

Estratégia, Projetos e Processos – uma gestão orquestrada

Oscar Rudy Kronmeyer Filho (UNISINOS) oscar@kronmeyer.com.br
Francisco José Kliemann Neto (UFRGS) kliemann@producao.ufrgs.br

Resumo

Este trabalho discute a importância de uma gestão de projetos integrada à gestão da estratégia da organização, tendo por motivação o fato de que as organizações têm encontrado tradicionalmente muitas dificuldades para manter a execução de seus projetos perfeitamente alinhada à estratégia, em uma clara visualização da relação causa-efeito entre elas. É preciso empregar uma metodologia que viabilize uma gestão sistêmica da estratégia com projetos, permitindo por um lado ao principal executivo examinar cada projeto dentro da perspectiva global da estratégia, e por outro lado viabilizar e estimular no gestor de projeto um comportamento sistêmico, pela compreensão do papel e da importância de seu projeto no cumprimento da estratégia global. Por outro lado, a boa avaliação de projetos envolve examinar os benefícios de cada projeto na atividade operacional da empresa, ou seja, qual a herança que um projeto deixa na geração operacional de valor da organização, que é feita através de processos.

Palavras chave: Gestão de Projetos, Gestão de Processos, Gestão da Estratégia, Balanced Scorecard

1. Considerações Iniciais

Okumus (2001) quando fundamenta seu modelo de implementação da estratégia e suas variáveis chave discute o inter-relacionamento entre os vários projetos da organização que estão simultaneamente sendo implementados, e da análise dos impactos que o atraso ou falhas da implementação de alguns projetos têm no desempenho dos demais projetos, e o impacto desta questão na estratégia, e propõe uma nova variável chave, que é a implementação simultânea de vários projetos.

Projetos freqüentemente são conduzidos sem uma visão sistêmica coordenada e sincronizada de seus impactos na estratégia. É preciso, então, empregar uma metodologia que viabilize uma gestão sistêmica da estratégia com projetos, permitindo por um lado ao principal executivo examinar cada projeto dentro da perspectiva global da estratégia, e por outro lado viabilizar e estimular no gestor de projeto um comportamento sistêmico, pela compreensão do papel e da importância de seu projeto no cumprimento da estratégia global.

Os projetos devem estar conectados e alinhados com a própria estratégia que lhes deu origem, implementando a gestão proativa que identifica prematuramente eventuais desvios de desempenho de projetos que possam contaminar o cumprimento da estratégia. A FPNQ (2002, p.13) reconhece que projetos, ou planos de ação (Campos,1996), ou iniciativas (KAPLAN, 1997), são os fatores críticos de sucesso (ROCKART,1979) que se constituem em indicadores precoces de monitoramento do sucesso da implementação da estratégia.

2. Projetos e a implementação da estratégia

A habilidade de implementar uma estratégia organizacional depende do alinhamento dos recursos internos de forma que estes atuem em concerto, em uníssono, para a implementação com sucesso da estratégia. Os conflitos de recursos entre programas, iniciativas, projetos, e investimentos precisam ser resolvidos e suas interdependências entendidas e priorizadas. As melhorias em uma área não podem ser obtidas às custas de outra área do negócio, se ambas

são necessárias à estratégia. Infortunadamente, é isto que acontece quando iniciativas locais são postas em ação, sem uma coordenação global. Frequentemente, para atingir um nível desejado de redução de estoques, causamos faltas de estoques e paradas na manufatura. Ao cortar custos, prejudicamos qualidade ou desativamos programas de geração de valor de médio/longo prazo. Para garantir que um projeto seja concluído no prazo, prejudicamos outros projetos que passam a atrasar. Isto ocorre porque falhamos em reconhecer a interdependência entre os projetos, programas e iniciativas locais e a performance do negócio como um todo. Falta-nos a visão integrada do todo e suas relações de interdependência. Uma organização se coloca em conflito consigo mesmo quando seu sistema de medição não considera este quadro geral para medir seu desempenho, e não pode executar a estratégia no seu nível mais elevado de eficiência (Smith, 2000, vii).

Paiva (1999) argumenta que toda empresa possui dentro de si a “empresa da rotina” e a “empresa de projetos” que coexistem dentro do mesmo ambiente. No ponto de vista desse autor, a “empresa de projetos” pode ser considerada uma empresa virtual, mas presente, consumindo recursos da “empresa da rotina” e alterando a sua forma de atuação, e tem por objetivo fazer o negócio cada vez mais competitivo, mas que é muito presente o problema de projetos conflitantes ou desalinhados com a estratégia (PAIVA, 1999, pg. 112).

