



Revista Ciências Administrativas

ISSN: 1414-0896

revcca@unifor.br

Universidade de Fortaleza

Brasil

Carvalho Bitencourt, Lorene; Paixão Garcez, Marcos; Vinicius Cardoso, Marcos
Relações entre o posicionamento estratégico e as dimensões de indicadores de
desempenho em projetos estratégicos em uma empresa de grande porte do varejo
brasileiro

Revista Ciências Administrativas, vol. 21, núm. 2, julio-diciembre, 2015, pp. 439-469
Universidade de Fortaleza
Fortaleza, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=475647149006>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

Relações entre o posicionamento estratégico e as dimensões de indicadores de desempenho em projetos estratégicos em uma empresa de grande porte do varejo brasileiro

Relations between the strategic positioning and performance indicators dimensions in strategic projects in a large company of brazilian retail

Lorene Carvalho Bitencourt¹

Marcos Paixão Garcez²

Marcos Vinicius Cardoso³

Resumo

O anseio pelo alcance do posicionamento estratégico no varejo é continuamente desafiado pela pressão por resultados em curto prazo. O estudo procura identificar como o posicionamento estratégico de uma varejista de moda e esporte se relaciona com as dimensões dos indicadores de desempenho em projetos, condicionados à natureza dos projetos. Utilizando dos conceitos de posicionamento estratégico, apresentados por Hax e Wilde II (2001), gestão de projetos e as dimensões de indicadores de desempenho de projetos (SHENHAR; DVIR, 2010), pesquisou-se esse relacionamento por meio de um estudo de caso. Os resultados do estudo de caso mostram haver influência principalmente da natureza do projeto na definição dos indicadores. Os resultados indicam que existe uma preocupação em alinhar a estratégia da organização aos seus projetos estratégicos. Sendo assim, o posicionamento estratégico e a natureza do projeto influenciam a escolha dos indicadores de desempenho. No entanto, aspectos relacionados à complexidade e singularidade dos projetos sugerem uma flexibilização das dimensões escolhidas

¹ Mestrado Profissional em Gestão de Projetos – Universidade Nove de Julho. E-mail: lorene.bitencourt@hotmail.com

² Professor Doutor do Mestrado Profissional em Gestão de Projetos, Universidade Nove de Julho. E-mail: mpgarcez@gmail.com

³ Professor Doutor no Mestrado Profissional em Gestão do Esporte, Universidade Nove de Julho. E-mail: mvcardoso@gmail.com

para medir o desempenho de cada projeto. Projetos mais alinhados com a estratégia tendem a dar mais valor às dimensões “Preparação para o Futuro” e “Sucesso Comercial e Direto”, enquanto a dimensão “Eficiência Operacional” tende a ser escolhida para projetos operacionais, ao mesmo tempo em que sua utilização é mais flexibilizada para atingir os objetivos dos projetos.

Palavras-chave: Projetos estratégicos. Indicadores de desempenho de projetos. Natureza de Projetos. Posicionamento estratégico. Varejo de moda.

Abstract

The longing for achieving the strategic positioning in retail is continuously challenged by short-term results by pressure. The study seeks to identify how the strategic positioning of a fashion and sport retailer relates to performance indicators dimension of projects, conditioned by the nature of the projects. Using the strategic positioning concepts, presented by Hax and Wilde II (2001), project management and project performance indicator dimensions (SHENHAR; DVIR, 2010) this relationship was researched through a case study. The results show that there is mainly influence of projects nature in defining performance indicators. The results indicate that there is a concern to align the organization's strategy to its strategic projects. Thus, the strategic positioning and the nature of the project influence the choice of performance indicators. However, aspects of the complexity and uniqueness of the projects suggest an easing of the dimensions chosen to measure the performance of each project. Projects aligned with the strategy tend to give more value to dimensions Prepare for the Future and to Commercial Success and Direct dimensions, while the dimension Operating Efficiency tends to be chosen for operational projects, while its use is more relaxed to achieve the objectives of projects.

Keywords: Strategic projects. Project performance indicators. Strategic positioning. Nature of projects. Fashion retail.

1 Introdução

O varejo tem incorporado uma maior importância ao cenário econômico brasileiro, não apenas em função de ser o maior empregador de vagas formais no país, como também por alavancar números expressivos de crescimento e consistentes indicadores de modernização.

Nos últimos anos, o Brasil tem incentivado o crescimento do PIB (Produto Interno Bruto) por meio do fomento ao consumo, em especial,

com estímulos de determinados setores, como os de automóveis, material de construção e eletrodomésticos. No entanto, de acordo com o IBGE (2015), o comércio varejista do país registrou, em março de 2015, uma variação negativa no volume de vendas (-0,9%) e na receita nominal (-0,4%) quando comparadas ao mês anterior, ajustadas sazonalmente. No caso do volume, o resultado é o segundo consecutivo com taxa negativa.

O varejo é de natureza dinâmica e competitiva, o que exige das empresas excelência na operação para se alcançar bons resultados. Segundo Ander e Stern (2009), é preciso assumir riscos e deixar de atender determinados segmentos de mercado com o foco na construção de imagem sólida em longo prazo. O desafio é que, segundo os autores, devido à natureza do negócio varejista, que exige a tomada de muitas pequenas decisões diariamente e poucas grandes decisões, torna-se difícil a implementação da estratégia e da visão de longo prazo.

Segundo Porter (1996 apud PORTER et al., 2009), a estratégia consiste em eleger um posicionamento exclusivo suportado por um conjunto de atividades diferentes dos rivais. Por meio da criação de sua vantagem competitiva, a empresa se destaca da concorrência e se sobressai diante do olhar de seus clientes. A execução da estratégia de posicionamento ainda é considerada um aspecto a ser desenvolvido. A construção de ferramentas que possam traduzir e desdobrar a estratégia formulada em práticas e resultados ainda requer um esforço da academia e das empresas, pois ainda há um hiato entre os dois aspectos a ser explorado (BITENCOURT; GARCEZ, 2013). O alinhamento da estratégia pela organização deve criar um mecanismo de realização que conduza todos os agentes envolvidos para o entendimento sobre o que deve ser executado e como o objetivo será alcançado.

Uma das origens dos projetos é a necessidade estratégica de negócios, tanto em função de aspectos como maior competitividade (CARVALHO; RABECHINI, 2011) quanto pela necessidade de construção de vantagem competitiva (PRIETO; CARVALHO; FISCHMANN, 2009); e sejam como parte de programas ou portfólio,

os projetos são considerados instrumentos para o atingimento das metas e objetivos estratégicos específicos do negócio (PMI, 2008). Os estudos sobre gestão de projetos têm focado no desenvolvimento de ferramentas, técnicas e procedimentos que possam auxiliar na gestão de projetos de forma eficaz. No entanto, segundo Patanakul e Shenhar (2012), mesmo quando os procedimentos de gerenciamento de projetos são cuidadosamente seguidos, os resultados do projeto sob a ótica de negócios podem ainda assim ser desapontadores.

A importância deste estudo se dá pela lacuna existente entre o alinhamento estratégico advindo do planejamento, com a implementação da estratégia, por meio dos projetos escolhidos, pelas organizações. O alinhamento da estratégia pelas empresas deve criar um mecanismo de realização que conduza todos os agentes envolvidos para o entendimento sobre o que deve ser executado. Também precisa prever como o objetivo será alcançado, de forma a mitigar a dispersão de esforços mediante interesses, entendimentos ou capacidades distintas, garantindo a eficiência estratégica.

