



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

GESTÃO DE PROJETOS E A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS: UM ESTUDO SOB A PERSPECTIVA DA RBV

ANDRÉ LUIZ S. SCHELINI

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
schelini@gmail.com

CRISTINA DAI PRÁ MARTENS

Universidade Nove de Julho
cristinadpmartens@gmail.com

Este trabalho contou com apoio do CNPq e do FAP-UNINOVE



GESTÃO DE PROJETOS E A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS: UM ESTUDO SOB A PERSPECTIVA DA RBV

Resumo

Atuar em mercados internacionais é um desafio constante na pauta das empresas no ambiente globalizado ao iniciar seu processo de internacionalização. Este estudo concentra-se em três eixos teóricos: a gestão de projetos (GP), a internacionalização de empresas e a visão baseada em recursos (RBV). Teve como objetivo analisar se, e de que forma a maturidade em GP contribui para estratégia de atuação internacional de empresas brasileiras sob a perspectiva da RBV. A estratégia de pesquisa adotada foi de estudo de múltiplos casos, de abordagem exploratória descritiva, com análise intercaso e intracaso, em três empresas brasileiras de diferentes segmentos. Como resultado, o estudo identificou que as características da GP: sustentabilidade do projeto, envolvimento dos stakeholders, definição de objetivos e estratégias, gerenciamento da mudança e gerenciamento de riscos, possuem alta contribuição para internacionalização das empresas selecionadas, com implicação de vantagem competitiva sustentável, considerando a análise RBV-VRIO. Com isso, a pesquisa apresenta contribuições para as empresas que estão ou pretendem iniciar sua internacionalização, de forma que o processo tenha melhores resultados baseado na GP.

Palavras-chave: Maturidade em Gestão de Projetos; Internacionalização de Empresas; Visão Baseada em Recursos (RBV); Empresas Brasileiras; Vantagem Competitiva Sustentável.

PROJECT MANAGEMENT AND THE INTERNATIONALIZATION BRAZILIAN COMPANIES: A STUDY FROM THE PERSPECTIVE OF RBV

Abstract

Operate in international markets is a constant challenge on the schedule of firms in the global environment to start their internationalization process. This study focuses on three theoretical areas: project management, internationalization of companies and the resource-based view (RBV). Particularly analyzed the contributions of project management maturity for internationalization of Brazilian companies from the RBV-VRIO analysis, i.e., examined whether the features of the projects management maturity adopted by the companies are considered strategic resources, with implications for sustainable competitive advantage to the company. The research strategy adopted was a multiple case study of descriptive exploratory approach within-case analysis and cross-case method, in Brazilian companies from different segments. As a result, the study found that the project management features: sustainability of the project, involvement of stakeholders, defining objectives and strategies, change management and risk management, have the greatest contribution to the internationalization of selected companies, with implication of competitive advantage sustainable, considering the RBV-VRIO analysis. Thus, the research presents contributions for companies that are or intend to initiate internationalization, so that the process has better results based on project management.

Keywords: Project Management Maturity; Internationalization of companies; Resource-Based View (RBV); Brazilian companies; Sustainable Competitive Advantage.



1. Introdução

A evolução de uma empresa nacional a uma empresa internacional é um passo importante para empresas que desejam internacionalizar-se. Em tempos de globalização, tem sido mais frequente que as empresas nacionais considerem a internacionalização de suas operações como estratégia de negócio (Penrose, 2006; Floriani & Fleury, 2012). Os negócios internacionais não reconhecem mais as fronteiras nacionais. Clientes internacionais, *global sourcing* – cadeias de fornecimento global e *joint ventures* no exterior estão remodelando o ambiente corporativo das empresas. Estas rápidas mudanças exigem das empresas o desenvolvimento da competitividade em nível global (Cleland & Ireland, 2008). Em um ambiente muito competitivo, há uma necessidade de identificar e compreender os fatores que impactam o desempenho internacional das empresas (Porter, 1996; Barney, 2001).

Estas transformações no ambiente dos negócios exigem que as empresas busquem alternativas de gestão, estabeleçam estruturas organizacionais diferenciadas e desenvolvam novos recursos, com respostas para atender as demandas do mercado nacional e competir no mercado internacional (Shenhar & Dvir, 2010). Nesse sentido, a gestão orientada para projetos, apresenta-se como uma alternativa cada vez mais aceita pelas organizações, sendo considerada uma das técnicas mais adequadas para resolução dos desafios corporativos (Carvalho & Rabechini, 2011; Kerzner, 2011). As empresas que adotaram a prática madura de GP estão mais capacitadas ao sucesso na corrida pelo mercado (Kerzner, 2006). Os modelos de maturidade em GP permitem a realização de um processo de aprendizagem das práticas de GP adotadas pela organização e melhora das competências em GP (Carvalho & Rabechini, 2011; Kerzner, 2006).

A abertura de novos mercados fora do país de origem da empresa pode adotar diferentes modelos de negócios e estratégias (Root, 1987; Anderson & Gatignon, 1986). A definição da melhor escolha do modo de entrada no mercado internacional depende de diversos fatores, como: as condições competitivas existentes no ambiente doméstico e global; a situação econômica, social, cultural, legal e política do país de destino; e o conjunto de capacidades, recursos e competências da empresa (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2011). A internacionalização passa a ser uma decisão estratégia de expansão comercial (Porter, 1996; Hitt et al., 2011; Penrose, 2006), que as empresas adotam de forma planejada e com procedimentos direcionados para garantir a conquista de novos mercados. A GP é uma alternativa que pode contribuir nesse processo.

Este estudo buscou analisar a implicação competitiva da prática madura da GP em empresas internacionais brasileiras, como premissa para expandir internacionalmente. Para que essa análise fosse possível, optou-se por utilizar a perspectiva da Visão Baseada em Recursos (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Penrose, 2006). A Visão Baseada em Recursos – RBV fornece insumos para analisar o comportamento estratégico internacional da empresa, concentrando-se sobre o conjunto de recursos e competências únicas que pertencem ou que tenham sido adquiridos externamente pelas empresas (Barney, 1991; Penrose, 2006). As características dos recursos influenciam na capacidade da empresa de alcançar, ou não, uma determinada vantagem competitiva (Barney, 1991; Grant, 1991).

Assim, este estudo abordou a internacionalização da empresa como uma estratégia de negócio dos casos foco da análise e a gestão madura de projetos como um recurso estratégico para alcançar desse objetivo. Pressupõe-se que a gestão madura de projetos confere uma vantagem competitiva, e com isso a empresa possui um melhor desempenho em sua estratégia de internacionalização. Portanto, este estudo teve como objetivo analisar se, e de que forma a maturidade em GP contribui para estratégia de atuação internacional de empresas brasileiras sob a perspectiva da RBV. Logo, os resultados deste estudo apresentam contribuições acadêmicas e práticas para o uso de métodos maduros da GP para a internacionalização das empresas brasileiras sob a ótica da visão baseada em recursos.



Após esta introdução, o artigo faz uma retomada conceitual sobre os temas centrais do estudo (seção 2); aborda o método de pesquisa (seção 3); apresenta os resultados encontrados, os analisa à luz da literatura (seção 4), e por fim são feitas considerações finais (seção 5).

2. Referencial Teórico

Inicialmente são apresentados aspectos conceituais de GP e maturidade. Na sequência, aborda-se a internacionalização; e então se discorre sobre a visão baseada em recursos (RBV).

