

Embora ocorra uma diversidade de modelos de maturidade, as empresas podem adotar mais do que um modelo simultaneamente. Diversos estudos, como o de Paulk *et. al* (1995), e pesquisas como a de Carvalho *et. al* (2005) apontam quais são as vantagens e desvantagens de cada modelo que serviram como embasamento para a organização do Quadro 1.

Quadro 1 - Vantagens e desvantagens dos modelos

Modelos	Vantagens	Desvantagens
CMMM	<ul style="list-style-type: none"> • Contribui para que a organização tenha uma visão compartilhada dos benefícios e da contribuição que a melhoria dos processos pode trazer para a organização. • Fornece uma estrutura de avaliação de desempenho objetiva, confiável e consistente. • O conjunto de processos e práticas foi desenvolvido por uma equipe selecionada de profissionais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não aborda todas as questões relacionadas ao sucesso do projeto. É uma exaustiva descrição dos processos de software, representado por um senso comum. • O CMMM aborda apenas o treinamento, sendo que as questões relativas à seleção, contratação e retenção de pessoas competentes estão fora do escopo CMMM; no entanto, essas questões estão no âmbito da responsabilidade de gestão da organização.
PMMM	<ul style="list-style-type: none"> • Levantamento da maturidade e excelência da gestão dos projetos; • Integração dos processos na organização; 	<ul style="list-style-type: none"> • Foca apenas no diagnóstico, o modelo não apresenta um plano de ação para melhorar o nível de maturidade de gestão de projetos da organização;

	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza uma metodologia e questionários estruturados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de rigor estatístico e pouca ênfase nas melhorias das equipes de projetos.
OPM3	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica as competências individuais e da organização; • Aderência estratégica com a organização; • Fornecimento do <i>check list</i> para levantamento das informações. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstra falta de rigor estatístico; • Pouca ênfase nas equipes de projetos.
OPM3	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica as competências individuais e da organização; • Aderência estratégica com a organização; • Fornecimento do <i>check list</i> para levantamento das informações. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstra falta de rigor estatístico; • Pouca ênfase nas equipes de projetos.

Fonte: Adaptado dos estudos de Paulk *et. al* (1995) e da pesquisa de Carvalho *et. al* (2005).

Segundo Carvalho *et al.* (2005), os modelos OPM3 e PMMM foram os que apresentaram maior convergência nos resultados e que, na prática, exigem uma maior aplicação da metodologia em gerenciamento de projetos. Esta variedade de modelos apresentada pode ser contraditória porque enquanto os modelos apontam as falhas em gerenciamento de projeto nas empresas e recomendam uma solução simultaneamente deixam de considerar as características intrínsecas da organização. Dessa forma, os modelos de maturidade nem sempre unificam as boas práticas de gerenciamento de projetos com as competências dos gerentes de projeto (Carvalho & Rabechini, 2005).

Os modelos de maturidade visam contribuir para que as empresas possam compreender seus níveis de competência em gerenciamento de projetos e criar uma

estratégia de aprimoramento contínuo para atingir seus objetivos por meio de projetos (Rodrigues, Rabechini, & Csillag, 2005). Dessa forma, o modelo selecionado para medir a maturidade em gerenciamento de projetos deve apontar um caminho lógico para o desenvolvimento do gerenciamento de projetos na organização e contribuir com o planejamento estratégico da organização (Crawford, 2006).

2.2. Empreendedorismo Estratégico

O empreendedorismo promove a busca por vantagens competitivas por meio de produtos, processos e inovações do mercado, seja um novo empreendimento ou uma nova unidade dentro da empresa que tem como objetivo novos mercados e a busca da inovação (Ireland, Hitt, & Cam, 2001). O estímulo ao empreendedorismo na empresa promove o desenvolvimento, contribui com a inovação e resulta em uma melhoria contínua dos processos, além de incentivar os funcionários a colaborarem com projetos inovadores, consolidando uma nova cultura na organização (Hashimoto, 2010). Foram identificadas duas formas de empreendedorismo nas empresas: empreendedorismo corporativo e empreendedorismo estratégico (Kuratko, Morris, & Covin, 2011).

Para Kuratko, Morris e Covin (2011), o empreendedorismo corporativo tem como objetivo criar, adicionar ou investigar um novo negócio para que novas oportunidades sejam identificadas na organização, o que implica no envolvimento das empresas e na criação de novos negócios. Esse conceito refere-se ao processo pelo qual as empresas buscam a diversificação por meio do desenvolvimento interno, o que requer combinações de novos recursos para que ocorra a evolução da empresa em atividades nas áreas não relacionadas ou marginalmente relacionadas ao seu domínio atual de competência (Burgelman, 1983).

O conceito de empreendedorismo estratégico corresponde a um conjunto mais amplo de iniciativas empresariais que não envolvem necessariamente um novo negócio que está sendo adicionado à empresa, mas a busca da inovação na organização para obter vantagem competitiva (Kuratko, Morris, & Covin, 2011). Essas inovações podem representar mudanças fundamentais de estratégias organizacionais seja em produtos, mercados, estruturas, processos, capacidades ou

modelos de negócio e podem representar as bases fundamentais para que a empresa seja diferenciada das indústrias rivais (Kuratko & Audretsch, 2008).

Ações promovidas pelo empreendedorismo estratégico envolvem a busca de oportunidade e simultaneamente a vantagem competitiva. Empresas de pequeno porte são eficazes na identificação de oportunidades, porém, possuem maior dificuldade em conseguir vantagem competitiva no mercado, ao contrário de grandes empresas que são menos eficazes na busca de novas oportunidades (Ireland, Hitt, & Sirmon, 2003). Para Andriuscenka (2003), o empreendedorismo estratégico é a combinação do planejamento estratégico e do gerenciamento estratégico com as características empreendedoras que visam a contribuir para que as unidades de negócios da empresa e funcionários sejam responsáveis pela sincronização e implantação dos planos organizacionais.