A literatura indica o uso de projetos como um dos meios para a realização da estratégia. Por esse motivo, o interesse pelo gerenciamento de projetos tem crescido consideravelmente no decorrer dos anos, não apenas no universo acadêmico como também nas empresas, e oferece às organizações os meios para serem eficientes, eficazes e competitivas em um ambiente imprevisível, complexo e de mudança (IKA, 2009). Segundo Carvalho e Rabechini (2011), são atividades inteligentes como as de projetos que mais adicionam valor aos produtos e serviços, devendo, portanto, ser cada vez mais administradas de forma eficaz. Porém, ainda há a necessidade de incorporação dos objetivos estratégicos e de negócio nos objetivos dos projetos (GUEDES; FONSECA; CARVALHO; MAXIMIANO; GONÇALVES, 2011).

O desafio de alinhar a estratégia aos projetos pressupõe não só um alinhamento que permita aos projetos refletirem a estratégia em termos de proposta, mas também uma nova forma de analisar e definir como mensurar o sucesso ou não dos projetos. O sucesso passa

a ser mensurado incorporando critérios como objetivos estratégicos e a satisfação do usuário final (IKA, 2009). Ika (2009) e Kerzner (2011) descrevem que o sucesso em projetos está vinculado ao conceito negociado entre as partes interessadas. Dessa forma, para se avaliar o sucesso, é necessário definir o critério antecipadamente, selecionar seus indicadores de desempenho, certificar-se de que todos os *stakeholders* estão de acordo e tê-los como guia no decorrer de todo o projeto. Entretanto, a mensuração de desempenho é algo difícil e complexo, mas também essencial e importante (HOURNEAUX JR; RUIZ; CORRÊA, 2005).

Segundo Shenhar e Dvir (2010), o gerenciamento de projetos evoluirá de forma a se tornar uma atividade mais estratégica e exigirá dos envolvidos mais atenção aos resultados de negócios. Além disso, Shenhar et al.(2007) defendem que se deve explorar estratégias de projetos diferentes em projetos de natureza distinta.

Dentro desse contexto, o estudo visa contribuir com a literatura apresentando as relações entre o posicionamento estratégico e as dimensões de desempenho de projetos, ao mesmo tempo em que permite o entendimento sobre se a natureza do projeto altera essa relação. A questão de pesquisa que se apresenta é: como os indicadores de desempenho de projetos se relacionam com o posicionamento estratégico e a natureza do projeto no setor de varejo?.

O artigo vislumbra atingir os seguintes objetivos: 1) identificar como o posicionamento estratégico e a natureza do projeto afetam na escolha dos indicadores de desempenho de projetos; 2) identificar e analisar a importância dos indicadores de desempenho indicados nos projetos pela alta gestão da organização verificando se os mesmos são percebidos como importantes pelos líderes de projetos.

Como metodologia do estudo, as especificações adotadas foram a abordagem exploratória-dedutiva, a abordagem genérica qualitativa e o método amplo indutivo; como método de pesquisa, foi utilizado o estudo de caso único numa grande empresa varejista de moda atuando no Brasil, líder em seu setor.

2 Referencial teórico

2.1 Posicionamento estratégico

O trunfo da estratégia competitiva é ser distintivo, e para isso ocorrer, deve-se escolher um posicionamento e um conjunto de atividades que viabilizem valores singulares, criando uma diferenciação perante os demais, por intermédio de escolhas que culminem no desenvolvimento de um *mix* de valor único (PORTER, 1996 apud PORTER et al. 2009). As empresas descobriram diversas maneiras para criar uma posição defensável, porém, a melhor estratégia para uma determinada empresa é uma solução única, porque reflete suas circunstâncias particulares. Como parte do desafio desse cenário, o ambiente de negócios passa por transformações, principalmente com o advento da economia de rede, que tem alterado a natureza da competição e amplificado as relações entre clientes e fornecedores (PORTER, 2004). Além disso, há outros fatores que ganham força na relação empresa-cliente, tais como a satisfação dos clientes e a qualidade de serviços e experiências de compras. Esse cenário exige que cada empresa se diferencie de forma consistente.

Hax e Wilde II (2001) e Hax (2010) consideram que os modelos clássicos de estratégia focam na orientação ao produto e na rivalidade e competição. De tal modo que as empresas da velha economia tendem a oferecer produtos “comoditizados” por meio de canais massificados e a partir de tentativas limitadas de reconhecer e satisfazer individualmente as necessidades dos clientes. O Modelo Delta, desenvolvido por esses autores a partir de um amplo estudo com organizações, foca na construção de uma rede de valor, com o objetivo de criar um ambiente de gestão participativa cuja meta central é construir fortes laços com o cliente (PISCOPO; THAMHAIN, 2012). Os demais modelos até então em vigor, segundo Hax (2010), são incompletos e mais pautados na guerra contra a concorrência do que de fato orientados à criação de vínculos com os clientes e à visão construtiva do negócio.

As empresas podem escolher o seu posicionamento dentre três opções estratégicas distintas do modelo: melhor produto, soluções

totais ao cliente e sistema *lock-in*. Para cada uma delas (e suas opções intermediárias) há um foco estratégico específico e, conseqüentemente, um modelo de atuação e de posicionamento distinto. No vértice de “melhor produto”, o foco é atrair o consumidor por meio da criação de um diferencial a ser atingido pelas características do produto, qualidade ou imagem, algo que é percebido além do preço. O vértice de “soluções totais para o cliente” busca proporcionar a melhor economia de valor para o cliente, seja por meio da redução de custos ou pelo aumento de seus lucros. O terceiro vértice, “sistema *lock-in*”, tem como foco identificar, atrair e nutrir os complementadores da empresa que normalmente são externos a ela. (HAX; WILDE II, 2001).

De acordo com a estratégia escolhida, há necessidade da elaboração de planos e políticas coerentes que se fortaleçam reciprocamente e possam ser realizados. Segundo Hax e Wilde II (2001), os maiores obstáculos à execução são a falha no alinhamento entre as atividades e os requerimentos específicos da posição desejada, além de não se trabalhar arduamente, com menos erro, mais rapidamente e de forma adequada.

Este estudo utilizou-se como base para a definição do posicionamento estratégico o modelo de Hax e Wilde II (2001). Dado o posicionamento estratégico pela organização, surge a necessidade de implementar a estratégia de forma a atingir os objetivos corporativos. Nesse momento, os projetos surgem como uma opção para a concretização do plano empresarial. Assim, a gestão de projetos passa a ser de grande valia nessa empreitada.

Gestão de projetos

O interesse pelo gerenciamento de projetos tem crescido consideravelmente no decorrer dos anos e oferece às organizações os meios para serem eficientes, eficazes e competitivas em um ambiente imprevisível, complexo e de mudança (IKA, 2009). Segundo Carvalho e Rabechini (2011), são atividades inteligentes como as de projetos que mais adicionam valor aos produtos e serviços, devendo, portanto,

ser cada vez mais administradas de forma eficaz. Porém, ainda há a necessidade de incorporação dos objetivos estratégicos e de negócio nos objetivos dos projetos (GUEDES et al., 2011).

