

Integração do Portfólio de Projetos com a Estratégia Empresarial: O Imagineering

Cesar Buaes Dal Maso

Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Brasil
cesar@cbdmanagement.com.br

Wanderlei Marinho da Silva

Doutor em Engenharia Elétrica pela Universidade de São Paulo (USP), Brasil
wanderlei.silva@fgv.br

Pedro Carvalho de Mello

Doutor em Economia pela Universidade de Chicago, Estados Unidos
pedro@nebel.com.br

Norman de Paula Arruda Filho

Doutor em Gestão Empresarial Aplicada pelo Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE), Portugal
norman@isaebrazil.com.br

RESUMO

Alinhar gerenciamento de projetos a estratégia de uma companhia de grande porte é uma tarefa difícil. A The Walt Disney Company por meio do Imagineering (unidade de negócios da Companhia e programa em gerenciamento de projetos) tem feito esse alinhamento de forma exemplar. Com uma investigação teórico-documental, neste estudo analisou-se o Imagineering como referência em gerenciamento estratégico de projetos globais a partir do portfólio de negócios da Disney, benchmarking mundial, tendo-se Malmberg et al. (2010) como guia da companhia. Como principais resultados das correlações realizadas, constatou-se que os imagineers, integrantes das equipes de projeto, aplicam ferramentas e técnicas com visão estratégica baseada no foco em diferenciação, gerando valor e mesclando imaginação e capacidade técnica. O departamento Blue Sky e suas unidades integradas possibilitam a criação e a implantação das atrações, dos parques temáticos, dos hotéis e dos cruzeiros marítimos da Disney, demonstrando-se, assim, como um eficaz escritório de gerenciamento de projetos.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégia. Gerenciamento de Projetos. Imagineering.

Integrating Project Portfolio With Business Strategy: Imagineering

ABSTRACT

Aligning project management to the strategy of a big company is a difficult job. Through Imagineering (the business department and project management program), The Walt Disney Company has done this alignment in an exemplary way. Using a theoretical investigation, this study analyzed Imagineering as a reference in strategic management of global projects through Disney's business portfolio, a global benchmarking and with Malmberg et al. (2010) as a company guide. As the principle result of the correlations made, it was noted that the Imagineers who work in project teams apply tools and techniques with a strategic vision focused on differentiation, generating value, and mixing imagination with technical capacity. The Blue Sky Department and its integrated units make possible the creation and implantation of the attractions, theme parks, hotels, resorts and cruise lines, and in doing so prove themselves a highly efficient project management office.

KEY-WORDS: Strategy. Project Management. Imagineering.

1 INTRODUÇÃO

A estratégia possui papel relevante na gestão das organizações. Até duas décadas passadas, a racionalidade da estrutura dos processos era a melhor maneira de fazer o gerenciamento das organizações para o bom direcionamento estratégico no desenvolvimento das escolas de negócios. Segundo Van der Merwe (2002), a teoria conhecida até então pregava quatro pilares para uma boa gestão estratégica: divisão do trabalho, processos funcionais, estrutura organizacional e espaço para o controle. Com o desenvolvimento das escolas de negócios modernas, hoje, tem-se dado mais ênfase à estratégia e aos processos que buscam de forma efetiva gerenciar por meio de projetos.

Um dos exemplos de organizações que se reformularam sobre essa visão foi a Disney devido ao conceito de seu programa de gerenciamento de projetos, *Imaginnering*, que apresenta a visão estratégica “*to move in the right direction*”. Através dele pode-se analisar de que forma esse programa de negócios atua e quais suas práticas de gestão, em especial, o gerenciamento de projetos baseados na eficiência e na inovação.

A questão a ser respondida neste estudo: Quais são as variáveis de alinhamento entre gerenciamento de projetos e estratégia empresarial no *Walt Disney Imagineering* da *The Walt Disney Company*?

Para respondê-la, foram identificadas as variáveis de alinhamento entre gerenciamento de projetos e estratégia empresarial no *Imagineering* (Malmberg et al., 2010), a partir de então, procedeu-se a uma revisão teórica sobre a relação entre gerenciamento de projetos e estratégia empresarial e, na sequência, investigou-se essa relação por meio de uma discussão com o mesmo objeto.