Kuratko e Audretsch (2008) defenderam que há dois pontos de referência possíveis de serem considerados quando uma empresa adota o empreendedorismo estratégico: (1) o quanto a empresa está se transformando em relação ao que era antes (produtos, mercados, processos internos, etc.); (2) o quanto a empresa irá evoluir em relação à indústria (em termos de oferta de produtos, definições de mercado, processos internos etc.). São três os recursos necessários para iniciar o empreendedorismo estratégico: capital financeiro, que é um bem tangível, e inclui os diferentes recursos monetários da empresa utilizados para desenvolver e implementar as estratégias; capital humano e capital social. Esses recursos são as principais fontes de vantagens competitivas e, quando combinados, têm a capacidade de gerar riqueza para a organização (Ireland, Hitt, & Cam, 2001).

O empreendedorismo estratégico pode se apresentar de cinco formas: renovação estratégica, regeneração sustentada, redefinição de domínio, rejuvenescimento organizacional e reconstrução do modelo de negócio (Covin & Miles, 1999) conforme descritas no Quadro 2.

Quadro 2 – Formas do empreendedorismo estratégico

Formas do Empreendedorismo Estratégico	Foco da iniciativa empresarial	O evento empresarial
Renovação estratégica	Estratégia da empresa	Adoção de uma nova estratégia
Regeneração sustentada	Os produtos ofertados pela empresa ou mercados de atuação da empresa	Introdução de um novo produto em uma nova categoria de produto ou introdução de um produto já existente em um novo mercado.
Redefinição de domínio	Novo espaço competitivo	Criação ou nova reconfiguração de um produto existente no mercado.
Rejuvenescimento Organizacional	Estrutura Organizacional, processos e capacitação da empresa.	Aprovação da inovação com foco em melhorar a implementação das estratégias.
Reconstrução do modelo de negócio.	Modelo de negócio da empresa.	Desenhando ou refazendo um novo modelo de negócios.

Fonte: Adaptado de Kuratko et al (2011).

A renovação estratégica é a forma de empreendedorismo estratégico que provoca mudança na empresa, redefinindo sua forma de se relacionar com o mercado, concorrentes e conseqüentemente estabelece uma nova direção estratégica e competitiva (Covin & Miles, 1999). O processo de renovação estratégica no início pode ser aplicado em uma pequena unidade da organização ou uma *start-up*, que será identificada como a força motriz do processo de inovação da

empresa frequentemente irá difundir o espírito motivador para toda a empresa (Volberda, 1997).

Para Cuervo, Ribeiro e Roig (2007) a renovação estratégica refere-se aos esforços da organização que resultam em mudanças significativas na estrutura do nível estratégico da organização e pode trazer inovação; porém a renovação estratégica não deve ser tratada como um novo negócio da empresa. Nem toda empresa que adota uma nova estratégia competitiva tem como objetivo a renovação; o conceito de renovação estratégica está presente quando efetivamente há esforços da organização para o reposicionamento de mercado dentro do seu espaço competitivo (Kuratko & Audretsch, 2008).

Segundo Covin e Miles (1999), a regeneração sustentada é o formato de intra-empendedorismo mais aceito e reconhecido nas empresas. Organizações que adotam a regeneração sustentada desenvolvem culturas, processos, sistemas e estruturas eficazes para que ocorra um fluxo contínuo de lançamento de novos produtos ou serviços no mercado ou para introduzir produtos existentes em novos mercados.

Essas empresas são capazes de ensinar outras organizações, aceitar mudanças, desafiar a concorrência e competir por maior *market-share*, sendo que o fluxo dessas ideias é desenvolvido por meio do aumento dos gastos com pesquisas e desenvolvimento (Light, 2008). Empresas com práticas de empreendedorismo estratégico e que utilizam a regeneração sustentada são reconhecidas como “máquinas de inovação” (Covin & Miles, 1999).

A redefinição de domínio ocorre quando a empresa pró-ativamente cria um novo produto em um mercado inexplorado e busca uma sustentabilidade competitiva por meio de duas estratégias: (1) contorno das estratégias com o objetivo de reduzir a vulnerabilidade das situações adversas no mercado global e (2) pioneirismo de mercado (Covin & Miles, 1999). A redefinição do domínio torna a concorrência um fator discutível já que a empresa inicia as atividades em um novo mercado onde não existe competição e utiliza a estratégia de ser a primeira a ofertar os produtos ou serviços e criar uma base sustentável para que os concorrentes que surgirem não tenham a capacidade de imitá-la (Kuratko & Audretsch, 2008).

Enquanto a redefinição de domínio tem como vantagem o pioneirismo do mercado, o rejuvenescimento organizacional implica na alteração de processos, estruturas e capacitação da empresa (Elfring, 2005). O rejuvenescimento

organizacional é outra forma de empreendedorismo estratégico, a qual tem como objetivo melhorar a competitividade por meio de melhorias em processos, estrutura e capacitação da organização (Covin & Miles, 1999).

Para Kuratko e Audretsch (2008), o rejuvenescimento organizacional pode também envolver inovações únicas, específicas para a empresa, como a reestruturação que contribui para o aumento da eficiência e realização das estratégias organizacionais. O conceito de reconstrução do modelo de negócio ocorre quando a empresa muda o seu modelo de negócio central, a fim de melhorar a eficiência operacional para se diferenciar dos concorrentes do setor e criar valor no mercado (Kuratko, Morris, & Covin, 2011).