2.1. Gestão de Projetos e Maturidade

A GP não é algo que acontece por acaso e seu sucesso é o resultado de um conjunto de esforços organizados de forma estruturada e determinada, utilizando práticas e habilidades dentro de uma organização (Levine, 2002). Mesmo assim, muitos projetos ainda falham (Shenhar & Dvir, 2010; Kerzner, 2011). Por esse motivo é importante a compreensão do conceito de projetos além dos aspectos relacionados ao seu gerenciamento e maturidade. O conceito de projeto vem se aprimorando nos últimos anos, a fim de estabelecer um entendimento comum nas organizações que trabalham com esse tipo de empreendimento (Rabechini & Carvalho, 1999). O termo projeto é descrito de maneiras diferentes, porém complementares na literatura pesquisada.

Esta pesquisa adota a definição de projeto como um esforço temporário realizado seguindo um ciclo de vida específico para criar um único produto, serviço ou resultado através da mobilização de recursos humanos, materiais e financeiros (Muriithi & Crawford, 2003; Stanleigh, 2007; PMI, 2008). Diante disso, os projetos envolvem mudanças, a criação de algo novo ou diferente, composto por atividades independentes, envolvendo múltiplos recursos e eles têm um começo e um fim. Assim, além da organização estar orientada para projeto, é fundamental que também tenha claramente definidos quais os requisitos para o gerenciamento do projeto, as técnicas e ferramentas associadas às competências necessárias para o gerenciamento dos seus projetos. A GP possibilita níveis crescentes de qualidade e agregação de valor aos seus interesses, proporcionando o controle de custos e das mudanças, além de garantir a entrega de produto e serviço, dentro do prazo acordado (Kerzner, 2006).

Percebe-se que a GP envolve o uso de metodologias, áreas de conhecimento, atividades interdependentes, e o uso de múltiplos recursos conduzidos pela tripla restrição (Webster & Knutson, 2006), para cumprir requisitos de entregas, metas de prazos e orçamentos, garantindo o sucesso e a excelência na gestão do projeto (Kerzner, 2011). Com isso, pode-se argumentar que a GP cria vantagem competitiva (Shenhar, 2004). Assim, a GP tornou-se estratégica e o sucesso organizacional depende de projetos (Shenhar & Dvir, 2010).

Os projetos se tornaram um importante instrumento de mudança e de desenvolvimento das organizações (Bouer & Carvalho, 2005), com isso o gerenciamento de projeto torna-se uma capacidade essencial para o sucesso das organizações (Shenhar & Dvir, 2010). Dessa forma, as empresas buscam as melhores práticas em GP que contribuam para o planejamento, execução e o controle dos recursos da empresa (Kerzner, 2011). A melhoria contínua deve ser buscada incansavelmente, portanto, para compreender a eficácia da gestão do projeto de uma organização é determinante a sua maturidade em GP (PMM). A maturidade na GP está associada a uma metodologia padrão de processos de acompanhamento, contribuindo para o sucesso do projeto, sucedendo a excelência (Rabechini, 2005; Kerzner, 2006 e 2009).

A literatura apresenta diversos modelos de maturidade (Carvalho & Rabechini, 2011). Os modelos de maturidade são mecanismos capazes de quantificar numericamente a maturidade. Dinsmore (1999) explica que a maturidade reflete o quanto uma organização avançou em relação à incorporação das práticas de GP, contribuindo para eficácia em concluir os mesmos. Contudo, processos e sistemas repetitivos não garantem, somente aumentam a probabilidade de sucesso. Assim, é observado que a maturidade em GP está ligada a quão



hável uma organização está no exercício de gerenciar seus projetos (Prado, 2004). Cada empresa, a partir das experiências e do aprendizado (positivo e negativo), faz uso de técnicas e ferramentas de GP, capazes de refletir na maturidade de seus processos (Dinsmore & Cabanis-Brewin, 2006). Cabe ressaltar que a maturidade não é proporcional ou medida pela idade da organização, tendo em vista que organizações com muitos anos de vida podem se localizar em um nível baixo na escala de maturidade, enquanto outras com poucos anos de vida, encontram-se bem posicionadas (Bouer & Carvalho, 2005; Kerzner, 2009).

Alguns autores são enfáticos ao afirmar que o sucesso do negócio depende de projetos (Shenhar & Dvir, 2010), e as empresas que adotam a prática madura de GP estão mais capacitadas ao sucesso na corrida pelo mercado (Kerzner, 2006). Os modelos de maturidade em GP permitem a realização de um processo de aprendizagem das práticas de GP adotadas pela organização e melhora das competências em GP (Carvalho & Rabechini, 2011; Kerzner, 2006). A gestão por projetos é avaliada por muitas empresas como uma ferramenta importante para lidar com o crescimento e garantir a sobrevivência das empresas em função da sua utilidade para aperfeiçoar a alocação dos recursos (Sbragia, Rodrigues, Piscopo & Moreira, 2009). Nesse sentido, ela pode também ser útil para os processos de internacionalização.

2.2. Internacionalização de empresas

Partindo da análise da GP para a internacionalização de empresas, um pressuposto básico que conduzirá esta análise é a existência de imperfeições de mercado (Moreira, 2009), o que corrobora com o estudo de projetos. A internacionalização se refere a vários tipos de trocas, relações econômicas, políticas e culturais entre as nações, para que resultem em relações pacíficas ou de confronto, complementaridades ou competições; e a globalização significa uma realidade diferente, algo mais contemporâneo, como a extensão das relações e das trocas internacionais em todo o mundo, refletindo a velocidade cada vez maior dos transportes e das comunicações (Pavie, 2011; Hollensen, 2011).

A internacionalização refere-se ao grau em que uma empresa obtém suas receitas ou operações de vendas realizadas fora do seu país de origem (Elango & Pattnaik, 2007); também pode ser caracterizada como um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países, fora de sua base de origem (Goulart, et. al. 1994); e, ainda, pelo envolvimento e comprometimento das operações internacionais da empresa ao longo do tempo (Kraus, 2006).

Nesse contexto, o processo de internacionalização tem sido uma das estratégias utilizadas pelas empresas como forma de crescimento, seja para acessar novos mercados, manter a produtividade industrial combatendo as sazonalidades internas, aquisição de novos produtos, insumos e tecnologias, ou para aproveitar novas oportunidades de negócios (Dunning, 2001; Kotler, 2000; Floriani, 2010). Para competir em nível internacional, as empresas precisam procurar e manter suas competências-chaves em nível global. Isso gera problemas para as empresas em todo o mundo, especialmente para as pequenas, pois os recursos são mais limitados.

Existem diversas teorias e modelos do processo de internacionalização de empresas, em diversas óticas e argumentos (Vianna, Piscopo & Ryngelblum, 2013). Com isso, não é possível considerar as teorias de internacionalização universais (Vianna *et al.*, 2013), no entanto, os autores concordam que o processo de entrada nos mercados internacionais promove mudanças significativas nas empresas. A decisão de internacionalizar é considerada estratégica, pois envolve responder questões do tipo: o que, por que, onde, como, quando e quanto (Vianna *et al.*, 2013; Madeira & Silveira, 2013).

De acordo com a abordagem de estágio, as empresas começam a venda de produtos em seus mercados domésticos e, em seguida, gradualmente buscam novos países. Podem ser identificados dentro da abordagem estágio dois modelos principais: a Teoria Ciclo de Vida do



Produto de Raymond Vernon (1966) e o Modelo de Internacionalização de Uppsala (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977, 1990).

