

Orientação Empreendedora e Sucesso em Projetos: Proposição de um Modelo Teórico

FRANKLIN JEAN MACHADO

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
franklinjean_749@hotmail.com

CRISTINA DAI PRÁ MARTENS

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
cristinadpmartens@gmail.com

O presente trabalho foi realizado com o apoio do CNPq e do Fundo de Apoio à Pesquisa - FAP/UNINOVE.

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DA INOVAÇÃO

ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E SUCESSO EM PROJETOS: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO TEÓRICO

RESUMO: O desenvolvimento de projetos é uma estratégia comumente adotada por empresas na busca por seus objetivos. O grande uso desta estratégia evolui de forma paralela à preocupação com a importância de se obter sucesso no seu desenvolvimento, ou seja, o sucesso em projetos. Esta preocupação é claramente visível considerando o número de estudos que abrangem a compreensão das variáveis que afetam o sucesso em projetos. De forma semelhante, a orientação empreendedora é um tema de pesquisa com importância consolidada no campo do empreendedorismo e com evoluções importantes nas últimas décadas. Este estudo busca aproximar esses dois temas, tendo como objetivo propor um modelo teórico aproximando a orientação empreendedora e o sucesso em projetos. A partir da revisão de literatura sobre os temas, é levantada uma hipótese e proposto um modelo da relação entre ambos. A principal contribuição do estudo é a proposição do modelo teórico que pode ser utilizado para desenvolvimento de estudos empíricos com essa abordagem.

Palavras-chave: orientação empreendedora; sucesso em projetos; gestão de projetos.

ABSTRACT: Project development is a strategy commonly used by companies while working on search of their goals. The large use of this strategy evolves parallel to an awareness of the importance of achieving success over the strategy application, in other words, projects success. This awareness is clearly visible over the number of studies concerning the understanding of variables affecting projects success. Similarly, entrepreneurial orientation is a research topic with consolidated significance in the entrepreneurship research field, and with significant developments over the last decades. This study seeks to approximate these two subjects, and propose a theoretical model approximating the entrepreneurial orientation and projects success constructs. From the literature review developed over the topics, a hypothesis is raised and a model relating both constructs is proposed. The main contribution of the study is the theoretical model proposed by authors, that can be used to develop empirical studies with this approach.

Keywords: entrepreneurial orientation, projects success, project management

1. INTRODUÇÃO

Os recentes níveis de dinamização do mercado são grandes responsáveis pelo estímulo ao crescimento e inovação, o qual pressiona as organizações a responder a demandas mais complexas com abordagens de custo cada vez mais competitivas. Para atender as expectativas deste cenário, uma diminuição natural na parcela de operações da organização está acontecendo, dando espaço para o aumento de atividades desenvolvidas por meio de projetos (Shenhar e Dvir, 2007). Um constate aumento da complexidade dos desafios enfrentados por executivos é uma realidade que vai ocorrer durante a próxima década (Kerzner, 2011). Esta tendência é enfatizada por Miller (1983), que já apontava a necessidade contínua de renovação organizacional, inovação e assunção de riscos por meio da busca de novas oportunidades que às vezes vão além dos esforços do gestor.

Para uma das organizações mais tradicionais do cenário de gerenciamento de projetos, o Project Management Institute (PMI), a atividade de gerenciamento de projetos é compreendida pela aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas com o objetivo de cumprir as especificações do projeto (PMI, 2013).

O desenvolvimento de atividades baseadas em projetos no ambiente organizacional é naturalmente acompanhado pelas abordagens que visam a compreensão do sucesso em projetos (SP), bem como sua influência para o desempenho da organização. Grande é a dificuldade encontrada por pesquisadores para analisar a temática de sucesso em projetos, notoriamente reconhecida como complexa, dada a diversidade de perspectivas que podem ser adotadas para avaliar este tema (Carvalho e Rabechini, 2011).

Diversos estudos tratam de sucesso em projetos (Dvir; Raz; Shenhar, 2003; Kendra; Taplin, 2004; Repiso; Setchi; Salmeron, 2007). Shenhar *et al.*, (2001) sugeriram que para avaliar o sucesso em projetos, uma abordagem multidimensional deve ser adotada, cobrindo diferentes dimensões e endereçando-as a diferentes horizontes de tempo do projeto – desde o curto até o longo prazo.

Além disto, também é necessário buscar mais do que uma gestão bem conduzida, e para tal, as organizações devem estar prontas para se adaptar a ambientes de mudança a qualquer momento que seja necessário, o que pode ser feito por meio da visualização de oportunidades, um comportamento responsável e uma predisposição à mudança. A expectativa de sobrevivência das organizações deve estar alinhada com uma competência empreendedora (Drucker, 1986).

Considerando diferentes abordagens existentes sobre o campo de pesquisa em empreendedorismo, encontram-se os estudos que se voltam à orientação empreendedora. Este constructo tem se consolidado como um dos mais importantes dentro da literatura do empreendedorismo e da gestão estratégica (Morris e Kuratko, 2002). A pesquisa de Miller (1983) caracteriza organizações empreendedoras como compromissadas com a inovação de seus produtos, disponíveis a assumir riscos e proativamente inovativas.

Covin e Slevin, em seu estudo de 1991, reforçam as características apresentadas por Miller (1983), enquanto desenvolvem um modelo conceitual acerca do empreendedorismo e sua relação com o comportamento organizacional. Este modelo apontou para a existência de uma relação entre uma atitude empreendedora e um aumento do desempenho das organizações que assim se comportavam.

Alguns anos depois das contribuições de Covin e Slevin (1991), Lumpkin e Dess (1996) vieram a tona com a proposição de duas novas dimensões de OE (autonomia e agressividade competitiva) que se juntaram às três já existentes, constituindo desta forma uma abordagem multidimensional do constructo de OE: “cinco dimensões – autonomia, inovatividade, assunção de riscos, proatividade e agressividade competitiva – têm sido úteis para caracterizar e distinguir procedimentos empreendedores chave” (Lumpkin e Dess, 1996, p. 136, tradução nossa).

Na literatura de empreendedorismo, a relação entre o aumento do desempenho de organizações e a existência de orientação empreendedora tem sido explorada em diversos estudos (Miller, 1983; Covin e Slevin, 1989; Covin e Slevin, 1991; Rauch *et al.*, 2009). Da mesma forma, quando um olhar sobre os estudos acerca de gestão de projetos é feito, nota-se que o uso de métodos de gestão de projetos e a melhora no desempenho de projetos também já foi evidenciada (Ibbs e Kwak, 2000; Shenhar *et al.*, 2002; Dvir *et al.*, 2003; Zwikael e Globerson, 2004; Crawford, 2005; Gowan e Mathieu, 2005; Ling *et al.*, 2009). Entretanto, ainda existe uma lacuna na pesquisa que explora a relação entre a orientação empreendedora e o sucesso em projetos.