2 METODOLOGIA

O método proposto neste estudo caracterizou-se como uma pesquisa explicativa, que, segundo Vergara (2006, p. 47), aponta “as razões do sucesso de determinado empreendimento”. Assim, pode-se ressaltar as boas práticas de relações entre gerenciamento de projetos e estratégia

empresarial no *Walt Disney Imagineering*. O tipo de paradigma utilizado foi qualitativo, uma vez que a pesquisa buscou interpretar fenômenos e atribuir significados por meio de uma investigação bibliográfica e documental. As variáveis conceituais (estratégia empresarial e gerenciamento de projetos) foram correlacionadas com o Programa *Walt Disney Imagineering*.

O *Walt Disney Imagineering* (Malmberg et al., 2010), documento publicado pela Disney Editions e considerado um importante guia para os projetos, é classificado, neste trabalho, como fonte de dados secundários. Vergara (2006) afirma que esse tipo de dado é coletado também para pesquisas e pode ser utilizado em diferentes estudos.

O procedimento lógico deste estudo recebeu o seguinte encadeamento: primeiro, a realização de uma revisão teórica da relação entre gerenciamento de projetos e estratégia empresarial; depois, uma revisão aprofundada dos conteúdos descritos no *Walt Disney Imagineering*, momento em que foram definidas e ordenadas as variáveis para que as correlações aqui demonstradas fossem possíveis.

Para reforçar as informações, realizou-se uma videoconferência com um especialista em Disney, ex-executivo e ex-professor da *Disney University*, escolhido por julgamento. O evento ocorreu no dia 1º de outubro de 2013 (Oliveira, 2013). Cabe ressaltar que, graças a essa videoconferência, foi possível compreender melhor as atividades realizadas na Disney. Com duração de uma hora e meia, a videoconferência contribuiu significativamente para analisar a Companhia.

Após os dados correlacionados, discutiu-se o conteúdo e geraram-se contribuições gerenciais, as quais poderão servir de base para estudos futuros na temática e no campo dessa pesquisa.

3 RESULTADOS

Neste capítulo, apresenta-se a investigação teórica e documental sobre estratégia empresarial e gerenciamento de projetos e suas inter-relações e relações práticas do documento *Imagineering* (Malmbert et al., 2010) ao cumprimento da estratégia empresarial por meio de gerenciamento de projetos. Posteriormente são apresentadas a correlações de alinhamento da temática para o campo de pesquisa.

3.1 A RELAÇÃO DIRETA DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL COM O GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO

A estratégia empresarial é um composto de relações, que vão ao encontro dos objetivos organizacionais. Para Ying e Yong-Dong (2007), a estratégia tem três elementos: 1) análise estratégica, que se preocupa em entender a posição estratégica de uma organização; 2) escolha estratégica, que tem o dever de formular possíveis ações das escolhas e suas avaliações; 3) resultado de suas futuras implantações, que consistem nas estratégias que poderão ter efeito, quando mudanças na gestão forem necessárias e/ou tomadas.

Há muitas definições na academia sobre estratégia empresarial consideradas para o alinhamento de gerenciamento de projetos. Uma das principais tipologias aceitas nesse contexto é a de Porter, pois os projetos buscam a vantagem competitiva (Srivannaboon & Milosevic, 2006). Por exemplo, dependendo do escopo, há três possibilidades de estratégias genéricas: liderança de custos, diferenciação e foco. Os autores abordam essa perspectiva para projetos, justificando que muitos pesquisadores da área se referem a essa combinação como “a estratégia de melhor custo-benefício” (Srivannaboon & Milosevic, 2006, p. 494).

Harrison e Pelletier (2000) destacam que as decisões estratégicas são oriundas da alta administração e, geralmente, concentradas nos executivos superiores ou conselhos, sendo “um *sine qua non* para a efetiva organização”, que é “estar consistentemente com uma boa estratégia” (Harrison & Pelletier 2000, p. 107).

