

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PROJETOS – PPGP
DOUTORADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

**GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS EM EMPRESAS DE VAREJO:
A INTEGRAÇÃO DOS PORTFÓLIOS E A INSTITUCIONALIZAÇÃO DOS
PRINCIPAIS ATORES E ELEMENTOS**

Silvio Cesar Alves Teixeira

São Paulo

2024

Silvio Cesar Alves Teixeira

**GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS EM EMPRESAS DE VAREJO:
A INTEGRAÇÃO DOS PORTFÓLIOS E A INSTITUCIONALIZAÇÃO DOS
PRINCIPAIS ATORES E ELEMENTOS**

**PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT IN RETAIL COMPANIES:
THE INTEGRATION OF PORTFOLIOS AND THE INSTITUTIONALIZATION OF
THE MAIN ACTORS AND ELEMENTS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, **Doutorado Profissional em Administração**, como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Administração.

Orientadora: Prof.^a. Dr.^a Cristiane Drebes Pedron
Co-Orientador: Prof.^o Dr. Jesualdo Cerqueira Fernandes

São Paulo

2024

Teixeira, Silvio Cesar Alves.

Gestão de portfólio de projetos em empresas de varejo: a integração dos portfólios e a institucionalização dos principais atores e elementos. / Silvio Cesar Alves Teixeira. 2024.

180 f.

Tese (Doutorado)- Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2024.

Orientador (a): Prof^a. Dr^a. Cristiane Drebes Pedron.

1. Gestão de projetos. 2. Gestão de portfólio de projetos. 3. PPM.
4. Escritório de projetos. 5. PMOs. 6. Varejo. 7. Design
science research. 8. DSR. 9. TAR.

I. Pedron, Cristiane Drebes. II. Título

CDU 658.012.2

DEFESA DE TESE DE DOUTORADO

SILVIO CESAR ALVES TEIXEIRA

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, Doutorado Profissional em Administração, como requisito parcial para obtenção do grau de **Doutor em Administração**.

São Paulo, 13 de junho de 2024.



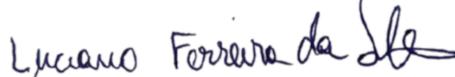
Prof.(a) Dr (a). Cristiane Drebes Pedron (ORIENTADORA)

Assinado por: JESUALDO CERQUEIRA FERNANDES
Num. de Identificação: 08254694
Data: 2024.06.13 17:10:19+01'00'

Prof.(a) Dr (a). Jesualdo Cerqueira Fernandes (ISEG – UNIVERSIDADE DE LISBOA)



Prof.(a) Dr(a). Cristina Dai Prá Martens (UNINOVE)



Prof.(a) Dr (a). Luciano Ferreira da Silva (UNINOVE)

Documento assinado digitalmente



DANIEL PACHECO LACERDA
Data: 13/06/2024 13:26:54-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.(a) Dr (a). Daniel Pacheco Lacerda (PPGEPS - UNISINOS)

Assinado por: Mário José Batista Romão
Num. de Identificação: 08032095
Data: 2024.06.13 17:02:45+01'00'

Prof.(a) Dr (a). Mário José Batista Romão (ISEG – Universidade de Lisboa)

DEDICATÓRIA

Posso considerar que a jornada do doutorado, foi uma das etapas mais importantes da minha vida pessoal e profissional, e não há como não dedicar este momento a minha mãe, Edina Neuza Maria de Jesus Teixeira, 71 anos, nordestina, que veio para São Paulo em 1978 com o marido para construir a vida, e foi desamparada com 3 filhos, quando o mais velho (eu) tinha 7 anos. Trabalhou como doméstica, morando em comunidade carente, e com muita nobreza conseguiu criar os 3 filhos, provendo educação, saúde e tudo o que foi necessário, para que todos pudessem crescer como bons cidadãos. Se cheguei até aqui, devo muito a ela, pelo seu amor, esforço e dedicação. E esta dedicatória se torna ainda mais valiosa por minha mãe estar viva e poder contemplar de perto o que seus filhos se tornaram.

Muito obrigado, mãe!

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a minha esposa Raquel Aguiar Teixeira, que me acompanhou e me apoiou nesta intensa trajetória, e ao meu filho Bernardo Aguiar Teixeira, que aos 7 anos, me motivou em cada sorriso, em cada abraço e com frases do tipo; “Pai, você ainda está estudando? Vamos fazer uma lutinha?”

Um agradecimento especial a minha orientadora Prof.^a Cristiane Drebes Pedron que com muita paciência e ao mesmo tempo com muito rigor, me ajudou demais e a considero uma grande amiga. Assim estendo este agradecimento ao meu Co-Orientador Prof. Jesualdo Cerqueira Fernandes, que também foi um grande elo para conclusão deste trabalho.

Agradeço a todos os professores da UNINOVE, sem exceção, porque todos contribuíram de maneira relevante e de extrema importância em cada etapa deste doutorado, mas em especial ao Prof. Luciano Ferreira da Silva, que sempre de maneira muito séria apoiou e conduziu seus alunos a obter o melhor de si, e ao Prof. Leonardo Vils, que ao seu estilo motivador e sempre com muita alegria fez com que os alunos desafiassem a si mesmos e não impusessem limites ao seu próprio potencial.

Agradeço aos Professores das demais instituições que conheci ao longo desta trajetória, Prof.^a Maro Klein, Prof.^a Giuliana Veronese, Prof. Rodrigo Baroni e Prof. Alexandre Graemi.

Tenho uma série de amigos que gostaria de incluir nos agradecimentos, que me fortaleceram no âmbito pessoal e profissional a cada etapa do doutorado, mas com certeza seriam muitas páginas, mas não posso deixar citar alguns, que julgo representar a todos pelo mesmo grau de importância; Rodrigo Dantas de Araújo, Eduardo de Paula, William Germano, Sergio, Souza e Juliana Zani. Por fim, um agradecimento ao meu grande amigo Marcelo Ferreira da Silva, que ao longo da minha vida, me deu direcionamentos e que fez diferença em muitas das minhas decisões e que com certeza faz parte desta conquista.

Agradeço à CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil), ao CNPQ (Processo 433080-2018-3 - Edital Universal) e ao Fundo de Apoio à Pesquisa - FAP-UNINOVE.

“Each dream you leave behind is a part of your future that will no longer exist.”

Steve Jobs

RESUMO

A Gestão de Projetos está presente em diferentes tipos de empresas, mas cada empresa possui particularidades em termos de atores e adoção de metodologias, métodos, softwares, entre outros elementos. Esta gama de atores e elementos, tais como gerentes de projetos não formais, Escritório de Gerenciamento de Projetos (*Project Management Offices*, PMOs) não reconhecidos pela organização, métodos e metodologias não adequadas as necessidades e uma gama de softwares adaptados para determinadas funções, empregam uma complexidade ao Gerenciamento de Portfólio de Projetos (*Project Portfolio Management*, PPM) especialmente em empresas de varejo e sobretudo na integração dos Portfólios. Posto isso, esta pesquisa, oriunda de um problema de campo do praticante, propõe dois artefatos para empresas de varejo, sendo estes um modelo e um método voltados a PPM, em linha com o objetivo da tese que visa a integração e institucionalização de portfólios de projetos, assim como seus principais atores e elementos, direcionado pela seguinte questão de pesquisa: como institucionalizar e integrar os Portfólio de Projetos em empresas de varejo assim como seus principais atores e elementos? Para tanto, foi empregado o método *Design Science Research* (DSR), de forma a obter uma solução para este problema com rigor científico e que possa ser utilizado por praticantes. A tese está organizada em três estudos, sendo que o Estudo 1, por intermédio de uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) e levantamento patentário, mapeou modelos e métodos e também softwares discutidos na literatura acadêmica e patentes para identificar pontos relevantes a serem considerados nos artefatos propostos. O Estudo 2, por meio de uma nova RSL e realização de entrevistas com Gerentes de Projetos que atuam em empresas de varejo, identificou os atores e elementos presentes na literatura acadêmica e no campo de praticantes, para apresentar um modelo que apoie na integração e institucionalização de Portfólio de Projetos em empresas de varejo, e que foi a base para construção do próximo artefato. O Estudo 3 tratou da construção do método, que ocorreu por etapas sendo que a cada etapa, este artefato foi demonstrado e validado utilizando pesquisa-ação por meio do método *Technical Action Research* (TAR). Como contribuições, esta tese traz dois artefatos voltados para PPM aderentes a linha de pesquisa de inovação, sendo estes um novo modelo e um novo método que podem ser discutidos e evoluídos em âmbito acadêmico e que podem apoiar os praticantes na Gestão de Portfólio de Projeto de empresas de varejo na gestão, integração e institucionalização dos portfólios de projetos.

Palavras-chave: Gestão de Projetos; Gestão de Portfólio de Projetos; PPM; Escritório de Projetos; PMOs; Varejo; *Design Science Research*; DSR, TAR.