Construir um processo cuja relação entre posicionamento estratégico e projetos seja possibilitada é um caminho para a solidificação e viabilização da perenidade organizacional. Outro aspecto a ser considerado é que o gerenciamento de projetos requer a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim atender aos seus requisitos. Também há a necessidade de adaptação às diferentes realidades, preocupações e expectativas das partes interessadas. Nesse sentido, a compreensão do sucesso do projeto está evoluindo do inicial conceito de sucesso vinculado à restrição tripla (prazo, escopo/requerimentos e orçamento) (BROWN; ADAMS, 2000; BRYDE, 2008; FORTUNE et al., 2011; MÜLLER; TURNER, 2007) para o sucesso do projeto, produto, portfólio e programa com a incorporação de critérios como objetivo estratégico e satisfação do usuário final (JUGDEV; MÜLLER, 2005), considerando que ele deve estar vinculado ao conceito de sucesso negociado entre as partes interessadas (IKA, 2009; KERZNER, 2011).

O alinhamento dos projetos à estratégia das empresas é amplamente discutido (GUEDES et al., 2011), e diversos autores entendem que o portfólio de projetos leva ao direcionamento estratégico (MESKENDAHL, 2010; UNGER et al., 2012). Para Valeriano (2001), tanto os projetos quanto as operações das empresas são meios de atingimento dos objetivos estratégicos, e ambos, após a avaliação de seus resultados, podem retroalimentar o plano estratégico, fortalecendo a relação entre estratégia e projetos. A promoção do alinhamento estratégico por meio de um portfólio adequado de projetos é um dos caminhos para atingir-se a eficácia no gerenciamento de projetos, bem como a sustentação de sua vantagem competitiva (RABECHIN; MAXIMIANO; MARTINS, 2005).

A literatura define o alinhamento estratégico de várias formas, porém, ainda é vaga quanto ao ajuste entre estratégia e gerenciamento

de portfólio. Shenhar et al. (2007) conceituam o alinhamento do gerenciamento de projetos e estratégia de negócios como um estado de colaboração interna em que as atividades do projeto apoiam continuamente o alcance dos objetivos estratégicos da empresa. Algumas das principais descobertas de Shenhar et al. (2007) são que: a) a maioria dos projetos não é gerida de forma estratégica, pois seu foco está principalmente no atingimento do tempo, orçamento e requerimentos; b) o sucesso do projeto é um conceito multidimensional, sendo necessário olhar para além da restrição tripla; c) cada projeto deve possuir sua estratégia de projetos quanto à perspectiva, à posição e aos planos que devem ser conduzidos; d) diferentes estratégias de negócios requerem diferentes estratégias de projetos.

Shenhar e Dvir (2010) categorizam os projetos em estratégicos e operacionais, considerando os primeiros como os que objetivam criar novas forças para a organização, tendo, em geral, a perspectiva em longo prazo. A natureza do projeto (ou o tipo de projeto) pode influenciar os fatores de sucesso dos mesmos (SHENHAR et al., 2007). A literatura contempla uma gama de opções e visões sobre a natureza de projetos diante dos ambientes nos quais estão inseridos e dos objetivos aos quais se propõem.

Müller e Juvdeg (2012) concluem, após extensiva revisão da literatura, que não existe uma definição clara sobre o significado de sucesso em projeto. Já para Carvalho e Rabechini (2011), a definição do sucesso em projetos depende da perspectiva da parte interessada, do tipo de projeto, da perspectiva temporal e da unidade de análise, sendo que as dimensões de sucesso são diferentes, dependendo dessas perspectivas. Em adição a essa análise, o sucesso de projetos também deve ser considerado como um conceito dinâmico, com diferentes dimensões, que se adequam em diferentes tempos, permitindo que sua importância relativa seja alterada de acordo com o tempo e o tipo de projeto (MALTZ et al., 2012).

De acordo com Morioka e Carvalho (2013), a classificação dos projetos impacta não apenas nos resultados, mas também na presença

dos fatores críticos de sucesso na gestão dos projetos. Segundo as autoras, a despeito da importância das demais dimensões de sucesso (impacto para o cliente, impacto para a equipe, sucesso imediato e direto, e preparação para o futuro), na prática, há uma dificuldade de aferir o desempenho de projetos além da eficiência. Portanto, elas sugerem novos estudos, que abordem a discussão de indicadores para esse acompanhamento sob uma perspectiva contingencial, levando-se em consideração os diferentes tipos de projetos em variados contextos. O ponto de que é necessário explorar estratégias de projetos em diferentes tipos de projetos também é defendido por Shenhar et al. (2007), com base na proposição de que diferentes tipos de projetos são gerenciados de formas diversas.

A gestão de projetos permite alinhar o posicionamento estratégico com os objetivos de projetos, e uma forma de garantir esse alinhamento passa pela escolha dos indicadores de desempenho de projetos. Como veremos a seguir, a definição dos indicadores impactam diretamente na forma como os gestores avaliam seus projetos.

Indicadores de desempenho em projetos

Os indicadores de desempenho estão relacionados à função de controle, que é essencial para o monitoramento também da estratégia, pois mudanças de rotas (trazidas por excesso ou por falta de desempenho) podem gerar novas estratégias (emergentes). Outro aspecto, em virtude da busca pela entrega dos resultados advindos dos projetos, é a necessidade de ajustes nos projetos no decorrer de seu desenvolvimento. No entanto, a mensuração de desempenho é percebida como algo difícil e complexo, mas também essencial e importante. (HOURNEAUX JR. et al., 2005).

A definição de sucesso de projetos evoluiu da satisfação da restrição tripla para a adoção de múltiplos critérios que buscam atingir o sucesso do projeto e o objetivo comercial advindo de sua implantação (KERZNER; SALADIS, 2011). Porém, a mudança de pensamento da visão de sucesso de projetos pautado pela restrição tripla rumo às

entregas dos resultados esperados para o negócio não é uma mudança trivial por três motivos: a) o novo ponto de vista é não ortodoxo; b) não significa abandonar a perspectiva operacional até então utilizada; c) requer a construção de um novo modelo (PATANAKUL; SHENHAR, 2012).

Carvalho e Rabechini (2009) sinalizam que, a despeito de todo o esforço, os projetos possuem características distintas e a premissa de *one-size-fits-all* pode não ser mais viável, principalmente quando se trata de projetos que envolvam inovação. Projetos diferem quanto ao tamanho, complexidade e singularidade; assim, os critérios para medir o sucesso variam de projeto para projeto (MÜLLER; TURNER, 2007). Diversos autores destacaram a necessidade de flexibilizar a metodologia de gerenciamento de projetos visando à desburocratização e, também, ao desenvolvimento de maior capacidade de reação e mudança em ambientes turbulentos e inovadores (BECK et al., 2001; WINTER et al., 2006).