Cabe ressaltar que a condição dos patrocinadores também é importante no princípio de uma gestão estratégica, pois são eles, na maioria das vezes, que detêm o poder junto com a alta administração. Eles, os patrocinadores, também sabem da relevância que os negócios têm e o que realmente eles significam. Pressly (2012) aponta que os patrocinadores de projetos devem consultar regularmente as partes interessadas para obter o interesse direto das entregas, em vez de se comprometerem com questões gerais.

Como implantar o gerenciamento de projetos de forma estratégica na companhia? Longman e Mullins (2004) apontam a relação direta entre

estratégia de negócio e seus resultados (através dos projetos). Isso significa muitos planos de gestão que incluem questões de mercado, inovação, qualidade, gerenciamento financeiro, capacidade de talentos por meio do engajamento com as partes interessadas e o jogo entre fatores como cultura e governo. Como afirma Yiu (2008, p. 504), “além do mais, o processo e as pessoas, há a relação entre a Companhia e o ambiente”.

Meskendahl (2010) afirma que muitas companhias globais estão com mais dificuldades para implementar do que para formular estratégias organizacionais. A estratégia de negócio descreve o caminho como uma companhia decide competir no mercado e, só após, procura alternativas de como melhor gerenciar seus objetivos. Para isso, o gerenciamento do portfólio de projetos em grandes companhias, por meio do escritório de gerenciamento de projetos, tem sido uma das melhores alternativas, pois maximiza o *link* entre os projetos e a estratégia, considerando aquilo que gera valor estratégico.

Outra consideração relevante quanto à importância do escritório de gerenciamento de projetos refere-se à avaliação, à priorização e à seleção de projetos na linha estratégica da companhia. Segundo o autor, “isso é como um pré-requisito para a escolha dos projetos certos e assim parte da estratégia de uma organização” (Meskendahl, 2010, p. 807). Archer e Ghasemzadeh (1999, p. 214) defendem a ideia de que o escritório de gerenciamento de projetos serve principalmente, dentre muitas outras atribuições, “para otimizar os processos e simplificá-los em vários caminhos, de acordo com as circunstâncias do ambiente”.

Buys e Stander (2010) garantem que as companhias que adotarem o escritório de gerenciamento de projetos como base eficaz para a estratégia organizacional poderão trazer muitas vantagens competitivas para o desencadeamento de seus projetos. Os autores trazem algumas justificativas, tais como a determinação da viabilização dos projetos de um portfólio e sua priorização, o monitoramento da execução do projeto em consonância com a estratégia corporativa, a análise do desempenho do projeto, o suporte imediato de informações à alta administração. Todavia os autores ressaltam que essa eficácia dependerá do nível de maturidade em projetos desenvolvidos na companhia. Obviamente companhias maduras em projetos e que tiverem o escritório de gerenciamento de projetos alinhado

com a alta administração terão mais poder e responsabilidades delegadas às gerências ou aos líderes do escritório.

3.2 *IMAGINEERING*: ESTRATÉGIA E GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O termo *imagineering* foi criado por Walt Disney (Disney Institute, 2001; Malmberg et al., 2010) em dezembro de 1952 (Malmberg et al., 2010; The Walt Disney Company, 2013) com o objetivo de planejar de forma imersiva um conjunto de ações de entretenimento, de acordo com a visão de Walt (Malmberg et al., 2010). Segundo o *Disney Institute* (2001), Walt Disney explicava o *Imagineering* como um processo resultante da combinação da imaginação criativa com a técnica de várias áreas do conhecimento.

Com o crescimento da *The Walt Disney Company*, à medida que foi sendo aperfeiçoado, o *Imagineering* passou a formar um departamento de planejamento, classificado como uma das unidades de negócio da Companhia, atualmente, sediado em Glendale, na Califórnia (Disney Institute, 2001; The Walt Disney Company, 2013). Esse departamento tem por função gerenciar todos os projetos desde a criação de todos os hotéis, parques temáticos e atrações, até empreendimentos imobiliários e pontos de entretenimento personalizados para diferentes localizações (Disney Institute, 2001).