Neste contexto, este estudo teórico explora a literatura de orientação empreendedora e de sucesso em projetos, no intuito de compreender possíveis relações entre os constructos, e com o seguinte objetivo: propor um modelo teórico aproximando a orientação empreendedora e o sucesso em projetos. Para isso, na sequência desta introdução, é feita uma retomada conceitual sobre os dois temas de estudo (seção dois); na seção três é apresentado o método de pesquisa pelo qual ele foi desenvolvido; na seção quatro é feita uma aproximação conceitual entre os temas, é apresentada a hipótese levantada e proposto modelo teórico para desenvolvimento de estudo empírico. Por fim, são feitas as considerações finais do estudo.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Um projeto pode ser compreendido como “quaisquer series de atividades e tarefas que: possuem um objetivo específico a ser atingido dentro de determinadas especificações, possuem datas de início e término definidas, possuem limites de financiamento, consomem recursos humanos e não humanos recursos e are multifuncional” (Kerzner, 2011:2). O mesmo autor, propõe que a gestão de projetos seja encarada como “a arte de criar a ilusão de que qualquer resultado provém de uma série de atos deliberados predeterminados quando, na verdade, tudo ocorreu por acaso” (Kerzner, 2011:3).

O PMI, por sua vez conceitua projeto como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” (PMI, 2013: 2) e a gestão de projetos como a “a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos” (PMI, 2013: 5).

Alinhado com estas propostas e em busca de uma melhor gestão para os projetos que adotam o PMBOK, o PMI (2013) sugere que eles devem ser geridos por meio da aplicação da lógica integrada dos quarenta e sete processos, que são categorizados em cinco grupos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento.

A discussão sobre a melhor forma de administrar projetos e o número de modelos que se propõe a melhorar os resultados atingidos por eles são muitas, conforme se verifica observando a diversidade de guias de gerenciamento em projetos disponíveis no mercado. Muitos deles, mais conhecidos por suas abordagens consideradas tradicionais quanto à gestão de projetos, são caracterizados pelas suas atividades planejadas e executadas com foco na satisfação da restrição tripla – tempo, escopo e orçamento (também conhecida como triângulo de ferro) (Shenhar e Dvir, 2007). Em paralelo, existem outras abordagens que se dispõem ao desenvolvimento de uma estratégia para atingir os objetivos previstos no projeto e também visualizam contribuir com os objetivos organizacionais em seu desenvolvimento. Estas são nomeadas como abordagens adaptativas de gestão de projetos (Shenhar e Dvir, 2007).

Essas diferentes abordagens de gestão naturalmente resultam em uma quantidade de propostas que se propõe a avaliar o desempenho de projetos e também de classificá-los como um sucesso ou falha. Este tópico é o foco da próxima seção, e será mais detalhado na sequência.

2.1. Sucesso em Projetos

Como já foi destacado, diversas são as abordagens existentes acerca da compreensão do sucesso em projetos. Desde a proposta perceptiva de Katz e Allen (1985), que mensurou o desempenho de projetos através de entrevistas com gestores da alta hierarquia sobre a sua percepção sobre o desempenho da equipe de projetos em uma escala Likert de cinco pontos, até a proposta multidimensional de Shenhar's e Dvir (2007), é possível visualizar que distintas tentativas foram desenvolvidas em busca de avaliar o desempenho de projetos individualmente. O PMI (2013:7) recomenda que o sucesso em projetos seja “medido pela qualidade do produto e do projeto, pela pontualidade, pelo cumprimento do orçamento e pelo grau de satisfação do cliente”

O quadro 1 é um consolidado de algumas destas abordagens desenvolvidas durante o transcorrer dos últimos anos.

AUTOR	CRITÉRIOS
Katz e Allen (1985)	Cronograma; orçamento; desempenho dos custos; inovação no projeto; adaptabilidade e habilidade em cooperar com outras áreas organizacionais.
Larson e Gobeli (1989)	Controle de custos; aderência aos prazos e desempenho técnico.
Markowitz (1990)	Incerteza.
Dvir <i>et al.</i> , (1998)	Atingimento dos objetivos previamente definidos e benefícios gerados para os clientes.
Archer e Ghasemzadeh (1999)	Ganhos econômicos; análise de custo benefício; riscos; impacto sobre o mercado.
Gray (2001)	Orçamento; cronograma; especificações técnicas e opinião dos <i>stakeholders</i>
White e Fortune (2002)	Atendimento dos requerimentos do cliente; completado dentro das restrições de orçamento; completado dentro das restrições de cronograma; objetivos organizacionais atendidos; fortalecimento dos negócios; minimização da descontinuidade dos negócios e padrões de segurança e qualidade atingidos.
Ibbs e Reginato (2002)	Valor medido do processo.
Ling (2004)	Custo; tempo; qualidade e satisfação do cliente.
Thamhain (2004)	Ambiente da equipe de projetos e desempenho da equipe de projetos.
Rad e Levin (2006)	Empresa e pessoas.
Patah e Carvalho (2007)	Medida comparativa entre o custo do projeto no momento em que a organização decide inicia-lo para com o seu custo no momento da conclusão
Shenhar e Dvir (2007)	Eficiência do projeto; impacto sobre o cliente; impacto sobre o time; sucesso comercial e preparação para o futuro
Elattar (2009)	Clareza na comunicação; alta satisfação da equipe; medidas econômicas: vendas, lucro, ROI, ROE; cumprimento de requisitos e especificações (escopo); respeito ao meio ambiente e segurança.
PMI (2013)	Qualidade do produto; qualidade do projeto; pontualidade; cumprimento do orçamento e grau de satisfação do cliente.

Quadro 1: Critérios adotados ao longo do tempo para mensurar o sucesso em projetos

Fonte: Patah e Carvalho (2012); Borges e Carvalho (2015).

A abordagem do “triângulo de ferro”, também conhecida como “restrição tripla” - custo, tempo e escopo -, é tradicionalmente central para a mensuração do sucesso em projetos (Atkinson, 1999). Alguns autores criticam essa abordagem como insuficiente para avaliar todas as entregas do projeto e assim classificá-lo como de sucesso ou não, indicando que um olhar mais aprofundado nessa questão deveria ser desenvolvido (Wit, 1988; Baccarini, 1999; Shenhar *et al.*, 2001; Shenhar e Dvir, 2007).