Em resposta a essa demanda, Shenhar e Dvir (2010) desenvolveram uma abordagem para o gerenciamento de projetos que é direcionada ao sucesso, à flexibilidade e à adaptabilidade na condução do projeto. Shenhar et al. (2001) destacam que os projetos são iniciados para provocar mudanças. Eles devem estar alinhados ao conceito de gerenciamento estratégico e apoiar as organizações em seus esforços de implementação dos objetivos em curto e longo prazo. Porém, os autores alertam que, ironicamente, no dia a dia da execução do projeto, esses aspectos não são focados, o que pode gerar resultados desapontadores e até mesmo falhos. Principalmente em função do pensamento operacional (focado na restrição tripa), que poderá induzir a uma avaliação incompleta e equivocada.

A maior parte dos projetos origina-se do plano estratégico e deve ser avaliada a partir de suas contribuições para o negócio em geral, mesmo havendo diferença entre prazo de visualização dos benefícios. Os autores alertam que “uma organização deve, portanto, estabelecer as metas do projeto antecipadamente para refletir suas expectativas, a

curto e longo prazo. Consequentemente, todas as atividades do projeto devem estar alinhadas a essas expectativas” (SHENHAR; DVIR, 2010, p. 35).

Os autores propuseram um modelo multidimensional para avaliar e planejar o sucesso além da restrição tripla, baseando-se na premissa de que é preciso medir o que se deseja obter e na necessidade de análise do benefício do investimento. O modelo proposto considera os aspectos estratégicos, os táticos, os relacionados aos desempenhos em curto e longo prazo, e os pontos de vista de pessoas interessadas no sucesso do projeto.

Shenhar e Dvir (2010) avaliam que as cinco dimensões de indicadores de desempenho subsidiam as empresas (de forma universal) a avaliar o sucesso do projeto nos seus mais diversos ambientes e situações. Além dessas dimensões, caso haja necessidade, as empresas podem agregar outras visões e indicadores específicos ao seu ramo de negócios ou objetivo do projeto (SHENHAR; DVIR, 2010). Maltz et al. (2012) complementam que a perspectiva de efetividade organizacional de longo prazo é crucial, pois quase todos os casos de sucesso no presente refletem decisões tomadas anos antes. Nesse sentido, cada dimensão de indicadores de desempenho possui uma importância relativa no decorrer do tempo.

Cada uma das métricas é composta por indicadores de desempenho que representam o que é o sucesso de determinado projeto, podendo apresentar diferenças entre projetos em relação a detalhes, intensidade, importância e outros aspectos, de acordo com o objetivo de cada dimensão do modelo. Ressaltando-se que cada dimensão possui uma importância relativa no decorrer do tempo, conforme apresentado no Quadro 1, que ilustra os critérios de avaliação de sucesso de projetos em cinco métricas: eficiência, impacto no cliente, impacto na equipe, sucesso comercial e direto e preparação para o futuro.

Quadro 1 - Cinco dimensões de sucesso e as implicações de importância e tempo

Dimensão	Tempo	Exemplo	Importância x tempo
Eficiência do projeto	Curto prazo	Indicadores que representa o cumprimento das metas planejadas, principalmente tempo e orçamento, e avalia a entrega dos objetivos do projeto com um olhar de curto prazo.	Sua importância é crítica no curto prazo, especialmente durante a execução do projeto.
Impacto no cliente	Médio prazo	Indicadores que buscam avaliar a execução dos requisitos, a visão das partes interessadas, as medidas de desempenho do projeto, os requisitos funcionais e as especificações técnicas. Deve mostrar claramente como foram abordadas as necessidades dos clientes e como o resultado do projeto impactou a satisfação do cliente, os benefícios e sua lealdade.	Inicia-se durante o desenvolvimento do projeto, mas torna-se crítica após o seu término.
Impacto na equipe	Médio prazo	Reflete como o projeto afeta a satisfação, a retenção e o crescimento pessoal da equipe do projeto para avaliar o impacto cumulativo e o investimento indireto nos membros da equipe, como também a extensão do aprendizado da equipe e seu crescimento sob o aspecto de novas habilidades e capacidades profissionais e gerenciais.	Inicia-se durante o desenvolvimento do projeto, mas torna-se crítica após o seu término.
Sucesso comercial e direto	Após o término do projeto	Deve auxiliar a empresa no alcance dos resultados finais, sejam esses de natureza de um plano de negócios típico. Ou mesmo, por meio do benefício do investimento ou redução de custos, tempo de produção, qualidade do processo ou outros indicados no escopo do projeto.	Apenas pode ser mensurada após a conclusão do projeto e avaliação dos resultados alcançados.
Preparação para o futuro	Longo prazo (acima de dois anos)	Relaciona-se aos benefícios de longo prazo do projeto, tais como novas tecnologias, novos mercados e novas capacidades.	Seus impactos somente poderão ser avaliados após anos da entrega do projeto.

Fonte: Adaptado de Shenhar e Dvir (2010).

Varejo brasileiro e o setor de varejo de moda

O varejo brasileiro é, segundo Mattar (2011), um dos mais dinâmicos setores da economia. A atividade comercial proporciona significativa geração de valor, emprego e renda, contribuindo em grande medida para a composição do Produto Interno Bruto – PIB (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, 2010). Ao prestar um serviço para o consumidor final, o varejo simplifica o processo de compra de produtos e favorece a satisfação de seus desejos e necessidades. Mason, Mayer e Wilkison (1993 apud MELO, 2011) afirmam que o varejo conduz um conjunto de atividades que adicionam valor aos produtos e serviços vendidos aos indivíduos para consumo próprio ou familiar.

Cada integrante da cadeia de abastecimento desempenha funções e agrega valor ao consumidor final. Para obter bons resultados, as instituições varejistas buscam excelência na operação e necessitam, ao mesmo tempo, adaptar a gestão do negócio à realidade vivenciada. A literatura de varejo ressalta que o setor, o qual exige resultados em curto prazo, muitas vezes requer improvisação e tomada de decisão rápida frente à atuação da concorrência. Por conseguinte, muitas vezes o varejo faz uso da intuição em detrimento ao planejamento rígido de atividades. O conhecimento e a experiência do negócio prevalecem, em busca de atingir os objetivos da empresa (MARTINHO, 2011).

No caso de empresas varejistas cujas lojas e equipes estão baseadas fisicamente em diversos locais, a missão estratégica bem elaborada, compartilhada e absorvida por suas equipes assegura que haja uma prática de forma independente, porém, com consistência e uniformidade a fim de atingir os objetivos da empresa, bem como dar um alinhamento de direção, valores e aproveitamento de oportunidades (PARENTE; BARKI, 2014).

3 Metodologia

O estudo apresenta abordagem exploratória-dedutiva (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, YIN, 2010), a abordagem genérica qualitativa

(MARTINS; THEÓPHILO, 2009, GODOY, 1995) e o método amplo indutivo (GIL, 2008); como método de pesquisa, foi utilizado o estudo de caso único (ALVES-MAZZOTTI, 2006; YIN, 2010).

Para esta pesquisa, foram adotadas como fontes de evidências: a) entrevista semiestruturada e focada, composta de questões fechadas e abertas; b) documentação e registros em arquivos (*sítes*, informações divulgadas em mídia e outras disponíveis à época da pesquisa); e c) observação direta nos pontos de venda e nos projetos em andamento. A fonte prioritária de investigação deste estudo foi a entrevista semiestruturada. O fenômeno foi estudado em uma empresa varejista de moda e esportes de grande porte do Brasil, “Empresa X”, que se configura como líder de mercado no segmento em que atua. O estudo de caso único se justifica pela possibilidade de aprofundamento da pesquisa dentro de uma organização, permitindo maior detalhamento dos resultados. A escolha da empresa se deu pelo fato de ela, ao contrário do sugerido pela literatura sobre varejo (MARTINHO, 2011), trabalhar com planejamento estratégico formal e gerenciamento de projeto de longo prazo.