De acordo com o *Disney Institute* (2001), quando uma pessoa se encanta com qualquer coisa da Disney, detalhamento ou efeitos especiais, está prestando uma homenagem ao trabalho dos *imagineers*, os colaboradores responsáveis por conceber, projetar e implantar todas as entregas da Companhia. Na Figura 1, imagem de uma sala de planejamento do *Imagineering*.



Figura 1: *Blue Sky Department* do *Imagineering*
Fonte: Malmberg et al. (2010, p. 70)

No tópico 3.2.1, apresentam-se algumas informações estratégicas a respeito da Companhia e, na sequência, no 3.2.2, discutem-se as inter-relações e conexões entre estratégia e gerenciamento de projetos no *Imagineering*.

3.2.1 The Walt Disney Company

Nesta seção são encontrados alguns marcos importantes na história da *The Walt Disney Company* bem como a missão e a visão estratégica publicada em seu site.

Em 16 de outubro de 1923, ocorreu a formação da *The Walt Disney Company* nos Estados Unidos, na época conhecida como *The Disney Brothers Studio*, momento em que Walt (visão criativa) assinou um contrato para produzir uma comédia e tinha como apoio seu irmão Roy Disney (visão administrativa). Nessa década surgiram o Mickey e a Minnie (personagens criados para animação). Nos anos 1930, os desenhos animados de Mickey foram um sucesso, aprimorados com o lançamento do Pato Donald, em 1934, e da Branca de Neve e os Sete Anões, em 1937. Tendo-se formado o *The Disney Studio* em 1939, várias produções de desenho animado aconteceram e Walt deu novo passo em 1949 criando o *The Walt Disney Music Company*, que recebeu prêmios pelos lançamentos de *Treasure Island*, em 1950, e *Peter Pan*, em 1953 (The Walt Disney Company, 2013).

Em julho de 1955, o primeiro parque temático foi aberto ao público, o *Disneyland*, em Anaheim, na Califórnia. Esse parque, destinado às famílias, teve grande repercussão pela sua fantasia. Em 1966, com dez anos de empreendimentos, Walt transformou as empresas que possuía em uma única – a *The Walt Disney Company* –, mas faleceu nesse mesmo ano, em 15 de dezembro. O que muitos não sabiam é que Walt, com sua visão de futuro, havia comprado muitas terras na Flórida para construir um novo parque e projetado muitos modelos de atrações para ele. Em outubro de 1971, Roy Disney abriu o *Magic Kingdom* e dois hotéis em Orlando, que chamou de *Walt Disney World*, em homenagem a seu irmão. Roy faleceu no mesmo ano, em 20 de dezembro. Em 1975 foi aberto o *Disney Village Market Place*, um complexo de lojas para atender os turistas do *Magic Kingdom*, o primeiro parque temático em Orlando (The Walt Disney Company, 2013).

Em 1980, a Companhia adquiriu uma área em Tóquio e abriu, em 1983, o *Tokyo Disneyland*, o primeiro parque temático da Disney fora dos Estados Unidos. Em 1982, a Companhia abriu o *Epcot*, integrante da *Walt Disney World* com um investimento da ordem de um bilhão de dólares, cuja proposta era apresentar protótipos da vida no futuro. A *Disneyland Paris* foi projetada em 1987 e abriu suas portas em 1992. Em 1989, o parque *Disney MGM-Studios* foi renomeado para *Disney Hollywood Studios*, e a *Pleasure Island* (complexo de boates e restaurantes) foi aberta para complementar a *The Walt Disney World* (The Walt Disney Company, 2013).

No ano de 1981, a *The Walt Disney Company* tornou-se uma companhia de capital aberto ao colocar suas ações na Dow Jones. Em setembro de 1984, Michael Eisner passou a ser o presidente e principal executivo da Companhia. O ano de 1994 foi aquele em que *Rei Leão* teve audiência máxima em Los Angeles e Nova York. Em 1995, a empresa adquiriu a *ABC* (rede de televisão americana) por 19 bilhões de dólares e lançou o *Disney Online* e o *Disney Channel* (The Walt Disney Company, 2013).