O processo de internacionalização é conceituado por diversos autores, em teorias que exploram diferentes motivações para a realização dos negócios internacionais. O processo de internacionalização pode ser dividido em duas correntes teóricas: a teoria de abordagem econômica e a teoria de abordagem comportamental (Almor, Hashai & Hirsch, 2006; Floriani, 2010; Vianna *et al.*, 2013; Madeira & Silveira, 2013). As teorias de abordagem econômica têm a sua base na corrente principal de economia, e centram-se na relação entre a empresa e seu ambiente (Andersson, 2000; Madeira & Silveira, 2013). O principal aspecto da abordagem econômica é que as empresas são quase racionais em sua escolha de investimentos e o decisor tem acesso à informação (Andersson, 2000). As teorias de abordagem comportamental tratam da aprendizagem individual dos gestores, como aspectos importantes na compreensão do comportamento internacional (Andersson, 2000). Na abordagem comportamental, o foco é sobre o impacto da experiência internacional sobre o ritmo e a direção do processo de internacionalização.

A decisão da empresa em internacionalizar-se está associada a fatores como (Almeida, 2007): (1) desenvolvimento tecnológico; (2) proximidade com consumidores; (3) superação de barreiras protecionistas; (4) explorar as vantagens competitivas existentes no país de origem; (5) explorar oportunidades específicas de um negócio; (6) aumentar o ciclo de vida de produtos; (7) antecipar-se a práticas da concorrência; (8) aproximar-se das fontes de recursos financeiros, mão de obra e matérias-primas mais abundantes e baratas.

Existem duas grandes decisões gerenciais a fazer quando se considera a entrada no mercado, sendo a primeira quanto ao tempo de entrada no mercado, e a segunda pelo modo de entrada no mercado (Kotler, 2000). Além dessas duas decisões é preciso considerar o tipo de barreiras à entrada no mercado e planejar uma estratégia para lidar com essas barreiras. Root (1987) sustenta que as estratégias de entrada no mercado requerem cinco decisões: (I) a escolha de um mercado-alvo; (II) os objetivos e metas no mercado-alvo; (III) a escolha de um modo de entrada para penetrar no país-alvo; (IV) plano de marketing para penetrar o mercado-alvo, e; (V) o sistema de controle para monitorar o desempenho no mercado-alvo.

São consideradas diversas questões que podem influenciar o desempenho do processo de internacionalização de empresas, de natureza externa ou interna. No aspecto interno estão as questões relacionadas à própria organização, e no externo o mercado e ambiente empresarial (Douglas & Craig, 1995). Outra questão que está associada à decisão de internacionalizar é a escolha do modo de entrada apropriado. O modo de entrada é um determinante crítico do envolvimento e provável sucesso internacional da organização, que varia de acordo com o comprometimento e a complexidade da operação, podendo ser realizado por meio da exportação, licenciamento da marca, aliança estratégica, aquisições e a implantação de uma nova subsidiária (Root, 1987; Hitt *et al.*, 2011).

Assim, o processo de internacionalização sofre a influências de aspectos ligados ao ambiente interno da organização como no ambiente externo, como os projetos. Com isso, a internacionalização de empresas engloba (Moreira, 2009): confrontos estáticos – tipos de operações, seus compromissos e os conhecimentos que a empresa detém sobre determinado mercado-alvo; e dinâmicos – a evolução das atividades internacionais da empresa, os riscos associados a determinados mercados e a falta de experiências nesses mercados.

Igualmente, existem algumas situações que influenciam na composição do ambiente competitivo em que as empresas concorrem, como: a) situações da composição do trabalho especializado, infraestrutura, e aspectos naturais; b) situações da natureza da demanda interna em relação aos produtos e/ou serviços no país; c) situações de disponibilidade ou não, no país, de empresas fornecedoras e de apoio; e d) estratégia, estrutura do mercado e rivalidade das empresas (Porter, 1993). Dessa forma, verifica-se que as influências do ambiente em que as



empresas estão inseridas e competem também contribuem para promoção ou não da vantagem competitiva (Porter, 1993), além dos recursos estratégicos desenvolvidos pela empresa. Além disso, a internacionalização das empresas pode ocorrer em decorrência de vantagens competitivas no mercado doméstico (Goulart, et.al. 1994).

A implicação competitiva do uso das práticas maduras da GP, como premissa para expandir internacionalmente, é analisada neste estudo a partir da perspectiva da Visão Baseada em Recursos, tema que será abordado a seguir.

2.3. Visão Baseada em Recursos - RBV

A RBV fornece insumos para analisar o comportamento estratégico internacional da empresa, concentrando-se sobre o conjunto de recursos e competências únicas que pertencem ou que tenham sido adquiridos externamente pelas empresas (Penrose, 2006; Barney, 1991). Combinar de forma intencional, racionalmente os recursos disponíveis na empresa é uma ação estratégica, cumprindo metas para o alcance de objetivos organizacionais num determinado mercado, obtendo com isso a vantagem competitiva (Hatch, 1997). Uma das contribuições da visão baseada em recursos à gestão estratégica é a sua capacidade de reunir várias vertentes da pesquisa em economia, organização industrial, ciência organizacional, e da própria estratégia empresarial (Rugman & Verbeke, 2002).

Um dos maiores objetivos das empresas é a sobrevivência em condições sustentáveis, com perspectivas de crescimento, sendo a criação de recursos e capacidades elementos indispensáveis para sua consecução da vantagem competitiva sustentável (Wernerfelt 1984; Barney, 1991; Peteraf 1993). Além disso, nenhuma empresa pode sobreviver no mercado sem a existência dos recursos (Grant, 1991), sendo estes como a unidade básica que fornece às empresas a entrada no processo dos negócios (Hollensen, 2011). A RBV é uma estrutura teórica no campo da gestão estratégica, usada para entender a vantagem competitiva da empresa e sua sustentabilidade ao longo do tempo (Barney, 1991; Barney *et al.* 2007).

De acordo com a RBV, os recursos estratégicos de posse da empresa e os recursos disponíveis no setor, são a fonte de vantagens competitivas sustentáveis. Assim, os recursos da empresa são mais importantes que os recursos no setor. Com isso, as relações entre os recursos e a posição da empresa no mercado estão muito próximas. O tamanho da empresa está ligado ao tamanho da influência das forças de mercado para a destinação e as diferentes formas de uso dos seus recursos, ou seja, quanto maior o tamanho da empresa, menor será a influência (Penrose, 2006). A relação entre as características dos recursos e a vantagem competitiva sustentável está demonstrada na Figura 1.

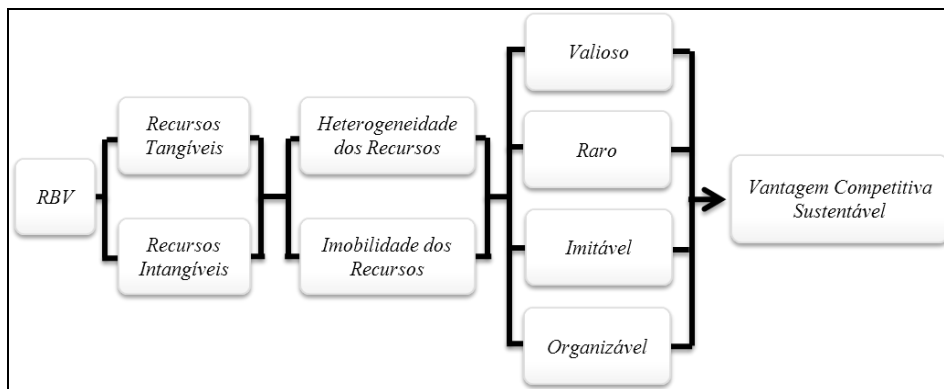


Figura 1: Relação entre as características dos recursos e a vantagem competitiva sustentável

Nota. Fonte: Barney, J. B. & Clark, D. N. (2007). Resource-Based Theory: *Creating and Sustaining Competitive Advantage*. New York: Oxford University Press.