Segundo Campos (1996), o planejamento estratégico anual de uma organização, em última análise, se traduz em um conjunto de Planos de Ação, que colocam a estratégia de inovação em ação: “O Plano anual consta de metas anuais concretas, seus respectivos planos de ação (5W1H) e um orçamento para dar suporte às ações e aos projetos prioritários e suficientes para atingir estas metas” (p. 34). Destaca que o Gerenciamento pelas Diretrizes poderá gerar dezenas ou mesmo centenas de planos de ação, que estão intimamente ligados com a estratégia em um conjunto de relações meio-fim, e afirma: “Um desdobramento só estará completo quando todas as diretrizes resultarem em PLANOS DE AÇÃO que são, de fato, as peças mais importantes de um planejamento. ... Os planos de ação colocam o gerenciamento em movimento. ... Os planos de ação viabilizam a ação concreta no gerenciamento” (CAMPOS, 1996, p. 102).

Em sua imensa maioria, projetos são na realidade planejados e implementados para que resultem na inovação ou na melhoria radical dos processos permanentes da organização, ou na implementação de novos processos de geração de valor ao cliente. A “herança” de um projeto normalmente é um melhor desempenho na atividade operacional de geração de valor.

Como, em última análise, a estratégia de mudança e inovação das organizações é implementada através de projetos, a capacidade de implementar projetos com taxa de sucesso maior que seus concorrentes pode ser considerada uma competência essencial de uma organização, como definido por Hamel & Prahalad (1994). As competências essenciais situam-se nos mais diversos campos empresariais, podendo estar no marketing, na capacidade de inovação, na entrega rápida, e também na capacidade de gerenciar e implementar projetos com sucesso, os quais correspondem aos planos de ação das melhorias propostas nos demais campos empresariais.

3. Projetos versus processos

Quando se trata do tema gestão de projetos, tem-se que conectá-lo à gestão de processos. Uma organização inova através de projetos, e gera valor ao cliente através de seus processos operacionais. Ela internaliza e pereniza os ganhos obtidos com a implementação de seus projetos através da melhoria de seus processos de geração de valor. Portanto, projetos e processos estão umbilicalmente ligados. Campos (1996) referenda esta linha, quando afirma que as organizações não deveriam avançar no Gerenciamento pelas Diretrizes enquanto não tiverem domínio do gerenciamento da rotina.

Segundo Hammer (2001), sob o ponto de vista do cliente, a empresa existe apenas como meio de lhes criar valor e os processos, por sua vez, não são objetivos em si mesmos. Eles têm um propósito que modela as suas atividades, que é a geração de valor para os clientes. Assim, clientes, resultados e processos se unem num triângulo de fogo.

Segundo Valeriano (2001), os trabalhos das organizações modernas devem caracterizar-se por formar um conjunto de processos ou operações e uma constelação de projetos, em várias fases de execução, todos consistentes e coerentes entre si e alinhados com a estratégia e com os objetivos da organização. Dois universos diferentes, com culturas próprias eventualmente antagônicas, como a administração de processos operacionais e administrativos e a administração de projetos, devem constituir um único ambiente de ampla cooperação mútua, com objetivos comuns e íntima ligação entre todos os participantes.

4. A implementação da estratégia – o elo fraco da cadeia

A busca por novos instrumentos de gestão da estratégia é um processo febril e incessante, pelo imenso problema que representa a implementação da estratégia nas organizações. Este problema é tão sério que passa-se mesmo a admitir que a habilidade de se executar uma estratégia pode ser mais importante que a estratégia em si (Kaplan, 2001).

Kaplan (2001) refere-se a uma pesquisa realizada pela revista Fortune, em 1982, que relatava que menos de 10% das estratégias efetivamente formuladas eram implementadas com sucesso (Kiechel, 1982). Uma pesquisa mais recente da mesma Fortune (CHARAN & GOLVIN, 1999) que analisa insucessos de executivos de grandes sucessos progressos, concluiu que a ênfase colocada na estratégia e na visão criaram uma crença errada de que a estratégia correta era tudo de que se necessitava para alcançar o sucesso (Kaplan, 2001). A questão que se coloca é porque as organizações têm dificuldades em implementar estratégias bem formuladas, e o que se pode fazer para melhorar sua taxa de sucesso.