ABSTRACT

Project Management is present in different types of companies, but each company has particularities in terms of actors and adoption of methodologies, methods, software, among other elements. This range of actors and elements, such as non-formal project managers, Project Management Offices (PMOs) not recognized by the organization, methods and methodologies not suited to the needs and a range of software adapted for certain functions, employ a complexity to Project Portfolio Management (PPM) especially in retail companies and especially in the integration of Portfolios. That said, this research, arising from a practitioner's field problem, proposes two artifacts for retail companies, these being a model and a method focused on PPM, in line with the objective of the thesis which aims to integrate and institutionalize portfolios of projects, as well as their main actors and elements, driven by the following research question: how to institutionalize and integrate Project Portfolios in retail companies as well as their main actors and elements? To this end, the Design Science Research (DSR) method was used, in order to obtain a solution to this problem with scientific rigor and that can be used by practitioners. The thesis is organized into three studies, with Study 1, through a Systematic Literature Review (RSL) and patent survey, mapping models and methods as well as software discussed in academic literature and patents to identify relevant points to be considered in the proposed artifacts. Study 2, through a new RSL and interviews with Project Managers who work in retail companies, identified the actors and elements present in academic literature and in the field of practitioners, to present a model that supports integration and institutionalization of Project Portfolio in retail companies, and which was the basis for building the next artifact. Study 3 dealt with the construction of the method, which occurred in stages and at each stage, this artifact was demonstrated and validated using action research through the Technical Action Research (TAR) method. As contributions, this thesis brings two artifacts focused on PPM that adhere to the line of innovation research, these being a new model and a new method that can be discussed and evolved in an academic context and that can support practitioners in Project Portfolio Management. retail companies in the management, integration and institutionalization of project portfolios.

Keywords: Project Management; Project Portfolio Management; PPM; Project Office; PMOs; Retail; Design Science Research; DSR, TAR.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AHP	<i>Analytical Hierarchical Process</i>
APMBOK	<i>Association for Project Management Body of Knowledge</i>
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
D-PPM	<i>Department – Project Portfolio Management</i>
DSR	<i>Design Science Research</i>
EXEC	Executivo
GF	Grupo Focal
IA	Inteligência Artificial
INE	Instituto Nacional de Estatísticas
MCA	Matriz Contributiva de Amarração
MMA	Matriz Metodológica de Amarração
O-PPM	<i>Operacional – Project Portfolio Management</i>
PIB	Produto Interno Bruto
PM	<i>Project Manager</i>
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>
PMO	<i>Project Management Office</i>
PMOs	<i>Project Management Offices</i>
PPM	<i>Project Portfólio Management</i>
PPM-I	Project Portfólio Management - Integrated
PTT	Produto Técnico/Tecnológico
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
RSL	Revisão Sistemática da Literatura
RSL&P	Revisão Sistemática da Literatura e de Patentes
S-PPM	<i>Strategic – Project Portfolio Management</i>
TI	Tecnologia da Informação
WEF	<i>World Economic Forum</i>

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Classe de Problema	34
Tabela 2 - Critérios de validação	40
Tabela 3 - Mapa de Categorias x Tipo de Documento x Dimensões	49
Tabela 4 - Características de PMs entrevistados	66
Tabela 5 - Aplicação dos Critérios de Argumentos oriundos dos Grupos focais.....	85
Tabela 6 - Características de PMs entrevistados	95
Tabela 7 - Características dos membros dos Grupos Focais	103
Tabela 8 - Ciclos de desenvolvimento.....	104
Tabela 9 - Critérios de avaliação da CAPES.....	121

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Matriz Metodológica de Amarração	33
Figura 2 - Desenho de Pesquisa.....	36
Figura 3 - Mapa de problemas identificados no campo	37
Figura 4 - Protocolo de Revisão Sistemática.....	46
Figura 5 - Classificações de categorias por Patentes x Artigos.....	54
Figura 6 - Classificações das categorias por Pluralidade x Prospecção	55
Figura 7 - Categorias na perspectiva da Agenda de Pesquisa (Prospecção)	56
Figura 8 - Método de Pesquisa	63
Figura 9 - Protocolo de Revisão Sistemática.....	65
Figura 10 - Relações diretas, indiretas e generalizadas baseados Coeficiente de Jaccard	68
Figura 11 - Modelo Conceitual baseado na codificação e análise da literatura.....	69
Figura 12 - Modelo Conceitual na visão do praticante e baseado na codificação e análise.....	75
Figura 13 - Modelo PPM-I Versão Inicial.....	82
Figura 14 - Modelo PPM-I Versão Final.....	86
Figura 15 - Método de pesquisa	94
Figura 16 - Revisão Sistemática da Literatura.....	97
Figura 17 - PPM-I Método Protótipo	105
Figura 18 - PPM-I Beta 1	113
Figura 19 - PPM-I Beta 2	115
Figura 20 - PPM-I Beta 3	117
Figura 21 - PPM-I Versão Final	118
Figura 22 - Matriz de contribuição de conhecimento da DSR	127
Figura 23- Matriz Contributiva de Amarração	129

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	19
1.2	OBJETIVOS	21
1.2.1	Geral	21
1.2.2	Específicos.....	21
1.3	JUSTIFICATIVA	22
1.4	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	24
1.4.1	GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS	24
1.4.2	ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS.....	26
1.4.3	Trabalho Institucional.....	28
1.4.4	PPM e o Trabalho Institucional.....	30
1.5	ESTRUTURA DA TESE / DESENHO DE PESQUISA	31
2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	34
2.1	A DSR E SUAS ETAPAS.....	34
2.1.1	Etapa (1) Inferência	35
2.1.2	Etapa (2) Definir objetivos de solução	38
2.1.3	Etapas (3) Projeto e Desenvolvimento e (4) Demonstração.....	39
2.1.4	Etapa (5) Avaliação	40
2.1.5	Etapa (6) Comunicação	41
3	ESTUDO 1 - GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS: O QUE SE ESPERA DE NOVOS ARTEFATOS?	42
3.1	INTRODUÇÃO	42
3.2	PPM	44
3.3	MATERIAIS E MÉTODOS.....	46
3.3.1	Etapa 1 – Revisão Sistemática da Literatura (RSL)	47

3.3.2	Etapa 2 – Revisão Sistemática de Registros de Patentes.....	48
3.4	ANÁLISE E RESULTADOS.....	48
3.5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
4	ESTUDO 2 - GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS EM EMPRESAS	
	DE VAREJO: A PROPOSIÇÃO DE MODELO	58
4.1	INTRODUÇÃO.....	59
4.2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	60
4.2.1	Gestão de Portfólio de Projetos	60
4.2.2	Trabalho Institucional.....	62
4.3	MATERIAIS E MÉTODOS.....	63
4.3.1	Revisão Sistemática da Literatura	64
4.3.2	Entrevistas	66
4.3.3	Grupos Focais.....	67
4.4	ANÁLISE E DESENVOLVIMENTO	68
4.4.1	PPM - Uma visão acadêmica.....	69
4.4.1.1	Dimensão: Objetivos	70
4.4.1.2	Dimensão: Projetos.....	70
4.4.1.3	Dimensão: PMO	70
4.4.1.4	Dimensão: Processos	72
4.4.1.5	Dimensão: Artefatos	74
4.4.2	PPM - Uma Visão do Praticante	75
4.4.2.1	Dimensão: Objetivos	76
4.4.2.2	Dimensão: Projetos.....	77
4.4.2.3	Dimensão: Escritórios de Projetos e Gerentes de Projetos não formais.....	78
4.4.2.4	Dimensão: Processos	79
4.4.2.5	Dimensão: Artefatos	79

4.4.3	PPM-I Versão Inicial.....	81
4.4.3.1	Etapa: Origem.....	82
4.4.3.2	Etapa: Registro Inicial	83
4.4.3.3	Etapa: Registro Complementar.....	83
4.4.3.4	Etapa: Registro Final	83
4.4.4	PPM-I Versão Final.....	84
4.5	DISCUSSÃO	87
4.6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
5	ESTUDO 3 – GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS EM EMPRESAS	
	DE VAREJO: PROPOSIÇÃO DE UM MÉTODO.....	89
5.1	INTRODUÇÃO.....	90
5.2	PPM E SEUS DESAFIOS NO VAREJO.....	91
5.3	MATERIAIS E MÉTODOS.....	93
5.3.1	Investigação do Problema	94
5.3.2	Entrevistas	95
5.3.3	Revisão Sistemática da Literatura (RSL)	96
5.4	PROJETO DE DESENVOLVIMENTO	98
5.5	DEMONSTRAÇÃO E AVALIAÇÃO DO PROJETO.....	102
5.6	CICLOS DE DESENVOLVIMENTO	103
5.7	ARTEFATO PPM-I (PROJECT PORTFOLIO MANAGER – INTEGRATED) ..	104
5.7.1	PPM-I - Protótipo	104
5.7.1.1	Registro do Projeto no Portfólio.....	105
5.7.1.2	Etapa 1 – Registro Inicial	105
5.7.1.3	Etapa 2 – Registro Complementar.....	108
5.7.1.4	Etapa 3 – Configuração do Projeto.....	109
5.7.1.5	Etapa 4 - Manutenção do Projeto	110