Para que o empreendedorismo estratégico possa conquistar vantagens competitivas e obter sucesso, são necessários quatro elementos: (1) definição da mentalidade empreendedora na organização e uma estrutura adequada; (2) existência de cultura e liderança empresarial, consideradas vitais para a organização; (3) implantação da gestão estratégica dos recursos e (4) aumento das capacidades para o reconhecimento das oportunidades necessárias para desenvolver a vantagem competitiva (Ireland, Hitt, & Sirmon, 2003).

Segundo Hitt *et. al* (2011), o tema empreendedorismo estratégico é amplo e deve ser baseado em pesquisa de múltiplas disciplinas como economia, psicologia e sociologia, juntamente com outras subdisciplinas de gestão, incluindo comportamento organizacional e teoria da organização. Para que o empreendedorismo estratégico possa converter em realidade suas ações inovadoras, é necessário que a organização apresente uma equipe de projetos multidisciplinar e com autonomia, além da administração promover uma cultura direcionada para a gestão de projetos (Hashimoto, 2000).

Existe uma lacuna na literatura em que os assuntos Maturidade em Gestão de Projetos e Empreendedorismo Estratégico se relacionam, o que motivou a realização desse trabalho. O presente estudo abrangeu o setor financeiro que adotou as práticas de Gestão de Projetos e Empreendedorismo Estratégico apresentados no referencial teórico.

3 METODOLOGIA

Com o objetivo de estudar e compreender a influência da maturidade em gestão de projetos no empreendedorismo estratégico, adotou-se a metodologia do estudo de caso múltiplo, conforme indicado por Yin (1994). Foram realizados estudos exploratórios de abordagem qualitativa, cujos objetivos são a busca pela compreensão dos fatos e fenômenos concretos dentro de um contexto real em que o pesquisador não tem controle dos eventos (Martins & Theóphilo, 2007).

Decidiu-se estudar o setor financeiro, pois neste setor estão as empresas com o maior índice de reclamações no PROCON (Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor) no Brasil no ano de 2012. O alto índice de reclamações faz com que as empresas busquem meios para solucionar a insatisfação dos seus clientes. Cobra (2000) defendeu que a tendência do mercado financeiro é exigir das organizações um atendimento diferenciado de produtos e serviços em um ambiente globalizado. Foram selecionadas três empresas do setor, com base nos seguintes critérios: (1) relevância da gestão de projetos para a estratégia organizacional e (2) disponibilidade das empresas para participar da pesquisa.

A coleta de dados para o estudo de campo foi realizada em duas etapas: na primeira etapa os entrevistados responderam o questionário para compreender o nível de maturidade em gestão de projetos de cada organização pesquisada, seguindo os conceitos do modelo *Project Management Maturity Model* (PMMM) proposto por Kerzner (2001) e apresentado no referencial teórico desse artigo. A escolha deste modelo ocorreu por se tratar de um questionário de fácil aplicação, interpretação e reconhecido na literatura.

As perguntas foram aplicadas a partir do nível 2 de maturidade em gestão de projetos, seguindo a premissa de que as empresas estudadas possuem o conhecimento básico em gestão de projetos. Segundo Kerzner (2001), o nível 2 de maturidade é a fase em que a organização faz um esforço para desenvolver os processos e metodologias de gerenciamento de projetos para alcançar a maturidade. Carvalho e Rabechini Jr (2005) consideraram o nível 2 como uma fase crítica e de transição entre a imaturidade (nível 1) e a maturidade (nível 3), pois é nesse nível que existe o ciclo de vida em gerenciamento de projetos.

O questionário PMMM é composto por 20 questões na escala *likert*, no qual será pontuado cada ciclo de maturidade presente na organização. Kerzner (2001)

sugeriu que a soma das respostas de cada ciclo deve obter uma pontuação superior a seis, para que a organização possa atingir a maturidade em gestão de projetos e esteja apta para iniciar a fase da metodologia singular, que é o nível em que a organização está comprometida com a gestão de projetos.

Na segunda etapa da coleta de dados, os entrevistados responderam o questionário para avaliar os principais aspectos do empreendedorismo estratégico apresentados nas organizações. Esse questionário foi elaborado com perguntas abertas baseadas no referencial teórico e estruturadas de acordo com os conceitos do Quadro 2. O objetivo das perguntas foi buscar compreender se a empresa tem uma forte orientação para o empreendedorismo estratégico nas formas apresentadas pela literatura, além de analisar o grau de relevância dessas ações e sua real contribuição para a organização.

Os questionários foram enviados para três empresas, denominadas Alfa, Beta e Gama, e foram respondidos por executivos responsáveis por projetos. O executivo entrevistado da empresa Alfa tem o cargo de *IT Infrastructure Manager*, é responsável pelos projetos da unidade da Suíça, trabalha há 20 anos na organização e atua na área de projetos há 10 anos. O executivo entrevistado na empresa Beta trabalha há 20 anos na organização e exerce o cargo de Gerente de Produtos, sendo responsável pelo desenvolvimento de novos produtos, lançamento e administração de produtos. O executivo entrevistado na empresa Gama trabalha na empresa há 01 ano e 6 meses como Gerente de Projetos, é mestre em Administração de Empresas em Gestão de Projetos e atua na empresa executando projetos estratégicos. Após as análises das respostas, foi possível compreender o nível de maturidade em gestão de projetos de cada empresa e a sua influência no empreendedorismo estratégico e finalmente responder a questão de pesquisa desse artigo.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente estudo abrangeu empresas do setor financeiro que reconhecem a importância da gestão de projetos para promover ações do empreendedorismo estratégico, visando manter ou aumentar a vantagem competitiva no setor. Foram

analisadas as respostas dos questionários que foram respondidos pelos executivos de projetos de cada organização.