Este estudo de caso utilizou a entrevista focada e semiestruturada para investigar o fenômeno e coletou múltiplas fontes de evidência para montar o banco de dados de notas, documentos, tabelas e narrativas. A estratégia analítica geral foi a aplicação de proposições teóricas como guia para as entrevistas, pois, segundo Yin (2010), elas ajudam a dar foco em determinados dados e a organizar o estudo, bem como a definir explicações alternativas a serem examinadas. Além delas, foram selecionadas questões a serem investigadas à luz de modelos de posicionamento estratégico e de indicadores de desempenhos reconhecidos pela literatura. Como técnica analítica, é utilizada a combinação de padrão, com o objetivo de comparar as respostas obtidas por meio das entrevistas com o padrão previsto na literatura (YIN, 2010).

Após a definição do tema e das questões orientadoras de pesquisa, o pesquisador deve enunciar as proposições para o estudo e efetuar a revisão bibliográfica (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

Sendo assim, a partir do estudo da literatura, houve o levantamento de conceitos associados ao posicionamento estratégico e a projetos. Foram utilizados o Modelo Delta (HAX; WILDE II, 2001) como referência para identificação do posicionamento estratégico utilizado pela empresa e o Modelo das Cinco Dimensões de Sucesso em Projetos (SHENHAR; DVIR, 2010) para a análise sobre os indicadores de desempenho de projetos. Optou-se pela manutenção do mesmo padrão de perguntas e escalas do questionário efetuado pelos autores do segundo modelo para fins de comparabilidade. Após o roteiro pré-estabelecido, houve o pré-teste com um acadêmico e um executivo para ajuste do instrumento de pesquisa.

A coleta de dados das entrevistas ocorreu em duas fases. Na primeira, conduziu-se uma entrevista com um alto executivo para identificação do posicionamento estratégico da empresa e o nível de importância dada a cada dimensão e indicador de desempenho dos projetos estratégicos da empresa. A segunda fase foi composta por entrevistas com sete líderes de projetos estratégicos indicados pela empresa. A seleção de profissionais de diferentes áreas (e que fizessem parte de contextos variados de natureza de projetos) foi premissa para a escolha dos entrevistados como líderes de projetos. A premissa baseou-se na necessidade de avaliar o fenômeno em contextos distintos, que pudessem, de certa forma, influenciar a escolha dos indicadores de desempenho dos projetos liderados pelos entrevistados. Apesar de todos os projetos comporem a mesma unidade de análise (portfólio de projetos) e de a empresa utilizar o posicionamento desejado como um guia para seus projetos, a experiência desses profissionais em relação ao tema pesquisado (posicionamento estratégico e indicadores de desempenho de projetos) permitiu um processo eficaz durante as entrevistas.

Os depoimentos foram registrados no decorrer da entrevista. Durante esse registro, algumas dúvidas foram mitigadas e ajustes feitos, como a adequação da linguagem oral para a escrita e a salvaguarda da confidencialidade da empresa e dos projetos estudados. No entanto, esse processo foi realizado sem o comprometimento de entendimento e/ou relevância dos conteúdos capturados nas entrevistas. Posteriormente,

cada um dos depoimentos foi compilado em um mapa em Excel, no qual, para cada questão, contemplou-se a resposta por entrevistado e algumas análises de frequência das respostas.

A análise de dados iniciou-se com a análise do posicionamento estratégico da empresa segundo o Modelo Delta (HAX; WILDE II, 2001) e, em seguida, a avaliação das respostas relativas aos indicadores de desempenho de projetos e demais dados. Dessa forma, identificaram-se convergências, divergências e pontos de alerta com base nas análises fontes (referencial teórico, entrevistas com alto executivo e líderes de projetos, e documentos secundários).

Para a análise dos dados qualitativos, realizou-se o exame, a classificação e a categorização dos dados, opiniões e informações coletadas visando ao entendimento dos resultados encontrados. Depois, foi realizada uma análise em conjunto com a revisão da literatura para, dessa forma, empreender a construção de uma teoria que ajude a explicar o fenômeno (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). Houve também a análise temática do conteúdo com o objetivo de descobrir os núcleos de sentido de comunicação cuja frequência de aparecimento pudesse apresentar significado para o objetivo analítico (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Procurou-se, assim, cumprir as orientações de Martins e Theóphilo (2009) a respeito da análise de dados, que consiste em examinar, classificar e categorizar dados.

4 Resultados

4.1 A empresa e os entrevistados

A “Empresa X” atua no varejo de vestuário e esporte e possui cerca de 300 lojas no Brasil, distribuídas nas principais cidades do país. Pode ser considerada de grande porte, conforme regras de classificação do SEBRAE (acima de 100 funcionários) e do BNDES (com mais de R\$ 300 milhões de faturamento). Segundo a Exame.com (2014), de acordo com o *ranking* do Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo e Mercado de Consumo (Ibevar), em conjunto com a PWC, a empresa está entre

as 12 varejistas de moda e esportes que mais vendem no Brasil – dados veiculados em dezembro de 2013. Segundo o *site* da empresa, **ela** é uma das 100 empresas mais responsáveis e com melhor governança corporativa no Brasil.

Os entrevistados na pesquisa são parte do corpo gerencial e participaram dos momentos nos quais houve o desdobramento do posicionamento estratégico almejado para a organização. No Quadro 2, são apresentadas as características dos entrevistados.

Quadro 2 - Características dos entrevistados

Questão / Ent.	1	2	3	4	5	6	7	8
Cargo	Diretor	Gerente Sênior	Gerente PMO	Gerente PMO	Gerente Sênior	Gerente Sênior	Gerente Funcional	Gerente Funcional
Área	Operações /Comercial	Negócios	Projetos	Projetos	Negócios	TI	Outros	Operações / Processos
Tempo de empresa	Acima de 7 anos	Acima de 7 anos	Acima de 7 anos	Acima de 7 anos	Acima de 7 anos	Entre 5 e 7 anos	Entre 3 e 5 anos	Entre 3 e 5 anos
Tempo na função	Acima de 7 anos	Acima de 7 anos	Entre 3 e 5 anos	Entre 3 e 5 anos	Acima de 7 anos	Entre 3 e 5 anos	Entre 3 e 5 anos	Até 1 ano

Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

4.2 Identificação do posicionamento estratégico

A identificação do posicionamento estratégico ocorreu com base nas opções de posicionamento constantes no Modelo Delta (HAX; WILDE II, 2001). Para o alto executivo, o posicionamento estratégico da empresa é do “melhor produto”. Ele ressaltou a importância em atrair o consumidor por meio da criação de um diferencial a ser atingido pelas características do produto e experiência nas lojas. O preço e a gestão das capacidades internas são componentes importantes para oferecer produtos com preço justo. O posicionamento estratégico de “melhor produto” para uma empresa varejista de grande porte estaria, em um primeiro momento, vinculado ao baixo custo, e não à diferenciação, uma vez que grandes varejistas trabalham com alto volume, ao contrário de varejistas menores, que buscam na diferenciação maiores margens.