5.7.2	PPM-I - Versão Beta 1	111
5.7.2.1	Etapa 1 – Registro Inicial	111
5.7.3	PPM-I – Versão Beta 2.....	113
5.7.3.1	Etapa 1 – Registro inicial.....	113
5.7.3.2	Etapa 2 – Registro Complementar e Aprovação	114
5.7.3.3	Etapa 3 – Configuração do Projeto.....	115
5.7.4	PPM-I – Versão Beta 3.....	116
5.7.5	PPM-I – Versão Final.....	117
5.8	DISCUSSÃO	119
5.9	CONSIDERAÇÕES FINAIS	119
6	PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO: O MÉTODO PROJECT	
	PORTFOLIO MANAGEMENT – INTEGRATED (PPM-I).....	121
6.1	INTRODUÇÃO.....	121
6.2	DESCRIÇÃO DO PTT.....	122
6.2.1	Etapa 1 – Registro Inicial	123
6.2.2	Etapa 2 – Registro Complementar.....	124
6.2.3	Etapa 3 – Configuração do Projeto.....	125
6.2.4	Etapa 4 – Manutenção do Projeto.....	126
6.3	RESULTADOS DA APLICAÇÃO DO PTT EM DUAS EMPRESAS DE VAREJO.....	126
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS DA TESE.....	127
	REFERÊNCIAS	132
	ANEXO 1 - EXEMPLO DE ATA DE REUNIÃO.....	154
	ANEXO 2 - PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT – INTEGRATED (PPM-I) -	
	RELATÓRIO DE INSTANCIAÇÃO E CONCLUSÃO EMPRESA DE VAREJO 1 ...	155
	ANEXO 3 - PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT – INTEGRATED (PPM-I) -	
	RELATÓRIO DE INSTANCIAÇÃO E CONCLUSÃO EMPRESA DE VAREJO 2 ...	159
	APÊNDICE A - PROTOCOLO DE OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE.....	163

APÊNDICE B – FORMULÁRIO DE TABULAÇÃO BASEADO NO PROTOCOLO DE OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE	164
APÊNDICE C – BASE DE ARTIGOS ANALISADOS DO ESTUDO 1	165
APÊNDICE D – BASE DE PATENTES ANALISADAS DO ESTUDO 1.....	168
APÊNDICE E - ROTEIRO DE ENTREVISTA E QUESTIONÁRIO PARA OS GERENTES DE PROJETOS DE EMPRESAS DE VAREJO REFERENTE ESTUDO 2	171
APÊNDICE F - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DOS ENTREVISTADOS DO ESTUDO 2	173
APÊNDICE G - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO GRUPO FOCAL REFERENTE ESTUDO 2	174
APÊNDICE H – ROTEIRO DE ENTREVISTA E QUESTIONÁRIO PARA OS GERENTES DE PROJETOS DE EMPRESAS DE VAREJO REFERENTE ESTUDO 3	175
APÊNDICE I - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO ENTREVISTADOS REFERENTE ESTUDO 3	177
APÊNDICE J - PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT – INTEGRATED (PPM-I) - MODELO DE RELATÓRIO DE INSTANCIAÇÃO E CONCLUSÃO.....	178

1 INTRODUÇÃO

No contexto da gestão de projetos, a atenção dada ao *Project Portfólio Management* (PPM) ou Gestão de Portfólio de Projetos, como denominado na língua portuguesa, aumentou nos últimos anos. Hepworth et al. (2017) direcionam esta atenção ao objetivo emergente de “preparação para o futuro”, ou seja, a necessidade da proposição de modelos, métodos e outros artefatos voltados para PPM que atendam a novas necessidades do mercado. As práticas de PPM mapeadas no estudo de Patanakul (2022) demonstram que a eficácia do portfólio está relacionada com os objetivos da organização na direção estratégica, devendo ser adaptável ao cenário interno e mudanças externas, além de conter projetos com alto valor ou benefício para que todos os projetos do portfólio fiquem visíveis e o desempenho desses seja previsível.

Em uma organização orientada a projetos, os projetos são focados em tarefas para definir e implementar estratégias, e desenvolver produtos e serviços para apoiar na construção de novos modelos de negócios podendo contar com uma gama de artefatos que atendem as necessidades do PPM (Gemünden et al., 2018). Para este tipo de organização, o PMBOK apresenta um conjunto de processos que auxiliam nesta questão, mas com maior amplitude na gestão do projeto em si (Project Management Institute, 2017). O próprio *Project Management Institute* (PMI) demonstra que outros tipos de organizações com maior nível de dinamismo, como o caso do setor do varejo, devem rever a forma de gerir o portfólio de projetos para atingir os objetivos esperados (PMI, 2022).

Estes outros tipos de organização buscam ter seus projetos atualizados, revisados, avaliados, selecionados, priorizados, acelerados, eliminados ou descartados em uma linha do tempo muito curta, portanto, o portfólio de projetos é caracterizado por informações incertas e mutáveis, oportunidades dinâmicas, múltiplos objetivos, interdependência entre projetos e múltiplos tomadores de decisão (Danesh et al., 2017). Uma das formas de aumentar o desempenho do PPM é utilizar mapeamentos dos principais elementos dos projetos, para auxiliar nas decisões, e assim, atingir os objetivos determinados pela organização (Arsanjani & Ershadi, 2022). Para estas organizações que podem ser de diversos setores industriais e empresariais, o desempenho e a otimização do portfólio de projetos constituem uma atividade crítica sendo necessária uma ampla discussão sobre PPM (Saiz et al., 2022).

O varejo é considerado um ambiente de estudo dinâmico por sua estrutura de rápida mudança decorrente das variações de mercado por questões de concorrência, economia ou por questões de regionalidade, o que gera um acompanhamento constante dos portfólios de projetos (Fildes et al., 2019). Este dinamismo, inato do varejo, apresenta peculiaridades que ocasionam múltiplas necessidades que requerem uma forma rápida de gerir e organizar as inúmeras demandas, e assim apoiar as tomadas de decisões de forma assertiva (Hays & Rahman, 2020). Independentemente do tipo de varejo, seja lojas físicas, *e-commerce*, cooperativas, franquias etc., o dinamismo empregado e a necessidade de avaliação das mudanças nos projetos é constante, e faz parte da característica do varejo (Hameli, 2018).

A literatura acadêmica sugere que os projetos sejam impulsionadores críticos para operacionalizar as visões das organizações, a mutualidade de seus processos interdependentes e a capacidade de obter resultados esperados (Petro et al., 2020). Um dos pilares de maturidade do PPM mapeado na literatura é a institucionalização, que visa elevar o desempenho dos projetos ao ponto destes atingirem os resultados esperados uma vez que são reconhecidos como uma entidade interna relevante (Hadjinicolaou et al., 2022).

A institucionalização de processos apoia as organizações a lidar não somente com as interdependências entre os mesmos, mas também com as incertezas, porque sustentam convenções aceitas a um nível organizacional e, assim, ganham legitimidade (Martinsuo & Geraldi, 2020). E uma das formas de buscar essa institucionalização, é promover o uso de modelos, metodologias ou software por meio dos indivíduos, de forma a atingir toda a organização e assim, colocar em prática o chamado “Trabalho Institucional” (Lawrence et al., 2013).

Uma vez que o PPM possui múltiplas características e artefatos que são alinhadas com as necessidades do campo (Guerci et al., 2019), esta pesquisa, oriunda de um problema do campo do praticante, visa propor dois artefatos que auxiliem as empresas de varejo na organização dos portfólios de projetos prospectando a integração e institucionalização dos principais atores e elementos. O desenvolvimento dos artefatos teve como base o rigor da *Design Science Research* (DSR) de forma que estes pudessem trazer uma contribuição significativa e evolutiva para a área acadêmica e que no campo do praticante, no que tange empresas de varejo, sejam ferramentas que possibilitem uma melhor gestão dos portfólios de projetos.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A princípio, PPM significava simplesmente selecionar projetos com base em fatores de riscos voltados somente a questões estratégicas, mas atualmente, as discussões referem-se a um conjunto mais amplo de atividades e fatores (Maceta & Berssaneti, 2020). Isso porque, vieses comuns de seleção, riscos e estratégia são problemáticos uma vez que a subestimação e a superestimação destes itens podem impactar em portfólios de projetos voláteis em empresas não baseadas em projetos (Kettunen & Salo, 2017). As interrelações entre os projetos influenciam de forma significativa nos objetivos das organizações, direcionando modelos institucionais únicos para PPM (Martinsuo & Geraldi, 2020; Wei et al., 2020).

Uma gama significativa de problemas voltada para PPM é ocasionada pelos vieses expostos no parágrafo anterior, e tem ocasionado problemas, principalmente em ambientes mais competitivos e dinâmicos (Moskalenko et al., 2020). A relação entre portfólios de projetos e seus contextos é considerada como forma de obter vantagem competitiva mantendo a empresa em sintonia com a necessidade de evolução (Martinsuo & Geraldi, 2020).

Empresas de varejo são organizações complexas porque possuem características diferenciadas em relação a outros tipos de empresas, por exemplo, a velocidade com que as ações devem se suceder, a exigência de respostas rápidas e análises constantes, e planos de ação de curto prazo (ListenX Inc., 2022). Por isso, as ferramentas e recursos tecnológicos de gestão tem um significado importante para as empresas de varejo, porque possibilitam simplificar ações que antes se mostravam complexas (Novarejo, 2022).

