



Disponível em
<http://www.anpad.org.br/tac>



TAC, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, art. 1,
pp. 58-75, Jul/Dez. 2016



Gestão Estratégica de Projetos e o Valor de TI para o Varejo

Strategic Project Management: IT Value Added in Business Retail

Heverton Roberto de Oliveira Cesar de Moraes¹

Fabio Garcia²

Marcos Paixão Garcez³

Marco Alexandre Terlizzi¹

Fundação Getúlio Vargas¹

Grupo Ártico²

Universidade Nove de Julho³

Resumo

As transformações do varejo, impulsionadas pelos altos volumes negociados, a globalização e as novas tecnologias, têm exigido um desempenho cada vez melhor das aplicações de Tecnologia da Informação (TI), tornando-as críticas às operações de negócio. Para lidar com essa nova realidade, a implementação de sistemas de monitoração proativos dos processos varejistas tem aumentado com o objetivo de prover maiores disponibilidade, confiabilidade e segurança das aplicações, ampliando, assim, a discussão de projetos dessa natureza e ligando a gestão de projetos à estratégia de negócios. O trabalho desenvolvido por Shenhar *et al.* (2005) apresenta um *framework* para desenvolvimento dessa abordagem denominado Estratégia de Projetos. Nesse contexto, este artigo tem como objetivo apresentar as contribuições da gestão estratégica de um projeto de TI em uma empresa multinacional de varejo, sob uma perspectiva que vai além da análise da tríplice restrição. Por meio de estudo de caso único, foi possível verificar que a abordagem da gestão estratégica de projetos mostrou-se eficiente durante as etapas de seleção e gestão de projetos devido ao alinhamento do projeto aos objetivos de negócios, contribuindo também o incremento da visibilidade do valor de TI à organização.

Palavras-chave: varejo; missão crítica; tecnologia da informação; gestão estratégica de projetos; valor de TI.

Abstract

The retail transformations driven by high trading volumes, globalization and new technologies have required constantly improved Information Technology (IT) applications performance, making this issue critical to business operations. To deal with this new reality, implementation of proactive retailer process monitoring systems has increased with the objective of promoting greater availability, reliability and security in applications, thus expanding the discussion of such projects and linking project management with business strategy. The research by Shenhar *et al.* (2005) presents a framework for development of this approach, called Project Strategy. In this context, this article aims to present the contributions of strategic management of an IT project in a retail multinational company from a perspective that goes beyond triple constraint analysis. Through single case study it was possible to identify that the strategic project management approach proved to be efficient during the phases of project selection and management, due to alignment between project and business goals, also contributing to an increase in the visibility of IT value for the organization.

Key words: retail; critical mission; information technology; strategic project management; IT value.

Introdução

O varejo brasileiro movimentou um volume bastante expressivo de recursos na economia. No período de 2007 a 2013, o varejo teve um crescimento nominal de 103% e atingiu um faturamento, em 2013, de R\$ 1 trilhão e 598 bilhões (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2014). No mesmo ano, somente no Estado de São Paulo, a receita com vendas atingiu \$ 513 bilhões de reais, 4,2% a mais do que o valor registrado no ano de 2012 (Maciel, 2014). Já em 2014, foi registrado um crescimento real do varejo restrito brasileiro de 5,0%, de acordo com a Pesquisa Mensal do Comércio (PMC), do IBGE (2014).

Nas últimas décadas, o setor no Brasil viu aumentar sua importância no cenário econômico e está passando por grandes transformações. Essas mudanças têm como principais catalizadores: (a) o aumento da globalização e a consolidação de empresas; (b) o aumento do poder do varejo, no que se refere às relações entre os varejistas e os fornecedores; (c) o fortalecimento das parcerias com fornecedores visando à redução de custos; (d) o aumento da concorrência de formatos substitutos; (e) as mudanças no comportamento do consumidor, que busca maior conveniência e uma experiência de compra diferenciada; (f) o aumento do varejo de serviços; e (g) a consolidação do varejo virtual (Parente, 2000).

Esse novo cenário imprime uma maior complexidade tanto do ponto de vista de planejamento quanto da execução da operação varejista, aumentando a responsabilidade e o papel estratégico da tecnologia da informação (Laurindo, Shimizu, Carvalho, & Rabechini, 2001). O uso da tecnologia tem contribuído para obtenção de uma melhor utilização do tempo dos dirigentes do negócio, antes gasto com atividades de rotina, além de contribuir na redução de custos por meio do aperfeiçoamento dos processos, dos métodos de gestão e na criação de novos produtos e serviços (Parente, 2000).

Por outro lado, a larga utilização das inúmeras facilidades advindas das ferramentas tecnológicas aumentou a dependência dos processos de negócios por aplicações de sistemas nessas organizações, colocando as aplicações de Tecnologia da Informação (TI) em uma posição crítica para a realização das estratégias organizacionais. Um estudo encomendado pela Avaya (2014) em empresas dos Estados Unidos, Canadá e Reino Unido constatou que 82% dos entrevistados já sofreram algum tipo de inatividade em seus sistemas, e 80% registraram impacto em suas receitas na ordem de 137 mil dólares por incidente.

Para fazer frente a essa nova realidade, a utilização de sistemas proativos de monitoração de processos críticos de negócios tem crescido com o objetivo de prover maior disponibilidade, confiabilidade, segurança e portabilidade das aplicações e, por consequência, contribuindo para a entrega de valor por TI ao negócio (Metzger *et al.*, 2015).

Dado esse cenário, a execução de projetos que implementem sistemas de monitoração e suporte à operação de TI tornou-se um tema estratégico para as organizações. Tem-se então como questão de pesquisa entender: como uma nova abordagem na gestão de projetos denominada Gestão Estratégica de Projetos contribui para a expansão da visão tradicional de gestão de projetos proposta pela tríplice restrição (custo, prazo e escopo) em um projeto de TI para uma organização varejista?

Nesse contexto, este trabalho tem como objetivo primordial apresentar as principais lições aprendidas e as oportunidades de aprimoramento na gestão estratégica de um projeto de implementação de uma solução de controle de sistemas de missão crítica para a operação de varejo em uma multinacional brasileira.

Para atingir esse objetivo, o estudo está dividido em cinco seções, a saber: a primeira apresenta a introdução e a contextualização do tema estudado; a segunda seção aprofunda a teoria acerca dos eixos que norteiam o trabalho (varejo, gestão estratégica de projetos e o valor de TI, e missão crítica); já na terceira é delineada a metodologia empregada no estudo, enquanto a quarta seção apresenta a solução e as contribuições práticas relativas ao estudo empírico que é finalizado na quinta seção, em que são apresentadas as conclusões.

Referencial Teórico

Para responder aos objetivos do estudo, foram estruturadas as informações da literatura com foco em três eixos: (a) varejo brasileiro; (b) gestão estratégica de projetos e o valor de TI; e (c) soluções de missão crítica.