Inicialmente, a vantagem competitiva sustentável da empresa baseava-se na análise de quatro características que potencializavam os recursos de uma empresa: valor, raridade, difícil imitação, e difícil substituição (Barney, 1991). Posteriormente, essas características surgem de uma forma levemente alterada, sendo os três primeiros mantidos, e a última, a difícil substituição foi trocado pela organização (Barney & Clark, 2007). Com isso, os recursos e capacidades assumem quatro características distintas: valioso, raro, imitável e organizável – VRIO (Barney, 2001; Barney & Clark, 2007).

As características apresentadas pelo modelo VRIO possibilitam realizar análise baseada em recursos com perguntas sobre as atividades dos negócios da empresa (Barney & Clark, 2007). As questões são (Barney & Clark, 2007): (1) Valor – Os recursos e capacidades permitem que a empresa responda às ameaças ou oportunidades?; (2) Raridade – O recurso é atualmente controlado por um pequeno número de concorrentes?; (3) Imitabilidade (difícil imitação) – As empresas sem os recursos enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo? (4) Organização – A empresa possui políticas e procedimentos organizados para apoiar a exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar? Essas questões possibilitam compreender o potencial de retorno associado ao uso de qualquer recurso ou capacidade de uma empresa (Barney & Clark, 2007). A abordagem da RBV pode contribuir para compreensão de como os recursos são empregados na internacionalização e como podem conferir vantagem competitiva no mercado internacional.

3. Metodologia

O modelo teórico deste estudo sugere a existência de uma relação colaborativa entre o a GP com a internacionalização das empresas. A perspectiva do modelo é investigar essa relação do ponto de vista da gestão de projeto ser um recurso estratégico que confere vantagem competitiva sustentável para as empresas que se utilizam dela, sob o olhar das variáveis VRIO da RBV. Com isso, sugere-se que o nível de maturidade da empresa na execução de seus projetos contribui para o desempenho da internacionalização da empresa.

Estudos evidenciam que algumas características organizacionais influenciam a expansão internacional das empresas em determinadas dimensões, interferindo no grau de internacionalização das empresas (Hymer, 1976; Hitt, Hoskissom & Kim, 1997; Loureiro, 1990; Barretto & Rocha, 2003), essas características organizacionais são os recursos da empresa, dos quais conferem uma vantagem para empresa, contribuindo para o processo de entrada em mercados específicos (Madhok, 1997; Hollensen, 2011). A Figura 2 apresenta o modelo teórico da pesquisa.

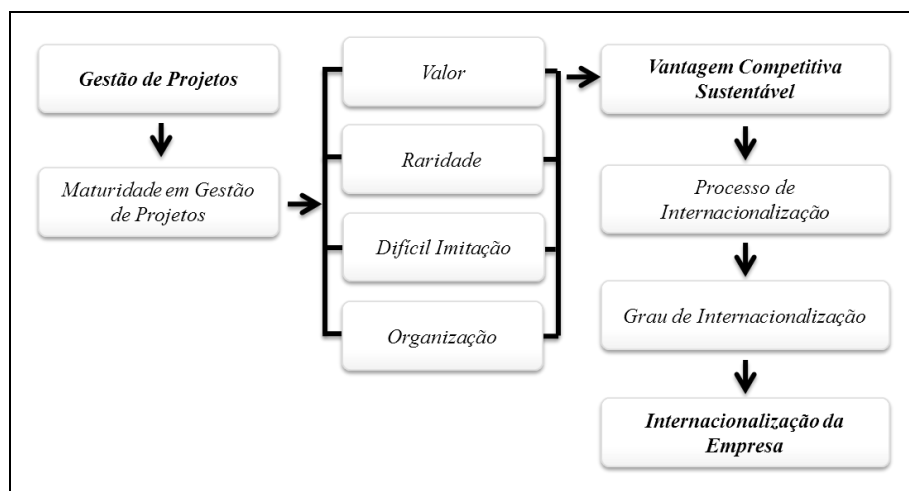


Figura 2: Modelo Teórico da pesquisa

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores



Para o desenvolvimento deste estudo, a GP foi analisada como um recurso estratégico interno da empresa, por meio do VRIO, que conseqüentemente, pode conferir uma vantagem competitiva sustentável para a internacionalização da empresa, com base na RBV. A internacionalização da empresa, por sua vez, foi analisada com base no processo de internacionalização (Por quê? Como? Quando? Onde? O que?).

A estratégia metodológica adotada para o desenvolvimento desta pesquisa foi o estudo de caso múltiplo (Eisenhardt, 1989). Trata-se de uma pesquisa descritivo-exploratória, de abordagem qualitativa, pois foram relatadas as evidências do comportamento das empresas selecionadas explorando a contribuição da maturidade na gestão dos projetos para internacionalização das empresas sob a ótica do RBV, sem interferência do pesquisador.

As unidades de análise do estudo foram três empresas de grande porte, de origem brasileira, consideradas líderes em seus segmentos de atuação: a primeira do setor de atacado, no segmento do agronegócio; a segunda do setor de bens de capital, no segmento de máquinas e equipamentos; e a terceira no setor de bens de consumo, no segmento de alimentos. A escolha foi feita de forma intencional e por conveniência, tendo como base os critérios: a) ter origem brasileira, mesmo que controlada por grupos internacionais; b) ser de grande porte; c) empresas de segmentos diferentes; d) possuir regularidade nos negócios internacionais por pelo menos 3 anos; e) fazer uso da GP; e) possibilidade de acesso aos entrevistados e a documentos da empresa. A Tabela 3 apresenta os procedimentos para coleta de dados:

Tabela 3:
Coleta de dados.

Investigação	Modelo	Procedimento
Maturidade em Gestão de Projetos	KPMMM	Optou-se por utilizar um questionário estruturado já testado para avaliar o nível 2 (Processos Comuns) da maturidade em GP (Bouer & Carvalho, 2005), seguindo o modelo de maturidade KPMMM (Kerzner, 2006).
Processo de Internacionalização	Uppsala	Utilizou-se um questionário semiestruturado baseado no Modelo Incremental de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977, 1990), alinhando ainda as motivações estratégicas para internacionalização da empresa (Lientz & Rea, 2003; Hitt <i>et al.</i> , 2011).
Grau de Internacionalização da Empresa	UNCTAD	Utilizou-se o cálculo do índice de transnacionalidade no exterior, desenvolvido pela UNCTAD, e utilizado no Brasil pela FDC. O cálculo leva em consideração: os ativos, as receitas e o número de funcionários das empresas (FDC, 2013, p.11).
Implicação Competitiva	RBV-VRIO	Utilizou-se um questionário estruturado relacionando as características de maturidade em GP (Lopes, 2009) avaliando a implicação competitiva das características à luz das dimensões da RBV-VRIO (valioso, raro, imitável e suportado pela organização), para internacionalização (Barney & Clark, 2007).

Nota. Fonte: Elaborado pelos Autores.

A análise dos dados envolveu a análise intracaso e intercaso (Eisenhardt, 1989). A análise intracaso requer do pesquisador a descoberta de padrões únicos dentro de cada caso, antes de generalizar padrões entre os casos. Para a mesma autora, uma vez que padrões emergem, a análise cruzada dos casos é realizada para procurar semelhanças e diferenças.

Adotou-se o ano de 2013 como referência para a análise do contexto em virtude das empresas disponibilizarem os dados consolidados, receitas e despesas, e seus relatórios de gestão desse ano. No contexto da GP, consideraram-se as respostas obtidas em 2014, mesmo que ao longo desse ano as empresas tenham melhorado o desempenho ou não nesse tema, e no contexto da internacionalização considerou-se o comportamento ao longo do tempo.