O setor de varejo é considerado como uma organização madura e altamente competitiva nas economias desenvolvidas da Europa e América do Norte, e o desenvolvimento deste mesmo setor na Ásia-Pacífico, Oriente Médio e América Latina têm sido fundamentais para impulsionar o crescimento do mercado varejista e representam mais de dois terços do Produto Interno Bruto – PIB brasileiro (Mordor Intelligence, 2022). Este crescimento também é apontado no relatório da ReportLinker (2022), documento que apresenta não somente os desafios previstos até 2026, mas também o aumento do volume de iniciativas e projetos, tais como melhorias dos canais de vendas digitais, modernização de pontos físicos e uso de Inteligência Artificial (IA).

É comum afirmar que organizações complexas lidam com uma gama de projetos voláteis e que os estudos trouxeram contribuições teóricas relevantes, mas também criou confusão ao introduzir uma pluralidade de artefatos em busca de soluções no gerenciamento dos portfólios de projetos (Aubry & Lavoie-Tremblay, 2018). Diferentemente dos artefatos, sejam eles metodologias, métodos ou softwares tradicionais que se baseiam em portfólio de projetos *Waterfall*, focar na identificação de lacunas de conhecimento, como dinamismos, incertezas e riscos, a fim de ampliar o foco dominante em portfólio de projetos, é algo esperado por organizações (Chaparro et al., 2019).

As mudanças no ambiente de negócios, combinadas com projetos de alta complexidade, resultam em um aumento da incerteza em parâmetros como o número de projetos, rapidez e mudanças perante condições múltiplas que leva a uma extensa literatura como PMBOK, APMBOK, ICB e PRINCE sobre as formas de lidar com estes fatores (Shojaei & Flood, 2017). Esta mesma literatura demonstra que não existe um sistema único que funcione para todas as organizações e que, cada tipo de organização deve personalizar sua estrutura para melhor se adequar à sua situação e revisar os mecanismos de controle do portfólio de projetos (Shojaei & Flood, 2017). Estudos anteriores introduziram ferramentas e métodos direcionados à PPM, necessários para gerenciar e otimizar um portfólio de projetos, enquanto novos estudos devem ir além ao considerar elementos e atores não mapeados anteriormente (Arsanjani & Ershadi, 2022).

Uma pesquisa realizada sobre o uso de dez softwares considerados como populares para gerir portfólio de projetos (*Microsoft Project, Wrike, Atlassian, Basecamp, Trello, Asana, Teamwork Projects, Podio, Smartsheet e JIRA*), porém, não destinado à esta finalidade, detalhou problemas em relação à complexidade, capacidade de aprendizado, falta de recursos, personalização, colaboração e configuração, bem como, a preocupação com a compatibilidade e o custo dos softwares (Ayyagari & Atoum, 2019). A alta porcentagem de softwares voltados ou adaptados para PPM que se limitam ao planejamento, monitoramento e estimativas em projetos, ocasionam adoção de múltiplas ferramentas e de forma isolada ocasionando a ausência de integração (Hays & Rahman, 2020).

A heterogeneidade dos elementos envolvidos e as mudanças nos processos decisórios ao longo do ciclo de vida dos projetos requerem uma atuação significativa na gestão de projetos de forma organizada e institucionalizada (Laurila & Ahola, 2021). Em empresas de varejo, o ambiente institucional interno pode ser influenciado pela probabilidade de

alternativas serem consideradas e usadas em decisões futuras baseadas em mudanças de hábitos organizacionais e racionais (Huang & Sternquist, 2007). Estas alternativas podem ser consideradas como novos artefatos (métodos ou softwares) para suportar necessidades específicas do PPM (Biagi et al., 2021).

Assim, pode-se observar uma discussão sobre conceitos e a aplicabilidade do PPM que direcionam não somente a construção de artefatos que objetivam reduzir as lacunas mencionadas como também, elevar a efetividade destes mesmos artefatos. Considerando essa problemática, esta pesquisa buscou responder a seguinte questão: Como institucionalizar e integrar os Portfólio de Projetos em empresas de varejo assim como seus principais atores e elementos?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Esta pesquisa visa propor dois artefatos, sendo estes um modelo e um método voltados para a organização e institucionalização dos Portfólios de Projetos, que auxiliem as empresas de varejo na integração destes mesmos portfólios. Nesta tese são considerados como “portfólio de projetos”: os portfólios de projetos, os programas e os próprios projetos presentes em empresas de varejo, estes, não integrados, dispersos e não organizados no âmbito organizacional. Pretende-se realizar a prospecção da institucionalização e da integração dos portfólios por intermédio dos principais atores e elementos dos projetos, de forma que as empresas obtenham uma gestão unificada e formal dos portfólios de projetos.

1.2.2 Específicos

Para tanto, se fez necessário atender aos seguintes objetivos específicos:

- (1) Identificar pontos relevantes em PPM a serem considerados nos artefatos propostos por intermédio de um mapeamento dos modelos, métodos e também softwares discutidos na literatura acadêmica e patentes;
- (2) Apresentar um modelo que apoie na integração e institucionalização dos portfólios de projetos em empresas de varejo;

- (3) Propor um método para integração e institucionalização dos portfólios de projetos em empresas de varejo.

1.3 JUSTIFICATIVA

No Brasil, o varejo movimentou em 2022 uma receita operacional líquida aproximada de 2,41 trilhões, e com representatividade em 1.222.965 pontos de vendas presenciais (IBGE, 2022). Em São Paulo, no primeiro trimestre, o varejo registrou um faturamento real de R\$ 252,5 bilhões (Fecomercio, 2022). O estudo realizado pela própria Fecomercio (2022) indica que as vendas cresceram 10,3% em comparação ao mesmo período de 2021, apontando a maior alta para os três primeiros meses do ano desde 2010, quando houve aumento de 14,4%.

Em 2023, o varejo atuou como um reflexo da economia do país, apresentou o crescimento de 1,3% no primeiro semestre de 2023 (Sebrae, 2024). Neste mesmo ano a Fecomercio apontou o maior faturamento em 15 anos com alta de 4% nas vendas em comparação ao ano passado, totalizando R\$ 1,2 trilhão (Fecomercio, 2023). Para 2024, uma pesquisa da Fundação Getúlio Vargas indica um otimismo nas atividades comerciais relacionadas à renda, em que 53,5% preveem um ambiente de negócios positivo (FGV IBRE, 2024). A Agência Brasil também aponta que o varejo nacional deverá ter crescimento real de vendas de 1,5%, em 2024, contra 1,8% estimados para 2023 (Agência Brasil, 2024).

O crescimento do setor de varejo também tem uma previsibilidade positiva mesmo com a alta da inflação entre 2022 e 2023, e que direciona iniciativas de melhoria nas plataformas de *e-commerce* e expansão de segmentos do varejo de moda e alimentício (Mercado e Consumo, 2023). Conforme relatório do Instituto Nacional de Estatísticas de Portugal (INE, 2024), em 2022, existiam em 3668 estabelecimentos classificados como Unidades Comerciais de Dimensão Relevante (UCDR) com um volume de negócios (22,2 mil milhões de Euros) cresceu 10,5% (+5,0% em 2021) e o número de transações (1,0 mil milhões) subiu 13,7% (+5,6% em 2021).

A âmbito global, uma pesquisa composta das 250 maiores empresas de varejo do mundo realizada pela Deloitte Inc., aponta que os faturamentos podem chegar à US\$572.7 bilhões com crescimentos de 12,4% a 34,8% em algumas empresas (Deloitte, 2023), e com o crescimento do *e-commerce* e recuperação financeira pós pandemia, há projeções de um

crescimento de 29% no setor até 2028 (SA+, 2024). O relatório da World Economic Forum publicado em 2018, apontou uma taxa de crescimento do varejo acima de 40% em âmbito mundial (WEF, 2024) e cabe ressaltar que mesmo com o advento da pandemia, o percentual está próximo dos relatórios apontados nos parágrafos anteriores.

O *Project Management Institute* (PMI) destaca a reinvenção do varejo por meio de projetos inovadores tais como uma loja virtual com uma experiência de um consumidor utilizando realidade aumentada. Por meio destas invenções até 10.000 lojas nos Estados Unidos podem fechar até o final deste ano, mas o setor de varejo global deve ter uma taxa de crescimento anual de 7% até 2025 (PMI, 2022). Estima-se que aqueles que adotarem uma abordagem tecnológica, como softwares apropriados, superarão a concorrência em 80% na velocidade de implementação de novos recursos (Ayyagari & Atoum, 2019).

Os projetos são responsáveis por mudanças na organização, sendo que é por meio deles que ocorre a implementação das estratégias, além disso, o portfólio mantém o foco de longo prazo e esclarece a perspectiva da organização (Maceta & Berssaneti, 2020). Em empresas de varejo, os recursos e orçamentos são limitados para alcançar os objetivos e manterem-se competitivas, gerando a necessidade dos investidores de reavaliar o portfólio de projetos com maior frequência (Korotkov & Wu, 2020).

O conflito e/ou as tensões associadas à complexidade e ao dinamismo do varejo podem ser resolvidos com a adoção de uma gestão de portfólio de projetos que pode ajudar a gerenciar não apenas os projetos, mas também interdependências que surgem entre projetos agrupados no mesmo portfólio (Petro et al., 2020). A interação entre diferentes subsistemas pode transformar um ambiente desestruturado em um ambiente organizado e fazer com que o sistema de modo geral evolua (Wang et al., 2021).