O diverso número de propostas acerca do sucesso em projetos faz com que seja quase impossível definir um conceito único para ser adotado, e desta forma, estimula o desenvolvimento de uma abordagem que considera óticas e dimensões diferentes para compreender o constructo. Projetos diferentes têm características específicas que devem ser

consideradas para determinar combinações do critério e fatores de sucesso (Thomas e Fernandez, 2008). Uma avaliação efetiva do sucesso em projetos deve considerar não somente a eficiência e o fato de atingir os objetivos do projeto como critérios para isso, mas também a eficiência no seu desenvolvimento, o impacto sobre a estratégia organizacional e o lucro dos *stakeholders* (Cserhádi, Szabó, 2014). Alguns estudos sugerem que o critério de sucesso deva considerar também os benefícios gerados para a organização onde são desenvolvidos, como a sua preparação para o futuro em termos de inovação e desenvolvimento de competências (Papke-Shields *et al.*, 2010).

Este estudo adota o modelo proposto por Shenhar e Dvir (2007) para o seu desenvolvimento. Este modelo é uma abordagem que considera diferentes óticas e dimensões de análise em vista de compreender o sucesso em projetos, analisando inclusive algumas métricas do projeto apresentadas em períodos de tempo distintos do seu desenvolvimento. Nos próximos parágrafos, o referido modelo é analisado em maiores detalhes.

A proposta publicada por Shenhar e Dvir em 2007 tem base construída em um estudo mais antigo (Shenhar *et al.*, 2001) e está apta a demonstrar a evolução do modelo proposto pelos autores, bem como as validações empíricas desenvolvidas por eles. Por meio da proposta dos autores, o conceito multidimensional de sucesso em projetos é apresentado com o objetivo de encontrar a resposta para a questão que trata de compreender como o projeto contribuiu para o sucesso e efetividade da organização (Shenhar e Dvir, 2007: 23).

O modelo (Figura 1) é composto por cinco dimensões independentes: eficiência, impacto no cliente, impacto na equipe, sucesso comercial e direto e preparação para o futuro, que irão permitir a quem aplicá-lo compreender o impacto dos projetos em cada uma destas dimensões de forma independente.



Figura 1: Modelo de sucesso em projetos

Fonte: Shenhar e Dvir (2007, p. 27)

Cada dimensão corresponde a um grupo diferente de submedidas que podem ser utilizadas para mensurar o respectivo desempenho do projeto naquela dimensão de forma individual, e mais, avaliar se ela pode ser considerada positiva ou negativa.

Para uma melhor compreensão das dimensões deste modelo, um conceito foi proposto para cada uma delas, considerando os apontamentos do estudo original de Shenhar e Dvir (2007), conforme segue:

- Dimensão da eficiência: é uma medida de curto prazo que avalia se o projeto foi completado de acordo com o planejamento (cronograma, orçamento e escopo).
- Dimensão do impacto no cliente: essa dimensão deve apontar como o resultado do projeto impactou a vida ou negócio do cliente em sua busca por atender as necessidades do cliente.
- Dimensão do impacto na equipe: a terceira dimensão avalia o impacto cumulativo do projeto, por exemplo: satisfação da equipe do projeto, sua moral, a lealdade geral do time em relação a organização ou ainda a retenção dos membros da equipe para com a organização depois que o projeto é concluído.
- Dimensão do sucesso comercial e direto: essa dimensão é uma expressão do sucesso comercial do projeto. Ela está focada em responder a seguinte questão: ele contribuiu para a construção do resultado final da organização?
- Dimensão da preparação para o futuro: Essa dimensão do longo prazo avalia o quão bem o projeto ajuda a organização a preparar sua infraestrutura para o futuro, e até mesmo como ela cria novas oportunidades para a referida organização.

O modelo de Shenhar e Dvir (2007) permite a avaliação do sucesso dos projetos cobrindo métricas relacionadas a dimensões que focam em horizontes de tempo distintos – desde o curto até o longo prazo –, dado o fato que algumas informações que compõe as métricas só podem ser coletadas após períodos específicos do ciclo de vida dos projetos. Sobre esta peculiaridade, Zahra e Covin (1995) enfatizam que o *pay-off* de algumas variáveis da orientação empreendedora estão fundamentadas em horizontes de tempo de longo prazo. Von Hippel (1977) *apud* Zahra e Covin (1995) desenvolver um estudo com 18 empresas e reportaram um nível de sucesso de 60% (obtenção de lucro bruto de 10%) dentro de um horizonte de 3 a 5 anos após o lançamento do projeto.

Após essa breve abordagem sobre sucesso em projetos, a seguir trata-se da orientação empreendedora, segundo tema central deste estudo.

2.2. Orientação Empreendedora

O empreendedorismo tem sido reconhecido como campo de pesquisa por mais de vinte anos, com um significativo interesse pelo desenvolvimento de suas pesquisas (Cornelius *et al.*, 2006). Ainda assim é considerado um campo de pesquisa novo (C. Short *et al.*, 2010).

Considerando o empreendedorismo no contexto organizacional, Covin e Slevin (1991) o descrevem como uma das possíveis dimensões da postura estratégica, primordialmente caracterizada pela propensão em assumir riscos, uma postura de agressividade competitiva, proatividade e uso extensivo da inovação em produtos.

A OE está relacionada às políticas e práticas básicas para o desenvolvimento de ações e decisões empreendedoras, e assim como os processos que os tomadores de decisão utilizam para reforçar o propósito de suas organizações, sustentam sua visão e criam vantagens competitivas (Rauch *et al.*, 2009; Mello *et al.*, 2004).

Diversos autores desenvolveram estudos que apontam que organizações com maior OE também tendem a obter um melhor desempenho (Martens *et al.*, 2011; Rauch *et al.*, 2009; Castanhar, Dias e Esperança, 2006; Moreno, Casillas, 2008)

Mesmo que o empreendedorismo e a EO sejam conceitos similares, uma diferenciação básica entre os dois é passível de ser realizada: o empreendedorismo está diretamente relacionado com o “novo entrante” e com questões como: “Em qual empreendimento nós devemos investir?” e “Como nós o faremos ter sucesso?”; por outro lado, a OE é muito mais focada nos métodos, práticas e estilos de tomada de decisão que os gestores utilizam (Lumpkin

e Dess, 1996). O quadro 2, resume algumas abordagens principais feitas acerca do constructo da OE ao longo dos anos.