Varejo brasileiro

No Brasil, o termo varejo tem origem no instrumento utilizado para medir peças de tecidos, cordas, linhas, madeiras. Este instrumento era uma vara com uma medida padrão. O termo utilizado em Portugal (retalho) também denota claramente o fracionamento de produtos para venda em pequenas porções ou quantidades. A literatura traz diversas definições para o delineamento do varejo. Para Weitz e Levy (2000, p. 27), o varejo “é um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos a consumidores para seu uso pessoal e familiar”. De acordo com Parente (2000, p. 22), o varejo e o varejista consistem:

em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final. O varejista é qualquer instituição cuja atividade principal consiste no varejo, isto é, na venda de produtos e serviços para o consumidor final.

Existem diversos critérios para a classificação das organizações varejistas. Os tipos de classificação mais comuns são: (a) classificação de acordo com a propriedade, que caracteriza as organizações como: independentes, redes, franquias, departamentos alugados, sistemas verticais e de marketing; (b) sistemas de instituições com lojas, composto por organizações do tipo: alimentícias, não alimentícias, serviços; e (c) instituições sem lojas, compostas por organizações de marketing direto, vendas diretas, máquinas de venda e varejo virtual (Parente, 2000).

A história do varejo se confunde com a história do próprio comércio, que se desenvolveu como resposta à geração dos excedentes do trabalho, produzido em um primeiro momento para atender as necessidades individuais e que, com o desenvolvimento das técnicas de produção, passou a ser comercializado inicialmente na forma de escambo (troca de mercadorias) até o surgimento da moeda. Na primeira metade do século XIX, a atividade comercial em todo o mundo tinha como figura central o próprio comerciante. Com a revolução industrial, o crescimento das cidades e da demanda, o comércio passou por sensíveis transformações como a divisão dos papéis e o surgimento da figura do atacadista (Mattar, 2011).

A primeira operação varejista de venda em massa no mundo começou em 1852, em Paris com Bon Marchè. No Brasil, a implementação do varejo deu-se a partir da segunda metade do século XIX, com a criação de estabelecimentos comerciais de maior porte como: a Casa Masson, em 1871, no Rio de Janeiro; as Casas Pernambucanas, no sudeste, em 1906, a Établissements Mestre et Blatge, em 1912, que depois daria origem à Mesbla, e o Mappin em São Paulo, em 1913 (Morgado & Gonçalves, 1997). Porém, somente em 1953, com a implantação de experiências de autosserviço em lojas, pôde-se perceber um movimento inovador nas operações do varejo brasileiro, e que permitiram conhecermos o supermercado como ele é hoje (Mattar, 2011).

No século XX, profundas mudanças foram verificadas no varejo brasileiro decorrentes do ingresso de empresas varejistas globais no setor, como: Carrefour, Wall-Mart e Casino (M. Morgado, 2008). Atualmente o varejo vive uma nova onda de mudanças, principalmente do ponto de vista do perfil do consumidor, que agora é mais digital. Essa nova onda de mudanças é denominada varejo 2.0, e esse novo consumidor tem como características, a prioridade no compartilhamento de ideias, a utilização de multicanais convergentes, um processo de compra influenciado por amigos, familiares e principalmente pela internet, além de possuir um comportamento afetado pela tecnologia, que possibilita um acesso global e de forma móvel, modificando também sua relação com o tempo e aumentando sua ansiedade.

Para esse novo consumidor, as aplicações de TI necessitam estar disponíveis o maior tempo possível e em uma velocidade também cada vez maior (Terra, Almeida, & Almeida, 2012).

De acordo com os estudos de Graeml (2000), as organizações varejistas investem em Tecnologia da Informação visando alcançar os seguintes objetivos: (a) eficiência e eficácia organizacionais; (b) relacionamento com fornecedores; (c) relacionamento com clientes; (d) dinâmica competitiva; (e) apoio ao marketing; (f) melhoria de produtos e serviços; (g) economia na produção; e (h) inovação nos negócios.

A integração eletrônica (dentro da própria organização e entre organizações), assim como o comércio eletrônico, tem um papel crítico às organizações varejistas e são uma arma estratégica poderosa para a sobrevivência dessas empresas (Albertin & Marques, 1999; Tambo, 2014). No contexto do varejo de moda, no ambiente competitivo atual em que se encontram inseridas as lojas de departamentos é percebida uma tendência de crescimento do uso de TI que pode obter maiores benefícios quando estas tecnologias estão relacionadas à estratégia (Santos & Reinhard, 2007).

Gestão estratégica de projetos e valor de TI

Os desafios da economia atual têm forçado as organizações a encontrar novos meios de aumentar a própria competitividade, fazendo com que revejam o modelo tradicional de gestão de projetos com foco no desempenho operacional ligado à tríplice restrição (escopo, tempo e custo). Alterando esse foco, cujo lema é ter o trabalho pronto, pretende-se passar a trabalhar a partir de uma gestão estratégica de projetos, preocupando-se com as vantagens competitivas a serem obtidas por meio dos resultados do projeto, ou seja, em atingir os resultados de negócio (Shenhar *et al.*, 2005). Acompanhando essas mudanças na forma de pensar, a literatura apresenta estudos e modelos de trabalho que tem o objetivo de fazer o *link* entre a gestão de projetos e a estratégia organizacional. São exemplos desses estudos os trabalhos de Shenhar (2004), Shenhar *et al.* (2005) e Srivannaboon e Milosevic (2006).

Com o objetivo de prover um processo que conecte o gerenciamento de projetos aos resultados de negócios por meio de uma visão moderna de como tornar os projetos uma poderosa arma competitiva, Aaron Shenhar propôs a criação de um modelo de alinhamento estratégico de projetos chamado Liderança Estratégica de Projetos ou *Strategic Project Leadership* (SPL) (Shenhar, 2004).

Esse modelo possui cinco grandes componentes hierárquicos endereçados sequencialmente, do nível mais alto para o mais baixo, durante o ciclo de vida dos projetos. São eles: (1) Estratégia, (2) Espírito e visão, (3) Organização, (4) Processos e (5) Ferramentas. A Figura 1 exemplifica esses cinco componentes em seus polos. Tal modelo pode ser resumido em sete princípios simples e intuitivos: (1) Liderança; (2) Gerenciamento estratégico do portfólio de projetos; (3) Estratégia de projetos; (4) Espírito do projeto; (5) Adaptação; (6) Integração; e (7) Aprendizado (Shenhar, 2004).



