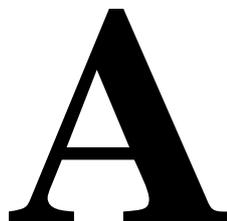




 **10.5585/iptec.v1i1.9**



LINHAMENTO ESTRATÉGICO DE PROJETOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO EM EMPRESAS GLOBAIS DE VAREJO – GESTÃO DE DEMANDAS DE TI

¹**Heverton Roberto de Oliveira Cessar de Moraes**

²**Marcos Paixão Garcez**

RESUMO

O Contexto de varejo global é bastante dinâmico. Com o desenvolvimento de ambientes cada vez mais tecnológicos, o volume da demanda por projetos de Tecnologia da Informação (TI) que apoiem às estratégias de negócios em seus vários níveis: globais e locais, também tem aumentado, fazendo com que a área de TI se torne um gargalo. Neste contexto este relato técnico tem por objetivo identificar as contribuições dos processos de gestão de portfólio de projetos de tecnologia implementados a partir da criação da área de Gestão de Demandas de TI em uma empresa de varejo multinacional. Por meio de análise de estudo de caso único, a luz da literatura e análise documental, foi possível identificar processos de gestão de portfólio que já contribuem para a priorização e avaliação do alinhamento estratégico das demandas para área de Tecnologia, ainda que de forma pouco madura. Os processos identificados são: (1) implementação de índice de relevância de projetos (*score*), (2) planejamento estratégico de TI, (3) análise de viabilidade e (4) alinhamento estratégico de demandas entre países. Foi possível também verificar oportunidades de desenvolvimento nos processos de seleção e priorização de demandas, uma vez que, embora contem com critérios objetivos, os mesmos ainda são definidos pela área de tecnologia.

Palavras-chave: Projetos de TI, Varejo, Alinhamento Estratégico, Gestão de Portfólio

ABSTRACT

The global retail business context is very dynamic. Due to the development of quite technological environments, the volume of demand for the Information Technology projects to support the business strategies at various levels: global and local, has also increased, becoming the IT field a bottleneck. In this context, this technical report aims to identify the contributions of project portfolio management process in IT projects implemented through the creation of the area of IT Demand Management in a multinational retail company. Through a single case study analysis based on literature and document analysis, it was possible to identify portfolio management processes that already contribute to the prioritization and evaluation of the strategic alignment of demands for the Technology department, albeit in a not ripe manner. The identified processes are: (1) implementation of projects of relevance index (*score*), (2) strategic planning, (3) feasibility analysis and (4) strategic alignment of demands among countries. It was also verified opportunities in the development of processes for selection and prioritization of demands, since, although the actual process contains objective criteria, they are still defined by the technology department.

Keywords: IT Projects, Retail, Strategic Alignment, Portfolio Management

¹ Mestrando do Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão de Projetos (PMPA-GP/UNINOVE)
Professor da Universidade Bandeirante de São Paulo - UNIBAN
E-mail: heverton.mestrado@yahoo.com.br (Brasil)

² Doutor em Administração pela FEA-USP
Professor do Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão de Projetos (PMPA-GP/UNINOVE)
E-mail: mpgarcez@gmail.com (Brasil)



1. INTRODUÇÃO

As empresas de varejo globais atuam em um ambiente complexo e de alta competição. As estratégias e vantagens competitivas alcançadas agora tem um ciclo menor, pois são rapidamente reproduzidas. Diversos estudos sugerem que a vantagem competitiva sustentável é rara e está diminuindo em sua duração (Ruefli & Wigggs, 2002) citado por (Thomas & D’Aveni, 2009). O crescimento de evidências empíricas sobre o crescimento da volatilidade do retorno financeiro sugere a importância do componente temporal da vantagem competitiva comparada aos componentes de vantagem sustentáveis (Thomas & D’Aveni, 2009).

Para responder ao mercado com a velocidade esperada as empresas desenvolvem diversas estratégias que são suportadas por projetos com características globais e locais. A grande maioria destes projetos requer a participação ativa da área de Tecnologia da informação para atingimento do seu sucesso.