Um dos problemas é que a estratégia (a única maneira pela qual as organizações criam valor de forma contínua, duradoura e sustentável) está se alterando continuamente, mas os processos de implementação da estratégia não se alteraram com a mesma velocidade, e os instrumentos para desdobramento da estratégia não acompanharam a evolução das organizações. Varadarajan e Jayachandran (1999, p. 139) afirmam: “Muito das pesquisas estão dirigidas para o conteúdo da estratégia, com muito menor quantidade de pesquisa dirigida para a implementação. Existe a necessidade de pesquisa nos tipos de estruturas e habilidades que uma organização precisa construir para implementar a estratégia de rápida inovação em produtos, novas formas organizacionais que podem ser requeridas para operar em rede, e capacidades organizacionais e processos necessários para a implementação com sucesso das várias estratégias”. Shoham e Fiegenbaum (1999, p. 442) afirmam que “poucos têm examinado os processos de seleção e implementação da estratégia”. A vantagem competitiva decorre do alavancamento das competências e recursos únicos da empresa na implementação de uma estratégia de criação de valor que seus competidores não conseguem implantar ou sustentar. Obviamente, a vantagem decorre da implementação de uma estratégia, e não de seu conteúdo em si, por mais brilhante que seja.

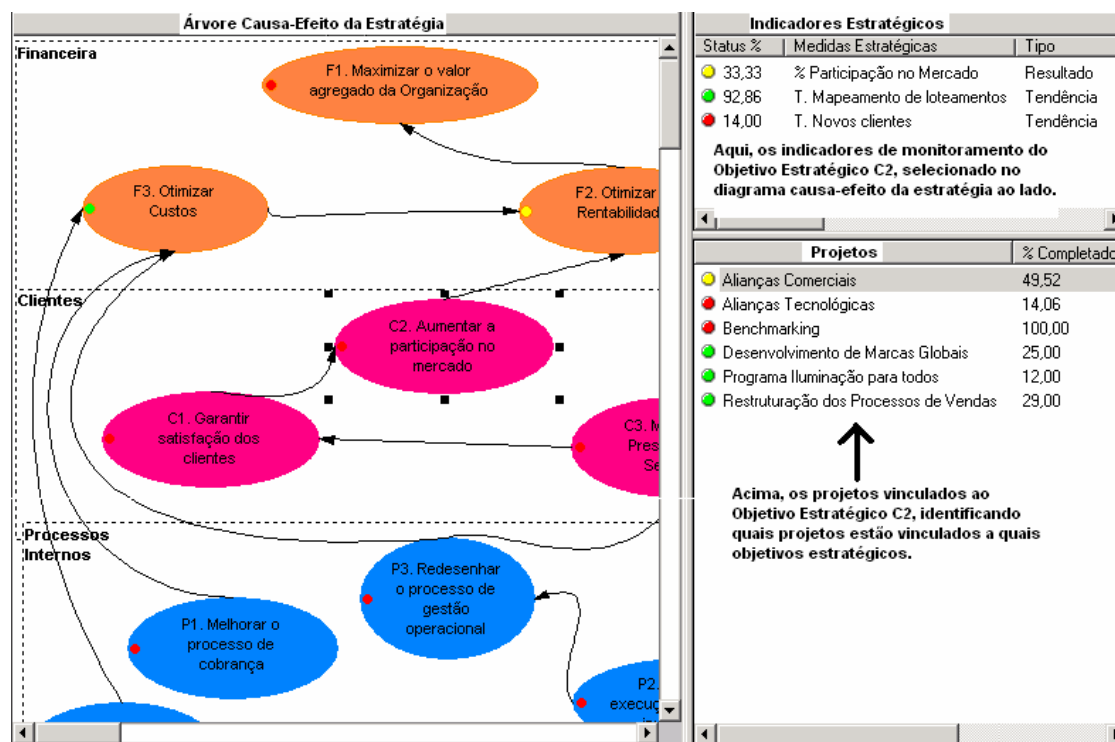
Está maduro o terreno, pelas questões e referências apontadas, para o teste de novas propostas que proponham e viabilizem um maior grau de sucesso na implementação das estratégias, tema atacado por Kaplan & Norton (1997, 2001, 2004) com seus estudos sobre o Balanced Scorecard.