Figura 1. Modelo de Planejamento SPL (Cinco Polos)

Fonte: Adaptado de Shenhar, A. J. (2004). Strategic Project Leadership® Toward a strategic approach to project management. *R&D Management*, 34(5), 569-578. doi: 10.1111/j.1467-9310.2004.00363.x

Em 2005, Shenhar *et al.*, apresentaram um *framework* para o desenvolvimento do conceito de Estratégia de Projetos, *Project Strategy* (Shenhar *et al.*, 2005). Os autores assim definem a Estratégia de Projetos (Shenhar *et al.*, 2005, p. 65): “Estratégia de projetos é a definição da posição, do significado, e das orientações do que fazer e de como executar projetos para atingir a mais alta vantagem competitiva e o melhor valor do projeto”.

O *framework* é composto de oito elementos:

1. **perspectiva de negócios** - define a necessidade, a razão e a motivação para o produto e/ou serviço que será entregue por meio da realização de um projeto. Essa perspectiva também verifica como essas necessidades serão endereçadas dentro do projeto, além de observar as oportunidades de negócio envolvidas;
2. **objetivos** - trata dos objetivos finais a serem atingidos pelo projeto;
3. **conceito estratégico** - descreve a expectativa estratégica geral por trás da execução do projeto, e como essa ideia está alinhada com a estratégia de negócios da empresa;
4. **definição do produto** - relacionada à definição do produto, seus conceitos de operação (funcionais e técnicos) e características principais;
5. **perspectiva da vantagem competitiva** - identifica as razões para compra do produto ou serviço pelo cliente, os diferenciais a serem oferecidos quanto a: atributos, funcionalidades, desempenho, qualidade, entre outros. Adicionalmente, são definidas questões de custo e valor percebido pelo cliente;
6. **critérios de sucesso e de fracasso** - identifica as expectativas que a organização tem para o produto, e como será medido o sucesso do projeto. Nessa dimensão, também são verificados os principais riscos envolvidos;
7. **escopo** - apresenta os direcionamentos do projeto por meio da definição do escopo do trabalho a ser realizado e o tipo de projeto nas dimensões de: novidade, complexidade, tecnologia e ritmo;
8. **foco estratégico** – é o elemento mais importante, do ponto de vista da estratégia de projetos, pois dissemina o foco estratégico por meio de uma visão clara do posicionamento a ser atingido, cria as orientações relativas aos comportamentos esperados para o alcance da vantagem competitiva, traduzindo-os para os participantes do projeto, além de definir as políticas e os processos para melhores gestão e aproveitamento das competências organizacionais, sinergias internas e alianças externas, colocando foco na correta estratégia (Shenhar *et al.*, 2005).

O objetivo de ambos, modelo e *framework*, é alinhar os projetos às estratégias corporativas, produzindo, assim, resultados que beneficiem as organizações nos momentos de seleção, planejamento, execução e captura dos benefícios ofertados pelos projetos.

No contexto dos projetos de Tecnologia da Informação, ao ofertar e entregar benefícios por meio da execução bem sucedida dos corretos projetos que irão disponibilizar novos produtos e serviços às empresas, a área de TI mostra seu potencial e seu valor à organização, propiciando: flexibilidade, preparação para novas aplicações e sistemas, mudanças de processo, assimilação e adoção de novas tecnologias, e atendimento às questões regulatórias (Albertin & Albertin, 2008). O termo valor de TI para os negócios refere-se aos impactos que a Tecnologia de Informação causam no desempenho organizacional e incluem: aumento da produtividade e do lucro, a redução em custos e o aumento da vantagem competitiva, entre outros indicadores (Devaraj & Kohli, 2003; Hitt & Brynjolfsson, 1996; Kauffman & Kriebel, 1988; Melville, Kraemer, & Gurbaxani, 2004).

A literatura apresenta diversas contribuições relacionadas ao valor de TI nos negócios. Entre os estudos relacionados aos benefícios ofertados de infraestrutura, flexibilidade e capacidade, destacam-se Duncan (1995), Byrd e Turner (2000), Mithas, Ramasubbu e Sambamurthy (2011), Jin, Vonderembse,

Ragu-Nathan e Smith (2014). Ao mesmo tempo em que a tecnologia contribui para as operações, o aumento da dependência das organizações varejistas em relação aos sistemas de informação faz com que a inatividade dos mesmos impacte fortemente em suas receitas, tornando a disponibilidade da infraestrutura de TI uma questão crítica (Avaya, 2014).

Soluções de missão crítica

A utilização de sistemas de missão crítica desenvolveu-se inicialmente no âmbito dos sistemas militares de defesa, sendo depois expandido para outras áreas da economia (Bloom & Chung, 2001). A partir do ato terrorista às torres gêmeas do *World Trade Center*, nos Estados Unidos da América, em 11 de setembro de 2001, viu-se aumentar a demanda por segurança e disponibilidade das aplicações corporativas. A criação da Lei *Sarbanes-Oxley*, relativa às regras de governança corporativa nas organizações, e os Acordos de Basileia I e II no sistema financeiro, geraram demandas de adequação do ambiente tecnológico com objetivo de prover maior controle, transparência e fidelidade nas informações, resguardando o mercado contra fraudes e provendo-o com capacidade de recuperação em caso de desastres (Soares, 2007).

Os sistemas de *software* cada vez mais estão sendo implantados em ambientes de missão crítica, e apresentam requisitos de confiabilidade rigorosos, que levam em consideração atributos de eficiência como a reconfiguração proativa do próprio *software* (Cooray, Kouroshfar, Malek, & Roshandel, 2013).

As soluções de missão crítica, no contexto de sistemas, englobam requisitos relativos: à estrutura, aos processos, às pessoas e à gestão. Tais soluções têm como objetivos assegurar a alta disponibilidade, confiabilidade, segurança, portabilidade e agilidade dos sistemas de informações, assim como prover mecanismos que permitam a identificação e a rápida recuperação em caso de falhas. As falhas em sistemas de informação, em geral, são derivadas de: (a) problemas de *hardware* e *software*; (b) falhas provocadas por agentes externos à solução de sistema; e (c) falhas cognitivas geradas quando uma ação prevista pelo sistema não é realizada, ou, ainda, a ação gerada não é a esperada e impossibilita a solução de um dado problema (Perraju, 2001).

No que tange à segurança e à confiabilidade dos dados, desde a publicação da primeira norma para gestão da segurança da informação, *British Standard* (BS) 7799 (*British Standards Institute*), diversos padrões, processos e recomendações vem sendo desenvolvidos de forma a endereçar as novas necessidades de ubiquidade digital. A *International Organization for Standardization* (ISO) emitiu, em 2005, a norma 27001, com melhorias e adaptações à BS 7799, incluindo o ciclo *Plan - Do - Check - Act* (PDCA) e visão de processos (ISO, n.d.). Na parte da gestão, o guia de boas práticas de TI *Control Objectives for Information and related Technology* (COBIT®) e o conjunto de boas práticas voltadas a infraestrutura, operação e gerenciamento de serviços de tecnologia da informação, *Information Technology Infrastructure Library* (ITIL) tem sido aplicados de forma intensa nas organizações, com o objetivo de manter a integridade das operações e diminuir a dependência do recurso humano nas operações de TI (Soares, 2007).