AUTOR	CONSIDERAÇÕES SOBRE O CONSTRUCTO DA OE
Miller, 1983	“Uma empresa empreendedora é aquela que se engaja em inovações de produtos e mercados, assumindo empreendimentos arriscados, e é a primeira a surgir, de forma proativa com inovações, encurralando os competidores contra a parede” (Miller, 1983, p.771, tradução nossa).
Covin e Slevin, 1991	“[...] organizações com postura empreendedora, são aquelas em que alguns padrões de comportamento são recorrentes. Estes padrões permeiam a organização em todos os seus níveis refletem a filosofia estratégica da alta gestão na prática efetiva da sua gestão [...] Em resumo, empresas com posturas empreendedoras são dispostas a assumir riscos, inovativas e proativas [...], assumem projetos de alto risco com chances de altos retornos, e são corajosas e agressivas quando investindo em oportunidades” (Covin e Slevin, 1991, p.7, tradução nossa).
Lumpkin e Dess, 1996	“Cinco dimensões têm sido úteis quando busca-se caracterizar e distinguir processos empreendedores chave, isto é, a orientação empreendedora (EO) de uma organização. [...] novos entrantes explicam do que o empreendedorismo consiste, já a orientação empreendedora descreve como novos entrantes são realizados [...] A OE refere-se aos processos, práticas e atividades de tomada de decisão que conduzem aos novos entrantes” (Lumpkin e Dess, 1996, p. 136, tradução nossa).
Rauch <i>et al.</i> , 2009	“A OE representa as políticas e práticas que provém a base para decisões e ações empreendedoras. Assim, a OE deve ser vista como o processo de criação de uma estratégia empreendedora que tomadores de decisão utilizam para enaltecer o propósito de suas organizações, sustentar sua visão e criar vantagens competitivas” (Rauch <i>et al.</i> , 2009, p. 763, tradução nossa).
Covin e Lumpkin, 2011	“A mensagem que nós esperamos transmitir é que os elementos não observáveis relacionados a disposição de uma organização em empreender podem ser associados com a OE. De fato, seria de se esperar, por exemplo, valores culturais úteis para o empreendedorismo associados a OE. Entretanto, estes elementos não definem-na” (Covin e Lumpkin, 2011, p. 858, tradução nossa).
Freitas <i>et al.</i> , 2012	“A OE pode ser conceituada como a gestão do processo empreendedor, retratada em métodos, práticas e estilos de gestão ou de tomada de decisão usados para agir de forma empreendedora” (Freitas <i>et al.</i> , 2012, p. 164).

Quadro 2: Considerações sobre o constructo da OE

Fonte: Elaborado pelos autores.

A discussão sobre a orientação empreendedora, tradicionalmente desenvolvida pelas publicações de Miller (1983), Covin e Slevin (1989) e Lumpkin e Dess (1996), eventualmente conduz para uma encruzilhada na interpretação do constructo da OE: uma unidimensional e outra multidimensional (Carneiro, 2011). Enquanto alguns acadêmicos argumentam que a OE deve ser vista como um constructo unidimensional, estudos mais recentes indicam que as dimensões da OE devem ser abordadas através de combinações distintas, sustentando assim uma ótica multidimensional da OE (Rauch *et al.*, 2009).

A abordagem unidimensional implica que o constructo latente seja uma expressão conjunta dos três pilares propostos por Miller (1983): assunção de riscos, inovatividade e proatividade. Por outro lado, a abordagem multidimensional, mais relacionada à publicação de Lumpkin e Dess (1996), existe como uma composição de cinco dimensões independentes: assunção de riscos, inovatividade, proatividade, agressividade competitiva e autonomia (Covin e Lumpkin, 2011).

Levando em consideração as opções apresentadas este estudo se posiciona como uma abordagem multidimensional sobre a proposta de Lumpkin e Dess, ou seja, abrangendo cinco dimensões da orientação empreendedora: assunção de riscos, inovatividade, proatividade,

agressividade competitiva e autonomia. Na próxima seção, cada uma destas dimensões é explorada em mais detalhes.

2.2.1. Inovatividade

A dimensão da inovatividade é caracterizada por Miller (1983) como uma necessidade da organização se renovar, inovar, assumir riscos de forma construtiva e buscar novas oportunidades. Mais de uma década depois, esta ideia foi reforçada por Lumpkin e Dess (1996), que apontaram a inovatividade como uma tendência organizacional necessária para sustentar novas ideias, novidades e experimentos, que podem resultar em novos produtos, serviços ou processos.

Morris *et al.*, 1994 também abordam a inovatividade como uma busca criativa de novas soluções – tecnologias, processos, produtos ou serviços -, para problemas e necessidades. Rauch *et al.*, 2009, consideram ela como uma predisposição para engajar com criatividade e experimentação, via P&D, no desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos. Mesmo uma abordagem mais recente, apresentada por Martens, Freitas e Boissin, (2011) ainda é coerente com as já apresentadas e trata da dimensão da inovatividade como uma vontade de inovar por meio da criatividade e do desenvolvimento de novos produtos, serviços ou processos.

Essa postura estratégica inovativa aumenta as chances das organizações se tornarem as primeiras a se posicionar enquanto competem com seus concorrentes, e desta forma, está relacionada diretamente a um potencial de melhora nos resultados e no desempenho das organizações (Wiklund, 1999). Um olhar na escala utilizada por Covin e Slevin (1989) torna possível compreender algumas formas utilizadas para mensurar o nível de inovatividade das organizações: recursos financeiros e humanos dedicados para a inovação, novos produtos ou serviços lançados ao mercado e mudanças realizadas nas linhas de produção de produtos e serviços existentes.

2.2.2. Assunção de Riscos

Quando abordando a assunção de riscos, Miller (1983) enfatiza que uma empresa avessa a ela não pode ser empreendedora, mesmo que esta busque “inovar” de modo a imitar seus competidores. Como o empreendedor por si próprio é um ser tomador de riscos, as organizações caracterizadas pela orientação empreendedora estão aptas a alocar recursos em risco com a expectativa de obter altos retornos (financeiros ou mesmo de oportunidade) de seu mercado no futuro (Lumpkin e Dess, 1996).

Morris *et al.*, 1994, trata da assunção de riscos como uma predisposição para comprometer recursos em oportunidades com riscos (moderados e calculados) de falha. De forma similar, Rauch *et al.*, 2009, aborda essa dimensão como a tomada de ações que aventuram no desconhecido, comprometendo recursos em empreendimentos incertos.

Uma revisão da literatura sobre a assunção de riscos feita por Martens *et al.*, (2011), resultou na definição de quatro categorias para caracterizar os elementos da dimensão nas organizações: risco geral, risco da tomada de decisões, risco financeiro e risco do negócio. Essa categorização tem o potencial de fazer com que o trabalho do gestor de riscos seja mais fácil durante a identificação dos riscos, e desta forma, de sua contextualização no ambiente organizacional.