O modelo proposto permitiu analisar essas características da GP como recursos e capacidades conforme apresentado na Tabela 4.



Tabela 4:

Matriz de Correlação: Gestão de Projetos x RBV (VRIO) x Internacionalização da Empresa

Critério GP (Recursos e Capacidades)	Características RBV - VRIO -	Implicação Competitiva	Contribuição para Internacionalização
<i>Desempenho de Prazo e Cronograma</i>	<i>É Valioso?</i>	<i>Desvantagem Competitiva</i>	<i>Contribui para o Processo de Internacionalização?</i>
<i>Desempenho de Escopo</i>			
<i>Desempenho de Custo</i>			
<i>Planejamento de Tempo</i>			
<i>Planejamento de Escopo</i>			
<i>Planejamento de Custo</i>	<i>É Raro?</i>	<i>Paridade Competitiva</i>	<i>Contribui para o Processo de Internacionalização?</i>
<i>Definição de Requisitos</i>			
<i>Atendimento a Requisitos Técnicos</i>			
<i>Definição de Objetivos e Estratégias</i>			
<i>Gerenciamento de Mudança</i>			
<i>Gerenciamento de Riscos</i>	<i>É difícil de Imitar?</i>	<i>Vantagem Temporária</i>	<i>Não contribui para o Processo de Internacionalização?</i>
<i>Gerenciamento da Comunicação</i>			
<i>Gerenciamento de Encerramento</i>			
<i>Liderança e Relacionamento</i>			
<i>Delegação de Responsabilidades</i>			
<i>Ética Profissional de Gerentes de Proj.</i>	<i>É explorado pela Organização?</i>	<i>Vantagem Sustentável</i>	<i>Não contribui para o Processo de Internacionalização?</i>
<i>Tomada de Decisões</i>			
<i>Envolvimento dos Stakeholders</i>			
<i>Controle e Monitoramento</i>			
<i>Sustentabilidade do Projeto</i>			

Nota. Fonte: Elaborado pelos Autores.

4. Análise dos Resultados

A análise dos resultados está estruturada em cinco partes: (1) Análise do contexto, apresentação e caracterização dos casos; (2) Análise das empresas no contexto da maturidade em GP; (3) Análise do processo de internacionalização das empresas; (4) Análise das relações da GP e a internacionalização sob a ótica da RBV; (5) Análise comparativa das empresas.

Mesmo no ambiente macroeconômico internacional em crise nos anos de 2008 e 2009, as três empresas continuaram com suas estratégias internacionalização, com decisões estratégicas para internacionalização deliberadas e planejadas. As empresas atuam em setores empresariais altamente competitivos, onde as negociações são decididas com pequenas variações de preço. Os três casos apresentam elementos que evidenciam as práticas de GP, no entanto apenas a Empresa Beta possui estrutura organizacional mais projetizada, com escritório de projetos estruturado. A Tabela 5 apresenta uma breve caracterização das empresas estudadas, aqui denominadas como Alpha, Beta e Zeta.

Tabela 5:

Principais dados das empresas selecionadas.

Características	Empresa Alpha	Empresa Beta	Empresa Zeta
Tipologia Jurídica	(Ltda.)	(S.A.)	(S.A.)
Setor de Mercado	Atacado	Bens de Capital	Bens de Consumo
Segmento Empresarial	Agronegócios	Máquinas e Equipamentos	Alimentos
Porte da Empresa	Grande Empresa	Grande Empresa	Grande Empresa
Funcionários	3.949	29.099	1.958
Valor Exportado em 2013	Acima US\$ 100 milhões	Acima US\$ 100 milhões	Até US\$ 50 milhões
Atuação Internacional	Desde 2000	Desde 1970	Desde 2000
Quantidade de Países	4 países	28 países	3 países
Escritório de Projetos	Não	Sim	Não
Estado Sede	Mato Grosso	Santa Catarina	Santa Catarina

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores



A partir dos resultados, foi realizada uma análise comparativamente das empresas estudadas, com base em três variáveis que pudessem equilibradamente comparar as empresas, considerando que elas são de segmentos empresariais diferentes, de portes diferentes e com uma presença internacional distinta. As três variáveis foram: (1) análise da maturidade, utilizando a pontuação alcançada por cada empresa na fase de maturidade do modelo KPMMM; (2) análise da internacionalização, utilizando o índice de transnacionalidade obtido por meio da fórmula que envolve o cálculo dos ativos, receitas e funcionários das empresas; e (3) análise da implicação competitiva com contribuição para internacionalização, utilizando o coeficiente do número de vezes que as três empresas apresentaram as mesmas características maduras na GP com vantagem competitiva sustentável, contribuindo para internacionalização das empresas.

Do ponto de vista da análise da maturidade das empresas, verifica-se que as três empresas possuem pontuações distintas, no entanto a fase embrionária é a única fase em que as empresas apresentam praticamente as mesmas pontuações. Uma elevada pontuação na fase embrionária pressupõe que as empresas compreendem e perfilham os benefícios da GP, sobretudo nas estruturas operacionais e de supervisão (Bouer & Carvalho, 2005). A Figura 3 apresenta a pontuação média alcançada das áreas técnicas investigadas nas empresas, para avaliação da maturidade na GP.

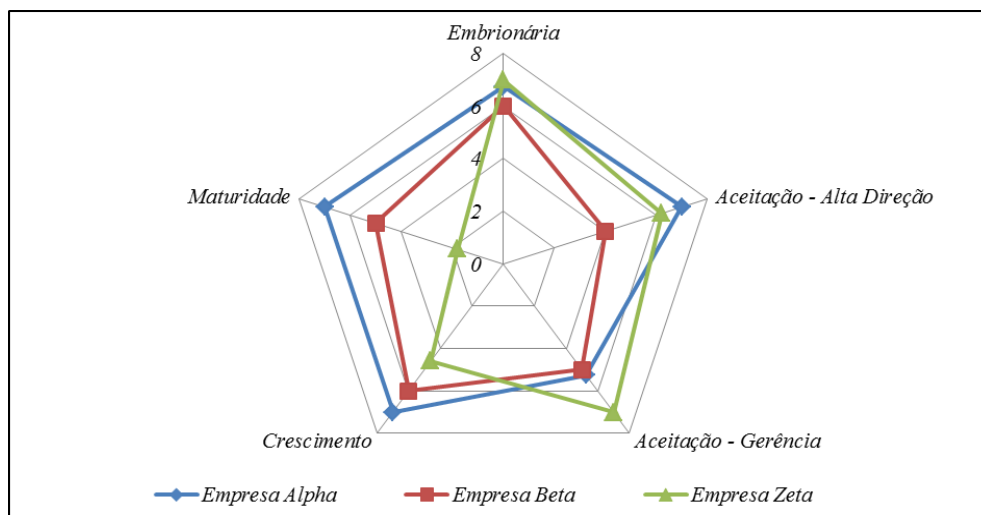


Figura 3: Análise Comparativa da Avaliação da Maturidade das Empresas

Nota. Fonte: Elaborado pelo Autor

Analisando os resultados, a Empresa Alpha apresenta um bom desempenho na avaliação do seu nível de maturidade em GP, pois a empresa obteve pontuação 7 nas fases Embrionária, Aceitação – Alta Direção, Crescimento e Maturidade, tendo apenas nota 5 na fase Aceitação – Gerência. Um reflexo natural do seu modelo de negócio, apresentado durante a caracterização da empresa. Esse desempenho na avaliação sugere que a empresa esteja acima do nível 2 de maturidade, podendo estar entre o Nível 3 – Metodologia Singular, e o Nível 4 – *Benchmarking*, marcada pela elevada pontuação nas fases de Crescimento e Maturidade, ambas com nota 7. A fase de Crescimento é crucial para empresa, pois marca o começo do desenvolvimento de um processo de GP, sendo o foco principal nesse caso, padronizar os métodos de planejamento, execução e controle dos projetos (Kerzner, 2009).