5. O Balanced Scorecard

A proposta do Balanced Scorecard (BSC) é já bastante conhecida, e tem tido um crescimento significativo na aplicação nas empresas brasileiras. Um de seus méritos é fazer uma

integração orgânica entre o planejamento de curto, médio e longo prazo. Steiner (1979) caracteriza o planejamento estratégico como o planejamento de longo prazo e refere o conjunto de projetos associados como o planejamento estratégico de curto prazo. O BSC integra a gestão de projetos (curto prazo) ao conjunto de objetivos estratégicos (longo prazo) orgânica e coerentemente, numa relação causa-efeito. Um dos aspectos inovadores do BSC é sua tradução da estratégia em um conjunto de vetores causa-e-efeito, compondo um mapa visual da estratégia. Segundo Kaplan & Norton (2004), o mapa estratégico se tornou uma inovação quase tão importante quanto o próprio BSC original, reportando que os executivos consideram esta representação visual da estratégia algo ao mesmo tempo vigoroso e natural.

O relatório do Comitê Temático da FPNQ (2002) reconhece que o Gerenciamento pelas Diretrizes – GPD de Campos (1996) e o BSC são dois patamares do processo evolutivo do sistema de medição de desempenho que exigem graus de maturidade crescentes, fazendo uma opção pelo uso do BSC. Reconhece também que a metodologia do BSC é bastante aderente aos Critérios de Excelência da FPNQ (2002, p. 14) e conclui que deve haver um encadeamento entre os objetivos das perspectivas que reflita as relações de causa-efeito assumidas na formulação da estratégia, pressuposto estabelecido pelo BSC.



Fonte: Adaptado pelo autor a partir do software Strategos

Figura 01 – Uma visão integrada da árvore da estratégia, indicadores e projetos

6. A conexão dos projetos à estratégia – implementando-se o conceito

Identificou-se a necessidade de estabelecer-se a conexão entre a gestão de projetos e a pilotagem sincronizada, sistêmica e visual da estratégia, mais especificamente de seu conjunto de objetivos, indicadores, metas e projetos que constituem a estratégia em ação.

Na Figura 01, vê-se como um conjunto de projetos está conectado a um determinado objetivo estratégico, viabilizando tanto ao administrador geral como ao gestor de projetos uma visão sistêmica da estratégia.

7. A busca de um sentido no trabalho: de chefias fortes a motivos fortes

Uma das características marcantes do mundo global, competitivo e em constante mudança é que nenhuma organização pode considerar seus processos como perfeitos e estabilizados. A maneira de trabalhar não pode ser engessada em procedimentos imutáveis. É preciso dar visibilidade aos objetivos estratégicos da organização, para que seus colaboradores possam “apropriar-se” deles e ajustar os processos dinamicamente (Zarifian, 2001).

A partir desta apropriação cada colaborador pode dar sentido a seu trabalho e situar sua contribuição tendo pleno conhecimento de suas implicações estratégicas. Neste cenário, as chefias têm cada vez menos responsabilidade no estabelecer "o quê" e "como" fazer e cada vez mais responsabilidade em ajudar a esclarecer o "porquê". Não bastam chefias fortes. Necessita-se de motivos fortes. O "que" e o "como" se tornam cada vez mais móveis e instáveis, a partir da própria mudança dos "porquês", que também se tornam alvos móveis na medida das mudanças de mercado, das expectativas de clientes, e das mudanças estratégicas que decorrem da constante necessidade de adaptação das empresas a seu meio ambiente em rápida evolução. "Em resumo, dar visibilidade à estratégia é mudar profundamente esta maneira de agir, é permitir a cada indivíduo agir profissionalmente com pleno conhecimento das implicações produtivas estratégicas da empresa, precisando como sua ação profissional pode ‘contribuir’ para enfrentá-la positivamente" (Zarifian, 2001).

Esta visibilidade da estratégia é importante para que se possam vincular o desempenho local de uma função (ou a realização de um processo operacional) com o desempenho global da organização, e para que se possa definir e situar os efeitos globais de uma ação local. Por exemplo, a melhora de tempo ou a garantia de qualidade de um processo contribui para a qualidade global de um produto e para o prazo global de entrega. É toda a cadeia de interdependência que está em jogo. É preciso que cada colaborador consiga integrar um horizonte suficientemente amplo e que desenvolva uma percepção da rede de ação e dos efeitos de suas ações. As atividades profissionais, os sistemas técnicos e as redes de tratamento informático tornam-se tão integradas e interdependentes que uma ampla parcela do desempenho econômico baseia-se na qualidade de suas interações.