2.2.3. Proatividade

Miller (1983), de modo geral, aborda a proatividade como uma tendência que faz com que as organizações estejam passos à frente de seus competidores quando lançam novos

produtos, tecnologias ou serviços, ao invés de somente seguir as iniciativas lançadas pelo mercado. Voltando para a abordagem de Lumpkin e Dess (1996) acerca da dimensão da proatividade, é possível compreender que ela está relacionada com a capacidade de antecipar e buscar por novas oportunidades, na expectativa de uma fatia de participação de mercados emergentes.

A proatividade é uma caçadora de oportunidades, agindo de forma antecipada às demandas futuras. (Rauch *et al.*, 2009). É a busca por oportunidades por meio do prognóstico das necessidades futuras em vista de criar as mudanças necessárias e moldar o ambiente (Martens, Freitas e Boissin, 2011). Ela trata da implementação, de fazer o que for necessário para materializar o conceito empreendedor, com perseverança, adaptabilidade, e predisposição para assumir falhas (Morris *et al.*, 1994).

Uma análise dessas considerações permite compreender que a proatividade é essencial para o desenvolvimento da orientação empreendedora: ela sugere um olhar para o futuro seguido de ações inovativas ou novas propostas de empreendimentos (Martens, Freitas, Boissin, 2011).

2.2.4. Autonomia

Mesmo com o fato de que alguns autores considerem a autonomia um antecedente ao fenômeno da OE, e que ela não esteja presente na proposta seminal de Miller (1983), outros estudos (Lumpkin, Gogliser e Schneider, 2009) já a abordaram como uma dimensão independente e propuseram uma escala que prevê recursos para mensurá-la nas organizações.

Lumpkin e Dess (1996), tratam da autonomia como uma tendência para ação independente no sentido de levar uma ideia ou visão até sua completude. Já Rauch, 2009, a considera uma ação desenvolvida por um indivíduo ou equipes, em vista de trazer à tona um empreendimento. De forma similar, Barreto e Nassif (2014) tratam da autonomia como uma forma de ação livre de colaboradores e gestores, durante a execução de suas atividades.

Entretanto, estudos recentes ainda utilizam a definição original da autonomia proposta por Lumpkin e Dess (1996) para desenvolver a compreensão da orientação empreendedora (Barreto e Nassif, 2014).

2.2.5. Agressividade Competitiva

Depois da proposta original de Miller (1983), duas outras dimensões foram sugeridas para inclusão por Lumpkin e Dess (1996) no constructo da OE: uma delas foi a agressividade competitiva.

A agressividade competitiva está relacionada com a propensão de uma organização em desafiar seus competidores presentes no mercado (Lumpkin e Dess, 1996). Mesmo que os alguns autores apontem que esta dimensão está relacionada com a proatividade (Freitas *et al.*, 2012), outros sugerem que a proatividade é uma resposta a oportunidades, enquanto a agressividade competitiva funciona como uma resposta às ameaças do mercado (Lumpkin e Dess, 2001).

Rauch *et al.*, (2009), propõe que a agressividade competitiva é a intensidade dos esforços de uma empresa em busca da superação dos seus rivais ou de respostas agressivas às ameaças do mercado. Em linha com sua proposta, a agressividade competitiva é caracterizada como uma postura combativa, por respostas agressivas, com vistas a melhorar a posição da organização (Martens *et al.*, 2011).

Apresentada a plataforma teórica deste estudo, na seguinte seção é tratado o método pelo qual os autores o desenvolveram.

3. METODOLOGIA

A pesquisa bibliográfica é uma estratégia que explica e discute um assunto, tema ou problema com base em referências coletadas em diversas possíveis fontes: livros, periódicos, revistas, bases de dados, etc. Através dela é possível conhecer, analisar e explicar o respectivo assunto em pesquisa (Martins e Theóphilo, 2009).

Sendo este um estudo exploratório de caráter teórico-conceitual, tem-se como expectativa que ele permita aos pesquisadores o desenvolvimento de hipóteses. Isto se dá pela aproximação existente entre a temática de pesquisa e o olhar crítico dos pesquisadores ao compreender os conceitos por ela propostos (Marconi e Lakatos, 2010).

Em vista de atingir este objetivo, tanto a literatura de orientação empreendedora como a de sucesso em projetos foi explorada. Este processo permitiu uma maior compreensão dos autores acerca de cada uma destas áreas de pesquisa, suas relações, diferentes abordagens e limitações. Considerando todos estes fatores e uma aproximação conceitual entre os dois constructos, uma hipótese foi gerada alinhada ao modelo que é proposto neste estudo.

A modelagem de equações estruturais é uma técnica de análise estatística multivariada, adequada para o estudo de diversas equações de regressão múltipla separadas, mas estimadas de forma concomitante (Hair *et al.*, 2009). O modelo resultante deste estudo está alinhado a esta abordagem quantitativa apresentada pela modelagem de equações estruturais, e pode ser verificado empiricamente, existindo assim expectativa de utilização futura.

Na próxima seção é apresentada a hipótese e modelo recém mencionados.

4. APROXIMAÇÃO CONCEITUAL DOS TEMAS, HIPÓTESE E MODELO DO ESTUDO

Diversas pesquisas (Belout; Gauvreau, 2004; Besner; Hobbs, 2006; Dvir; Raz; Shenhar, 2003; Gray, 2001; Kendra; Taplin, 2004; Lipovetsky *et al.*, 2005; Raz; Shenhar; Dvir, 2002; Repiso; Setchi; Salmeron, 2007; Rauch *et al.*, 2009; Barreto e Nassif, 2014) apontam que a OE pode influenciar positivamente o desempenho organizacional. Algumas publicações sugerem que as dimensões da OE podem variar de forma independente compondo diferentes combinações (Lumpkin e Dess, 1996; Covin *et al.*, 2006), e desta forma, se relacionar de forma discrepante para com o desempenho das organizações (Stetz *et al.*, 2000).

Alguns autores também sugerem que um ganho econômico de desempenho pode ser gerado por meio da atitude de organizações inovadoras, que desenvolvem e introduzem novos produtos e tecnologias no mercado (Schumpeter, 1934; Brown e Eisenhardt, 1998). Organizações que se comportam proativamente estão aptas para criar uma vantagem como primeiros a se posicionar no mercado, e desta forma se beneficiar de todos os aspectos que essa vantagem prevê, como a cobrança de preços mais altos e a exploração de mercados específicos antes dos demais concorrentes (Zahra e Covin, 1995). Por fim, empresas que investem em estratégias arriscadas estão propensas a se tornar mais lucrativas a longo prazo (March, 1991; McGrath, 2001).