É importante repensar as abordagens em busca de uma inovação para a comunidade científica na disciplina de gerenciamento de projetos no que tange ao Gerenciamento do Portfólio de Projetos, considerando aspectos positivos ou negativos para o conhecimento acadêmico e úteis para a experiência dos praticantes (Oliveira & Martins, 2018). A constatação é que persiste um entendimento divergente entre organizações que não possuem Escritórios de Gerenciamento de Projetos e aquelas que possuem uma estrutura organizacional baseadas em projetos sobre a solução ideal para executar, monitorar e

controlar os projetos, mesmo suportadas por metodologias reconhecidas como “boas práticas” (Oliveira & Martins, 2020).

Criar modelos, métodos e outros artefatos que apoiem trabalhos conceituais e empíricos sobre complexidade institucional demonstra que os elementos que compõe estes mesmos artefatos trazem resposta de teorização e criam estruturas de governança interrelacionais interna à organização (Matinheikki et al., 2021). Portanto, é preciso considerar a legitimidade organizacional como um processo de institucionalização, pelo efeito dos artefatos na mudança de um ambiente, seja esta mudança departamental ou organizacional (Derakhshan et al., 2019).

Em linha com o problema de pesquisa, podemos observar um direcionamento sobre o desenvolvimento de artefatos que não somente atendam ao rigor e contribuição científica, mas que também tragam benefícios aos praticantes. Este é o direcionamento da presente pesquisa que objetivou desenvolver um conjunto de artefatos voltados para PPM prospectando a integração e institucionalização de seus atores e elementos.

1.4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica está organizada em três partes. A primeira parte traz uma visão geral sobre PPM seguida de uma explanação sobre *Project Management Office* (PMO) ou Escritório de Gerenciamento de Projetos como denominado na língua portuguesa, pelo fato destes temas elencados terem uma relação direta no que tange à projetos estratégicos. Na sequência é apresentado o conceito do Trabalho Institucional que é considerada uma nova abordagem originada da Teoria Institucional, uma vez que se baseia na influência dos atores e elementos de uma organização por meio de normativas o que legitima funções e processos. Por fim, uma breve discussão sobre PPM e o Trabalho Institucional.

1.4.1 GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS

A teoria de portfólio foi proposta pela primeira vez em 1952, abrindo uma nova era de utilização de abordagens em problemas de alocação de recursos (Markowitz, 1976). A teoria

do portfólio é amplamente utilizada em pesquisas e desenvolvimento de projetos, seleção de fornecedores, seleção de materiais, etc. (Wei et al., 2019).

A literatura sobre PPM emergiu explorando temas como alocação de recursos, interdependências entre projetos, governança formal para orientar a escolha e controle de projetos, e tomada de decisão (Martinsuo & Geraldi, 2020). A vasta literatura científica dificulta a compreensão das conexões entre as abordagens e perspectivas existentes, sendo que é importante acompanhar as tendências emergentes que podem ser úteis tanto para pesquisadores quanto para profissionais da área (Saiz et al., 2022).

Os portfólios de projetos podem ser enquadrados como um grupo de projetos gerenciados em conjunto, coordenados e priorizados para que possam assim, reduzir a incerteza (Turner & Müller, 2003). Por outro lado, também podem ser considerados como “organizações que hospedam organizações” temporárias sendo estes projetos e programas (Martinsuo & Geraldi, 2020).

Na definição do *Project Management Institute* (PMI, 2017), um portfólio de projetos é um conjunto de demandas prioritárias devidamente organizadas e gerenciadas para atender os objetivos estratégicos da organização. Mesmo priorizando o contexto estratégico, as empresas também gerenciam projetos de baixo valor agregado, de forma que, uma empresa pode optar por organizar seus projetos em vários portfólios e gerenciá-los (Alexandrova, 2021).

O PPM fornece um processo dinâmico de tomada de decisão que pode ser usado para medir valores, priorizar projetos e alocar recursos para atingir as metas da organização de maneira correta entre os projetos (El Hannach et al., 2016). Sua estrutura é composta por ligações entre projetos específicos com a estratégia da organização, mas também, de fatores como identificação, categorização e avaliação de elementos, que otimizam o uso dos recursos da organização e permitem a escolha justificada de projetos (Kaczorowska et al., 2019).

A interdependência entre projetos é considerada como quaisquer relacionamentos contingentes entre projetos e ajudam a aumentar o sucesso da seleção de projetos e o sucesso do portfólio de projetos, porém, os benefícios práticos não são totalmente conhecidos (Rungi, 2019). Uma gama significativa de portfólios de projetos é intrinsecamente dinâmica e exposta ao ambiente em constante mudança, as incertezas em relação aos projetos, questões

interprojetos e mudanças organizacionais induzem rupturas e até falhas no cumprimento das metas dos portfólios de projetos (Wang et al., 2020).

A relação entre a estratégia organizacional e o portfólio de projetos é um pilar sólido na literatura acadêmica, porém, há uma limitação em relação ao entendimento sobre a gestão de projetos voltadas para outras necessidades que afligem não somente a cultura, mas também atores como, por exemplo, as partes interessadas (Patanakul, 2022). A ampla gama de ferramentas para PPM desenvolvidas para habilitar e automatizar processos, possui uma compreensão limitada dos fatores que afetam a adoção e a implantação destas mesmas ferramentas nas organizações (Daradkeh, 2019).

Existe uma demanda contínua por modelos para PPM que conseguem abranger a interdependência entre os projetos e que combinam uma única perspectiva para alcançar uma gestão integrada (Jafarzadeh et al., 2018). Além disso, esta busca não deve ser limitada a questões estratégicas porque há outros contextos de grande importância ainda não explorados no campo dos praticantes (Clegg et al., 2018).

O PPM tem sido um fator importante para as empresas e este é um dos motivos que estas mesmas empresas estão adotando PMOs como uma organização para o gerenciamento integrado desses projetos. No entanto, o desempenho desses PMOs varia de empresa para empresa (Ko & Kim, 2019) e existe a necessidade de uma maior flexibilidade e adaptação em termos de gestão de portfólios (Hoffmann, Ahlemann & Reinin, 2020). Podemos observar, nos parágrafos anteriores, que os Escritórios de Gerenciamento de Projetos são considerados, por alguns autores, como entidades responsáveis pelo gerenciamento dos portfólios de projetos e dada esta relação, é apresentado a seguir uma breve fundamentação teórica sobre PMO.

1.4.2 ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS

O surgimento dos PMOs foi no início de 1950, e nesta época eram responsáveis pela gestão de um projeto ou programa, geralmente financiados pelo governo e desde então, os papéis destes escritórios evoluíram à medida que as necessidades do setor mudavam (Van der Linde & Steyn, 2016). O fenômeno PMO foi proposto na literatura acadêmica quase no final

da década de 1990 e refere-se a uma entidade organizacional para uma governança centralizada e coordenação de projetos (Ershadi et al., 2021).

À medida que as organizações começam a reconhecer os efeitos que a gestão de projetos tem na rentabilidade, é dada maior ênfase ao profissionalismo nesta área (Kerzner, 2006). De acordo com Carvalho et al. (2015), o PMO ajuda a melhorar o resultado dos projetos em termos de tempo e custo, especialmente em organizações mais complexas.

O PMI (2017) define que PMO é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas. PMO também é entendido como um agente de mudança e catalisador para o gerenciamento sistemático de vários projetos, e dedicado a melhorar as ferramentas, métodos e cultura na gestão de projetos (Ershadi et al., 2021).

Pesquisas recentes revelaram que o PMO, como uma estrutura, é influenciado por inúmeras variáveis (Ershadi et al., 2021), podendo ser entendido como uma unidade organizacional que fornece foco institucional nos procedimentos de gestão de projetos, cuja configuração oferece suporte ao sequenciamento e aprimoramento do aprendizado de gerenciamento de projetos (Oliveira et al., 2017).

A existência de diferentes tipos de Escritórios de Gerenciamento de Projetos dificulta identificar um método unificado para avaliar a performance e a capacidade de satisfazer diferentes necessidades e expectativas das organizações e dos departamentos (Albaiti & Alsulami, 2021). À medida que os requisitos corporativos para mudar o ambiente de negócios aumentaram, estes mesmos escritórios também mudaram para assumir vários papéis e escopos mais amplos (Ko & Kim, 2019). Dessa forma, podemos considerar atividades principais dos PMOs: conduzir e realizar projetos, gerenciar portfólio, monitorar e transferir conhecimento (Aubry & Lavoie-Tremblay, 2018).

Assim a complexidade do gerenciamento de portfólios de projetos e a necessidade de uma melhor coordenação e racionalização resultaram na criação dos PMOs (Bredillet et al., 2018b). Os PMOs são percebidos como instrumentos na implementação da estratégia por meio do gerenciamento eficaz do portfólio de projetos (Bredillet et al., 2018a). É notável que as organizações estão inseridas em ambientes cada vez mais complexos e competitivos, com

necessidade de respostas rápidas, flexíveis e inovadoras dos PMOs em relação a gestão do portfólio de projetos (Oliveira & Martins, 2018).