Do ponto de vista de infraestrutura, a norma *Telecommunications Industry Association* (TIA) 942 define quatro níveis, denominados Tiers (camadas), relativos à classificação progressiva de disponibilidade de infraestrutura de um Data Center, além de especificar os requisitos de construção civil, energia elétrica, cabeamento, ar-condicionado e sistemas de prevenção a acidentes para a sua construção. Já no âmbito de projetos de tecnologia, novos requisitos relativos à disponibilidade e à segurança das aplicações estão sendo construídos de forma estruturada. A definição de estratégias e planos de recuperação que assegurem a continuidade dos processos de negócios são registrados no chamado Plano de Continuidade de Negócios (PCN). A identificação das soluções de missão crítica da organização é realizada por meio de metodologias que estimam os impactos financeiros e operacionais com a interrupção significativa dos processos da empresa. Essas informações são compiladas em um relatório denominado *Business Impact Analysis* (BIA), que servirá como base para a definição de requisitos técnicos de infraestrutura, *hardware*, *software*, contingências das aplicações (Soares, 2007).

Com essas medidas espera-se prover um ambiente tecnológico estável e favorável à execução dos processos de negócio.

Metodologia

O estudo é caracterizado pelo tipo de pesquisa exploratória. Como estratégia de pesquisa, utilizou-se o estudo de caso único combinado à pesquisa bibliográfica acerca dos eixos teóricos: varejo brasileiro, gestão de projetos estratégicos e aplicações de missão crítica. Yin (2015, p. 4) assim define a importância do estudo de caso em diversos campos da ciência:

Seja qual for o campo de interesse, a necessidade diferenciada da pesquisa de estudo de caso surge do desejo de entender fenômenos sociais complexos. Em resumo, um estudo de caso permite que os investigadores foquem um ‘caso’ e retenham uma perspectiva holística e do mundo real.

Foram também utilizadas técnicas para a coleta de informações empíricas. São elas: (a) a entrevista semiestruturada; (b) a pesquisa documental; e (c) a observação participante. As entrevistas têm como objetivo principal a compreensão de um contexto por meio da captura de informações, dados, opiniões e evidências acerca do tema estudado (Martins & Theóphilo, 2009), e são uma fonte essencial de evidências do estudo de caso, possuindo como pontos fortes o fato de serem direcionadas e fornecerem explicações, percepções, atitudes e significados. A pesquisa documental pode ser utilizada como fonte de informação para o entendimento dos achados, corroborando para a realização de triangulações de dados e resultados. Já a observação participante caracteriza-se pelo papel do pesquisador que participa dos eventos e situações que estão sendo observadas (Martins & Theóphilo, 2009). A Tabela 1 apresenta as estratégias e as técnicas utilizadas no estudo em detalhes.

Tabela 1

Escolhas Metodológicas dos Autores

ID	Estratégia/técnica empregadas	Fontes/evidências estudadas
1	Estudo de caso	<ul style="list-style-type: none"> seleção de caso de departamento de TI de uma empresa varejista multinacional líder do mercado em que atua, com acesso às informações e aos documentos sobre o projeto de missão crítica.
2	Pesquisa bibliográfica	<ul style="list-style-type: none"> artigos nacionais e internacionais da base de dados <i>Elton Bryson Stephens Company</i> (EBSCO); livros sobre gestão de varejo e gestão estratégica de projetos; consulta a <i>sites</i> de fonte de dados secundários como: IBGE, Fecomércio e <i>Forrest Research</i>.
3	Pesquisa documental/análise de conteúdo	<ul style="list-style-type: none"> relatórios de indicadores de TI; relatório de performance de vendas e vendas-<i>off</i>; relatório de monitores de TI; relatório de <i>status</i> do projeto.
4	Entrevista semiestruturada	<ul style="list-style-type: none"> entrevistas com: Líder do escritório de projetos <i>Project Management Office</i> (PMO), Gerente de Projetos, Gerente de serviços de TI.
5	Observação participante	<ul style="list-style-type: none"> notas de campo das reuniões de projeto.

Nota. Fonte: Elaborada pelos autores.

A unidade de análise selecionada foi o departamento de Tecnologia da Informação de uma empresa do setor de varejo de moda líder no mercado em que atua, com unidades de negócios em mais de 15 países na América, Europa e Ásia. A escolha da organização deu-se devido à sua relevância para

o setor varejista no Brasil e nos países em que atua, além do sabido reconhecimento da empresa por boas práticas organizacionais. Tal empresa possui um faturamento no Brasil acima do 3 bilhões de reais. O departamento de Tecnologia brasileiro é responsável pela operação de dois países, provendo serviços para 370 lojas e 4 centros de distribuição na América Latina. Devido ao seu alto grau de informatização, as aplicações e infraestrutura de tecnologia são consideradas essenciais para a operação e para a geração dos resultados estratégicos.

A organização não autorizou a divulgação de seu nome, sendo assim, será referenciada neste estudo como Empresa Alpha. A empresa Alpha caracteriza-se por uma operação de compras, distribuição, vendas, entre outros processos, com alta dependência da operação dos sistemas tecnológicos. Evidências de anos anteriores mostraram que indisponibilidades sistêmicas impactaram fortemente o negócio e, conseqüentemente, o interesse de clientes em lojas.

A Tabela 2 apresenta o perfil dos respondentes entrevistados no estudo. A entrevista buscou aprofundar o entendimento relativo ao uso da gestão estratégica de projetos no contexto de projetos de TI em uma empresa varejista. Os entrevistados foram escolhidos dada a proximidade com a gestão, a execução e a tomada de decisões relativas ao projeto. O Líder do escritório de projetos e o Gerente de projetos entrevistados tiveram atuação direta no processo de transformação do projeto estudado, já o Gerente de Serviços de TI participou do processo de tomada de decisões estratégicas relativas aos projetos desde a sua seleção até a apuração dos resultados da implementação.

Tabela 2

Perfil dos Respondentes

ID	Cargo	Tempo no cargo	Tempo de empresa	Atribuições em TI	Atribuições no projeto
1	Líder do escritório de projetos	3 anos	16 anos	Gestão do portfólio de TI e disseminação de boas práticas de gestão de projetos.	Acompanhar <i>status</i> e interdependências dos projetos no portfólio.
2	Gerente de serviços de TI	2 anos	4 anos	Gestão do catálogo de serviços de TI que incluem serviços de infraestrutura e aplicações.	Patrocinador (<i>Sponsor</i> do projeto).
3	Gerente de projetos	5 anos	1 ano	Gestão de projetos de TI.	Gestão de todas as dimensões do projeto.

Nota. Fonte: Elaborada pelos autores.