Em um estudo que objetivava compreender os fatores que contribuíam para o sucesso de projetos, Vezzoni *et al.*, (2013) destacaram que tanto a preparação para enfrentar riscos como o *empowerment* eram fatores que contribuíam para o sucesso em projetos. Estes fatores podem ser relacionados com duas dimensões da OE, respectivamente, assunção de riscos e autonomia.

Entre as inúmeras razões que estimulam os estudos acerca do empreendedorismo se mantém a crença de que a atividade empreendedora pode impulsionar o desenvolvimento geral da economia e o desempenho individual das empresas (Covin e Slevin, 1991). Contudo, ainda não há evidências de que o empreendedorismo possa afetar positivamente o desempenho de projetos. Adicionalmente, quando as consequências do sucesso em projetos para com o

desempenho da organização são analisadas, uma lacuna na literatura e nas evidências empíricas verificadas ainda é encontrada (Patah, Carvalho, 2012; Ika, 2009; Thomas e Mullaly, 2008).

Sendo assim, levando em consideração a contextualização recém apresentada, a seguinte hipótese é proposta:

H1. A orientação empreendedora da organização impacta positivamente o sucesso dos projetos por ela desenvolvidos.

Hair *et al.*, (2009) destaca que modelos podem ser formados por indicadores formativos e/ou reflexivos. Os reflexivos são aqueles nos quais os indicadores mostram a relação de causalidade do constructo latente para os indicadores, enquanto a relação oposta é verificada no constructo formativo.

A revisão da literatura tornou possível visualizar uma discussão acerca da configuração ideal da OE como um constructo formativo ou reflexivo. Covin e Lumpkin, 2011 apontam que a OE é um fenômeno real e desta forma é melhor avaliada com o uso de um modelo reflexivo. Da mesma forma foi possível compreender que o SP é um constructo reflexivo, sendo ele um reflexo das diferentes percepções dos *stakeholders* sobre o mesmo projeto. Conforme destacado por Shenhar, Levy e Dvir (1997:5, destaque e tradução nossos) “a efetividade dos projetos deve ser avaliada por diferentes grupos de interesse – acionistas, gestores, clientes, empregados e assim por diante. O critério para mensurar o sucesso em projetos deve assim, **refletir** diferentes pontos de vista”.

Outra análise sobre a classificação dos constructos também foi desenvolvida, neste caso, considerando o SP como um constructo endógeno – variável dependente -, recebendo influência do constructo exógeno, a OE – que representa uma variável independente (Byrne, 2010).

Assim, a seguir é proposto modelo de pesquisa para estudo sobre os efeitos da OE no SP.

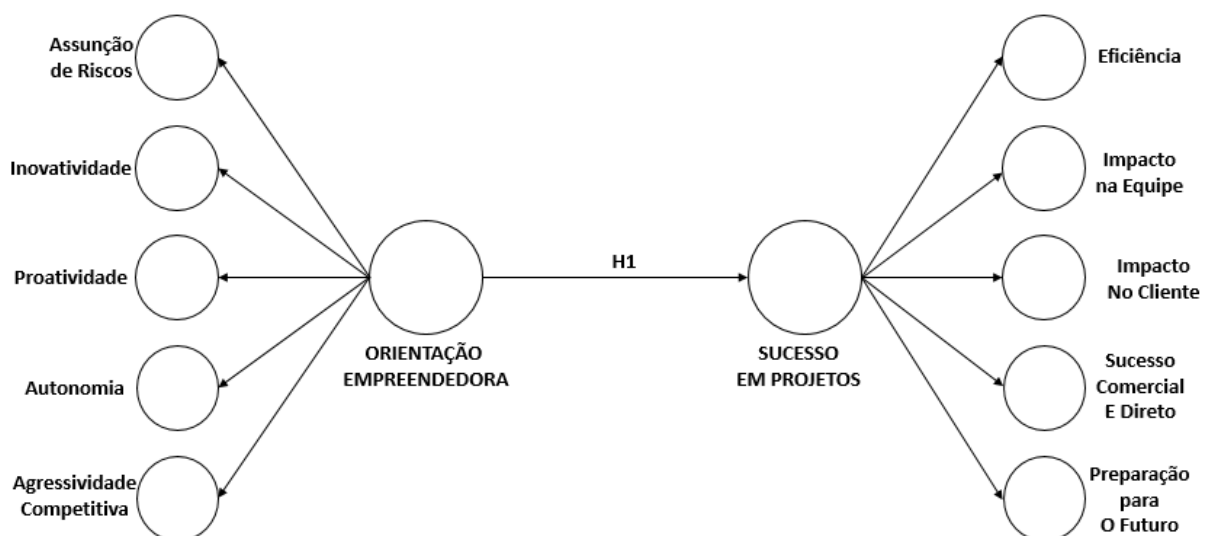


Figura 2: Modelo proposto para desenvolvimento de estudo empírico sobre os efeitos da Orientação Empreendedora no Sucesso em Projetos

Fonte: Elaborador pelos autores.

As flechas indicam as relações causais expressas pelo modelo. Ao considerar a hipótese e aproximação teórica previamente propostas, o modelo proposto aponta para uma relação positiva entre a orientação empreendedora de uma organização e o sucesso dos projetos por ela desenvolvidos. Esse modelo pode ser utilizado para o desenvolvimento de estudos empíricos com essa abordagem. Em termos de metodologia de análise de dados, uma possibilidade é o

uso da modelagem de equações estruturais (MES), que se constitui de “uma abordagem estatística para testar hipóteses considerando a relação entre variáveis latentes e observáveis” (Gosling e Gonçalves, 2003, p.84, tradução nossa).

A seguir, são feitas as considerações finais do estudo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho trata de propor um modelo teórico aproximando dois constructos em relevância no contexto acadêmico atual: a orientação empreendedora e o sucesso em projetos. Para desenvolvê-lo, um mergulho na literatura de ambas temáticas se fez necessário. Esse processo permitiu desenvolver uma hipótese que sugere a existência de uma relação positiva entre a orientação empreendedora de uma organização e o sucesso dos projetos por ela desenvolvidos.

Assim, a contribuição deste estudo é a proposição do modelo teórico que pode ser utilizado como base para o desenvolvimento de estudos empíricos sobre a relação entre os temas orientação empreendedora e sucesso em projetos. Como sequência a este estudo propõe-se a validação empírica do modelo apresentado, através da modelagem de equações estruturais. De forma complementar, o modelo permite desenvolver outros estudos empíricos, que busquem validar a hipótese proposta em contextos ou cenários distintos.