4.1. O setor financeiro e as empresas pesquisadas

A formação do sistema financeiro brasileiro começou em 1808, com a fundação da primeira instituição financeira nacional, o Banco do Brasil – na época, uma das poucas instituições da espécie no mundo. Nas décadas de 1950, 1960 e 1970, novas instituições e estruturas de regulação foram criadas, como o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), hoje entre as maiores agências de fomento do mundo, e o Sistema Financeiro de Habitação (SFH), que é dedicado a financiamentos imobiliários. Também foram instituídos o Conselho Monetário Nacional (CMN), órgão federal superior responsável pela fixação das diretrizes da política e monetária brasileira, o Banco Central, encarregado de sua execução, além da regulação e supervisão do sistema financeiro, e a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), dedicada à regulação e supervisão do mercado de capitais (Por dentro do Brasil, n.d.).

O Brasil é formado por mais de 2.300 instituições financeiras em funcionamento, entre as quais há pelo menos 150 bancos múltiplos e comerciais, com ativos totais superiores a R\$ 3 trilhões e 85 milhões de contas movimentadas. Uma característica do sistema financeiro é a estabilidade, pois os bancos do país conseguiram atravessar crises financeiras internacionais com bons indicadores. Entre setembro de 2008 e setembro de 2010, o volume total de crédito do sistema cresceu 39,8%. Novas injeções de capital e os bons níveis de lucro mantiveram o setor em uma posição confortável de solvência, mesmo com a ampliação dos financiamentos (Por dentro do Brasil, n.d.).

Com o rápido crescimento do mercado e a globalização, as instituições financeiras aumentaram a sua influência nos recursos financeiros da economia nacional como o superávit e o déficit (Marques, 2003). Porém, o papel das instituições financeiras não é apenas suprir recursos, mas, também, contribuir com a administração dos custos e da informação (Cobra, 2000). Estudos acadêmicos demonstram que os mercados financeiros desempenham papel fundamental na redução da pobreza e estabilidade financeira de um país (Dodl et. al., 2011).

As empresas pesquisadas, Alfa, Beta e Gama, pertencem ao setor de serviços financeiros. As empresas Alfa e Gama são de origem nacional e a empresa Beta é uma multinacional. As três empresas atuam em diversos países e estão classificadas entre as líderes do setor no Brasil. A competitividade do setor e a globalização fizeram com que as empresas se tornassem mais dinâmicas para responder rapidamente às mudanças e exigências do mercado financeiro. Para Cobra (2000), diante da globalização dos serviços financeiros deve haver um reposicionamento das empresas financeiras, seja agregando valor a produtos e serviços, ou investindo na qualidade do atendimento dos seus clientes.

Com a finalidade de atender com eficiência as mudanças do mercado financeiro, as três organizações reconhecem a importância da gestão de projetos e possuem um portfólio de projetos com critérios bem estruturados para a aprovação desses. Os projetos, para serem aprovados, devem estar alinhados à estratégia organizacional e passam por um comitê de estratégico.

4.2 Apresentação e Análise dos Resultados

Nessa seção será apresentado o nível de maturidade de cada empresa, conforme as respostas do questionário PMMM. Em seguida será explicado como o empreendedorismo estratégico é praticado por cada empresa.

4.2.1. Análise da Maturidade em Gestão de Projetos

Com o objetivo de analisar a maturidade em gestão de projetos de cada empresa, foi aplicado o questionário PMMM proposto por Kerzner (2001). A empresa Alfa apresentou um estágio mais avançado de maturidade chegando ao nível 3; a empresa Beta não atingiu os 6 pontos nos estágios crescimento e maturidade, mas está próxima de alcançar a maturidade. A empresa Gama obteve a menor pontuação no questionário, apresentando um menor nível de maturidade conforme mostra a Tabela 1.

Tabela 1 – Pontuação nas fases do ciclo de vida em gestão de projetos - Empresa Alfa, Beta e Gama

	Embrionário	Reconhecimento Alta Administração	Reconhecimento Média Gerência	Crescimento	Maturidade
Proposta Kerzner	6	6	6	6	6
Empresa Alfa	10	9	10	7	10
Empresa Beta	10	7	9	5	5
Empresa Gama	9	9	4	3	4

Fonte: dados da pesquisa.

Segundo os entrevistados, as três empresas reconhecem a importância da gestão de projetos e se configuram no ciclo embrionário e também possuem a figura do PMO, porém com funções distintas. A empresa Alfa possui um PMO definido para todos os projetos estratégicos da empresa independente do valor e também possui PMO's corporativos e departamentais. Segundo o entrevistado, essa estrutura é para consolidar a cultura de gestão de projetos na instituição. Nas empresas Beta e Gama, o PMO não é o responsável pela entrega dos projetos, mas atua na gestão do portfólio e no acompanhamento dos relatórios, prazos e custos de cada projeto, sendo que na empresa Gama o PMO utiliza uma metodologia específica de gestão de projetos com base no PMBoK.

Para Kerzner (2009), o sucesso no gerenciamento de projetos depende do alinhamento do gerente de projetos com a média gerência e a alta administração; caso não ocorra esse alinhamento, o resultado final do projeto poderá ser impactado. Esse alinhamento com a alta administração é identificado nas respostas dos executivos das três organizações. A alta hierarquia dessas organizações é presente nas reuniões de acompanhamento dos projetos e tem participação na aprovação e no patrocínio dos projetos mais estratégicos ou com alto valor de investimento. O reconhecimento da média gerência é identificado nas empresas Alfa e Beta; entretanto, na empresa Gama foi identificado um baixo comprometimento da média gerência com as entregas o que, segundo o entrevistado, impacta no resultado final dos projetos e no nível de maturidade de gestão de projetos da organização.