A realização das entrevistas ocorreu no período de julho a agosto de 2014 de forma presencial e também por meio de vídeo-conferência. A coleta de documentos ocorreu no período de agosto de 2014 e setembro do mesmo ano. Para análise dos resultados, o estudo utilizou-se de análise de conteúdo.

A Figura 2 ilustra o modelo conceitual da pesquisa. Nela está representada a estratégia organizacional, que influencia a estratégia de projetos em seus oito elementos: (a) perspectiva de negócios; (b) objetivos; (c) conceito estratégico; (d) definição do produto; (e) perspectiva da vantagem competitiva; (f) critérios de sucesso e de fracasso; (g) escopo; e (h) foco estratégico. A estratégia de projetos influencia a gestão de projetos e, em conjunto com a estratégia de projetos, tem efeito sobre o desempenho organizacional e sobre o valor de TI para o negócio.

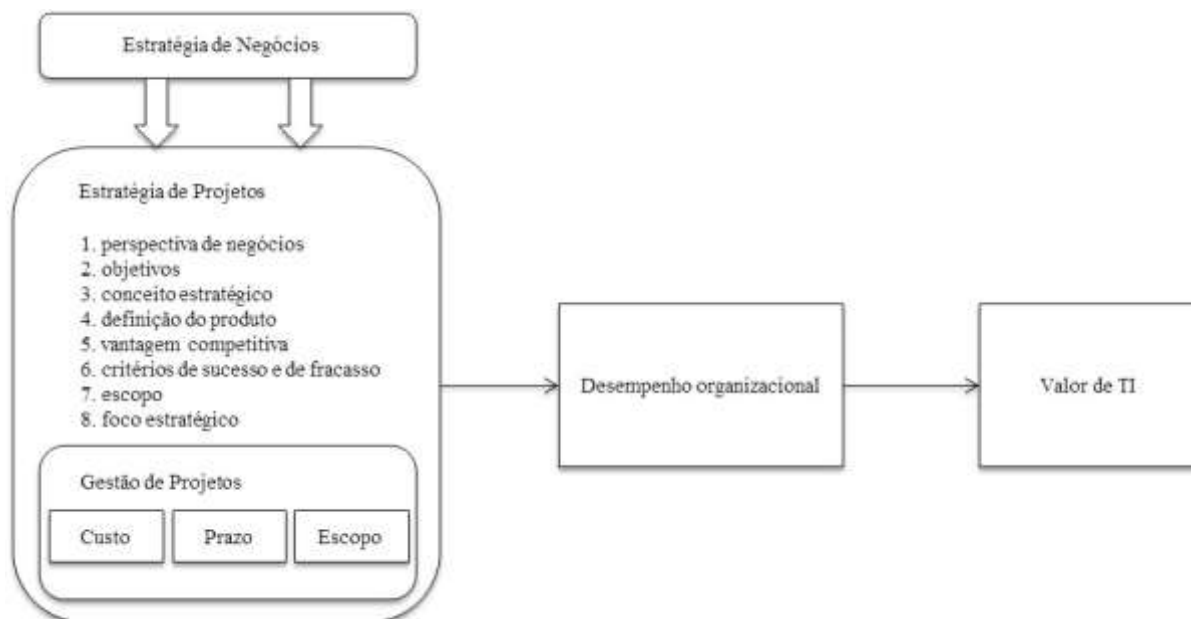


Figura 2. Modelo Conceitual do Estudo

Fonte: Elaborada pelos autores.

Caracterização da operação da empresa e do problema

Entre as principais causas que afetavam a indisponibilidade das soluções de TI estavam: a ausência de uma solução de gerenciamento de redes para a garantia do pleno funcionamento dos seus dispositivos, sistemas, servidores e conexões de redes, locais ou externas. Solução esta que deveria permitir o rápido isolamento e recuperação em caso de eventuais falhas. Com o aumento de lojas, os esforços para manutenção da infraestrutura tornaram-se cada vez maiores, dinâmicos e com maior complexidade para o gerenciamento, tornando a tarefa de gestão de falhas e a disponibilidade uma tarefa bastante desafiadora. Entre os principais desdobramentos relativos à ausência de gestão destes ambientes pode-se citar:

1. Falta de visibilidade em ambientes, devido à inexistência de ferramentas integradas e à alta quantidade de processos de controle manual.
2. Visão limitada sobre controle de mudanças no ambiente produtivo de sistemas de informação, que não permitiam o correto acompanhamento de forma a mitigar riscos e se antecipar a possíveis problemas autoinfringentes, muitas vezes evitáveis.

Adicionalmente, alguns desafios de negócios precisavam ser considerados no desenho da solução do projeto. Eram eles: (a) expectativa dos usuários em utilizar os serviços oferecidos por TI a qualquer hora, em qualquer lugar, requerendo altos padrões de disponibilidade e desempenho da infraestrutura; e (b) identificação, diagnóstico e resolução proativa, pelo time de TI, dos problemas de sistemas que prejudicassem a produtividade do usuário final, interrompessem os serviços geradores de receitas, ou ainda prejudicassem a imagem da organização.

Resultados e Discussão

A seção de resultados e discussão está organizada em três partes. A primeira seção descreve a solução adotada por TI, a segunda enumera as contribuições da gestão de projetos estratégico para o sucesso do projeto. A terceira e última parte apresenta as oportunidades de aprimoramento na gestão estratégica de projetos para a empresa Alpha à luz da literatura.

Solução adotada (o projeto)

O projeto buscou uma solução de sistemas que assegurasse a qualidade dos serviços de TI ofertados por meio do gerenciamento proativo de desempenho da infraestrutura e controle (em tempo real) dos incidentes relacionados ao ambiente de tecnologia. O projeto atuou em três frentes distintas: Tecnologia, Processos e Pessoas.

No âmbito da tecnologia, a solução adotada forneceu às equipes de Tecnologia da Informação da empresa Alpha uma ferramenta para monitorar proativamente sistemas e infraestrutura, colaborando para o aumento da qualidade dos serviços prestados pela TI. A solução foi selecionada da perspectiva de gerenciamento *Enterprise*, com centenas de usuários em todo o mundo. Foram eleitas soluções internas e de fabricantes internacionalmente reconhecidos, como *Hewlett-Packard* (HP®) e *Computer Associates*®.

Entre as características da solução estavam: o monitoramento de grandes quantidades de protocolos de desempenho e métricas de disponibilidade, integrando-os com o fluxo de tráfego, capacidade de resposta, e voz sobre *Internet Protocol* (IP) – *Voice over IP* (VoIP). Essas métricas foram integradas previamente e disponibilizadas em uma única interface para o usuário, acelerando a triagem e a resolução de problemas que ameaçam os serviços de TI. Adicionalmente, a solução possibilitou gerenciar e otimizar os serviços que funcionam na camada de sistemas, como: vendas e transações de cartões de crédito em lojas, permitindo a melhoria da gestão do ponto de vista de negócios.