Jensen (2000) defende que “embora existam inúmeras formas de focar todos na estratégia, elas se resumem a dois itens: a) Criar um significado comum para as poucas coisas que são efetivamente fundamentais no período futuro planejado; b) Criar um propósito compartilhado – um contexto fácil de entender para tomar decisões em um mundo complexo” (p. 98). Simons (2000) escreve que “se um administrador não compreende o relacionamento causa-e-efeito entre o processo de transformação e os resultados que se deseja alcançar, efetivamente pouca utilidade pode obter de um sistema de monitoramento” (p. 64).

8. A conexão do orçamento empresarial e a gestão de projetos – Quais os critérios para selecionar projetos

Através do Balanced Scorecard, as organizações, sejam elas públicas, privadas ou ONGs em geral, podem efetivamente aumentar o grau de sucesso na implementação de suas estratégias. Mas, para isto, precisam alinhar seus recursos físicos e financeiros à estratégia.

Kaplan (1997) propõe a seguinte metodologia para o uso do Balanced Scorecard num processo integrado de planejamento estratégico e orçamento operacional:

- **Estabelecer metas de superação:** o BSC tem o seu melhor uso quando é usado para obter melhorias radicais no desempenho das organizações onde é aplicado. Estas melhorias radicais devem estar operacionalmente representadas por metas de superação para indicadores associados a objetivos críticos ligados em relações causa-e-efeito da operacionalização da estratégia.

- **Identificar e racionalizar os projetos críticos:** as melhorias radicais nos indicadores ligados a objetivos críticos são obtidas pela implementação com sucesso dos projetos que irão viabilizar a melhoria radical dos indicadores. O orçamento será dirigido para viabilizar planos de ação que gerarão a melhoria radical dos indicadores. Projetos que não tenham impacto nestas melhorias não serão estimulados.
- **Vincular a estratégia à alocação de recurso:** o orçamento operacional (de capital, de investimentos e de despesas) deve ser realizado sobre os projetos que implementam a estratégia. Os mecanismos contábeis de registro das operações freqüentemente apresentam comparativos acumulados de orçado/realizado por Centro de Responsabilidade (Centro de Custo) e por Conta Contábil, não mais respeitando a linguagem do orçamento, que foi realizado por projeto. Evidentemente, isto cria grandes dificuldades para monitoramento da estratégia e mostra uma organização desalinhada no uso de seus instrumentos de gestão..

Segundo Kaplan (1997), embora os executivos freqüentemente percam a modéstia ao estabelecer metas de superação, a credibilidade das metas é freqüentemente questionada por aqueles a quem cabe alcançá-las. O BSC é uma ferramenta poderosa para induzir a aceitação de metas agressivas, porque esclarece as relações de causa-e-efeito que serão utilizadas para alcançar um desempenho excepcional. Vetores de desempenho e vetores de tendência no scorecard permitem que sejam identificados os fatores operacionais – investimentos estratégicos, valores reconhecidos por clientes, produtos e serviços inovadores, capacitação de funcionários, sistemas de informação – que devem ser criados para viabilizar o cumprimento de metas organizacionais ambiciosas. Naturalmente, o orçamento operacional da organização deverá incluir estes projetos, ou planos de ação (ou iniciativas) de forma a alocar recursos físicos e financeiros a estes projetos que impulsionarão a mudança organizacional.

Na realidade das organizações, é freqüente que estejam em andamento ao mesmo tempo um grande conjunto de iniciativas, eventualmente convertidas em dezenas ou mesmo centenas de planos de ação, como gestão da qualidade total, *benchmarking*, análise de valor, *empowerment* de equipes e funcionários. Infelizmente, estas iniciativas estão quase sempre dissociadas da busca por melhorias específicas dos indicadores estratégicos. Quando estas iniciativas são subordinadas ao Balanced Scorecard, cada iniciativa deverá estar claramente vinculada em uma relação causa-efeito com a melhoria dos indicadores estratégicos. O BSC atua como elemento que dá foco para os projetos das organizações.