Como limitações do estudo, inerente à metodologia adotada para seu desenvolvimento, destaca-se o fato de se tratar de uma abordagem puramente teórica, que necessita do desenvolvimento de estudo empírico para sua confirmação.

Por fim, este estudo proporciona um estímulo ao desenvolvimento das discussões sobre as temáticas de sucesso em projetos e orientação empreendedora, e contribui para a aproximação desses dois temas, que contam com raros estudos de forma conjunta na literatura.

REFERÊNCIAS

- ARCHER, N. P.; GHASEMZADEH, F. 1999. An Integrated Framework for Project Portfolio Selection. **International Journal of Project Management**, v. 17, n. 4, p. 207-216.
- ATKINSON, R. 1999. Project management: cost, time, and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. **International Journal of Project Management** v. 17, pp. 337-342.
- BACCARINI, D. 1999. The logical framework methods for defining project success. **Project Management Journal**. v. 30, pp. 25-32.
- BARRETO, J. C.; NASSIF, V. M. J. O. 2014. Empreendedor Líder e a Disseminação da Orientação Empreendedora. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. v. 16, p. 180-198.
- BELOUT, A.; GAUVREAU, C. 2004. Factors Influencing Project Success: The Impact of Human Resources Management. **International Journal of Project Management**, v. 22, p. 1-11, 2004.
- BESNER, C.; HOBBS, B. 2006. The Perceived Value and Potential Contribution of Project Management Practices to Project Success. **Project Management Journal**, v. 37, n. 3, p. 37-48.
- BROWN, S.L., EISENHARDT, K.M., 1998. Competing on the Edge. **Harvard Business School Press**, Boston, MA.
- BORGES, J. G.; CARVALHO, M. M, 2015. Critérios de Sucesso em Projetos: Um Estudo Exploratório Considerando a Interferência das Variáveis Tipologia de Projetos e Stakeholders. **Production**, v. 25, n.1, pp. 232-253, jan./mar. 2015.
- CARNEIRO, K. D. A.; 2011. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos e Orientação Empreendedora: Uma Análise das Relações em Organizações de Software**. Dissertação de

Mestrado apresentada ao Programa de Mestrado Profissional da Universidade Nove de Julho – UNINOVE.

CARVALHO, M. M., RABECHINI Jr, R. 2011. **Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos**. Atlas.

CASTANHAR, J. C.; DIAS, J. F.; ESPERANÇA, J. P. 2006. Orientação Empreendedora, Reconhecimento de Oportunidades e Desempenho em Pequenas e Médias Empresas Brasileiras: Evidências de 2 Estudos de Caso, **30 Encontro da AnPAD**.

CORNELIUS, B.; LANDSTRÖM, H. PERSSON, O. 2006 Entrepreneurial Studies: The Dynamic Research Front of a Developing Social Science. **Entrepreneurship: Theory and Practice**. May. v. 30, p. 375-398.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. 1989. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**. v. 10, 75-87.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. 1991. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. **Empreendedorismo: Theory e Practice**, v. 16, n. 1, p. 7-25.

COVIN, J. G.; GREEN, K. M.; SLEVIN, D. P. 2006. Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation – Sales Growth Rate Relationship. **Entrepreneurship: Theory and Practice**. January.

COVIN, J.; LUMPKIN, G. T. 2011. Entrepreneurial orientation theory and research: reflections on a needed construct. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, September.

CRAWFORD. L. 2005. Senior management perceptions of project management competence. **International Journal of Project Management**, v. 23, pp. 7-16.

CSERHÁTI, G. SZABÓ, L. 2014. The relationship between success criteria and success factors in organizational event projects. **International Journal of Project Management**, v. 32, pp. 613-624.

C. SHORT, J.; KETCHEN, Jr., D. J.; COMBS, J. G.; IRELAND, R. D. 2010. Research Methods in Entrepreneurship. **Organizational Research Methods**, v. 13, n. 1, p.6-15, jan.

DRUCKER, P. 1986 **Inovação e espírito empreendedor (empreendedorismo): Práticas e princípios**. São Paulo: Pioneira.

DVIR, D; LIPOVETSKY, S.; SHENHAR, A.; TISHLER, A. 1998. In Search of Project Classification: A Non-Universal Approach to Project Success Factors. **Research Policy**, v. 27, p. 915-935.

DVIR, D.; RAZ, T.; SHENHAR, A. 2003. An Empirical Analysis of the Relationship Between Project Planning and Project Success. **International Journal of Project Management**, v. 21, p. 89-95.

ELATTAR, S. 2009. Towards developing and improve methodology for evaluating performance and achieving success in construction projects. **Scientific Research and Essays**, v. 4, pp. 549-554.

FREITAS, H.; MARTENS, C. D. P.; BOISSIN, J. P.; BEHR, A. 2012. Elementos para guiar ações visando à orientação empreendedora em organizações de software. **Revista de Administração**, São Paulo, v.47, n.2, pp.163-179, Apr. / May / Jun.

GOWAN, J.; MATHIEU, R. 2005. The importance of management practices in IS project performance: an empirical study. **Journal of Enterprise Information Management**. v. 18, pp. 235-255.

GRAY, R. 2001. Organizational Climate and Project Success. **International Journal of Project Management**, v. 19, p. 103-109.

IBBS. C.; KWAK, Y. 2000. Assessing project management maturity. **Project Management Journal**. v. 31, pp. 32-43.

IBBS, W.; REGINATO, J. 2002. Quantifying the value of project management. **Project Management Institute Inc.**, Pennsylvania: Newton Square