Da perspectiva de pessoas, uma equipe treinada de operadores e analistas integraram uma nova área denominada *Command Center*. O *Command Center* ficou responsável por concentrar os processos que visavam garantir maior eficiência entre as tecnologias adotadas e as pessoas dentro do departamento de TI. A criação desse departamento permitiu assegurar a rápida comunicação entre todas as áreas de TI que suportam os sistemas, disponibilizando também informações em um nível mais granular para uma análise mais aprofundada pelos especialistas.

Do ponto de vista dos processos, o projeto também contemplou uma plataforma única para o gerenciamento proativo de mudanças nos ambientes de sistemas e infraestrutura, isolando as falhas (causa raiz) e permitindo melhores níveis de serviço por meio da redução dos custos com indisponibilidades. Entre as principais mudanças de processo destacam-se: o controle sobre mudanças, que foi aprimorado pela solução, possibilitando acompanhar todo o ciclo das mudanças de infraestrutura e de sistemas, garantindo janelas de manutenção e gerando relatórios gerenciais para tomada de ação. Adicionalmente foi também implementado o processo de escalção ou *escalation*, e acionamento dos recursos de TI pelo *Command Center*. Essas ações tornaram as respostas ao negócio mais rápidas.

Contribuições das práticas de gestão de projetos (GP) (valor de TI ao negócio)

Ao avaliarmos da perspectiva da seleção e da priorização de projetos, a escolha da iniciativa de implementação dos processos de monitoramento foi uma resposta à necessidade identificada de prover melhores serviços de TI à área de negócios com claros objetivos a serem atingidos com relação à disponibilidade, e com valor mensurável para a operação do varejo.

Do ponto de vista da gestão do projeto, verificou-se a participação ativa do escritório de projetos de TI (PMO), e o acompanhamento de todos os executivos no Fórum de projetos estratégicos. Esse fórum era uma reunião com frequência quinzenal, composta pelos gerentes seniores, gerentes funcionais e gerentes de projetos da área de TI. Nessa reunião, além do status das iniciativas mais relevantes eram discutidas as principais questões e necessidades para o sucesso do projeto. A participação dos gerentes seniores neste fórum facilitou a tomada de todas as ações para a correta alocação dos recursos necessários ao projeto, assim como a mitigação de seus riscos, além do reforço da visão, objetivos, estratégia e critérios de sucesso para o mesmo.

Da perspectiva dos resultados oferecidos pelo projeto, o controle efetivo de métricas de sistemas relacionadas ao negócio foi o primeiro passo para que a solução demonstrasse seu valor. A segunda etapa foi conectar métricas de negócio às métricas de tecnologia e avaliar o valor agregado à organização. As maiores disponibilidade e confiabilidade dos sistemas refletiu diretamente nos indicadores de venda perdida da empresa e no aumento da produtividade das operações de *back office*, na ordem de mais de 15%. Esses ganhos foram obtidos por meio de:

- . Melhoria de 50% no tempo médio entre falhas (*Mean Time Between Failures* [MTBF]) e tempo médio de reparo (*Mean Time To Repair* [MTTR]).
- . Diminuição das interrupções de rede em 63%.
- . Diminuição da indisponibilidade dos sistemas no tempo de 68% para 53%.

Por questões de sigilo de negócio, o varejista não informa os valores de receita preservados com a solução, mas é possível mensurar o volume de vendas feitas com os sistemas disponíveis e com os sistemas indisponíveis. Os valores iniciais apontavam que 18% das vendas eram feitas com alguma indisponibilidade sistêmica. Os últimos indicadores mostraram picos máximos de 1,35% de venda com indisponibilidade sistêmica.

Ao avaliarmos os desafios da perspectiva dos oito elementos do *framework* estratégico de projetos – *Project Strategy*, proposta na literatura por (Shenhar *et al.*, 2005), foi possível identificar as principais contribuições dessa abordagem no contexto do projeto da unidade de TI estudada. A Tabela 3 apresenta a síntese da visão estratégica, o impacto nas macro etapas do projeto e o impacto na gestão estratégica de projetos por TI para cada um dos elementos do propostos por Shenhar *et al.* (2005). Adicionalmente são apresentadas as fontes de evidências empíricas.

Tabela 3

Síntese da Visão Estratégica de Projetos da Empresa Alpha

Elemento	Visão estratégica do projeto	Etapas			Impacto na Gestão estratégica do projeto em TI (evidências empíricas)	Fonte das evidências
		A ¹	B ²	C ³		
(1) Perspectiva de negócios	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento das vendas e da margem de contribuição dos produtos. 	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> • Visão estratégica da organização alinhada com a gerência de TI e time de projetos em reuniões de projetos estratégicos. • Engajamento do time de projetos. • <i>Feedback</i> acerca da implementação das iniciativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Notas de campo
(2) Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Maior disponibilidade dos sistemas, tanto para as operações comerciais quanto para a tomada de decisão. 	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos alinhados e revisitados no momento da seleção, planejamento e execução do projeto com a gerência de TI, time de projetos. • Verificação dos objetivos alcançados após a implementação e estabelecimento de <i>Key Performance Indicators</i> (KPIs). 	<ul style="list-style-type: none"> • Observação participante • <i>Status report</i> do projeto
(3) Conceito estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria da experiência de compra dos clientes. 	X		X	<ul style="list-style-type: none"> • Orientação do time de TI (projeto e <i>on-going</i>) quanto ao impacto da indisponibilidade de sistemas e a falta de acurácia de informações para o negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista
(4) Definição do produto	<ul style="list-style-type: none"> • Processos e sistemas para monitoramento preventivo e proativo da infraestrutura de TI. 		X	X	<ul style="list-style-type: none"> • Revisão de estrutura (criação do <i>Command Center</i>), processos (gestão de mudanças e escalção de incidentes e problemas), pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Observação participante
(5) Perspectiva da vantagem competitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Maior disponibilidade de sistemas representavam maior possibilidade de vendas e de ajustes da operação (mais crédito ao cliente e menos risco à organização). 	X		X	<ul style="list-style-type: none"> • Criação, medição e acompanhamento de indicadores de disponibilidade da infraestrutura e sistemas de tecnologia. • Relacionamento de indicadores de tecnologia com indicadores de negócios. Ex: % vendas <i>off-line</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relatórios de indicadores de TI

Continua

Tabela 3 (continuação)