Como líder no mercado em que atua, a empresa optou por diferenciar-se nesse segmento, mantendo preço justo ao mesmo tempo em que busca se diferenciar dos concorrentes.

A análise do *site* da empresa e a visita às suas lojas corroboram com o posicionamento sugerido pelo entrevistado. O mesmo ocorre com as estratégias de comunicação. Apesar de redes de *fast fashion* apresentarem estratégia de menor preço, relativo aos concorrentes especializados e de maior valor agregado, a empresa estudada busca manter preços competitivos e, ao mesmo tempo, atrair o consumidor com apelos de marcas.

Para tanto, a empresa utiliza o endosso de celebridades internacionais em suas propagandas, em seu *site*, e também na comunicação dentro das lojas. Assim, a estratégia de “melhor produto” (HAX; WILDE II, 2001) se materializa não necessariamente na qualidade real do produto, mas na qualidade percebida pelos consumidores. Qualidade esta que muitas vezes está vinculada à imagem da celebridade endossante, que é transferida para a imagem da empresa.

No entanto, o posicionamento de “melhor produto”, baseado na diferenciação, não foi percebido por 100% dos líderes de projeto. Esse resultado pode estar ligado à falha na comunicação e compartilhamento da estratégia ou ainda ao enquadramento da natureza de projeto, que será visto a seguir. Líderes de projetos percebidos como de natureza operacional, que têm o objetivo final diferente dos que caracterizam o “melhor produto”, diferenciação ou baixo custo (HAX; WILDE II, 2001), induzem a interpretar a estratégia organizacional baseando-se no objetivo do seu projeto, pois imaginam que os objetivos estratégicos se refletem nos objetivos dos projetos.

Vale ressaltar que, diferentemente do modelo de Porter (2004), no qual as estratégias de baixo custo e a estratégia de diferenciação são opostas, no modelo de Hax e Wilde II (2001) ambas as estratégias podem alcançar o “melhor produto”. Por esse motivo, buscar uma imagem diferenciada, com uma busca por eficiência operacional que resulta em

menor custo e, por consequência, menor preço, não é contraditório para os autores.

4.3 A natureza dos projetos

Para a averiguação sobre a natureza dos projetos, foram levantados quais projetos constavam nos planos estratégicos da empresa como projetos estratégicos que têm como visão final o impacto no consumidor. Segundo a classificação proposta por Shenhar e Dvir (2010), dois dos sete projetos foram avaliados pelos gestores como operacionais, já que eram considerados extensões de negócios atuais, demonstrando que outro critério foi utilizado para a classificação dos projetos.

Ao ser questionado sobre quais critérios levam ao enquadramento de um projeto quanto à sua natureza, o alto executivo afirmou que a organização utiliza o impacto do projeto e seu tempo de implementação *versus* uma avaliação do nível de contribuição do projeto para a criação de uma nova vantagem competitiva. Projetos com alto impacto e mais longos, cujo resultado final gera vantagem competitiva, devem se enquadrar como estratégicos.

Os resultados encontrados nas respostas dos líderes de projeto mostram uma contradição, a despeito do que foi informado pelo alto executivo. Tomando por base que todos os projetos eram considerados estratégicos pelo plano da empresa, pode-se observar no Quadro 3 que um projeto recebeu de seu gestor classificação de impacto e duração média, com baixa criação de vantagem competitiva. Também o critério de duração parece não ser uniforme entre os líderes, pois projetos com a mesma implementação (18 meses) foram considerados de forma diferente (alta e média) entre si. Quando comparados a projetos de 60 meses, estes parecem ainda mais desalinhados em sua classificação.

Quadro 3 - Avaliação da natureza dos projetos por seu líder

Questão / Entrevistado	2	3	4	5	6	7	8
Estratégico ou Operacional	Est	Est	Est	Est	Op	Est	Op
Impacto para a estratégia	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Médio
Tempo de Implementação	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Médio
Contribuição para vantagem competitiva	Alto	Médio	Alto	Médio	Médio	Médio	Baixo
Tipo de cliente do projeto	Interno e Externo	Interno e Externo	Externo	Interno	Interno	Interno	Interno
Duração do projeto	29 meses	18 meses	54 meses	60 meses	36 meses	12 meses	18 meses

Fonte: Elaborado pelos autores.

Como citado anteriormente, os líderes que avaliaram seus projetos como operacionais foram os mesmos que discordaram do posicionamento estratégico da empresa. A participação deles no processo de desdobramento da estratégia sugere que o compartilhamento e a comunicação não sejam os principais problemas no entendimento da estratégia. A razão mais aparente após as entrevistas foi a percepção de que os objetivos expressos para os projetos indicassem outro posicionamento estratégico. Ou seja, os objetivos levaram à percepção de que a natureza do projeto não era estratégica em um primeiro momento e, a seguir, a uma visão distorcida da estratégia da organização.

4.4 Indicadores e dimensões de sucesso

O levantamento documental mostrou que não havia indicadores claramente definidos para a medição de sucesso de cada projeto. Para entender a percepção do alto executivo e dos líderes quanto à importância da utilização de indicadores e dimensões de sucesso (SHENHAR; DVIR, 2010), foram apresentadas a eles as dimensões de sucesso e seus indicadores. Os entrevistados classificaram quais dimensões deveriam ser utilizadas como prioridade na avaliação de seus projetos,

com exceção do alto executivo, que apresentou a importância de cada uma das dimensões para o alcance do posicionamento estratégico pela organização. Os resultados podem ser vistos no Quadro 4, no qual 1 representa o mais importante e 5 o de menor importância.

Quadro 4 - Priorização das dimensões – Importância e uso

Dimensão / Entrevistado	Alto Executivo	Ent. 2	Ent. 3	Ent. 4	Ent. 5	Ent. 6	Ent. 7	Ent. 8
Preparação para o Futuro	1	1	4	3	1	3	1	5
Sucesso Comercial e Direto	2	2	2	2	4	2	5	2
Impacto na Equipe	3	5	3	4	5	5	2	4
Impacto no Cliente	4	3	1	1	2	1	4	3
Eficiência do projeto	5	4	5	5	3	4	3	1

Fonte: Elaborado pelos autores.

As dimensões “preparação para o futuro” e “sucesso comercial e direto” são as duas mais importantes para a organização, de acordo com o alto executivo. Ter projetos estratégicos avaliados prioritariamente por essas dimensões está em linha com a literatura (SHENHAR; DVIR, 2010), visto que tais dimensões priorizam o longo prazo. O resultado da priorização das dimensões demonstra que não há alinhamento entre as respostas do que é esperado pela empresa e pelo que é utilizado nos sete projetos estratégicos pesquisados. No entanto, a amostra de projetos do portfólio estudado ainda não havia sido estruturada de forma a entregar os resultados esperados em termos de indicadores e dimensões de sucesso em projetos.

As entrevistas mostraram que a divergência identificada no Quadro 4 pode ter sido provocada pela falta de clareza em relação ao que é esperado pela empresa quanto ao seu posicionamento estratégico, pela inexistência de metodologia de definição de indicadores de desempenho, bem como pelo fato de a carteira de projetos não ter sido construída a

partir dessa premissa. De qualquer forma, esse é um ponto de atenção para a organização.