Em 2001, as unidades de Anaheim e Tóquio foram ampliadas e realizaram-se muitas festividades em função do centésimo aniversário de Walt Disney. Em 2002, o parque de Paris é ampliado; em 2005, é inaugurado o parque de Hong Kong. Nesse mesmo ano, Robert Iger foi escolhido como novo presidente e lançou, em janeiro de 2011, o *Disney Cruise Line* (cruzeiros temáticos). Iger, que possui uma visão estratégica focada na criatividade, inovação tecnológica e expansão de mercados, projeta abrir em 2015 um parque em Shangai, na China.

A Companhia aponta sua missão e visão para os *stakeholders*. A missão é transformar-se em uma das primeiras do mundo a produzir e entregar entretenimento e informação usando seu portfólio de marcas para cada contexto, serviço ou produto. A visão é maximizar o lucro e o fluxo de caixa, alocando capital na direção de iniciativas de crescimento que trarão valor em longo prazo para os acionistas (The Walt Disney Company, 2013).

3.2.2 Discussão: alinhamento do Imagineering com a estratégia empresarial

Para correlacionar as variáveis conceituais (oriundas da teoria utilizada neste estudo) com o *Imagineering*, realizou-se uma classificação dos principais tópicos teóricos do subcapítulo 3.1 e do documento de análise (Malmberg et al., 2010). Disso resultou uma classificação em categorias, seguidas de suas variáveis. Outra atividade de análise foi a videoconferência com um ex-executivo e ex-professor da *Disney University*, quando foi possível ratificar algumas informações desenvolvidas a seguir.

Os principais tópicos teóricos considerados, organizados em categorias seguidas de suas variáveis, constam da Tabela 1. A título de exemplificação, (EP-01) significa categoria 01 de estratégia empresarial e projetos, denominada elementos da estratégia.

Tabela 1: Categorias e variáveis de estratégia

CATEGORIAS E VARIÁVEIS – ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E PROJETOS			
CATEGORIA (NÚMERO/DESCRIÇÃO)		VARIÁVEIS	REFERÊNCIA
(EP-01)	Elementos da estratégia	Análise, escolha e impacto	Ying & Yong-Dong (2007)
(EP-02)	Competitividade em projetos	Estratégia tipo custo, diferenciação ou foco	Srivannaboon & Milosevic (2006)
(EP-03)	Gestão estratégica de projetos	Mercado, qualidade, finanças e partes interessadas	Longman & Mullins (2004); Yiu (2008)
(EP-04)	Fatores críticos de sucesso	Escopo estratégico do negócio, relevância do projeto, integração, processos, ambiência e aprendizagem	Longman & Mullins (2004)
(EP-05)	Escritório de gerenciamento de projetos como meio de aplicação da estratégia da Companhia	Priorização do que gera valor, otimização de processos e equilíbrio do portfólio	Archer & Ghasemzadeh (1999); Buys & Stander (2010); Meskendahl (2010)

Fonte: Elaborada pelo autor

A classificação do *Imagineering*, que consta na Tabela 2, segue o mesmo método de organização da Tabela 1: (IM-01) significa categoria 01 do *Imagineering*, denominada Teoria. Essa classificação seguiu um ordenamento descrito no sumário do documento (Malmberg et al., 2010), em que se apresenta a Teoria (IM-01), como fundamento do escopo do produto por meio do Portfólio (IM-03), projetos e negócios. Para que a fantasia de um momento de sonho seja real no lazer, a *The Walt Disney Company* aplica suas Ferramentas e técnicas (IM-02), que resultam num trabalho empreendido por todos os membros da equipe dos projetos do *Imagineering*, como unidade de negócios da Companhia, que gerencia e implanta todos os projetos.