Elemento	Visão estratégica do projeto	Etapas			Impacto na Gestão estratégica do projeto em TI (evidências empíricas)	Fonte das evidências
		A ¹	B ²	C ³		
(6) Critérios de sucesso e de fracasso	<ul style="list-style-type: none"> • Diminuição das falhas de infraestrutura e aumento das vendas. 	X		X	<ul style="list-style-type: none"> • Definição e acompanhamento de indicadores de sucesso de gestão do projeto. • Avaliação do sucesso do projeto do ponto de vista de TI e negócios. Ex: avaliação da operação de natal após a implementação das mudanças e comparação com o mesmo período do ano anterior. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Notas de campo
(7) Escopo	<ul style="list-style-type: none"> • Projeto de implementação de processos e aquisição/atualização de ferramentas de monitoramento da infraestrutura de TI. 		X	X	<ul style="list-style-type: none"> • Expansão do escopo inicial. Incluída a administração da TI abrangendo: estrutura, processos e pessoas. Implementadas melhorias nos processo de gestão de mudanças para tecnologia e negócios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Observação participante <i>Status report</i> do projeto
(8) Foco estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Maior disponibilidade para operações de vendas de mercadorias, clientes mais satisfeitos, além de gestores e associados trabalhando de forma mais eficiente. 	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões periódicas de acompanhamento com participação dos executivos sêniores da TI para a correta tomada de decisão acerca das questões do projeto. Se necessário. • Fórum de alinhamento do projeto com área de negócios para correção/ajuste de rota do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Observação participante <i>Status report</i> do projeto

Nota. Elaborada pelos autores, em que: ¹ refere-se às etapas de seleção e planejamento do projeto; ² refere-se às etapas de controle e execução do projeto; ³ refere-se à etapa de captura dos benefícios auferidos pelo projeto.

Oportunidades para aprimoramento do processo de gestão estratégica de projetos na empresa Alpha

Mesmo com o êxito na aplicação de uma abordagem mais estratégica para a gestão do projeto de implementação de monitoramento das operações de TI como meio de proporcionar maior disponibilidade e melhor experiência aos usuários e clientes finais, é possível identificar algumas oportunidades de aperfeiçoamento dos processos. Entre elas destacam-se três: (a) consistência; (b) comunicação; e (c) acompanhamento da realização de dos benefícios ofertados.

Da perspectiva da consistência, foi possível verificar oportunidade de aplicação da abordagem de gestão estratégica de projetos para os demais projetos do portfólio de TI da empresa alfa, aumentando, dessa forma, o alinhamento entre as áreas de TI e as áreas de negócios.

Da perspectiva da comunicação por meio do estudo foi possível identificar necessidade de aprimoramento da comunicação da visão e dos objetivos de negócios relacionados aos projetos, principalmente para as áreas mais técnicas, com ganhos diretos no engajamento e na criação de alternativas voltadas aos melhores resultados de negócio.

Do ponto de vista do acompanhamento da realização dos benefícios ofertados pelos projetos de tecnologia, há oportunidade de provar, por meio de evidências, a consistência dos benefícios alcançados com uso de TI para o desempenho organizacional, contribuindo para a divulgação do valor de TI para a organização.

Conclusão

Este estudo buscou identificar as principais contribuições advindas da gestão estratégica de projetos de missão crítica de tecnologia da informação no contexto do varejo, a partir da implementação de processos de monitoramento da infraestrutura e dos sistemas de TI, na empresa Alpha, de forma proativa, e que visaram contribuir para melhorar a experiência de cliente (*Customer Experience Management* [CEM]), com reflexos diretos na produtividade e na lucratividade organizacional, além da experiência dos usuários que puderam avaliar em tempo real o que acontece com os sistemas do ponto de vista de seus clientes.

Entre os principais achados do estudo está a abordagem estratégica dada ao projeto desde suas priorização e seleção, o que permitiu relacionar um projeto de características altamente técnicas com os ganhos para a operação varejista, a partir da avaliação do mesmo sob a perspectiva do cliente e identificando suas contribuições para uma vantagem competitiva importante.

Esta abordagem pode ser percebida também durante toda a execução do projeto. A abordagem estratégica de projetos conectou o time de TI, envolvido na iniciativa, com os objetivos estratégicos, propiciando maior flexibilidade e aderência da solução às necessidades da área de negócios. O escopo do produto do projeto foi adequado nas dimensões de pessoas, processos e ferramentas, contribuindo para o alcance do sucesso do projeto.

Na dimensão dos benefícios capturados pelas mudanças implementadas pelo projeto, a criação de indicadores e processo de medição dos resultados atingidos pelo projeto do ponto de vista de TI e com relação aos resultados de negócios é uma contribuição importante tanto do ponto de vista da aferição do sucesso de projetos como do ponto de vista da realização da estratégia.

Com base nos resultados capturados pelo estudo, foi possível responder à questão de pesquisa, em que é possível realizar a gestão de projetos por meio da abordagem de gestão estratégica – *Project Strategy*, indo além das fronteiras da tríplice restrição (custo, prazo e escopo) e utilizando-se de oito elementos para norteamento dessa gestão: (a) perspectiva de negócios; (b) objetivos; (c) conceito estratégico; (d) definição do produto; (e) perspectiva da vantagem competitiva; (f) critérios de sucesso

e de fracasso; (g) escopo; e (h) foco estratégico, com objetivo de ofertar valor de TI ao negócio. Os resultados desta forma corroboram os estudos anteriores de Shenhar *et al.* (2005), relativos à gestão estratégica de negócios, e os estudos de Hitt e Brynjolfsson (1996), Devaraj e Kohli, (2003) e Melville, Kraemer e Gurbaxani (2004) referentes ao valor de TI para os negócios.

Espera-se, com este trabalho, contribuir para a consolidação da utilização da abordagem estratégica na gestão de projetos de tecnologia da informação por meio do relato de um caso prático no qual essa abordagem mostrou-se benéfica aos resultados organizacionais e para a adição de valor de TI ao negócio. Adicionalmente, busca-se abrir um campo para outros estudos dessa mesma temática. Tem-se como limitação da pesquisa a estratégia de observação participante que, mesmo apresentando contato com todo o rigor acadêmico, pode trazer algum viés ao estudo. O estudo de caso único em um ramo específico do varejo (universo do varejo de moda), embora trate de uma empresa bastante relevante em seu setor no Brasil e no mundo, e o reduzido número de entrevistas de campo realizadas, requerem cautela na generalização da aplicação tema.

Sugere-se como estudos adjacentes ao trabalho: pesquisa de indicadores de TI relacionados ao desempenho organizacional do varejo; estudos sobre a realização de benefícios dos projetos de TI para organizações de varejo; e pesquisa sobre alinhamento estratégico de TI e a maturidade em gestão de projetos e portfólios.