No cenário atual, a demanda por novos processos tecnológicos é muito maior que a capacidade da área de TI em atendimento. Adicionalmente, cresce a necessidade da análise criteriosa da real necessidade das solicitações de mudança tecnológicas assim como seu alinhamento com a visão estratégica das organizações, uma vez que escolhas deverão ser feitas levando em consideração o melhor investimento para a companhia como um todo ao invés de somente uma unidade de negócios ou departamento. É necessário ir além do simples “Fazer”, mas “Fazer a coisa certa” (Drucker, 1963) citado por Hitt et al (2012). Esta abordagem se torna ainda mais complexa para as empresas que atuam globalmente e que possuem uma área de Tecnologia da Informação centralizada.

A organização objeto deste relato será chamada de empresa “Estudada”, pois não houve autorização para divulgação de seu nome. A empresa “Estudada” é uma empresa multinacional do ramo de varejo com atuação em mais de 15 países. A divisão analisada é a de Tecnologia da Informação sediada no Brasil e responsável pelo desenvolvimento de projetos para o Brasil e outros países da América, Europa e Ásia.

A situação dos projetos antes da intervenção era caracterizada pela: ausência de critérios objetivos para seleção e priorização das iniciativas para TI, que eram solicitadas pelas unidades do Brasil e por unidades em outros países, pela alternância das prioridades e, do ponto de vista da estratégia, pela falta de avaliação da sinergia entre os projetos tanto da parte de TI quanto da parte das áreas de negócios o que gerava redundância e desperdício.



Neste contexto, esse artigo busca responder a seguinte questão de pesquisa: *Quais as contribuições da implementação de processos de gestão de portfólio de projetos para o alinhamento estratégico de demandas à área de Tecnologia em uma empresa global de varejo?*

Para responder a questão de pesquisa utiliza-se da análise documental, observação participante e pesquisa bibliográfica relativa a: (1) alinhamento estratégico de projetos, (2) gerenciamento de portfólio de projetos e (3) alinhamento estratégico de projetos de TI com o objetivo de propor recomendações de melhoria nos processos implementados.

A pesquisa está organizada em 07 seções. A primeira seção contém a introdução, onde é contextualizado o assunto e definido o problema de pesquisa. A segunda seção traz a revisão da literatura, onde procurou-se estudar o que já foi escrito academicamente sobre o problema apresentado. Já a terceira seção contempla a metodologia utilizada. A quarta seção apresenta a contextualização do problema de pesquisa e uma breve descrição da empresa onde o estudo foi realizado. Na quinta seção é descrita a intervenção e os mecanismos adotados na solução do problema. A sexta seção é onde são apresentados os resultados obtidos. E por fim a sétima seção é dedicada às conclusões e as considerações finais.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE PROJETOS

Obtém-se vantagem competitiva (Hammel & Prahalad, 1994) quando uma empresa consegue implementar uma estratégia que os concorrentes não conseguem copiar ou imitar. A estratégia sempre está ligada ao alcance dos resultados e na forma eficaz utilizada para alcançá-los (Almeida, 2011). Van Derwe (2002), define o desempenho da companhia a longo prazo como sendo o produto do gerenciamento estratégico que corresponde a um conjunto de decisões gerenciais e que inclui: a formulação da estratégia, a implementação, a avaliação e o controle. A implementação destas estratégias se dá por meio da execução de programas, projetos e procedimentos (Almeida, 2011).

De acordo com Cheng (2000) citado por Hitt et al (2012), a perspectiva estratégica compreende o alinhamento das metas e objetivos da empresa, considerando as particularidades do seu negócio com o conjunto de projetos em desenvolvimento e relacionando esse conjunto com a capacidade da organização em desenvolver novos produtos. Além disso, é também uma tentativa constante de articular as necessidades do mercado com as competências tecnológicas e organizacionais, permitindo a continuidade no negócio da empresa. Do ponto de vista de projetos,



de acordo com Milosevic (2006), a essência do gerenciamento de projetos consiste em suportar a execução de uma estratégia competitiva organizacional na entrega de resultados.

O modelo criado por Shenhar (2004), chamado Strategic Project Leadership (SPL), provê um processo para conectar o gerenciamento de projetos aos resultados de negócios por meio de uma visão moderna de como tornar projetos uma poderosa arma competitiva. Este modelo possui cinco grandes componentes hierárquicos e que devem ser endereçados sequencialmente do nível mais alto para o mais baixo durante o ciclo de vida dos projetos: (1) Estratégia, (2) Espírito e visão, (3) Organização, (4) Processos e (5) ferramentas. A figura 1 exemplifica estes cinco componentes em seus polos. Este 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.