Tabela 2: Categorias e variáveis do *Imagineering*

CATEGORIAS E VARIÁVEIS – IMAGINEERING		
CATEGORIA (NÚMERO/DESCRIÇÃO)	VARIÁVEIS	AUTORES
(IM-01)	Teoria	Malmberg et al. (2010).
(IM-02)	Ferramentas e técnicas	
(IM-03)	Portfólio	

Fonte: Elaborada pelo autor

De acordo com o objetivo traçado, alinharam-se-se as variáveis entre gerenciamento de projetos e estratégia empresarial, tendo-se Malmberg et al. (2010) como base para a aplicação no campo de análise. Assim, apresentam-se as proposições de correlações a seguir, que servirão de sugestão para testes em estudos futuros. As correlações apresentadas seguem a linha analítica da estratégia empresarial e projetos para o *Imagineering*, ou seja, (EP) para (IM), de acordo com o que o autor julgou tecnicamente válido dentro da temática para o campo da pesquisa.

3.2.2.1 Primeira correlação entre (EP-01), Elementos da estratégia, com (IM-01), Teoria

Os elementos da estratégia (análise, escolha e impacto) relacionam-se diretamente com a Teoria (contagem de histórias (*storytelling*), criatividade, inovação, fantasia e expectativa do cliente). De acordo com Malmberg et al. (2010), os *imagineers* desenvolvem suas ideias conforme as orientações da unidade de negócios. Nesse setor todos os projetos são elaborados de maneira que sua análise e escolha (seleção de quais serão implantados) tenham características temáticas da Disney e suas histórias sejam contadas como uma fantasia (*storytelling*), objetivando atender às expectativas dos clientes.

Na Companhia, a oportunidade para estudar a dinâmica de uma organização focada no *storytelling* por meio de seus filmes e parques temáticos (Boje, 1995) é peculiar, porque a “Disney é uma organização fundada com base no *storytelling*” (Boje, 1995, p. 1008). O mesmo autor afirma que o *storytelling* é um tipo de trabalho da Disney, resultado das ideias de Walt.

Pode-se afirmar que a essência das histórias de fantasia, em especial a do Mickey Mouse, é a base dos negócios da Disney. As atrações dos parques, nos hotéis e nas atividades de suporte acompanham essa linha, em que a construção da criatividade “é totalmente integrada com atributos de qualidade e sinergia” (Hightower, 1993, p. 56). Cope et al. (2011) enfatizam que a gestão do conhecimento dos recursos humanos da Disney tem sido uma das práticas para a busca da inovação, o que possibilita a maturidade da empresa. Obviamente que os clientes esperam sempre que isso aconteça da maneira mais criativa possível.

3.2.2.2 Segunda correlação entre (EP-02), Competitividade em projetos, com (IM-03), Portfólio

Essa correlação é presente na Companhia. A Disney, quase totalmente, é uma organização direcionada para estratégia genérica no nível de negócio com foco em diferenciação. A liderança em custos não é o olhar da Disney, e seus produtos e serviços possuem reputação de liderança em qualidade de serviços e longa tradição no ramo atendendo famílias. Os clientes percebem esse valor. Todo o portfólio de projetos apresentado por Malmberg et al. (2010), em especial, os filmes, parques temáticos, hotéis e hotéis temáticos, bem como cruzeiros marítimos, podem ser considerados dentro dessa orientação estratégica.

De acordo com Hightower (1993), por meio do *Imagineering*, os sonhos (projetos) tornam-se realidade desde que estabelecidos dentro do conceito Disney. Nesse espectro, Smith (1996) caracteriza a determinação da empresa no intuito de criar projetos de alto desempenho, tais como são os desenhos animados em superproduções.

3.2.2.3 Correlação entre (EP-03), Gestão estratégica de projetos, com (IM-02), Ferramentas e técnicas

O ex-executivo da Disney e ex-professor da *Disney University*, através de videoconferência, confirmou essa constatação, que pode ser vista na Tabela 1. Ele argumentou que os detalhes na Disney têm muita

consistência. Malmberg et al. (2010, p. 86) ressaltam, nessa mesma visão, que “os detalhes podem contar, ou reforçar uma história”.

Os técnicos do *Imagineering* desenvolvem projetos de acordo com a orientação diretiva da Companhia. Segundo Malmberg et al. (2010), é no *Blue Sky Department*, ambiente de projeção dos projetos do Programa *Imagineering*, que muitas ferramentas e técnicas são desenvolvidas. Nas sessões de *brainstorming* com a equipe de projetos são organizadas as demandas que serão encaminhadas para a coordenação.