Referências

- Albertin, A. L., & Albertin, R. M. M. de (2008). Benefícios do uso de tecnologia de informação para o desempenho empresarial. *Revista de Administração Pública*, 42(2), 275-302. doi: 10.1590/S0034-76122008000200004
- Albertin, A. L., & Marques, É. V. (1999, setembro). Os aspectos e contribuições do comércio eletrônico para o setor de varejo. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 23. Recuperado de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1999-ai-08.pdf>
- Avaya. (2014, March 5). *Network downtime results in job, revenue loss*. Recuperado em 17, maio, 2016, de <http://www.avaya.com/investors/usa/newsroom/news-releases/2014/pr-140305/>
- Bloom, P. C., & Chung, Q. B. (2001). Lessons learned from developing a mission-critical expert system with multiple experts through rapid prototyping. *Expert Systems with Applications*, 20(2), 217-227. doi: 10.1016/S0957-4174(00)00061-0
- Byrd, T. A., & Turner, D. E. (2000). Measuring the flexibility of information technology infrastructure: exploratory analysis of a construct. *Journal of Management Information Systems*, 17(1), 167-208. doi: 10.1080/07421222.2000.11045632
- Cooray, D., Kouroshfar, E., Malek, S., & Roshandel, R. (2013). Proactive self-adaptation for improving the reliability of mission-critical, embedded, and mobile software. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 39(12), 1714-1735. doi: 10.1109/TSE.2013.36
- Devaraj, S., & Kohli, R. (2003). Performance impacts of information technology: is actual usage the missing link? *Management science*, 49(3), 273-289. doi: 10.1287/mnsc.49.3.273.12736
- Duncan, N. B. (1995). Capturing flexibility of information technology infrastructure: a study of resource characteristics and their measure. *Journal of Management Information Systems*, 12(2), 37-57. doi: 10.1080/07421222.1995.11518080
- Graeml, A. R. (2000). *Sistemas de informação: o alinhamento da estratégia de TI com a estratégia corporativa*. São Paulo: Atlas.

- Hitt, L. M., & Brynjolfsson, E. (1996). Productivity, business profitability, and consumer surplus: three different measures of information technology value. *MIS Quarterly*, 20(2), 121-142. doi: 10.2307/249475
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2014). *Indicadores IBGE - Pesquisa mensal de comércio*. Recuperado em 31 julho, 2014, de ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Mensal_de_Comercio/Fasciculo_Indicadores_IBGE/2014/pmc_201412caderno.pdf
- International Organization for Standardization. (n.d.). *ISO/IEC 27001:2013(en). Information technology — Security techniques — Information security management systems — Requirements*. Recuperado 17 maio, 2016, de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso-iec:27001:ed-2:v1:en>
- Jin, Y., Vonderembse, M., Ragu-Nathan, T. S., & Smith, J. T. (2014). Exploring relationships among IT-enabled sharing capability, supply chain flexibility, and competitive performance. *International Journal of Production Economics*, 153, 24-34. doi: 10.1016/j.ijpe.2014.03.016
- Kauffman, R. J., & Kriebel, C. H. (1988). Modeling and measuring the business value of information technology [Information Systems Working Papers Series n° IS-88-24]. *Social Science Research Network*, Rochester, NY. Recuperado de http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1289710
- Laurindo, F. J. B., Shimizu, T., Carvalho, M. M. de, & Rabechini, R., Jr. (2001). O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações. *Gestão & Produção*, 8(2), 160-179. doi: 10.1590/S0104-530X2001000200005
- Maciel, C. (2014, março 7). Faturamento do comércio varejista cresce 4,2% em 2013. *Revista Exame*. Recuperado de <http://exame.abril.com.br/economia/noticias/faturamento-do-comercio-varejista-cresce-4-2-em-2013>
- Martins, G. A. de, & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas* (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Mattar, F. N. (2011). *Administração de varejo*. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil.
- Melville, N., Kraemer, K., & Gurbaxani, V. (2004). Review: information technology and organizational performance: an integrative model of it business value. *MIS Quarterly*, 28(2), 283-322. doi: 10.2307/25148636
- Metzger, A., Leitner, P., Ivanovic, D., Schmieders, E., Franklin, R., Carro, M., Pohl, K. (2015). Comparing and combining predictive business process monitoring techniques. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics: Systems*, 45(2), 276-290. doi: 10.1109/TSMC.2014.2347265
- Mithas, S., Ramasubbu, N., & Sambamurthy, V. (2011). How information management capability influences firm performance. *MIS Quarterly*, 35(1), 237-256.
- Morgado, M. (2008). Inovação no varejo. *GVexecutivo*, 7(5), 60-65.
- Morgado, M. G., & Gonçalves, M. N. (1997). *Varejo: administração de empresas comerciais*. São Paulo: Senac.
- Parente, J. (2000). *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. São Paulo: Atlas.
- Perraju, T. S. (2001). Specifying fault tolerance in mission critical intelligent systems. *Knowledge-Based Systems*, 14(7), 385-396.

- Santos, G. D., & Reinhard, N. (2007). Diretrizes para a avaliação de investimentos em TI. *REGE Revista de Gestão*, 14(2), 93-104.
- Shenhar, A. J. (2004). Strategic Project Leadership® Toward a strategic approach to project management. *R&D Management*, 34(5), 569-578. doi: 10.1111/j.1467-9310.2004.00363.x
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Guth, W., Lechler, T., Patanakul, P., Poli, M., & Stefanovic, J. (2005). Project strategy: the missing link. *Proceedings of the annual Academy of Management Meeting*, Honolulu, Hawaii, USA.
- Soares, F. L. G. (2007, julho 9). *Missão Crítica: novos parâmetros para projetos de TI para o mercado financeiro*. Recuperado em 13 julho, 2014, de <http://www.teleco.com.br/pdfs/tutorialmissaoti.pdf>
- 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. doi: 10.1016/j.ijproman.2006.03.006
- Tambo, T. (2014). Collaboration on technological innovation in Danish fashion chains: a network perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(5), 827-835. doi: 10.1016/j.jretconser.2014.02.016
- Terra, J. C., Almeida, R., & Almeida, C. (2012). *Varejo 2.0*. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil.
- Weitz, B. A., & Levy, M. B. (2000). *Administração de varejo*. São Paulo: Atlas.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso - planejamento e métodos* (5a ed.). Porto Alegre: Bookman Editora.

Dados dos Autores

Heverton Roberto de Oliveira Cesar de Moraes
Av. 9 de Julho, 2029, Bela Vista, 01313-902, São Paulo, SP, Brasil. E-mail: heverton_moraes@yahoo.com.br

Fabio Garcia
Av. Tamboré, 1393, 06460-000, Barueri, SP, Brasil. E-mail: garcia_fabio@msn.com

Marcos Paixão Garcez
Av. Francisco Matarazzo, 612, Prédio C, Água Branca, 05001-000, São Paulo, SP, Brasil. E-mail: mpgarcez@gmail.com

Marco Alexandre Terlizzi
Av. 9 de Julho, 2029, Bela Vista, 01313-902, São Paulo, SP, Brasil. E-mail: materlizzi@outlook.com