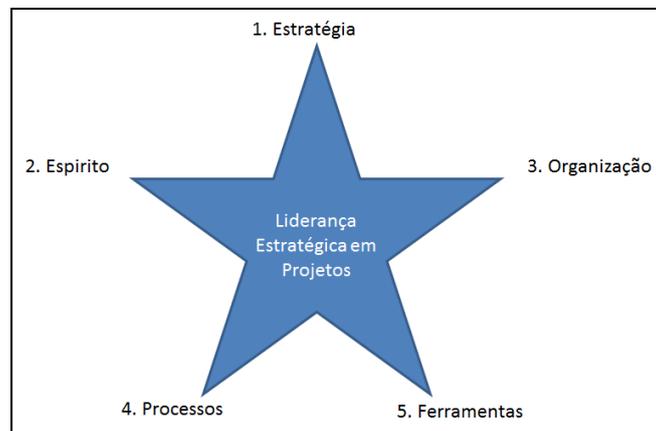


Figura 1: Modelo de planejamento SPL (cinco polos)
Fonte: Shenhar (2004)

2.2 GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS

A gestão de portfólio de projetos conta com vasta literatura com contribuições de técnicas de classificação, seleção e priorização de iniciativas e projetos. Entre os estudos relacionados a este tema podemos citar os trabalhos de Archer e Ghasemzadeh (1999), Cooper et al. (1997, 1998, 1999 e 2001), Jolly (2003), Levine (2005). No Brasil observa-se também um interesse crescente no tema gestão de portfólio de projetos, com os estudos de Laurindo (2003), Rabechini Jr., Maximiano, Martins (2005) e Carvalho, Padovani (2010). Para este estudo abordaremos mais em detalhes os estudos de Cooper (1997, 1998).



A gestão de portfólio segundo Cooper et al. (1997) pode ser definida como um processo dinâmico de tomada de decisão que inclui revisões periódicas do portfólio de todos os projetos. Neste processo novos projetos são avaliados, selecionados e priorizados, tomam-se decisões do tipo siga/interrompa/acelere para projetos em andamento. Além disso recursos podem ser alocados ou realocados para os projetos ativados. O autor ressalta ainda que o processo de decisão do portfólio é caracterizado por informações incertas e em constante mudança, oportunidades dinâmicas, múltiplas considerações a respeito dos objetivos e da estratégia, análise de interdependência entre projetos e múltiplas tomada de decisão.

Para Copper et al. (1997, 1998) os três objetivos principais da gestão de portfólio são: (1) o alinhamento estratégico dos projetos de desenvolvimento com a estratégia do negócio, (2) a maximização do valor do portfólio levando em consideração os recursos disponíveis e (3) o balanceamento entre projetos a partir de critérios diversos. De acordo com estes objetivos básicos um ou mais métodos de gestão de portfólio podem ser utilizados. O quadro 1 ilustra os métodos mais utilizados para atingir cada um dos objetivos principais do portfólio.

Objetivo do Portfólio	Método/Técnica
Alinhamento estratégico	"Baldes" Estratégicos Check Estratégico Modelo de Score
Maximizar o Valor do Portfólio	Valor Comercial Esperado (ECV) Índice de Produtividade (PI) Classificação Dinâmica de lista Ordenada Modelo de Score
Balanceamento	Mapas de Portfólio Diagrama Bolha Riscos versus Recompensa Quebra por tipo de projeto, mercado ou linha de produto

Quadro 01: Métodos e técnicas de gestão de portfólio segundo Cooper (1997)
Fonte: adaptado Cooper (1997)

Cooper & Edgett (1997) sugerem que a gestão de portfólio é uma questão crítica por pelo menos três motivos: 1) O esforço de um novo produto ou serviço é fundamental para o sucesso corporativo dado o cenário de alta competitividade atual. 2) novos produtos ou serviços são a manifestação da estratégia dos negócios. 3) gestão do portfólio trata da alocação de recursos. No cenário atual recursos de marketing e de tecnologia são muito escassos para serem alocados nos projetos errados.



2.3 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE PROJETOS DE TI

Cresceu nos últimos anos a cobrança e expectativa sobre os resultados que a Tecnologia da Informação pode trazer para o negócio. Segundo Henderson & Venkatraman (1993) a falta de coordenação e alinhamento entre as estratégias de negócio e a de TI contribuem para a não obtenção dos retornos esperados sobre os investimentos em Tecnologia da Informação. De acordo com Laurindo (2001) o uso eficaz e a integração das estratégias de negócios e TI vão além da idéia de ferramenta de produtividade e são, cada vez mais, consideradas fator crítico de sucesso. Para o autor o caminho para o sucesso das organizações está relacionado ao alinhamento de TI, como um todo, à estratégia e as características da empresa e de sua estrutura organizacional.