Mesmo ainda não possuindo todas as respostas, a implementação deste tipo de escritório tem sido uma prática de gestão moderna que vem ganhando notoriedade, a partir do reconhecimento de seu valor relacionado à eficiência na entrega dos projetos da organização, porém, o conceito de PMO ainda está em desenvolvimento e a clareza de seu papel carece de consenso porque cada organização é diferente e tem seus próprios problemas a serem resolvidos, mesmo tendo alguns denominadores comuns (Van der Linde & Steyn, 2016).

A complexidade e dinamismo presentes no PPM e o papel fundamental dos PMOs para responder a estas necessidades, sobretudo em empresas de varejo, reforçam que novos artefatos podem auxiliar na gestão dos projetos e dos portfólios. Para tanto, os artefatos devem obter uma aderência organizacional e dado a este problema, foi utilizado nesta pesquisa o conceito do Trabalho Institucional que será abordada a seguir.

1.4.3 Trabalho Institucional

A Teoria Institucional é um conjunto de teorias interessadas em “porque e como” as instituições funcionam e regulam o seu comportamento (Morris, 2013). Esta teoria sugere três pilares institucionais que explicam como regras ou artefatos criam estabilidade e significado, sendo estes o Regulativo, Normativo e Cultural-cognitivo para compreender por que essas formas de organização (Scott, 1995). A Teoria Institucional não é considerada uma teoria da mudança organizacional, mas uma explicação da semelhança e estabilidade dos arranjos organizacionais em uma determinada população ou parte de uma população (Greenwood & Hinings, 1996).

A Teoria Neo-Institucional abrange uma série de novas perspectivas que avaliam não somente a organização como um todo, mas o impacto ou influência de elementos que compõe esta mesma organização (Dacin et al., 2007). O campo organizacional é central para a institucionalização e assim as profissões e funções passam a ser parte integrante deste mesmo campo e são responsáveis por uma série de atividades não explicitamente descritas ou formalmente reconhecidas, que podemos traduzir como ausência de institucionalismo (Greenwood et al., 2002).

As abordagens institucionais em pesquisas teóricas e empíricas adotam uma perspectiva duradoura, que têm um efeito profundo sobre os pensamentos, sentimentos e comportamento dos atores individuais e coletivos (Liefink et al., 2019). Nesta linha, o conceito de Trabalho Institucional descreve a ação intencional destes mesmos atores com o objetivo de criar formas disruptivas de empregar o conhecimento a mudança (Lawrence & Suddaby, 2006). O Trabalho Institucional representa uma direção para os estudos organizacionais, não porque represente uma ideia nova, mas porque aponta para novas questões e abre espaço para novas conversas sobre abordagens institucionais que têm tradicionalmente focado atenção nas relações entre as organizações e os campos em que operam (Lawrence et al., 2009).

O Trabalho Institucional tem suas discussões iniciadas em 1991 destacando que cargos mascaram não apenas as formas de trabalho das pessoas, mas também o aprendizado e a inovação significativa gerados de forma informal nas comunidades de práticas (Brown & Duguid, 2009). O Trabalho Institucional concentra-se no papel dos atores na criação, manutenção ou ruptura das estruturas institucionais e abre novas possibilidades para desvendar o desafio de entender a mudança institucional (Beunen & Patterson, 2019).

As várias abordagens para estudar a mudança institucional levam em consideração o papel dos atores de maneira que ressoam com o conceito de Trabalho Institucional sob mudança gradual institucional, sendo enfatizadas estratégias que podem ser empregadas por agentes de mudança para pressionar por interpretações particulares de regras institucionais (Beunen & Patterson, 2019). E assim, o conceito de uma instituição pode ser pensado como aqueles elementos que afetam o comportamento e as crenças de indivíduos e atores coletivos fornecendo modelos para ação, cognição e emoção (Lawrence et al., 2011).

O Trabalho Institucional tem tido foco em profissionais e outros atores associados as organizações e como estes elementos se conectam, bem como o papel destes mesmos atores frente ao que realmente é a sua função (Lawrence et al., 2013). O gerenciamento de projetos junto aos seus processos e ferramentas pode apoiar na mudança institucional de forma bem-sucedida em nível de campo, porém demonstra dificuldades encontradas pelos atores para institucionalizar novas práticas (Liefink et al., 2019).

A seguir é apresentada uma discussão sobre as conexões entre a PPM e as questões institucionais relacionadas ao contexto desta pesquisa.

1.4.4 PPM e o Trabalho Institucional

Morris (2013) considera o gerenciamento de projetos como uma disciplina que se desenvolveu fortemente nas últimas décadas, devido um conjunto amplamente intuitivo de habilidades de gerenciamento associada a um corpo de conhecimento de certa forma estabelecido no *Project Management Body Of Knowledge* (PMBOK) e *Association for Project Management Body Of Knowledge* (APM BOK).

A institucionalização pode ser interpretada no contexto do PPM como métodos e processos para organização e gestão dos portfólios de projetos, e a relação entre os portfólios e seu contexto interno e externo (Martinsuo & Geraldi, 2020). A literatura existente sobre estudos de projetos tem tipicamente retratado ferramentas como modelos, metodologias, métodos, etc., como legitimidade institucional, porém, estudiosos de projetos não consideram como institucionais seus elementos que mudam ao longo do tempo, influenciando assim o comportamento da gestão de projetos (Hetemi et al., 2021).

A pesquisa realizada por Winch e Maytorena-Sanchez (2020) mostra como os projetos atuam como vetores de mudança nos campos institucionais podendo auxiliar na discussão sobre necessidades de mudanças em uma organização. Ansar (2018) retrata a relação de como os projetos nas organizações moldam e são moldados por seus ambientes e aspiram romper métodos convencionais e substituí-los por novos.

As organizações fornecem processos que ajudam a desenvolver formas de trabalho devido a pressões políticas, processos de padronização de respostas a desafios contextuais e pressões de profissionalização (DiMaggio & Powell, 1983). Neste contexto, a utilização de modelos com impactos organizacionais certifica a legitimidade de práticas, que ajuda a lidar com incertezas, não porque oferecem melhores processos ou métodos, mas porque seguem convenções aceitas e, assim, ganham legitimidade institucional (Martinsuo et al., 2014).

Ainda existem desafios futuros para forjar um entendimento coletivo comum e viável sobre gerenciamento de projetos, suas técnicas e habilidades que combinam não apenas o rigor acadêmico, mas também consideram a relevância das necessidades e preocupações dos praticantes (Pettigrew et al., 2001). O estudo de Lieftink et al. (2019) concentrou na inter-relação de elementos para determinar que a institucionalização dos projetos e os benefícios

mapeados são relativamente limitados por falta de uma visão ampla tanto dos acadêmicos quanto a dos praticantes.

O estudo de Narayanan e Huemann (2021) sugere direções futuras de pesquisa com mais atenção ao contexto institucional e atividades realizadas pelos gerentes de projeto. Eles também sugerem pesquisas na perspectiva da prática para traçar o perfil da natureza multinível das atividades e pesquisas de campo organizacional que integre as questões teóricas e práticas. Estas direções futuras e o conteúdo apresentado neste capítulo reforçam a necessidade de pesquisas voltadas para institucionalização dos portfólios de projetos.

A seguir será apresentada a estrutura da tese.

1.5 ESTRUTURA DA TESE / DESENHO DE PESQUISA

A tese segue uma estrutura por estudos, sendo que deve prover a devida justificativa da distinção dos estudos, assim como a interdependência dos mesmos (Costa et al., 2019). Esta relação é apresentada na Figura 1.

A distinção dos estudos se dá pelo fato de cada estudo buscar um composto de informações e dados que suportam a construção dos artefatos propostos para atingir o objetivo geral da pesquisa. O Estudo 1 buscou entender quais as necessidades emergentes no PPM. Estas mesmas necessidades foram consideradas no desenvolvimento dos artefatos propostos para empresas de varejo. O Estudo 2 identificou os principais atores e os elementos presentes na literatura e no campo de praticantes para construção de um modelo que apoie na integração e institucionalização dos portfólios de projetos em empresas de varejo, e que foi a base para o Estudo 3, que tratou do desenvolvimento do método proposto.

A tese segue as premissas estabelecidas pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) no que tange ao desenvolvimento de um Produto Técnico/Tecnológico (PTT).

A estrutura da tese segue em linha com o objetivo geral da pesquisa, propondo dois artefatos, sendo estes um modelo e um método voltados para a Gestão de Projetos, que auxilie as empresas de varejo na organização dos portfólios de projetos. Estes artefatos propostos visam a prospecção da institucionalização e integração de seus principais atores e elementos,

de forma que estas mesmas empresas obtenham uma gestão otimizada e unificada dos portfólios de projetos.

A tese está organizada em 7 capítulos sendo:

- Capítulo 1 – Introdução, contendo a contextualização, problematização, questão de pesquisa, objetivos, justificativa e referencial teórico
- Capítulo 2 – Procedimentos Metodológicos
- Capítulo 3 – Estudo 1
- Capítulo 4 – Estudo 2
- Capítulo 5 – Estudo 3
- Capítulo 6 – Proposição do Produto Técnico/Tecnológico: Método
- Capítulo 7 – Considerações Finais

A seguir é apresentada a Matriz Metodológica de Amarração que apoia no entendimento da estrutura tese e interligação dos estudos.