No ciclo crescimento podem ser avaliadas as diferenças de maturidade entre as organizações. Este ciclo tem como característica a utilização de uma metodologia única, sistemas específicos para a gestão de projetos e qualidade e

comprometimento na fase de planejamento do projeto. A empresa Alfa atingiu esse ciclo por ter uma metodologia de projetos que é facilmente identificada e que se apresenta de forma estruturada e customizada com base no PMI para as necessidades da empresa.

A empresa Gama não conseguiu atingir a pontuação desse ciclo, embora utilize uma metodologia única para projetos estratégicos, porém de forma pouco estruturada e de difícil identificação. Um fator que não permite que essa empresa consiga atingir o ciclo crescimento é o pouco comprometimento com a qualidade do planejamento dos projetos. Segundo Kerzner (2009), para que o gerenciamento de projetos seja bem sucedido em uma organização devem ser utilizadas técnicas eficazes de planejamento.

A empresa Beta não tem uma metodologia única de gestão de projetos, porém existe um compromisso em toda a organização para que os projetos sejam realizados conforme o planejado. Ao analisar as respostas dos questionários, identificou-se que nas três organizações pesquisadas itens como mudança de escopo constante e a falta de um *software* específico para o controle de projetos são fatores que precisam ser melhorados na gestão de projetos.

Um aspecto importante apresentado pela empresa Alfa para alcançar a maturidade em gestão de projetos é que existe um apoio da organização para que os profissionais da área de gestão de projeto obtenham a certificação PMP do PMI. Esse incentivo ocorre não somente pelo reembolso do investimento despendido pelo colaborador, mas também pelo reconhecimento na empresa, com comunicação à equipe por meio de correio eletrônico e/ou reuniões informais. Na empresa Beta, embora ela esteja próxima de atingir a maturidade, ainda não existe o cargo de gerente de projetos; essa é uma função assumida por qualquer funcionário que tem um projeto para entregar. Esse funcionário nem sempre possui a certificação PMI ou segue uma metodologia específica para a gestão dos projetos, o que pode impactar no resultado final dos projetos, pois, e segundo Kerzner (2009), as empresas devem ter uma única metodologia de gerenciamento de projetos para alcançar a maturidade.

A empresa Gama apresenta uma fraca estrutura organizacional e apresentou uma baixa pontuação no ciclo maturidade devido ao pouco incentivo de cursos

relacionados à gestão de projetos e ausência de ferramentas eficazes para o controle de cronograma e custos dos projetos.

4.2.2. Empreendedorismo Estratégico

As três empresas pesquisadas promovem ações empreendedoras estratégicas de formas distintas: a empresa Alfa executou mudanças estratégicas de inovação e reposicionamento do mercado; a empresa Beta promoveu ações empreendedoras estratégicas para manter-se no mercado; a empresa Gama possui ações empreendedoras estratégicas que não foram finalizadas, ou seja, estão em processo de execução. Segue uma descrição de como as cinco formas de empreendedorismo estratégico são desempenhadas em cada organização, segundo dados coletados dos questionários respondidos pelos executivos de cada organização.

- **Renovação Estratégica:** A empresa Alfa precisou mudar a sua estratégia para enfrentar uma crise financeira e ao mesmo tempo tornar-se mais competitiva no exterior. Essa mudança de estratégia ocorreu por meio de uma fusão com outra instituição financeira, que resultou em um novo posicionamento da empresa no mercado financeiro e em novas diretrizes no relacionamento com funcionários, clientes e fornecedores. No aspecto renovação estratégica, a empresa Beta é uma das líderes do mercado, com uma posição privilegiada frente aos competidores. Dessa forma a empresa Beta não busca um reposicionamento no mercado e não promove ações para a renovação estratégica organizacional. A empresa Gama, com o objetivo de impedir novos entrantes, possui projetos de renovação, porém estes projetos ainda não foram implantados, ou seja, estão em fase de desenvolvimento. Sendo assim, não é possível avaliar se a empresa realiza a renovação estratégica de forma eficiente.

- **Regeneração Sustentada:** O setor financeiro é dinâmico e as empresas desse setor precisam reagir rapidamente às oportunidades e ameaças do mercado; portanto, mudanças estruturais fazem parte da cultura organizacional das três empresas. De acordo com as respostas do executivo entrevistado, a empresa Alfa é uma instituição grande e dinâmica, que precisa reagir rapidamente às oportunidades e ameaças, o que tornam necessárias mudanças nos processos e na estrutura. Essa

necessidade fez a empresa Alfa passar por um processo de fusão e realizar uma revisão, criação e monitoramento dos processos alinhados a todas as mudanças estratégicas da organização.

O executivo da empresa Beta elucidou que é premissa da empresa ter processos e estruturas que trabalham a favor da estratégia e, para isso, novos processos são criados e testados. O resultado dessas mudanças nem sempre é positivo e, quando ocorrem mudanças que geram resultados negativos, a empresa Beta inicia rapidamente a revisão e aprimoramento desses processos. Existem programas na empresa Beta que incentivam os gerentes dos produtos a ter uma estrutura adequada para os projetos de novos produtos e serviços. Para o entrevistado, esses programas colaboraram para a evolução do portfólio, inovação e manutenção da posição competitiva da empresa. As mudanças de processos e estrutura são importantes para a estratégia organizacional das duas empresas e, para que ocorram de forma positiva, ambas consideram que a comunicação é um fator relevante.