De forma a contribuir com o entendimento e análise do papel desempenhado por TI nas empresas, Henderson & Venkatraman (1993) propuseram um modelo onde apontam 04 perspectivas de alinhamento estratégico tendo como fonte impulsionadora a estratégia de negócios ou a estratégia de TI. Na primeira perspectiva, chamada execução de estratégia, a estratégia de negócios é que direciona as estruturas de negócios e de tecnologia da informação. Na segunda perspectiva, conhecida como transformação tecnológica, a estratégia de negócios está diretamente relacionada a estratégia de TI que não é restringida pela estrutura de negócios. Na terceira perspectiva, de potencial competitivo, a estratégia de Negócios é derivada da estratégia adotada por TI. A quarta perspectiva é conhecida como Nível de Serviço (Service Level). Neste cenário o papel da estratégia de negócios é indireto e a infraestrutura de TI deve ser dimensionada de acordo com a estratégia de TI. A tabela 02 retrata as características de cada uma das perspectivas de alinhamento estratégico.

Perspectiva	Impulsionadora	Impactada Nivel 1	Impactada Nivel2	Papel da alta Direção da empresa	Papel da Direção de TI	Critério de Desempenho
1 Execução da Estratégia	Estratégia de negócios	Estrutura do Negócio	Estrutura de TI	Formulador de Estratégias	Implantador de Estratégias	custos/centros de serviço
2 Transformação Tecnológica	Estratégia de negócios	Estratégia de TI	Estrutura de TI	Fornecedor de visão de Tecnologia	Arquiteto de Tecnologia	Liderança Tecnológica
3 Potencial Competitivo	Estratégia de TI	Estratégia de negócios	Estrutura do Negócio	Visionario de Negócios	Catalisador	Liderança de Negócios
4 Nível de Serviço	Estratégia de TI	Estrutura de TI	Estrutura do Negócio	Priorizador	Liderança Executiva	Satisfação do Cliente

Tabela 02: Características das Perspectivas de Alinhamento Estratégico



Fonte: (Henderson e Venkatraman) citado por (Laurindo; Shimizu; Carvalho & Rabechini Jr, 2001)

Por meio da revisão teórica buscou-se na pesquisa identificar:

- ✓ Os processos de gestão de portfólio em utilização em TI a partir da criação da área de gestão de demandas;
- ✓ Os objetivos de portfólio já alcançados com a implementação dos processos de gestão
- ✓ O posicionamento e alinhamento da área de TI em relação ao seu papel na corporação e grau de influência e contribuição de TI na gestão do portfólio corporativo;
- ✓ Oportunidades de melhorias a serem implementadas nos processo de gestão de portfólio.

3. MÉTODO DA PRODUÇÃO TÉCNICA

A opção metodológica adotada neste relato técnico foi de estudo de caso único, uma análise qualitativa. A avaliação qualitativa é caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos. A estratégia de pesquisa de caso pede avaliação qualitativa, pois seu objetivo é o estudo de uma unidade social que se analisa profunda e intensamente. (Martins & Theóphilo, 2009).

O critério de seleção do caso de estudo foi a conveniência devido a facilidade para obtenção de informações detalhadas relativas ao processo de implementação da área de Gestão de Demandas de TI além da experiência do autor como participante no processo de implementação da área. Buscou-se a triangulação das informações por meio da pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e observação participante.

A Pesquisa documental é uma fonte primária de informações que se caracteriza pelos estudos que utilizam documentos como fonte de dados, informações e evidências. Permite a análise do perfil do profissional ao longo do tempo e evitando vieses. (Martins & Theóphilo, 2009)

O estudo de campo foi feito em cinco etapas distintas:

1) *Definição da questão de pesquisa* a partir da leitura de artigos sobre estratégia e das experiências obtidas no escritório de projetos da empresa estudada ;

2) *Pesquisa e estruturação do referencial teórico* relativas aos temas de estratégia, alinhamento estratégico de TI e gestão de portfólio com o objetivo de identificar uma contribuição para os estudos já realizados. Por meio dos estudos foi possível identificar que embora haja grande material sobre os eixos de estratégia, gestão de projetos e alinhamento estratégico, há pouco material sob a perspectiva do setor de varejo.