A Empresa Beta possui um desempenho adequado e equilibrado em suas pontuações. A empresa obteve pontuação 6 na fase Embrionária, 4 na fase Aceitação – Alta Direção, 5 na fase Aceitação – Gerência, 6 na fase Crescimento e 5 na fase Maturidade. Mesmo com grande variação nos resultados obtidos, a Empresa Beta conseguiu manter-se próximo da média 6 na



pontuação geral. Sua estrutura está organizada de forma a atender a gestão por projetos e por operações. Na gestão por operações estão definidos claramente os processos, rotinas e os produtos que são produzidos para atender os lotes e pedidos de entrega, basicamente pela produção em série das máquinas, equipamentos, peças e outros para atender grandes compradores com produtos OEM e *Global Sourcing*. Na gestão por projetos a estrutura do negócio canaliza os esforços para a pesquisa e desenvolvimento de novas soluções e aplicações tecnológicas, o estímulo a inovação. Nesse modelo o atendimento é voltado para os *Special Projects*, como contratos específicos como licitações, concorrências públicas, cadeias produtivas com soluções e aplicações customizadas e desenhadas de acordo com a necessidade do cliente, nesses casos a agregação do valor aos serviços é maior possibilitando maior rentabilidade. Essa configuração organizacional contribui para o desempenho equilibrado na avaliação da maturidade da Empresa Beta, sinalizando que a empresa esteja no Nível 3 de Maturidade em GP, Metodologia Singular.

Percebe-se que a Empresa Zeta seguiu com elevada pontuação nas fases Embrionária (7), Aceitação – Alta Direção (6) e Aceitação – Gerência (7), ao passo que na fase de Crescimento (5) e Maturidade (2) obteve baixa pontuação. Pode-se sugerir que a Empresa Zeta percebe e reconhece os benefícios da GP, principalmente nos níveis operacionais e de supervisão da empresa. Além disso, a elevada pontuação nas fases 2 e 3 significa que os conceitos e as práticas da GP são amplamente aceitos, tornando-se aparentes o apoio e o empenho das lideranças da Empresa Zeta no patrocínio e condução dos projetos. Como houve uma tendência de baixa pontuação a partir da fase de Crescimento, e se confirmou com a pontuação da fase de Maturidade, significa que a empresa ainda busca a padronização de uma metodologia para o planejamento, execução e controle dos seus projetos. Na sequência, a Maturidade não foi alcançada. Podem-se relacionar diversos fatores para o não atingimento da Maturidade, desde a resistência da empresa em efetuar rígidos controles de prazos e custos, com relatórios periódicos e sistematizados, o desenvolvimento de uma grade de competência e habilidades em GP e a profissionalização da função de GP como carreira (Bouer & Carvalho, 2005). Esses resultados indicam que a Empresa Zeta ainda esteja no Nível 2 – Processos Comuns, de Maturidade em GP.

Para medir a presença internacional adotou-se o índice de transnacionalidade. Os resultados obtidos pelos cálculos foram: (a) Empresa Alpha com índice de 0,153; (b) Empresa Beta com índice de 0,382; e (c) Empresa Zeta com índice de 0,130. Comparativamente a diferença nos índices não significa que uma empresa é mais atrasada que a outra na estratégia de internacionalização, podendo significar, por exemplo, que uma empresa tem maior participação no mercado interno em relação à outra. O índice apresenta a proporção da atuação no exterior com relação ao volume total das operações (FDC, 2013).

A análise da implicação competitiva RBV-VRIO nas empresas tomou como base o cálculo do coeficiente alcançado a partir do número de vezes em que cada empresa apresentou características maduras na GP com alta contribuição para internacionalização com implicação de vantagem competitiva sustentável. Os resultados foram: (i) Empresa Alpha apresentou 11 características, representando 55% das 20 características; (ii) Empresa Beta apresentou 17 características, representando 85% das 20 características; e (iii) Empresa Zeta apresentou 10 características, representando 50% das 20 características. Esses resultados demonstram que a Empresa Beta possui maior vantagem competitiva sustentável que as demais no uso da GP como um recurso estratégico para sua expansão internacional.

A Tabela 7 apresenta a matriz de avaliação das empresas estudadas na pesquisa comparando as três variáveis: maturidade na GP, transnacionalidade e RBV-VRIO.



Tabela 7:

Matriz de Avaliação: Maturidade x Transnacionalidade x RBV-VRIO

EMPRESA	MATURIDADE	TRANSNACIONALIDADE	RBV-VRIO
Alpha	7,00	0,153	55%
Beta	5,00	0,382	85%
Zeta	2,00	0,130	50%

Nota. Fonte: Elaborado pelo Autor.

Verificou-se que apesar da Empresa Alpha possui maior maturidade na GP em relação às demais empresas, ela não conseguiu converter a prática madura da GP em vantagem competitiva sustentável, obtendo apenas 55% das características RBV-VRIO, e ainda com o índice de transnacionalidade entre a Empresa Beta e Zeta. O mesmo ocorre com a Empresa Zeta, no entanto o caso dela ainda é mais evidente, pois ela não obteve uma boa pontuação na fase de maturidade e apresenta apenas a metade das características maduras da GP com implicação de vantagem competitiva sustentável, com menor índice de transnacionalidade. A Empresa Beta apresenta o melhor resultado com uma boa pontuação na maturidade, um alto índice de transnacionalidade e com 85% das características maduras na GP aplicados para internacionalização com implicação de vantagem competitiva sustentável.

A Figura 7 apresenta uma perspectiva espacial do posicionamento das empresas nas três variáveis. No gráfico o Eixo X representa o nível de maturidade, o Eixo Y o índice de transnacionalidade, e o tamanho das esferas o percentual das características RBV-VRIO.

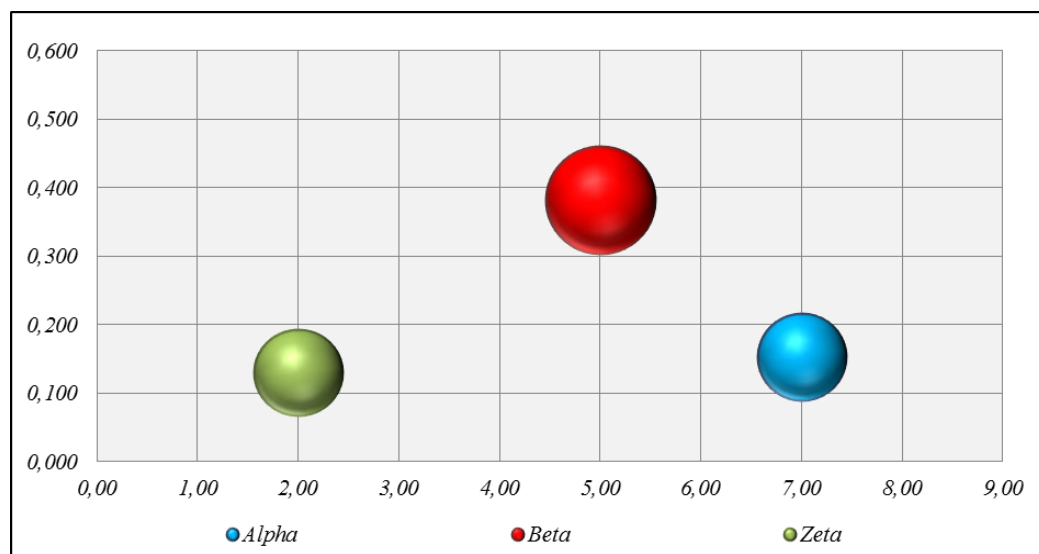


Figura 7: Matriz de Avaliação: Maturidade x Transnacionalidade x RBV (VRIO)

Nota. Fonte: Elaborado pelos Autores.