Uma premissa que foi destacada durante a entrevista é que, para a empresa Alfa, a informação deve chegar a todos os níveis da organização e dependendo da complexidade da mudança organizacional uma consultoria externa pode ser contratada para auxiliar nesse processo. Ao responder o questionário, o executivo da empresa Gama relatou que recentemente foi implantado um departamento de processos que deu início à mudança da cultura organizacional.

- **Redefinição de domínio:** Embora a empresa Alfa tenha investido em outros países e busque atingir o mercado latino, não existe na organização a cultura de pioneirismo de novos serviços e produtos com barreiras para a entrada da concorrência, de acordo com as respostas do questionário. O executivo entrevistado explicou que a empresa Beta sempre busca o pioneirismo e desenvolvimento de soluções que dificultam a entrada de novos competidores como, por exemplo, o desenvolvimento de serviços para grandes empresas. Esse desenvolvimento requer: (1) times operacionais muito grandes; (2) acordos com clientes e parceiros e (3) conhecimento consolidado. O lançamento de soluções para as grandes empresas possui diferenciais que impedem a entrada da concorrência e representa aproximadamente vinte por cento do faturamento do portfólio da unidade de negócio da empresa Beta.

Segundo a executiva da empresa Gama, a organização tem um novo projeto em desenvolvimento de um serviço único que será utilizado no mundo inteiro. Como esse projeto não foi finalizado, não é possível mensurar os resultados dessa ação.

- **Rejuvenescimento Organizacional:** Segundo as respostas dos três entrevistados as três organizações possuem ações de incentivos para o auto-desenvolvimento, capacitação técnica e renovação do conhecimento, conforme detalhado por cada executivo: A empresa Alfa fornece aos funcionários treinamento técnico e gerencial, seja através de escolas e programas especializados ou pelo *e-Learning* do Portal Corporativo da instituição. Existe um programa de *trainee* na organização, no qual o treinando, uma vez performando conforme o esperado, estará em cargo de gestão em um prazo de 2 a 3 anos. O resultado dessas ações é que a organização conta com colaboradores mais capacitados e motivados para atingir as metas estratégicas.

A empresa Beta também apresenta inúmeros projetos caracterizados como rejuvenescimento organizacional. Um exemplo é que faz aproximadamente três anos que a empresa decidiu investir fortemente no mercado de pequenas e médias empresas e para isso pesquisou as melhores práticas de mercado, mudou processos e investiu na capacitação de pessoas, além de aprimorar os sistemas para abordagens comerciais com mais qualidade. Essas ações representam hoje trinta por cento do faturamento da organização.

A empresa Gama tem investido em treinamentos para que os funcionários conheçam o mercado financeiro. Esses treinamentos geram resultados positivos para o negócio da empresa como vantagem competitiva, já que aprimorou o conhecimento dos colaboradores sobre o mercado financeiro.

- **Reconstrução do modelo de negócios:** Não houve nenhuma estratégia de reconstrução do modelo de negócios em nenhuma das três empresas.

4.3. Discussão Crítica

Para Shenhar e Dvir (2010), a globalização do mercado força as empresas a responderem as demandas locais e a concorrência de baixo custo, o que intensifica a atividade de projetos em quase todas as organizações. O setor financeiro é dinâmico e o consumidor passou a exigir uma variedade de produtos e serviços com qualidade. Essa demanda do setor é percebida pelas empresas estudadas, que

reconhecem a importância da gestão de projetos para promover mudanças. Identificou-se nessas empresas que os projetos aprovados devem estar alinhados à estratégia organizacional. Esse alinhamento reflete uma cultura de projetos que foi constatada nas três empresas, conforme respostas ao questionário PMMM, apresentadas na Figura 1.

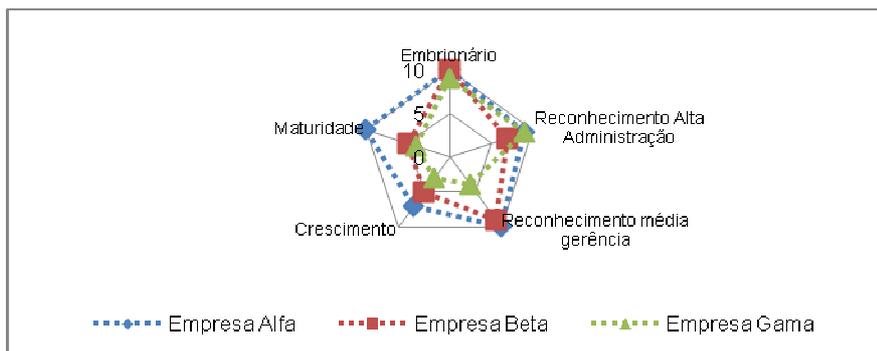


Figura 1 – Pontuação nas fases do ciclo de vida em gestão de projetos

Fonte: dados da pesquisa

A empresa Alfa já atingiu a maturidade em gestão de projetos e continua investindo em estrutura e processos adequados para a evolução da gestão de projetos na organização. É possível identificar esse investimento por meio de ações como incentivo da certificação dos funcionários, metodologia de projetos unificada e presença dos PMO departamentais para um melhor controle dos projetos.

A empresa Beta apresentou uma cultura de projetos que tem a participação da alta administração, mas não alcançou o nível de maturidade porque faltam alguns pontos a serem trabalhados, como o reconhecimento profissional do gerente de projetos e o apoio dos executivos para uma única metodologia de gestão de projetos na organização. Não foram identificadas ações na empresa que buscam o crescimento do ciclo de maturidade em gestão de projetos.

A empresa Gama obteve a menor pontuação no questionário PMMM e, embora tenha uma metodologia de projetos, essa é pouco identificada na empresa. Existem dois fatores negativos que impactam na maturidade de gestão de projetos dessa empresa: (1) a falta de alinhamento e apoio da média gerência para os projetos organizacionais e (2) falta de comprometimento com o planejamento dos projetos, o que gera constante mudança de escopo dos projetos em execução.