Nesse sentido, mostra-se essencial haver o alinhamento e balanceamento das dimensões de indicadores pela organização para o sucesso do posicionamento estratégico. A literatura sugere a promoção do alinhamento estratégico por meio de um portfólio adequado de projetos (RABECHINI; MAXIMIANO; MARTINS, 2005), a utilização das práticas do *Project Portfolio Management* – PPM (RABECHINI; MAXIMIANO; MARTINS, 2005), a presença de um sistema de medição de desempenho de projetos (PATAH; CARVALHO, 2012) com modelo multidimensional para avaliar e planejar o sucesso além da restrição tripla e, principalmente, baseada na premissa de que é necessário medir o que se deseja obter e na necessidade de análise do benefício do investimento (SHENHAR; DVIR, 2010).

Pode-se observar que os entrevistados 7 e 8, que avaliaram seus projetos como operacionais, deram mais importância ao impacto no cliente e à eficiência operacional, respectivamente. Esse resultado demonstra mais claramente que a natureza do projeto impacta na escolha das dimensões e indicadores de avaliação de sucesso em projetos. Projetos estratégicos priorizam indicadores de mais longo prazo, enquanto projetos operacionais buscam analisar o sucesso do projeto utilizando dimensões de curto prazo.

As diferentes perspectivas sobre quais dimensões priorizar na avaliação de sucesso dos projetos mostram as características de singularidade, complexidade e tamanho (MÜLLER; TURNER, 2007) dos projetos da empresa. Assim, pode-se entender que, além do alinhamento do projeto com o posicionamento estratégico e sua natureza, a escolha dos melhores indicadores para a avaliação dos projetos deve respeitar as características singulares de cada projeto.

Os resultados encontrados mostram a necessidade de se implementar na organização um processo formal de escolha dos indicadores de sucesso de projetos. Esse processo deve ser participativo, levando em conta o posicionamento estratégico da empresa, a natureza

de cada um dos projetos e suas características. Apesar da necessária flexibilidade na escolha dos indicadores, não se pode deixar o processo completamente aberto à demanda dos gestores.

Com isso, a organização evita o risco de investir em projetos que não são percebidos como estratégicos, e por esse motivo não são priorizados de forma adequada. Por outro lado, esquiva-se do *one-size-fits-all* (CARVALHO; RABECHINI, 2011, MALTZ et al., 2012), uma vez que as características individuais dos projetos são respeitadas.

Considerações finais

Os resultados demonstraram que os objetivos do estudo foram alcançados. Identificou-se que os indicadores de desempenho de projetos são diretamente influenciados pelo posicionamento estratégico e, principalmente, pela natureza do projeto. O varejista identificou a opção estratégica de “melhor produto”, baseada na diferenciação, segundo o Modelo Delta de Hax e Wilde II (2001), como a sua escolha para posicionamento estratégico. Essa opção, para uma grande varejista de moda, não é mais trivial pelo foco em baixo preço e alto volume, mas justifica-se que, por ser líder no mercado em que atua, a empresa optou por diferenciar-se nesse segmento. Esse ponto apresenta-se como oportunidade de estudos futuros.

Com relação às dimensões de indicadores de desempenho de projetos, o estudo reforça que o posicionamento estratégico deve ser inserido no objetivo do projeto por meio de seus indicadores de desempenho. Porém, um aspecto relevante é a necessidade de se definir os indicadores de desempenho dos projetos previamente ao início do projeto, tanto para indicadores diretamente relacionados como para se ter clareza dos indicadores sobre o qual não há mensuração direta (indicadores que sofrem influência de outras variáveis do negócio), de tal forma que sejam definidas dimensões e indicadores plausíveis de serem mensurados e cujo sucesso do projeto possa ser visualizado.

O estudo demonstra que a premissa de *one-size-fits-all* (CARVALHO; RABECHINI, 2011, MALTZ et al., 2012) não é mais

viável em função das características distintas dos projetos. Inclusive reforça a visão de que diferentes tipos de projetos requerem dimensões específicas e/ou composições de indicadores de desempenho variadas em cada dimensão para se avaliar o desempenho do projeto. O modelo utilizado nesta pesquisa foi avaliado pelos entrevistados como de alta aderência à gestão de projetos da empresa, pois é amplo e permite a flexibilização necessária.

Sobre a importância de cada dimensão de sucesso em projetos para o alcance do posicionamento estratégico da organização, o estudo demonstrou que a “preparação para o futuro” e o “sucesso comercial e direto” são os mais importantes no fortalecimento do posicionamento estratégico e apresentou que a dimensão “eficiência do projeto” foi considerada de menor importância porque o aspecto mais relevante para a empresa é a contribuição dos projetos estratégicos para a criação de vantagem competitiva. Portanto, a flexibilidade no gerenciamento do projeto, principalmente no ambiente de varejo, é um aspecto considerado bem-vindo, desde que o objetivo do projeto seja preservado, o que de certa forma contesta a expectativa de que o ambiente de varejo visa resultados de curto prazo em detrimento dos resultados de longo prazo.

Sobre a natureza dos projetos, observou-se que influencia diretamente a escolha dos indicadores de desempenho de projetos e requer que a empresa planeje suas dimensões e indicadores de forma que o somatório de esforços advindos de cada um resulte no resultado esperado para a organização. Sendo assim, o alinhamento das dimensões de indicadores é um aspecto que se apresentou como essencial. É necessário ressaltar que cada um dos projetos se propõe a atingir seu determinado objetivo, e a comparabilidade entre eles não é indicada, sendo primordial que cada um entregue contribuições distintas a qual é esperada.

Evidenciaram-se oportunidades quanto ao gerenciamento de portfólio, a fim de gerar-se um estado de colaboração interna em que as atividades do projeto apoiam continuamente o alcance dos objetivos estratégicos da empresa.

Vale ressaltar que um estudo de caso único é uma limitação, uma vez que não permite expandir os achados para outras empresas diretamente. No entanto, traz achados que permitem atingir os objetivos deste estudo. Assim como levanta pontos para estudos futuros, tais quais: a) o posicionamento estratégico de empresas varejistas; b) como inserir indicadores de desempenhos relacionados ao posicionamento estratégico nos projetos de *design* e de nova economia; c) como prover a flexibilidade necessária à incorporação de ajustes advindos de mudanças de mercado no ambiente de varejo; d) construção de um modelo de definição de indicadores de desempenhos alinhados às peculiaridades da natureza de cada projeto; e, por fim, d) a influência do ambiente nas mudanças dos projetos e do portfólio.

Referências

ALVES-MAZZOTTI, A. J. Usos e abusos dos estudos de caso.

Cadernos de Pesquisa, São Luís, Ma, v. 36, n. 129, p. 637–65, set./dez. 2006.

ANDER, W. N.; STERN, N. Z. **Diferenciação no varejo: como conquistar um lugar privilegiado na mente dos clientes**. São Paulo: Gouvêa de Souza, 2009.

BECK, K, et al. **Manifesto for agile software development**.

Disponível em: <<http://www.agilemanifesto.org>>. Acesso em: 17 nov. 2015.