3) *Coleta de dados e evidências* como: relatórios sobre o portfólio de projetos de 2011, 2012 e 2013 elaborados pelo Escritório de projetos de TI, listagem de projetos com informações financeiras geradas pela área de governança de TI e consulta aos sistemas de gestão de projetos de TI;

4) *Análise dos dados* obtidos buscando a correlação com os conceitos levantados na revisão teórica;

5) *Conclusão do trabalho* e enumeração de recomendações baseadas nas contribuições da literatura sobre o tema gerenciamento de portfólio e alinhamento estratégico de projetos.

A divulgação do nome da organização assim como os documentos usados para a coleta de dados não foi autorizado pela organização.

4. SITUAÇÃO PROBLEMA

A empresa selecionada é uma empresa privada, multinacional de grande porte do setor de varejo. Possui mais de 15.000 associados e atua globalmente, possuindo operações na América latina, Europa e Ásia. A divisão de Tecnologia da Informação é o foco deste estudo. A Divisão de TI era composta por 4 grandes áreas: sistemas, infraestrutura, serviços e GRC (Governança, Riscos e Compliance). Cada área está dividida em centros de conhecimento especializado, também conhecidos como Centros de Competência.

O fluxo de entrada de projetos para a área de Tecnologia antes da intervenção era totalmente descentralizado. Cada área/unidade de negócios fazia sua solicitação/follow-up de projetos ao representante direto da área de especialidade de TI (centro de competência). Não havia uma visão integrada dos projetos solicitados ou em andamento e, por este motivo, também não era realizada qualquer avaliação de sinergia entre as solicitações de projetos tanto da parte de TI quanto da parte das áreas de negócios, o que gerava desenvolvimentos em redundância de uma mesma funcionalidade em sistemas/módulos diferentes além de retrabalhos.

A priorização dos projetos, além de sofrer constantes alterações, era baseada: no grau de stress causado pelas áreas requerentes, relações interpessoais, ou ainda no nível hierárquico do solicitante. Quando da ocorrência de mudanças organizacionais, projetos em andamento e anteriormente tidos como vitais eram abandonados e projetos já implementados não eram utilizados. Esses projetos eram denominados “projetos de vida”, pois tinham relação somente com o solicitante ao invés da organização. Mais de 60% das solicitações de negócios a área de Tecnologia acabavam ficando sem execução e em uma lista de backlog –de mais de 2 anos.



Adicionalmente as unidades internacionais atendidas por TI alegavam falta de prioridade e visibilidade em seus projetos por não existirem critérios claros para seleção e ativação dos mesmos.

Não havia um processo bem definido para a gestão do portfólio dos projetos, assim como, era incipiente o alinhamento estratégico das solicitações para a área de Tecnologia com os objetivos estratégicos da empresa, o que contribuía para uma baixa eficiência da utilização dos recursos destinados a investimentos em TI. Esta por sua vez, possuía um papel muito mais voltado à execução com baixa influencia ou contribuição proativa na estratégia do negócio.

5. INTERVENÇÃO

- **Implementação do IRP** (índice de relevância de projetos), que se caracteriza por um score atribuído aos projetos de acordo com critérios objetivos pré-estabelecidos como: tipo de projeto (estratégico, melhoria, regulatório), benefício esperado (em reais), risco para o negócio entre outros.
- **Planejamento estratégico de TI** – processo anual (em execução pelo segundo ano) comandado pelo time de gestão de demandas com a participação das áreas de planejamento e PMO corporativo, tendo como objetivo capturar todas as solicitações de projetos para a área de TI para o próximo exercício fiscal.
- **Processo de análise de viabilidade de demandas eventuais** – processo de frequência mensal criado e conduzido pelo time de gestão de demandas e com a participação de todas as gerências de TI. As demandas eventuais, solicitadas pelas áreas de negócios e TI, são avaliadas contra o plano estratégico em execução. São resultados deste processo decisões de incluir os projetos novos no portfólio a partir de negociações de trade-off com projetos já planejados no roadmap anual TI.
- **Alinhamento estratégico de demandas entre países** - processo patrocinado pela área de gestão de demandas onde são identificados os processos de negócios e de sistemas afetados pela solicitação de projeto antes da submissão da solicitação de projeto (demanda) nas reuniões de análise de viabilidade de demandas eventuais ou planejamento estratégico de TI.



6. RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISE

Avaliando a intervenção realizada com a criação da área de gestão de demandas e as iniciativas implementadas à luz da literatura estudada neste relato, pode-se constatar:

A. ***O início da utilização de processos de gestão de portfólio*** por meio da utilização de: lista categorizada de projetos, critérios de priorização de projetos (índice de relevância de projetos), comitê de priorização (ainda que composto somente por TI), processo de análise de viabilidade de demandas eventuais, processo de planejamento estratégico de TI e processo de alinhamento estratégico de demandas entre países antes da solicitação formal de projetos.

B. ***Objetivos de portfólio já alcançados***, com a implementação de iniciativas como:

- ✓ Decréscimo percebido de 30% nos projetos solicitados e orçados no primeiro ano da implementação do processo de planejamento estratégico de TI (2011/2012).
- ✓ Diminuição dos projetos orçados após o segundo ano de implementação da área em mais de 60% (2012 e 2013).
- ✓ De acordo com os relatórios de fechamento anual de projetos, pode-se constatar a redução de 65% da lista de projetos não iniciados (backlog) fruto da revisão do portfólio.
- ✓ Diminuição das solicitações de projeto urgentes, dada a necessidade de apresentação de um racional para o Retorno do Investimento (ROI) e Plano de Negócios.

C. ***O posicionamento e alinhamento da área de TI*** em relação ao seu papel na corporação e grau de influência e contribuição na gestão do portfólio corporativo, com base no referencial teórico, podem ser definidos como em estágio de transição, migrando de uma perspectiva de simples executor da estratégia para uma posição de transformação tecnológica onde o seu papel está mais relacionado com a de um arquiteto de tecnologia do que um simples implementador de estratégias de negócios. Isso pode ser constatado por meio do interesse das áreas de PMO Corporativo e Planejamento financeiro no processo de gestão planejamento estratégico implementado em TI.

Como ***contribuições aos processos*** já estabelecidos sugerem-se as melhorias do quadro abaixo, com base em nas melhores práticas estudadas na literatura.



Melhorias Propostas	Benefícios esperados
<ul style="list-style-type: none"> Utilização de técnicas de priorização como: AHP e Toolgate. 	<ul style="list-style-type: none"> Utilização de melhores práticas e diminuição de subjetividade no processo de tomada de decisões sobre o portfólio.
<ul style="list-style-type: none"> Estabelecimento de comitê multidisciplinar para seleção de projetos. 	<ul style="list-style-type: none"> Maior alinhamento corporativo dos projetos.
<ul style="list-style-type: none"> Estabelecimento de “cestas de priorização” aproveitando as categorias de projetos já definidos no processo de IRP: regulatórios, estratégicos, melhorias, business as usual. 	<ul style="list-style-type: none"> Correta priorização dos projetos por meio da comparação de projetos com características comparáveis.
<ul style="list-style-type: none"> Análise de desempenho do portfólio de projetos. 	<ul style="list-style-type: none"> Geração de KPIs – <i>Key performance indicators</i> de desempenho financeiro, tempo risco e recursos do portfólio.
<ul style="list-style-type: none"> Identificação de atingimento dos objetivos dos projetos do portfólio. 	<ul style="list-style-type: none"> Lições aprendidas para novas solicitações de projetos e amadurecimento no processo de solicitação.
<ul style="list-style-type: none"> Criação de modelo para gestão dos recursos alocados ao portfólio. 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento na assertividade das entregues e visão realista da capacidade do time de TI.
<ul style="list-style-type: none"> Agrupamento de projetos do mesmo sistema ou do mesmo processo em releases. 	<ul style="list-style-type: none"> Ganho de escala nos processos de desenvolvimento, testes e homologação das soluções pelo negócio.
<ul style="list-style-type: none"> Padronização de informações de viabilidade de projetos (ROI e Plano de Negócios) em toda a corporação 	<ul style="list-style-type: none"> Facilidade na tomada de decisão de priorização e seleção de projetos.

Quadro 02: Sugestões de Melhorias dos processos
Fonte: Autor

7. CONCLUSÕES

Com base nas evidências empíricas e no referencial teórico consolidado neste relato pôde-se concluir que os processos de gestão de portfólio implementados pela área de gestão de demandas de TI já contribuem para as atividades de priorização e avaliação do alinhamento estratégico das demandas para área de Tecnologia com os objetivos organizacionais mesmo ainda carecendo de melhorias e maturação.