QUESTÃO CENTRAL DE PESQUISA								
Como institucionalizar e integrar os Portfólio de Projetos em empresas de varejo assim como seus principais atores e elementos?								
OBJETIVO GERAL								
Propor dois mecanismos, sendo estes um modelo e um método voltados para a organização e institucionalização dos Portfólios de Projetos, que auxilie as empresas de varejo na integração destes mesmos portfólios.								
Justificativa Geral da Tese								
Considerando, observação participante, análise de documentos e entrevistas exploratórias conduzidas inicialmente no âmbito do presente projeto de pesquisa, percebeu-se que existem um conjunto de atores e elementos que não estão institucionalizados e não integrados no que tange a Gestão de Portfólio de Projetos. Esta ausência de formalização e a gestão não integrada destes atores e elementos tem influência direta no resultados dos projetos. A institucionalização e a integração dos portfólios, atores e de seus elementos visa potencializar o grau de organização, gestão e resultados dos diversos projetos presentes em empresas de varejo.								
Justificativa de distinção dos estudos				Justificativa de interdependência dos estudos				STATUS DE PUBLICAÇÃO
O Estudo 1 buscou identificar o que se espera no desenvolvimento de novos artefatos com base nas críticas encontrados nos artigos. Este estudo visa apoiar a construção do método e o desenvolvimento do software. O Estudo 2 buscou mapear todas as características presentes na Gestão de Portfólio de Projetos para propor um modelo que será a base para construção do método e desenvolvimento do software. O Estudo 3 tratou da construção do método.				Os estudos se relacionam pelo fato serem parte integrante do artefatos propostos. O estudo 1 e o estudo 2 trazem informações que sustentam a construção dos artefatos propostos no estudo 3 e que direcionou a forma que este artefato deveria ser construído para atender as necessidade dos praticantes com o devido rigor científico.				
	Título de cada estudo	Questão de Pesquisa	Objetivo Geral	Pesquisas Sequenciais ou simultânea	Método de pesquisa nas etapas de campo	Procedimentos de coleta de dados	Procedimentos de análise de dados	
Estudo 1	GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS: O QUE SE ESPERA DE NOVOS ARTEFATOS?	O que se espera de novos artefatos voltados para a Gestão de Portfólio de Projetos?	Identificar pontos relevantes em PPM a serem considerados nos mecanismos propostos por intermédio de um mapeamento dos modelos, métodos e também softwares discutidos na literatura acadêmica e patentes.	Teóricas	RSL&P	A coleta de dados foi efetuada a partir de 3 bases de dados sendo duas para extração de artigos científicos (Web of Science e Scopus) e uma para extração de patentes (Lens.org).	Após aplicar um protocolo para identificação, triagem, elegibilidade dos artigos e das patentes, a análise foi efetuada com apoio do software Nvivo para criação e análise de códigos para a devida interpretação e extração de resultados.	Artigo intitulado "What are the established expectations for the artifacts addressed in project portfolio management?" publicado na Revista de Gestão e Projetos em 08/01/2023.
Estudo 2	GESTÃO DE PORTFOLIO DE PROJETOS EM EMPRESAS DE VAREJO: PROPOSIÇÃO DE MODELO	Do que é composta a Gestão De Portfólio de Projetos em empresas de varejo?	Apresentar um modelo que apoie na integração e institucionalização dos portfólios de projetos em empresas de varejo;	Empíricas	RSL + Entrevistas + Grupos Focais	A coleta de dados foi efetuada a partir de bases de dados para extração de artigos científicos e entrevistas em uma primeira etapa, em seguida, a coleta seguiu por grupos focais.	Após aplicar um protocolo para identificação, triagem, elegibilidade dos artigos e do material coletado nas entrevistas para criação e análise de códigos para a devida interpretação e extração de resultados.	Artigo intitulado "Project Portfolio Management in Retail Companies - A Model Proposition Focused in a Unified Institutional Portfolio?" Submetido para o Journal Technological Forecasting and Social Change
Estudo 3	GESTÃO DE PORTFOLIO DE PROJETOS EM EMPRESAS DE VAREJO: PROPOSIÇÃO DE MÉTODO	De que forma podemos integrar e institucionalizar portfólios de projetos presentes em uma empresa de varejo?	Propor um método para integração e institucionalização dos portfólios de projetos em empresas de varejo.	Empíricas	Pesquisa-ação	A coleta de dados foi efetuada a partir de bases de dados para extração de artigos científicos e entrevistas em uma primeira etapa, em seguida, a coleta seguiu por grupos focais.	Foi aplicado o método <i>Technical Action Research (TAR)</i> de forma adaptada para assegurar o rigor científico durante ciclos de desenvolvimento e avaliação do artefato.	Submetido e aprovado no IV Sppa 2024 (Seminário dos PPGS Profissionais em Administração
		Nome e tipo de produto	Descrição	Aderência	Impacto	Aplicabilidade	Inovação	Complexidade
	Produto Tecnológico	PPM-I Gerenciamento Integrado de Portfólios de Projetos Processo/Tecnologia e Produto/Material não patenteáveis.	Um método que tem por objetivo a institucionalização da Gestão de Portfólio de Projetos em empresas de varejo e um	Está relacionado a linha de pesquisa e traz uma inovação incremental como um método proposta a ser discutido e evoluído no âmbito acadêmico e que também possa ser utilizado no campo dos praticantes.	Impacto Potencial Alto porque visa propor para as empresas uma nova forma de trabalho na em Gestão de Portfólio de Projetos. Esta mesma forma descrita em um método é uma contribuição teórica a ser evoluída.	Aplicabilidade Potencial Alta porque visa um grau elevado de facilidade que o produto pode empregar em empresas de varejo e ao mesmo tempo fonte de estudo para avanço da pesquisa.	Inovação de grau médio por se tratar inovação incremental que visa modificar conhecimento pré-estabelecidos tanto na área acadêmica quanto no campo de praticantes.	Complexidade alta por se tratar de uma Associação de diferentes Novos conhecimento e atores aqui considerados empresas de varejo com um proposta de solução no que tange a Gestão de Portfólio de Projetos.

Figura 1- Matriz Metodológica de Amarração

Fonte: Adaptado de Costa et al. (2019)

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nas etapas do método proposto apresentadas a seguir, traz-se a discussão de um problema de pesquisa oriundo do campo dos praticantes e por esta razão, a tese foi elaborada segundo o paradigma da *Design Science*, utilizando como método a *Design Science Research* (DSR). Assim, espera-se que o resultado da pesquisa tenha rigor científico e também traga a solução aderente a necessidade dos praticantes.

A DSR é considerada como um método de pesquisa abduutivo para apoiar na construção de soluções de problemas e que visa superar a dicotomia entre a teoria e a prática, atingindo maior impacto nas empresas e nas instituições de ensino (Dresch et al., 2015). O modelo e o método gerados nesta tese são considerados artefatos na DSR e que prescrevem o conhecimento obtido por meio de uma pesquisa científica como uma solução possível de ser adotada (Gregor & Hevner, 2013).

A classe de problema é considerada como uma organização que orienta a trajetória e o desenvolvimento do conhecimento no âmbito da *Design Science* (Dresch et al., 2015). Assim, a classe de problemas considerada nesta pesquisa é a melhoria do processo de Gestão de Portfólio de Projetos, em empresas de varejo, conforme Tabela 1.

Classe de Problemas	Foco	Artefatos
Gestão de Portfólio de Projetos	Melhoria de processo de Gestão de Portfólio de Projetos em empresas de varejo	Modelo
		Método

Tabela 1 - Classe de Problema
Fonte: Adaptado de Lacerda et al. (2013)

2.1 A DSR E SUAS ETAPAS

Para o desenvolvimento da tese foi adotado o modelo de Peffers et al. (2007), que é composto de seis etapas: (1) a etapa da “Inferência”, que consiste em identificar o problema ou a motivação da pesquisa; (2) a etapa denominada “Definir Objetivos de Solução”, que consiste na proposta de solução para o problema identificado; (3) a etapa de “Projeto e Desenvolvimento”, trata da construção da solução proposta; (4) a etapa denominada

“Demonstração”, que consiste na apresentação e uso do artefato proposto; (5) a etapa consiste na “Avaliação”, na qual é aferida a eficiência e eficácia da solução e, por fim, (6) a etapa de “Comunicação”, que visa publicações acadêmicas e no campo do praticante para divulgação da solução proposta. As etapas referentes ao desenho de pesquisa estão representadas na Figura 2 e descritas a seguir.

2.1.1 Etapa (1) Inferência

Na etapa de Inferência os indivíduos e a empresa foram intencionalmente selecionados, a observação consistiu em uma participação completa onde o pesquisador oculta seu papel utilizando o protocolo disposto no Apêndice A, juntamente com a análise de documentos privados, conforme recomendado por Creswell (2017). Posteriormente, as informações coletadas nas observações foram tabuladas conforme documento elaborado no Apêndice B.

Nesta mesma etapa, o problema/motivação de pesquisa é empírico baseado em observação participante com o pesquisador presente em 28 reuniões, direcionadas para a análise e tratativas dos portfólios de projetos, assim como, a análise de documentos sendo estas 28 atas de reuniões realizadas durante os meses de janeiro de 2021 a maio de 2021 desta mesma empresa e exemplificada no Anexo 1. Para a análise dos dados foi utilizado o software NVivo, com o intuito de elevar o rigor do estudo qualitativo, assegurando rigidez no processo de análise e uso adequado dos relatórios e gráficos e, conseqüentemente, a interpretação das informações (Leech & Onwuegbuzie, 2011).