BITENCOURT, L. C; GARCEZ, M. P. Foco no cliente: um estudo exploratório sobre a importância e a utilização da estratégia e da gestão de projetos. In: **INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS AND TECHNOLOGY MANAGEMENT**, 10., 2013. São Paulo. Anais... São Paulo – Brasil: CONTECSI, 2013. Disponível em: <http://www.infoteca.inf.br/contecsi/smarty/templates/arquivos_template/upload_arquivos/acervo/docs/PDFs/171.pdf>. Acessado em 1 set. 2013.

BROWN, A.; ADAMS, J. Measuring the effect of project management on construction outputs: a new approach. **International Journal of Project Management**, Lille, France, v.18, n.5, p. 327-335, Oct. 2000.

BRYDE, D.J., 2008. Perceptions of the impact of project sponsorship practices on project success. **International Journal of Project Management**, Lille, France, v.26, n. 8, p. 800–809, Nov. 2008.

CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR., R. Gestão de projetos inovadores em uma perspectiva contingencial: análise teórico-conceitual e proposição de um modelo. **Revista de Administração e Inovação**, v. 6, n. 3, p. 63-78, set.-dez. 2009.

CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR., R. **Fundamentos em Gestão de Projetos: construindo competências para gerenciar projetos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FORTUNE, J.; WHITE, D., JUGDEV, K., WALKER, D., 2011. Looking again at current practice in project management. **International Journal of Project Management**, Lille, France, v. 4, n. 4, p. 553–572, Nov. 2011.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.3, p. 20-29, Maio/Jun. 1995.

GUEDES, R. M.; FONSECA, F.; CARVALHO, K. L. de; MAXIMIANO, A. C. A.; GONÇALVES, M. A. Alinhamento do portfólio de projetos à estratégia das organizações: um estudo exploratório quantitativo. **E&G – revista economia e gestão**, Belo Horizonte - MG, v.11, n. 27, p. 67–93, Set./Dez. 2011.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Eds.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

HAX, A. C. **The Delta Model: reiventing your business strategy**. Cambridge: Springer, 2010.

HAX, A. C; WILDE II, D. L. **The Delta Project: discovering new sources of profitability in a networked economy**. New York: Palgrave, 2001.

HOURNEAUX JR., F., RUIZ, F. M.; CORRÊA, H. L. A. Evolução dos métodos de mensuração e avaliação de desempenho das organizações. In: EnANPAD – ENCONTRO DA ANPAD, 29., 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005, p. 1 – 16, 1 CD ROM.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa Mensal de Comércio**. Disponível em: <http://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Mensal_de_Comercio/Fasciculo_Indicadores_IBGE/pmc_201503caderno.pdf>. Acessado em 15 abr. 2014.

IKA, L. A. Project success as a topic in project management journals. **Project Management Journal**, Malden, MA, v. 40, n. 4, p. 6-19, Dez. 2009.

JUGDEV, K., MÜLLER, R. A retrospective look at our evolving understanding of project success. **Project Management Journal**, Malden, MA, v. 36, p.19–31, 2005.

KERZNER, H. **Gerenciamento de projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle**. (10. ed. rev.). São Paulo: Blucher, 2011.

KERZNER, H.; SALADIS, F. P. **Gerenciamento de projetos orientado por valor**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MALTZ, A. C., SHENHAR, A. J., DVIR, D.; POLI, M. Integrating success scorecards across corporate organizational levels. **The Open Business Journal**, Beijing, P.R.China, v. 2012, n. 5, p. 8-19, 2012.

MARTINHO, G. B. **Melhoria de processos em empresas do setor de varejo no Brasil: estudos de casos**. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.teses>.

usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-31102011-123456/pt-br.php>.

Acesso em: 01 maio 2013.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed.. São Paulo: Atlas, 2009.

MATTAR, F. N. **Administração de varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MELO, E. (Coord.). **Administração de varejo com foco em casos brasileiros**. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

MESKENDAHL, S. The influence of business strategy on project portfolio management and its success: A conceptual framework. **International Journal of Project Management**, Lille, France, v.28, n.8, p. 807–817, Dez. 2010.

MORIOKA, S. N.; CARVALHO, M. M.. Análise dos fatores críticos de sucesso de projetos: um estudo de caso no setor varejista. **Revista Produção**, São Paulo, v. 24, n. 1, p. 132-143, jan./mar. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132013005000015&script=sci_arttext>. Acesso em: 15 abr. 2014.

MÜLLER, R.; TURNER, R. The influence of project managers on project success criteria and project success by type of project. **European Management Journal**, Glasgow, UK, v. 25, n.4, p. 298–309, Aug. 2007.

_____.; JUGDEV, K. Critical success factors in projects, Pinto, Slevin, and Prescott—the elucidation of project success. **International Journal of Project Management**, Lille, France, v. 5, n. 4, p. 757–775, Nov. 2012.

PARENTE, J.; BARKI, E. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. 2.ed.. São Paulo: Atlas, 2014.

PATANAKUL, P.; SHENHAR, A. J. What project strategy really is: the fundamental building block in strategic project management. **Project Management Journal**, Malden, MA, v. 43, n. 1, p. 4-20, Feb. 2012.

PISCOPO, M. R.; JOÃO, B. do N.; THAMHAIN, H. J. The value net, The Delta Model, and the aeronautics industry. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, SP, v. 11, n. 2, p. 5-33, maio/ago. 2012.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed.. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R.; LINDE, C.; LORSCH, J. W.; MILLAR, E.; NOHRIA, N.; TEISBEIRG, E. O. **Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PRIETO, V. C.; de CARVALHO, M. M.; FISCHMANN, A. A. A análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico. **Revista Produção**, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 317-331, maio/ago. 2009.

RABECHINI JR., R.; MAXIMIANO, A. C. A.; MARTINS, V. A. A adoção de gerenciamento de portfólio como uma alternativa gerencial: o caso de uma empresa prestadora de serviço de interconexão eletrônica. **Revista Produção**, São Paulo, v.15, n. 3, p. 416-433, set./dez. 2005.

SHENHAR, A. J.; DVIR, D. **Reinventando gerenciamento de projetos: a abordagem diamante ao crescimento e inovação bem-sucedidos**. São Paulo: M.Books, 2010.

SHENHAR, A. J.; DVIR, D.; LEVY, O.; MALTZ, A. C. Project success: a multidimensional strategic concept. **Long Range Planning**, Vienna, Austria, v. 34, n. 6, p. 699-725, Dec. 2001.

SHENHAR, A. J.; MILOSEVIC, D.; DVIR, D.; THAMNHAIN, H. **Linking project management to business strategy**. Pennsylvania: Project Management Institute, 2007.

UNGER, B. N.; KOCK, A.; GEMÜNDEN, H. G.; JONAS, D. Enforcing strategic fit of project portfolios by project termination: An empirical

study on senior management involvement. **International Journal of Project Management**, Lille, France, v. 30, n. 6, p.675–685, Aug. 2001

VALERIANO, D. L. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos**. São Paulo: Makron Books, 2001.

WINTER, M. et al. Directions for future research in project management: the main findings of a UK government-funded research network. **International Journal of Project Management**, Lille, France, v. 24, n. 8, p. 638-649, Nov. 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Artigo recebido em: 08/06/2015

Aprovado em: 09/10/2015