3.2.2.4 Correlação entre (EP-4), Fatores críticos de sucesso, com (IM-01), Teoria, e (IM-02), Ferramentas e técnicas, e (IM-03), Portfólio

Há correlações presentes integrando os fatores críticos de sucesso no desempenho da unidade de negócio. Destacam-se o escopo, definido com sua respectiva relevância e o gerenciamento de integração com ambiência de aprendizagem organizacional, fatores que elevam a Companhia a um crescimento irrefutável. Tais particularidades específicas, sob a coordenação do *Imagineering*, proporcionam o devido alinhamento entre o gerenciamento de projetos e a estratégia elaborada para todo o contexto da empresa. Conforme Malmberg et. al. (2010), é no *Blue Sky Department* que se aplicam a criatividade, a inovação e a fantasia aliadas à tecnologia e ao detalhe para manter o mesmo padrão no portfólio.

3.2.2.5 Correlação entre (EP-05), Escritório de gerenciamento de projetos como meio de aplicação da estratégia da Companhia, com (IM-02), Ferramentas e técnicas, e (IM-03), Portfólio

De maneira abrangente, pode-se dizer que o *Imagineering* é um modelo de escritório de gerenciamento de projetos com características peculiares, onde as projeções, os modelos e os protótipos fazem parte de uma unidade coesa, que gera valor para as partes interessadas e equilíbrio no portfólio de projetos (Malmberg et al., 2010).

O *Imagineering* incorpora toda essa capacidade de gerar competências essenciais através da imaginação e da fantasia, em congruência com a capacidade técnica e gerencial. Para isso, segundo

Malmberg et al. (2010), há mais de mil funcionários em tempo integral combinando talentos, criando e implantando novas propostas, assim como os parques da Disney e seus resorts.

O ponto mais forte do *Imagineering* é a integração das experiências de seus colaboradores, sua habilidade de trabalharem como um time. Independentemente do projeto, eles acreditam no potencial de sua equipe de projeto, fator-chave para o sucesso do *Walt Disney Imagineering*.

4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A relação entre gerenciamento de projetos e estratégia empresarial no *Imagineering* é válida e aplicável. Foi possível agregar fatores (categorias e variáveis) através das correlações oriundas da literatura que ratificam e contribuem para a compreensão do objetivo geral deste estudo bem como servem para futuras pesquisas. Teoria internacional consistente foi pesquisada, para fundamentar a relação e estão citadas a seguir, de acordo com a ordem das referências utilizadas (Archer & Ghasemzadeh, 1999; Belout & Gauvreau, 2004; Boje, 1995; Buys & Stander, 2010; Cope et al., 2011; Harrison & Pelletier, 2000; Longman & Mullins, 2004; Meskendhal, 2010; PMI, 2012; Pressly, 2012; Srivannaboon & Milosevic, 2006; Van der Merwe, 2002; Ying & Yong-Dong, 2007; Yiu, 2008). A relação gerenciamento de projetos e estratégia empresarial foi analisada, tendo o *Walt Disney Imagineering* como fonte principal e análise documental (Malmberg et al., 2010). Outras referências constataram a relevância estratégica desse programa, citadas aqui na ordem do referencial deste estudo (Disney Institute, 2001; Hightower, 1993; Smith, 1996; The Walt Disney Company, 2013). Na discussão do alinhamento do *Imagineering*, como programa de gerenciamento de projetos, com a estratégia da *The Walt Disney Company*, algumas variáveis ainda foram verificadas e confirmadas com a participação do autor em uma videoconferência realizada durante a elaboração deste trabalho.

A partir do estudo, identificou-se como possível desdobramento que o *Imagineering* é um tipo de escritório de gerenciamento de projetos representado pelo *Blue Sky Department* e suas unidades integradas. Ainda, apresenta-se na Companhia como uma unidade de negócios que busca

incessantemente o melhor desempenho da iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle bem como o encerramento dos projetos na criação e implantação dos mesmos. Essa tipologia de processos aproxima-se do que o *Project Management Institute* sugere em *Um guia de gerenciamento de projetos* (PMI, 2012).