- IKA, L. A. 2009. Project Success as a Topic in Project Management Journals. **Project Management Journal**, Four Campus Boulevard: Project Management Institute. V.40, n.4, p. 06-19.
- KATZ, R.; ALLEN, T. J. 1985. Project Performance and the Locus of Influence in the ReD Matrix. **Academy of Management Journal**, v. 28.
- KENDRA, K.; TAPLIN, L. 2004. Project Success: A Cultural Framework. **Project Management Journal**, v. 35, n. 1, p. 30-45.
- KERZNER, H. 2011. **Gerenciamento de Projetos: Uma Abordagem Sistêmica Para Planejamento, Programação e Controle**; [traduzido por João Gama e Joyce Prado]. – São Paulo: Blucher.
- LARSON, E; GOBELI, D. 1989. Significance of Project Management Structure on Development Success. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 36, n. 2, p. 119-125.
- LING, F. Y. Y. 2004. How Project Managers can Better Control the Performance of Design-Build Projects. **International Journal of Project Management**, v. 22, p. 477-488.
- LING, F.; LOW, S; WANG, S.; LIM, H. 2009. Keu project management practices affecting Singaporean firms' project performance in China. **International Journal of Project Management**. v. 27, pp. 59-71.
- LIPOVETSKY, S.; TISHLER, A.; DVIR, D.; SHENHAR, A. 2005. The Relative Importance of Project Success Dimensions. **R&D Management**, v. 27, n. 2, p. 97-106.
- LUMPKIN, G. T.; COGLISER, C. C.; SCHNEIDER, D. R. 2009. Understanding and Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation Perspective. **Entrepreneurship Theory and Practice**. January.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. 1996 Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academic of Management Review**, v.21, n.1, p.135-172, Jan.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. 2001. Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle. **Journal of Business Venturing**, v. 16, pp. 429-451.
- MARCH, J.G., 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organ. Sci.** 2, 71–87.
- MARCONI, M. D.; LAKATOS, E. M. 2010. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas.
- MARKOWITZ, H. M. 1990. **Foundations of portfolio theory**. Nobel Lecture.
- MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. M. R. F.; ANDRES, R. 2011. Desenvolvimento da Orientação Empreendedora em Empresas de Software: Proposições Preliminares. **REAd**, ed. 69, n. 2, maio/agosto, p.424-450.
- MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. M. R. F.; BOISSIN, J. P. 2011. Risk Taking in Software Companies: A Sector Study in Rio Grande do Sul. **Revista de Administração**, São Paulo, v.46, n.3, p. 213-227, jul./ago./set. 2011.
- MARTINS, G. D.; THEOPHILO, C. R. 2009. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas.
- MCGRATH, R.G., 2001. Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight. **Acad. Management**. v. 44, pp. 118–131.
- MELLO, S. C. B.; PAIVA Jr., F. G.; NETO, A. F. S. LUBI, L. H. O. 2004. Maturidade Empreendedora e Expertise em Compasso de Inovação e Risco: Um Estudo em Empresas de Base Tecnológica. In: **Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD)**, 28., 2004, Curitiba.
- MILLER, D. 1983. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, v. 29, n.7, p. 770-791, July.

MORENO, A. M.; CASILLAS, J. C. 2008. Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs: A Causal Model. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 32, n. 3, p. 507-528, May.

MORRIS, M. H.; LEWIS, P. S.; SEXTON, D. L. 1994. Reconceptualizing Entrepreneurship: An Input-Output Perspective. **Society for Advancement of Management Journal**, winter, 1994.

MORRIS, M. H.; KURATKO, D. F. 2002. **Corporate Entrepreneurship**. Fort Worth, TX: Harcourt College Publishers.

PAPKE-SHIELDS, K. E.; BEISE, C.; QUAN, J. 2010. Do project managers practice what the preach and does it matter to project success? **International Journal of Project Management**, v. 28, pp.650-662.

PATAH, L. A.; CARVALHO, M. M. 2007. Quantifying the Value of Project Management: The Actual Situation in the IT Market in Brazil. **Resumo. Ankara: EUROMA**.

PATAH, L. A.; CARVALHO, M. M. de. 2012. Project Management Methodologies and Project Success: A Quantitative Study of the Relationship Between These Concepts. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**, São Paulo, v. 3, n. 2, p.178-206, mai./ ago. 2012.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). 2013. **A guide to the project management body of knowledge**, 5th. Newtown Square, Pennsylvania.

RAD, P. F.; LEVIN, G. 2006. **Metrics for Project Management – Formalized Approaches Management Concepts**. Vienna, VA.

RAUCH, A.; WIKLUND, J.; LUMPKIN, G. T.; FRESE, M. 2009. Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. **Empreendedorismo Theory and Practice**. May.

RAZ, T.; SHENHAR, A. J.; DVIR, D. 2002. Risk Management, Project Success, and Technological Uncertainty. **ReD Management**, v. 32, n. 2, p. 101-109.

REPISO, L.; SETCHI, R.; SALMERON, J. 2007. Modelling IT Projects Success: Emerging Methodologies Reviewed. **Technovation**, 27, 582-594.

RICHARD, O. C.; BARNETT, T.; DWYER, S.; CHADWICK, K. 2004. Cultural Diversity in Management, Firm Performance, and the Moderating Role of Entrepreneurship Orientation Dimensions. **Academy of Management Journal**, n. 2, v. 47, 255-266.

SCHUMPETER, J. 1934. The Theory of Economic Development. **Harvard Univ. Press**, Cambridge, MA.

SHENHAR, A. J.; DVIR, D. 2007. Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation. **Harvard Business Scholl Press**.

SHENHAR, A. J.; DVIR, D.; LEVY, O.; MALTZ, A. C. 2001. Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. **Long Range Planning**, Vol. 34, pp. 699-725.

SHENHAR, A.; TISHLER, A.; DVIR, D.; LIPOVETSKY, S.; LECHLER, T.; 2002. Refining the search for project success factors: a multivariate, typological approach. **R&D Management**, v. 32, pp. 111-126.

STETZ, P. E.; HOWELL, R.; STEWART, A.; BLAIR, J. D.; FOTTLER, M. D. 2000. Multidimensionality of entrepreneurial firm-level processes: Do the dimensions covary? **Frontiers of Empreendedorismo Research**, pp. 459–469. Wellesley, MA: Babson College.

THAMHAIN, H. J. 2004. Linkages of Project Environment to Performance: Lessons for Team Leadership. **International Journal of Project Management**, v. 22, p. 533-544.

THOMAS, G. FERNANDEZ, W. 2008. Success in IT projects: A matter of definition? **International Journal of Project Management**, v. 26, pp. 733-742.

THOMAS, J., MULLALY, M. 2008. **Researching the Value of Project Management**. PMI. Newtown Square.

VEZZONI, G.; PACAGNELLA Jr., A. C.; BANZI Jr., A. L.; DA SILVA, S. L. 2013. Identification and Analysis of Critical Success Factors in Projects. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v. 4, n. 1, p 116-137, jan./abr.

- WIKLUND, J. 1999. The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 24, n. 1, 37-48.
- WHITE, D.; FORTUNE, J. 2002. Current Practice in Project Management – An Empirical Study. **International Journal of Project Management**, v. 20, p. 1-11.
- WIT, A., 1988. Measurement of Project Success. **International Journal of Project Management**, Vol. 6, N° 3, August.
- ZAHRA, S. A.; COVIN, J. G. 1995. Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis. **Journal of Business Venturing**, v. 10, 43-58.
- ZWIKAEL, O.; GLOBERSON, S. 2004. Evaluating the quality of project planning: a model and field results. **International Journal of Production Research**. v. 42. pp. 1545-1556.