Há oportunidades de desenvolvimento dos processos de seleção e priorização de demandas, uma vez que, embora contem com critérios objetivos, os mesmos ainda são definidos pela área de



tecnologia. O envolvimento das áreas de negócio na validação e manutenção destes critérios face às estratégias corporativas vigentes trará benefícios ao processo como um todo.

Os processos de planejamento estratégico e de análise de viabilidade de demandas eventuais mostram um esforço de área de Tecnologia para o amadurecimento da análise integrada dos projetos (portfólio) e busca pela maior eficiência por meio da correta alocação dos recursos. É necessário à adequação destes processos às necessidades inerentes do negócio varejo, que possui uma dinâmica de mudanças e competitividade acirrada.

A maior assertividade na aprovação e orçamentação dos projetos trouxeram ganhos reais à organização, uma vez que os projetos orçados e não desenvolvidos representam dinheiro que deixou de ser aplicado ou investido em atividades com maior retorno financeiro.

A implementação de critérios mais objetivos na priorização e seleção de projetos tem contribuído para diminuir a sensação de baixa visibilidade e prioridade das demandas das áreas de negócios além de contribuir para que as mesmas dividam sua estratégia de negócios com a área de Tecnologia da Informação como uma forma de obter maior engajamento em suas estratégias.

Considera-se como fator limitante a participação do autor no projeto de implementação da área. Sugere-se como estratégias futuras de pesquisa a relação do modelo Delta, RMO (Results Management Office) e do TRM (Technology Roadmap Mapping).

REFERÊNCIAS

- Almeida, N.; Farias Filho, J. R.,. Integrando o Gerenciamento de Projetos à Estratégia da Empresa .4th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management e XIV Congreso de Ingeniería de Organización , Proceeding. San Sebastián, Espanha: 2010
- Archer, N., & Ghasemzadeh, F. (1999). An integrated framework for project portfólio selection. pp. 207-216.
- Carvalho, M. M., & Rabechini, R. (2011). Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos. Atlas.
- Cooper, R. G., & Edgett, S. J. (1997). Portfolio management in new product development: Lessons from the leaders--I. *Research Technology Management*, 40(5), 16, 40(6), 43.
- Cooper, R. G., & Edgett, S. J., Kleinschmidt, E.J. (1998). *Portfolio Management for New Products*, Addison- Wesley, Reading, MA,



- D’aveni, R.A, Dagnino, G.B, Smith, K.G. (2010). The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal*, 31: 1371-1385.
- Derwe, A. P. van. (2002). Project management and business development: integrating strategy, structure, processes and projects. *International Journal of Project Management*, 20(5), 401-411.
- Hamel, G. , & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future* in Harvard Business School Press, Boston, USA.
- Hitt, M.A, Ireland, R.D, & Hoskisson, R.E (2012). *Administração Estratégica Competitividade e Globalização*. Cengage Learning, 2 ed, São Paulo, SP, Brasil
- Jolly, D. (2003). The issue of weightings in technology portfolio management. *Technovation* 23, pg 383-391.
- Laurindo, F.J.B., Shimizu,T., Carvalho, M.M., Rabechini Jr., R. (2001, agosto). O papel da Tecnologia da Informação (TI) na estratégia das organizações. *Gestão e Produção* v8, n.2, p 160-179.
- Levine, H. A. *Project portfolio management: a song without words?* PM Network. Maryland: Project Management Institute, 1999.
- Martins, G.A, & Theóphilo, C.R (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. 2ª edição – São Paulo, SP, Brasil.
- Milosevic, D. Z., & Srivannaboon, S. (2006, agosto). A Theoretical Framework for Aligning Project Management with Business Strategy; *Project Management Journal*; 37, 3; ABI/INFORM Global; pg. 98.
- Padovani, M., Carvalho, M. M., & Muscat, A. R. (2010). Seleção e alocação de portfolio de projetos: estudo de caso no setor químico. *Gestão e Produtividade* , 157-180.
- Shenhar, A.J. *Strategic Project Leaderships Toward a strategic approach to Project management*; Stevens Institute of Technology, Hoboken, NJ 07030, USA.
- Venkatraman, N., & Henderson, J.C. (1998). Real Strategies for virtual organizing. *Sloan Management Review*, p. 33-48.