O empreendedorismo estratégico está presente nas três empresas, porém com formas e objetivos distintos, conforme mostra a Quadro 3. A empresa Alfa demonstrou um foco maior na renovação estratégica e buscou um reposicionamento no mercado para consolidar sua marca e se fortalecer no mercado internacional. Essa renovação estratégica foi possível porque a empresa investiu em novos projetos de tecnologia e nas mudanças dos processos e estrutura organizacional.

Quadro 3 – Participação do empreendedorismo estratégico - Empresa Alfa, Empresa Beta e Empresa Gama.

	Empresa Alfa	Empresa Beta	Empresa Gama
Nível de maturidade	Nível 2 ciclo completo, atingiu a maturidade	Não atingiu os estágios crescimento e maturidade	Não atingiu os estágios reconhecimento da média gerência, crescimento e maturidade
Renovação Estratégica			
Regeneração Sustentada			
Redefinição de domínio			
Rejuvenescimento organizacional			
Reconstrução do modelo de negócios			
	A empresa adotou essa forma de empreendedorismo estratégico conforme a literatura		
	Forma de empreendedorismo estratégico ausente na empresa		
	Forma de empreendedorismo estratégico em implantação na empresa, ainda não apresentou resultados significativos.		

Fonte: dados da pesquisa

A empresa Beta também apresentou ações de empreendedorismo estratégico, porém de forma mais conservadora. Isso pode ser justificado pelo fato de essa empresa estar em uma posição de liderança e não ter necessidade de renovação estratégica. Porém, para manter-se competitiva no setor financeiro, novas soluções e produtos são necessários; sendo assim, essa empresa reconhece a necessidade da execução de projetos. A empresa Beta promove diversas ações para a capacitação e reciclagem dos funcionários, buscando o rejuvenescimento da organização. Um fator crítico na empresa Beta é que, para o gerenciamento de projetos, é necessária a contribuição da área de TI, que é um recurso limitado na empresa. Segundo dados da entrevista: “essa limitação resulta em um *backlog* de projetos e impacta nos prazos de entrega e qualidade dos projetos estratégicos da organização”.

A empresa Gama iniciou recentemente uma ação de redefinição de domínio que está sendo implantada na empresa por meio de vários projetos em um único programa, com o objetivo de impedir novos entrantes no mercado; porém ainda não

é possível avaliar o resultado dessa ação. É possível encontrar nessa empresa algumas ações com características de rejuvenescimento organizacional e que vem contribuindo para a disseminação do conhecimento do mercado e também com a disseminação da estratégia na empresa para todos os colaboradores.

Segundo Covin e Miles (1999), as ações do empreendedorismo estratégico contribuem para que a organização tenha um bom desempenho no mercado e conseqüentemente vantagem competitiva no setor de atuação. Sendo assim, nenhuma estratégia organizacional de inovação ou novo negócio se desenvolve na empresa com o sucesso esperado sem a gestão de projetos (Shenhar & Dvir, 2010).

A gestão desses projetos deve ser conduzida de forma eficiente para alcançar resultados positivos e contribuir com as ações do empreendedorismo estratégico; portanto, a empresa deve buscar a maturidade em gestão de projetos. Para alcançar essa maturidade, é necessário que os executivos da organização compreendam que o fluxo contínuo dos projetos requer metodologias e processos que podem ser utilizados repetidamente por meio do comprometimento organizacional Kerzner (2001).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho foi realizado com o objetivo de compreender a influência da maturidade em gestão de projetos no empreendedorismo estratégico das organizações do setor financeiro. Para responder essa questão, primeiro foi analisado o nível de maturidade de três empresas do setor. Em seguida, buscou-se identificar nas organizações estudadas as formas de empreendedorismo estratégico apresentadas na literatura.

A empresa Alfa apresentou um nível de maturidade em gestão de projetos maior do que o das empresas Beta e Gama. Essa diferença ocorreu principalmente pela constante busca da evolução da gestão de projetos na organização; entretanto, nas empresas Beta e Gama não foram identificadas ações com o objetivo de aumentar o nível de maturidade em gestão de projetos. As três empresas apresentaram ações com as cinco características do empreendedorismo estratégico encontradas na literatura e apresentadas no referencial teórico desse trabalho.

Identificou-se que a empresa Alfa busca uma crescente vantagem competitiva no mercado financeiro por meio da inovação e de ações de reposicionamento do mercado, mudanças de processos e estrutura organizacional, além de incentivar a capacitação de seus funcionários em gestão de projetos. Segundo o executivo da empresa Alfa, o incentivo para a capacitação em gestão de projetos e os altos investimentos em sistemas e ferramentas em gestão de projetos faz com as ações do empreendedorismo estratégico sejam realizadas de forma eficiente e capaz de alcançar os objetivos estratégicos.

A empresa Beta possui uma metodologia própria em gestão de projetos, porém não tem como meta atingir o maior nível de maturidade em gestão de projetos. Segundo os dados coletados, o objetivo dessa empresa é manter sua posição no mercado financeiro sem que seja preciso executar grandes projetos, inovações ou mudanças estratégicas significativas, mas, quando foi necessário, apresentou novas soluções para os clientes e aprimorou os processos de forma eficiente.

De acordo com as respostas da pesquisa, a empresa Gama foi a que apresentou menor nível de maturidade em gestão de projetos e, de acordo com os dados coletados nas entrevistas, a empresa não tem como estratégia a melhoria da prática da gestão de projetos. Entretanto, a organização está em processo de mudança e busca ações para impedir novos entrantes no setor por meio de projetos que possuem características do empreendedorismo estratégico. Segundo a entrevistada, essas são ações recentes que não foram totalmente efetivadas, portanto não trouxeram mudanças significativas para a organização.