Kaplan (1997) refere um executivo de uma empresa ao descrever o uso do BSC para dar foco e selecionar os projetos relevantes: “Antigamente, tínhamos... como ‘mil pontos de luz’... O Balanced Scorecard é como um prisma... todos os investimentos são focalizados. Em vez de mil pontos de luz, hoje temos um laser. Todas as energias são direcionadas para apenas algumas metas críticas” (p. 253).

Assim, o Balanced Scorecard se torna um poderoso elemento balizador para a gestão estratégica em todos os níveis da organização. Nenhum projeto será disparado, nenhum investimento realizado, nenhum programa de capacitação aprovado, sem que estejam evidentes, mostradas em relações gráficas e sistêmicas de causa-e-efeito, como estes investimentos produzirão melhoria do desempenho organizacional.

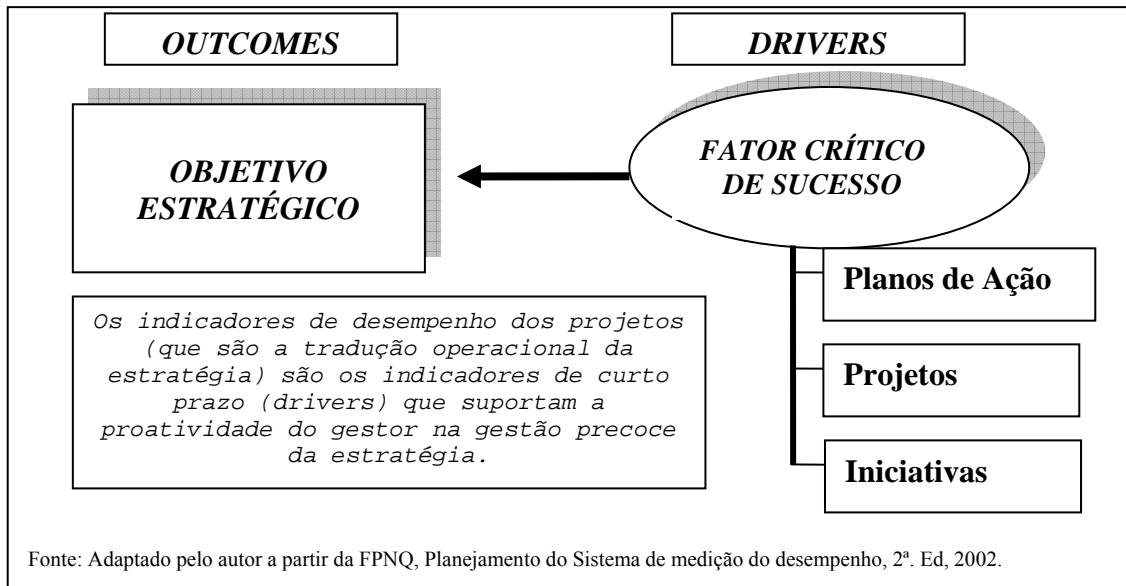


Figura 02 – Projetos como *drivers* indicadores das ações de curto prazo

9. A avaliação e seleção de projetos à luz dos resultados nos processos

Conforme exposto acima, este mecanismo permitirá a implantação de “contratos de gestão” com as equipes executivas, onde investimentos serão propostos, analisados e aprovados à luz dos impactos que os mesmos terão nos processos que estão orientados para atingir os objetivos-chave da organização. Por exemplo, um programa de capacitação das equipes em Marketing de Relacionamento (Perspectiva de Aprendizado e Crescimento) poderá ser aprovado se estiver demonstrado como este investimento terá impacto na melhoria dos processos de identificação e atendimento das necessidades do cliente (Perspectiva dos Processos Internos), e como a melhoria destes processos de atendimento ao cliente resultará em melhoria dos indicadores de fidelização e atração de novos clientes (Perspectiva de Clientes), e como esta fidelização e atração de novos clientes gera aumento de vendas que se refletirá nos indicadores do acionista, como lucro líquido ou retorno do investimento (Perspectiva do Acionista).