Com base na análise dessa matriz, sugere-se que em relação aos três casos estudados, a simples utilização das características da gestão madura de projetos não conduz a excelência e não impute uma maior internacionalização. Outros aspectos precisam ser avaliados, como o cenário econômico, a disponibilidade de recursos financeiros nas empresas, oportunidades mercadológicas, entre outros aspectos. No entanto, considerando os resultados obtidos na pesquisa e analisando a Figura 8 (características da GP com maior contribuição Internacionalização com implicação VCS) pode-se concluir que a Empresa Beta utiliza com maior propriedade as características da gestão madura de projetos para o alcance da sua vantagem competitiva sustentável repercutindo no melhor posicionamento na sua transnacionalidade.

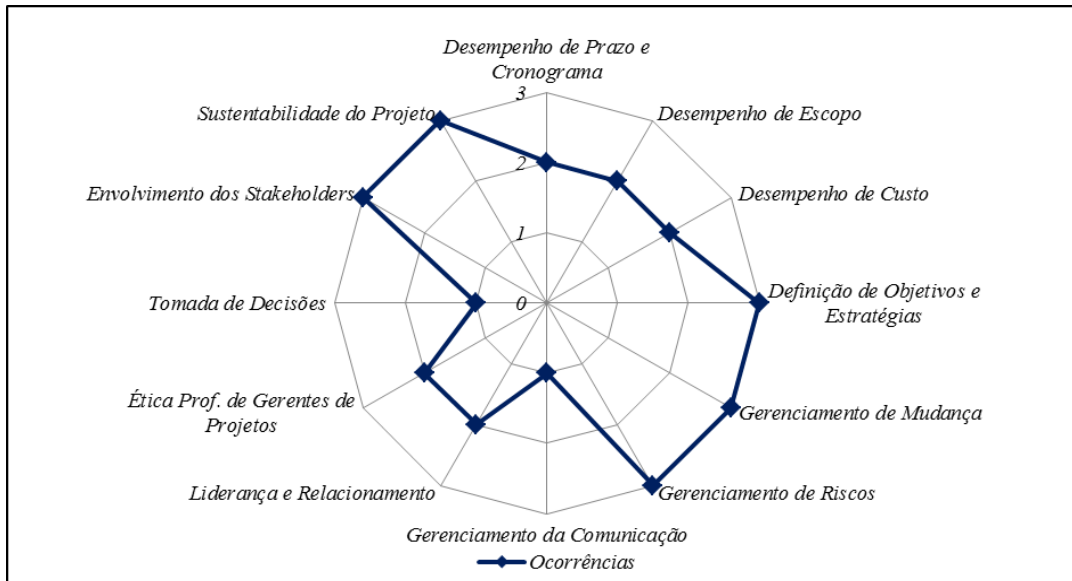


Figura 8: Características da GP com maior contribuição Internacionalização com implicação VCS.

Nota. Fonte: Elaborado pelo Autor.

Dessas 12 características, apenas 5 foram comuns aos três casos estudados. A partir disso, foram mapeadas as 5 características da gestão madura de projetos com maior contribuição para internacionalização que confere vantagem competitiva sustentável para os três casos estudados.

5 Conclusões

Os resultados do estudo corroboram com a revisão da literatura utilizada, fornecendo pistas de que algumas características da gestão madura de projetos contribuem para internacionalização de empresas brasileiras, proporcionando uma vantagem competitiva sustentável no mercado. As principais mudanças organizacionais e as iniciativas para gerar vantagens competitivas têm sido executadas, em sua maior parte, através de projetos organizacionais (Bouer & Carvalho, 2005). O uso da análise RBV-VRIO mostrou ser um poderoso instrumento de identificação e avaliação dos recursos e capacidades internos das empresas, para que uma vez identificados esses recursos, possam ser desenvolvidos ao ponto da competência, podendo contribuir para o alcance da vantagem competitiva sustentável.

Essas cinco características de maturidade em GP mapeadas apresentam um alinhamento com a teoria da internacionalização e ao processo desenvolvido pelos três casos: (a) Definição de Objetivos e Estratégias: durante o processo de internacionalização as empresas definem, além do mercado-alvo, os objetivos que serão perseguidos e as ações que sustentam a estratégia de se internacionalizar; (b) Gerenciamento da Mudança: a gestão da mudança observa também alterações em regras e acordos comerciais, assim como em comportamento e na análise dos impactos da cultura do mercado-alvo; (c) Gerenciamento de Riscos: a maior preocupação das empresas estudadas é com risco de alterações de legislação no mercado-alvo que possa inviabilizar a internacionalização, ou seja, na segurança jurídica da operação; (d) Envolvimento de *Stakeholders*: por se tratar de uma decisão estratégica da empresa, compromete toda sua estrutura e recursos, as partes interessadas devem ser envolvidas em todo o processo de internacionalização; (e) Sustentabilidade do Projeto: está relacionada à sustentação da empresa a partir da sua internacionalização em mercados internacionais e o quanto essa estratégia garante a sobrevivência ao longo do tempo.

Assim percebe-se que existe uma convergência entre as características identificadas com as decisões cruciais das empresas durante o processo de internacionalização. Sendo



assim, a empresa que pretende acessar mercados internacionais deve considerar as características da GP que contribuem com maior intensidade para internacionalização e consequentemente para uma vantagem competitiva sustentável durante esse processo.

Conclui-se que a análise das contribuições da maturidade na GP para internacionalização considerando a perspectiva da visão baseada em recursos mostrou-se adequada e válida pelos resultados obtidos. As práticas da maturidade na GP contribuem para a internacionalização das empresas para entregar projetos dentro de prazos e orçamentos pré-estabelecidos, para o cumprimento de requisitos de fornecimento como qualidade e certificação, incluindo ainda no auxílio da avaliação de escopo, na gestão de riscos, e outros. A maturidade na GP contribui ainda para o alinhamento estratégico, das formas de entrada nos mercados e no relacionamento com os stakeholders das empresas analisadas, imprimindo uma vantagem competitiva frente aos concorrentes.