Diante da análise das respostas dos questionários, o presente estudo concluiu que uma organização com pouca maturidade em gestão de projetos encontrará obstáculos para a execução de ações relacionadas ao empreendedorismo estratégico devido à complexidade desses projetos. Sendo assim a conclusão desse trabalho é que a maturidade em gestão de projetos influencia a prática do empreendedorismo estratégico. Os projetos modernos são incertos, complexos e mutáveis e por isso devem ser gerenciados de maneira eficiente e estar relacionados ao negócio para que a organização possa conseguir resultados (Kerzner, 2001).

Algumas limitações ficaram evidentes no desenvolvimento desse trabalho que, segundo a literatura, foi de caráter exploratório e pesquisou três empresas do

setor financeiro. Assim, mesmo que as empresas analisadas sejam representativas do fenômeno estudado, recomendam-se novas pesquisas para avaliar a maturidade em gestão de projetos e o relacionamento com o empreendedorismo estratégico abrangendo outros setores e formas de avaliação.

REFERÊNCIAS

- Andriuscenka, J. (2003). Strategic entrepreneurship: conceptual attitude in management paradigm. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai: mokslo darbai.– Kaunas: VDU*, 26, 7-25
- Burgelman, R. A. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study. *Management science*, 29 (12), 1349-1364.
- Carvalho, M. M., Rabechini Jr, R., de Paula Pessôa, M. S., & Laurindo, F. J. B. (2005). Equivalência e completeza: análise de dois modelos de maturidade em gestão de projetos. *Revista de Administração-RAUSP*, (3), 289-300.
- Carvalho, M. M., & Rabechini, R. J. (2005). *Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos* (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Crawford, J. K. (2006). The project management maturity model. *Information systems management*, 23(4), 50-58.
- Cobra, M. (2000). *Marketing de serviços financeiros*. São Paulo: Marcos Cobra Editora Ltda.
- Cooke-Davies, T. (2002). Project management maturity models – does it makes sense to adopte one? *Project Manager Today*, 14 (5), 16-19.
- Covin, J. G., & Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 47-64.
- Cuervo, Á., Ribeiro, D., & Roig, S. (2007). Entrepreneurship [electronic resource]: concepts, theory and perspective. Madrid, Springer.
- Dodl, A., & Barros, J. (2011). *Desafios do sistema financeiro nacional: o que falta para colher os benefícios da estabilidade conquistada*. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil.
- Elfring, T. (2005). *Corporate entrepreneurship and venturing* (Vol. 10). ISEN - International Studies in Entrepreneurship, Springer Science.
- Hashimoto, M. (2010). *Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo* (2a ed.). São Paulo: Saraiva.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 49-63.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions. *Journal of management*, 29(6), 963-989.

Kerzner, H. (2001). *Strategic planning for project management using a project management maturity model*. New York: John Wiley & Sons.

Kerzner, H. (2009). *Gerenciamento de projetos – uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle* (10a ed.). São Paulo: Blucher

Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2008). Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 1-17

Kuratko, D. F., Morris, H. M., & Covin, G. J. (2011). *Corporate innovation & entrepreneurship* (3a ed.). South-Western: Cengage Learning.

Light, P. C. (2008). *The search for social entrepreneurship*. Washington: Brookings Inst Press.

Marques, F. S. N. (2003). *Estruturas e Funções do Sistema Financeiro no Brasil – Análises Especiais sobre a Dívida Pública, Autonomia do Banco Central e Política Cambial*. Brasília:Thesaurus.

Martins, G. D., & Theóphilo, C. R. (2007). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas* (2a ed.). São Paulo: Atlas.

Paulk, M.C., Weber, C.V., Curtis, B. & Chrissis, M.B. (1995). *The capability Maturity Model: Guidelines for improving the Software Process*.Pittsburgh: Addison-Wesley.

Pennypacker, J. S., & Grant, K. P. (2003). Project management maturity: an industry benchmark. *Project Management Journal*, 34(1), 4-11.

Phan, P. H., Wright, M., Ucbasaran, D., & Tan, W. L. (2009). Corporate entrepreneurship: Current research and future directions. *Journal of Business Venturing*, 24(3), 197-205.

Project Management Institute. (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK® Guide*. Project Management Institute.

Por dentro do Brasil – Sistema Financeiro. Recuperado em 28 Janeiro, 2013, de http://www.brasil.gov.br/navegue_por/noticias/textos-de-referencia/o-sistema-financeiro-do-brasileiro

Organizational project management maturity model (OPM3). (2008). Newtown Square: Project Management Institute, Four Campus Boulevard.

Rabechini Jr, R. (2005). *Competências e maturidade em gestão de projetos – Uma perspectiva estruturada*. São Paulo: Annablume.

Rabechini Jr, R. & Pêsoa, M. S. P. (2005). Um modelo estruturado de competências em gerenciamento de projetos. *Revista Produção*, 15 (1), 34-43.

Rodrigues, I., Rabechini Jr., R. & Csillag, J. M. (2006). Os escritórios de projeto como indutores de maturidade em gestão de projetos. *Revista Administração*, 41(3), 273-287.

Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventando Gerenciamento de Projetos. A abordagem diamante ao crescimento e inovação bem-sucedidos*. São Paulo: M Books.

Volberda, H. W. (1997). Strategic renewal in large multiunit firms: four dynamic mechanisms. *OECD (Workshop on the development of practice tools for improving the innovation performance of firms)*. Paris, França.

Yin, R. K. (1994). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2a ed.). São Paulo: Bookman.