Exemplificando, áreas como RH e TI, que enfrentam tradicionalmente dificuldades para demonstrar o retorno do investimento em seus projetos para gestores estratégicos, passam a ter agora uma nova linguagem clara e inequívoca, onde investimentos em projetos têm compromissos claros e inequívocos com a melhoria de processos operacionais, destinados à geração de valor para o cliente e para o acionista em consequência. Um programa de capacitação será aprovado se demonstrar inequivocamente seu potencial para melhoria de desempenho de um processo alvo, em um claro compromisso recíproco entre a equipe e a empresa, e que pode ser traduzido em retorno para o acionista, uniformizando linguagens e aproximando áreas.

10. Considerações Finais

Procurou-se neste artigo fundamentar como uma satisfatória gestão de projetos e seu claro compromisso com desempenho de processos é fundamental para o sucesso da implementação da estratégia, demonstrando uma saudável e objetiva transdisciplinaridade convergente. O modelo colocado como paradigma para esta gestão integrada de projetos, processos e estratégia é a aplicação de conceitos do Balanced Scorecard, pela clareza da vinculação de cada projeto aos processos e aos objetivos estratégicos da organização, representados num mecanismo objetivo de relações causais. Pretendeu-se ter demonstrado que a gestão de projetos e processos está umbilicalmente ligada ao sucesso da implementação da estratégia,

exerce um papel fundamental de monitoramento precoce da qualidade da implementação desta estratégia e representa um modelo operacional de gestão orgânica e integrada da estratégia de curto e de longo prazo.

Referências

- CHARAN, R. & COLVIN, G. (1999) - Why CEO's Fail, Fortune 21 Jun 1999.
- CAMPOS, VICENTE FALCONI (1996) - Gerenciamento pelas Diretrizes, Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996.
- FPNQ – FUNDAÇÃO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (2002) - Planejamento do Sistema de Medição do Desempenho Global – Relatório do Comitê Temático, Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 2ª. Versão, Jul 2002.
- HAMEL, GARY & PRAHALAD, C.K. (1994) - Competing for the future, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- HAMMER, MICHAEL (2001) – A Agenda, Rio de Janeiro, Campus, 2001.
- JENSEN, BILL (2000) - Simplicidade – Vivendo com inteligência em um mundo cada vez mais estressante; Campus 2a. Ed.
- KAPLAN, ROBERT S. & NORTON, DAVID P. (1997) - Balanced Scorecard - A estratégia em ação; Rio de Janeiro, Campus, 1997.
- KAPLAN, ROBERT S., NORTON, DAVID P. (2001) - Organização Orientada para a Estratégia – Como as empresas que adotam o BSC prosperam no novo ambiente de negócios; Ed. Campus Ltda.
- KAPLAN, ROBERT S., NORTON, DAVID P. (2004) – Mapas Estratégicos – Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis; Campus, 2004.
- KIECHEL, WALTER (1982) - Corporate Strategy under Fire, Fortune 27, Dec 1982, p. 38.
- NOBLE, CHARLES H. & MOKWA, MICHAEL P. (1999) - Implementing marketing strategies: developing and testing a managerial theory. Journal of Marketing, vol. 63, no 4, October 1999, pp. 57-73.
- OKUMUS, F., (2001) - Towards a strategy implementation framework, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 13, 7, 327-38.
- PAIVA, AERTON (1999) – Organizações Empresariais celulares – São Paulo: Makron Books,
- ROCKART, JOHN F. (1979) - Chief Executives Define Their Own Data Needs – Harvard Business Review, Article 19279.
- SHOHAM, A., AND FIEGENBAUM, A. (1999) - Extending the competitive marketing strategic paradigm: The role of strategic reference points theory. Journal of the Academy of Marketing Science, 27: 442-454.
- SIMONS, ROBERT (2000) - Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy - Text and Cases, New Jersey: Prentice Hall.
- SMITH, Debra (2000) - The Measurement Nightmare – How the Theory of Constrains can resolve conflicting strategies, policies, and Measures, St. Lucie Press, Washington.
- STEIN, GEORGE A. (1979) - Strategic Planning, The Free Press, New York, 1979.
- VALERIANO, DALTON L. (2001) - Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos, Ed. Makron Books, 328 p.
- VARADARAJAN, P. RAJAN & JAYACHANDRAN, SATISH (1999) - Marketing Strategy: An assessment of the state of the field and outlook. Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 27, no 2, pp. 120-143.
- VERZUH, ERIC (2000) - Gestão de Projetos, São Paulo, Campus
- ZARIFIAN, PHILIPPE (2001) - Objetivo Competência - por uma nova lógica. São Paulo: Editora Atlas.