A relação (gerenciamento de projetos e estratégia empresarial) é, portanto, predominante nas correlações. O escopo estratégico do negócio, a priorização dos projetos considerando sua relevância na geração de valor, a integração de processos e o equilíbrio de portfólio representam significativamente o *link* entre projetos e estratégia no *Imagineering* que maximiza estrategicamente a criatividade com inovação, a fantasia orientada para o cliente, de acordo com as ferramentas e técnicas apresentadas por Malmberg et al. (2010).

Recomendam-se estudos adicionais por meio de concepções de pesquisa descritiva, levantamento e observação para elucidar informações apontadas aqui nas cinco correlações. Essas concepções poderão medir as correlações descritas aqui, oriundas de análise derivada da literatura e da pesquisa documental.

REFERÊNCIAS

- Archer, N. P., & Ghasemzadeh, F. (1999). An integrated framework for project portfolio selection. *International Journal of Project Management*, 17(4), 207-216.
- Belout, A., & Gauvreau, C. (2004, January). Factors influencing project success: the impact of human resource management. *International Journal of Project Management*, 22(1), 1-11.
- Boje, D. M. (1995). Stories of the storytelling organization: a postmodern analysis of Disney as "Tamara-Land". *Academy of Management Journal*, 38(4), 997-1035.
- Buys, A. J., & Stander, M. J. (2010). Linking projects to business strategy through project portfolio management. *South African Journal of Industrial Engineering*, 21(1), 59-68.
- Cope, R. F. et al. (2011, Spring). Innovative knowledge management at Disney: human capital and queuing solutions for services. *Journal of Service Science*, 4(1).

- Disney Institute. (2001). *Be our guest: perfecting the art of customer service*. New York: Disney Enterprises.
- Harrison, E. F., & Pelletier, M. A. (2000). Levels of strategic decision success. *Management Decision*, 38(2), 107-117.
- Hightower, D. F. (1993, September-October). Creativity is your business too. *Planning Review*, 21(5), 54-56.
- Longman, A., & Mullins, J. (2004). Project management: key tool for implementing strategy. *The Journal of Business Strategy*, 25(5), 54-60,
- Malmberg, M. et al. (2010). *Walt Disney Imagineering: a behind the dreams look at making more magic real*. New York: Disney Editions.
- Meskendhal, S. (2010). The influence of business strategy on project portfolio management and its success – a conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 28(8), 807-817.
- Project Management Institute – PMI. (ed.). (2012). *PMBOK Project Management Body of Knowledge Guide* (5th edition). Atlanta: PMI.
- Pressly, T. R. (2012, July). Linking strategy and project concepts to enhance management advisory services. *The CPA Journal*.
- Oliveira, C. (2013). Webinar on The Positive Psychology of Walt Disney World. Celebration, FL: Seeds of Dreams Institute.
- Smith, D. R. (1996). The Walt Disney archives: it all started with a mouse. *Historical Journal of Film, Radio and Television*, 16(1), 13-17.
- Srivannaboon, S., & Milosevic, D. Z. (2006). A two-way influence between business strategy and project management. *International Journal of Project Management*, 24(6), 493-505.
- The Walt Disney Company. (2013). *Walt Disney Imagineering*. Recuperado em 22 de outubro, 2013, de <http://thewaltdisneycompany.com>
- Van Der Merwe, A. P. (2002). Project management and business development: integrating strategy, structure, process and projects. *International Journal of Project Management*, 20(5), 401-411.
- Vergara, S. C. (2006). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (7a ed.) São Paulo: Atlas.
- Ying, D. L., & Yong-Dong, S. (2007, September). Implement business strategy via project portfolio management: a model and case study. *Journal of American Academy of Business*, 11(2), 239-244.
- Yiu, C. Y. (2008). A conceptual link among facilities management, strategic management and project management. *Strategic and Project Management*, 26(13/14), 501-511.