Referências

- Almeida, A. (2007). *Internacionalização de Empresas Brasileiras: Perspectivas e Riscos*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Anderson, E. & Gatignon, H. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, Vol. 17, No. 3, pp.1-26.
- Andersson, S. (2000). The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management & Organization*. 30(1), 63- 93.
- Barney, J. B. & Clark, D. N. (2007). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. New York: Oxford University Press.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resource and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, New York, v. 17, n. 1, mar. pp. 99-121.
- Barney, J. B. (2001). The resource based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1, 41-56.
- Barretto, A. & Rocha, A. (2003). A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior. In ROCHA, A. (org) *As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Mauad, 2003. (Coleção Estudos COPPEAD).
- Bouer, R. & Carvalho, M. M. (2005). Metodologia Singular de Gestão de Projetos: Condição Suficiente Para a Maturidade em Gestão de Projetos? *Revista Produção*, v. 15, n. 3, p. 347-361, Set./Dez.
- Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R. (2011) *Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos*. São Paulo: Editora Atlas, 3.ed.
- Cleland, D. I & Ireland, L. R. (2008). *Project Manager’s Handbook: Applying Best Practices across Global Industries*. New York: McGraw-Hill.
- Dinsmore, P. C. & Cabanis-Brewin, J. (2006). *The AMA Handbook of Project Management*. Second Edition. American Management Association, AMACOM, NY, USA.
- Dinsmore, P. C. (1999). *Winning in business with enterprise project management*. American Management Association, AMACOM, NY, USA.
- Douglas, S. P. & Craig, C. S. (1995). *Global Marketing Strategy*. New York: McGraw-Hill
- Dunning, J. H. (2001). The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2): 173-190.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Elango, B. & Pattnaik, C. (2007), Building capabilities for international operations through networks: a study of Indian firms. In: *Journal of International Business Studies*, 38(4): 541-555.
- FDC, Fundação Dom Cabral, (2013). Ranking das Multinacionais Brasileiras. Disponível em: www.fdc.org.br.



- Floriani, D. E. & Fleury, M. T. (2012). O Efeito do Grau de Internacionalização nas Competências Internacionais e no Desempenho Financeiro da PME Brasileira. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, art. 6, pp. 438-458.
- Floriani, D. E. (2010). O Grau de Internacionalização, as Competências e o Desempenho da PME Brasileira. [tese de doutorado]. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA/USP. São Paulo: USP.
- Goulart, L., Arruda, C. A. & Brasil, H.V. (1994). A evolução da dinâmica de internacionalização. *Revista Brasileira de Comércio Exterior*, n. 41, p. 31-41, out-dez.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, Vol. 33, Issue 3, pp. 114-135.
- Hatch, M. J. (1997) *Organization Theory: Modern, Symbolic-Interpretive and Postmodern Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Hitt, M. A, Hoskisson, R. E & Kim, H. (1997). International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*. v. 40, n. 4, pp. 767-798.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2011). *Strategic Management - Competitiveness and Globalization*, 9th ed. ITO, Cincinnati, Ohio, USA.
- Hollensen, S. (2011). *Global marketing: a decision-oriented approach*. 5th ed. England: Pearson Education Limited.
- Hymers, S. H. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Foreign Direct Investment*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Johanson, J. & Vahlne, J-E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, v.8, n.1, pp. 23–32.
- Johanson, J. & Vahlne, J-E. (1990). The Mechanism of Internationalization. *International Marketing Review*, 7(4): 11-24.
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul F. (1975), The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases, *Journal of Management Studies*, 12: 305-322.
- Kerzner, H. (2006). *Gestão de Projetos: As Melhores Práticas*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman.
- Kerzner, H. (2009). *Project management: a system approach to planning, scheduling, and controlling*. 10. Edition. New York: John Wiley & Sons.
- Kerzner, H. (2011). *Gerenciamento de Projetos: Uma Abordagem Sistêmica para Planejamento, Programação e Controle*. 10.ed. São Paulo: Blucher.
- Kotler, P. (2000). *Administração do Marketing: A Edição do Novo Milênio*. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Kraus, P. G. (2006). O Processo de Internacionalização das Empresas: O Caso Brasileiro. *Revista de Negócios*, Blumenau, v. 11, n. 2, p.25-47, Abril-Junho.
- Levine, H. A. (2002): *Practical project management: tips, tactics, and tools*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Lientz, B. P. & Rea, K. P. (2003). *International Project Management*. Academic Press: Elsevier Science.
- Lopes, Daniel. (2009). *Critérios de Avaliação de Desempenho de Gerenciamento de Projetos: Uma Abordagem de Estudo de Casos*. Dissertação (Mestrado em Engenharia), São Paulo: Escola Politécnica / USP.
- Loureiro, F. A. A. V. (1990). *Internacionalização de Empresas: Estratégias e Ação*. Dissertação (Mestrado em Administração), São Paulo: FEA / USP.
- Madeira, A. B. & Silveira, J. A. G. (2013). *Internacionalização de Empresas: Teorias e Aplicações*. São Paulo: Saint Paul Editora.



- Madhok, A. (1997): Cost, value and foreign market entry mode: the transaction and the firm, in *Strategic Management Journal*, Vol.18, p.39-61
- Moreira, A. C. (2009). The Evolution of Internationalization: Towards a New Theory?, *Economia Global e Gestão*, Vol. 14, No. 1, pp. 41-61.
- Muriithi, N. & Crawford, L. (2003). Approaches to project management in Africa: Implications for international development projects. *International journal of project management*. 21.05: Vol. 21. pp. 309-319.
- Pavie, X. (2011). Histories: Issues and Strategies of the Internationalization of French Companies. In: Institute for Service Innovation and Strategy. n.10, Nov.
- Penrose, E. T. (2006). A teoria de crescimento da firma. 3º ed. Tradução: Tamás Szmercsányi. Campinas, SP: Editora da Unicamp.
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 3. (Mar., 1993), pp. 179-191.
- PMI, Project Management Institute. (2008). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 4rd ed. Newtown Square, USA: PMI.
- Porter, M. E. (1993). A Vantagem Competitiva das Nações. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E. (1996). "What is Strategy?", *Harvard Business Review*, November-December: 61-78.
- Prado, D. S. (2004). Gerenciamento de Programas e Projetos nas Organizações, 3.ed. Nova Lima: INDG-TECs, pp.85-100.
- Prahalad, C. K. & Hamel; G. (1990). The competence of the corporation. *Harvard Business Review*. Boston, pp. 79-91, May-June.
- Rabechini Jr. R. & Carvalho, M. M. (1999). Concepção de um programa de gerencia de projetos em instituições de pesquisa. *Revista Valenciana d'Estudis Autònoms*, v. 1, n.20.
- Rabechini Jr. R. (2005). Competência e maturidade em gestão de projetos. 1.ed. São Paulo: AnnaBlume,
- Root, F. R. (1987). Entry strategies for international markets. Lexington: Lexington Books.
- Rugman, A. M. & Verbeke, A. (2002). Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. *Strategic Management Journal*, 23, 769-780.
- Sbragia, R., Rodrigues, I., Piscopo, M. & Moreira, N. V. A. (2009) Gerenciamento de Projetos: Avanços e Tendências na Pesquisa Acadêmica. *Revista MundoPM* (Curitiba), v. 5, pp. 52-58.
- Shenhar, A. J. & Dvir, D. (2010). Reinventando Gerenciamento de Projetos: A abordagem Diamante ao Crescimento e Inovação Bem-sucedidos. São Paulo: M Books.
- Shenhar, A. J. (2004). Strategic Project Leadership ((R)) Toward a strategic approach to project management. *Stevens Institute of Technology*, Hoboken, USA. 34(5): 569-578.
- Stanleigh, M. (2007, 30 August). Process management vs project management. Retrieved 17-03-2014, from: <http://www.improvementandinnovation.com>.
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80 (2): 190-207.
- Vianna, N. W. H., Piscopo, M. R., & Ryngeblum, A. (2013). Internacionalização da pequena e média empresa brasileira: o caso da indústria de máquinas-ferramenta. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, 10(3), pp. 210-223.
- Webster Jr, F. M., & Knutson, J. (2006). What is Project management? Project management concepts and methodologies. In: P. Dinsmore, & J. Cabanis-Brewin (Eds.), *The AMA Handbook of project management* (pp. 1 - 10). 2 Ed. Nova York, NY: Amacom.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v.5, n.2, pp. 171-180, Apr-Jun.