Ainda nesta etapa foi identificada a ausência de institucionalização e integração dos portfólios dos projetos espalhados em vários setores da empresa, ou seja, pessoas e departamentos que são responsáveis por Portfólio de Projeto e que não são formalmente reconhecidos com esta função na empresa. Também foi possível identificar que alguns departamentos presentes nestas empresas, não possuem conhecimento técnico em Gestão de Projetos, o que dificulta a institucionalização dos portfólios de projetos.

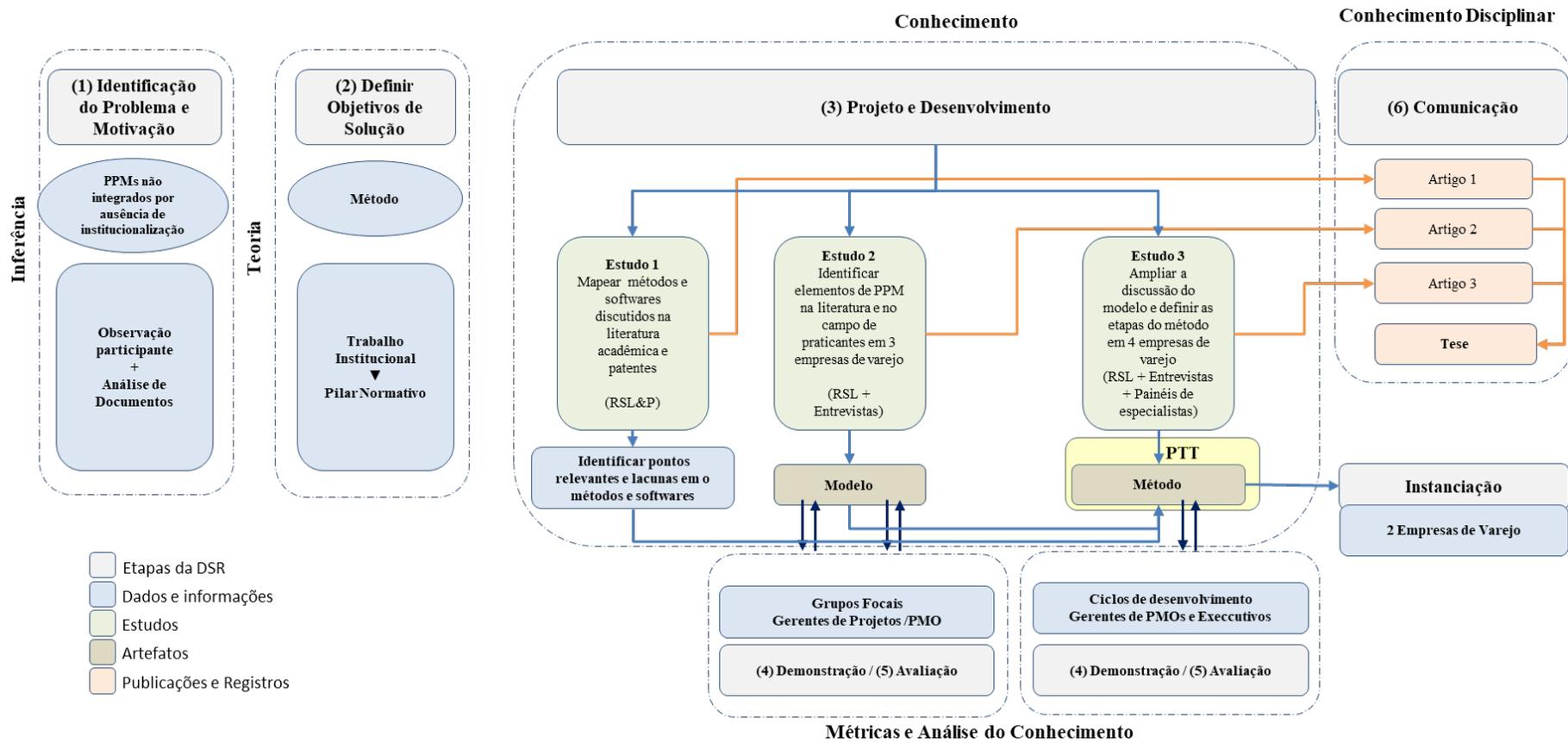


Figura 2 - Desenho de Pesquisa
 Fonte: Adaptado de Peffers (2007)

A ausência da institucionalização é considerada, nesta pesquisa, como a ausência de visibilidade e, conseqüentemente, apoio na gestão dos portfólios distribuídos na organização em seus diversos departamentos e ausência da integração, considerada nesta pesquisa como uma visão unificada dos projetos independentemente do portfólio que está alocado. Estes problemas mapeados na etapa de “Inferência” (1) ocasionam problemas no campo dos praticantes voltados à qualidade na execução e entrega dos projetos, sobrecarga dos envolvidos sejam gestores de projetos ou departamentos, falta de controle por questões de informalidade, conflitos por esta mesma questão de informalidade, documentação ineficaz e, por fim, projetos duplicados. Os problemas por ausência da institucionalização e integração dos portfólios são apresentados em diferentes proporções de acordo com os dados coletados nas Atas de reunião conforme demonstrado na Figura 3.

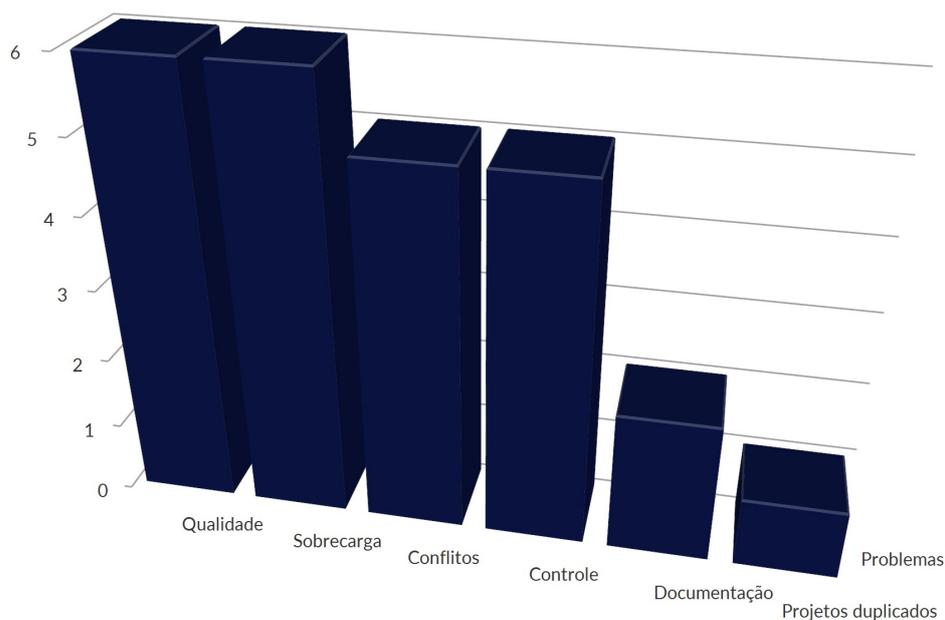


Figura 3 - Mapa de problemas identificados no campo

Fonte: autor

Estes mesmos problemas retratam a dificuldade de lidar com portfólios de projetos formais e informais, distribuídos nas empresas avaliadas e que não são integrados. Conforme a análise realizada, esta situação não permite que a alta gestão tenha uma visão única de todos os projetos da empresa sejam eles estratégicos, táticos ou operacionais.

Os problemas mapeados são considerados como impeditivos para utilizar ou manter o uso de artefatos voltados ou adaptados para a Gestão de Portfólio de Projetos e, assim,

considerados neste estudo como o primeiro conjunto de critérios de validação para o desenvolvimento dos artefatos propostos.

Esta inferência também pode ser observada no estudo de Martinsuo e Gernaldi (2020), no qual os autores investigaram a relação entre portfólios de projetos e seu contexto com base em quatro alternativas teóricas, dentre elas a Teoria Institucional. Eles explicam os mecanismos que conectam portfólios de projetos com seu contexto, e propõem uma nova agenda de pesquisa para revitalizar o estudo da gestão de portfólios de projetos em seus novos contextos. Martinsuo et al. (2014) incentivam que novos estudos explorem ainda mais as conexões de contexto dos portfólios, também por meio de outras lentes teóricas para que os praticantes se beneficiem de um ponto de vista estratégico mais amplo.

2.1.2 Etapa (2) Definir objetivos de solução

Na etapa “Definir Objetivos de Solução” (2) foi definido como proposta, o desenvolvimento de um modelo e um método para PPM que conduza a empresa a mapear, institucionalizar e integrar os portfólios de projetos, permitindo assim, apoiar a empresa na solução do problema mapeado. Nesta etapa é definida a relação entre a teoria a ser empregada no contexto do problema identificado e de que forma a teoria será aplicada.

A empregabilidade da Teoria na Etapa (2) parte da Teoria Neo-Institucional buscando atuar com elementos presentes na organização, mas de forma que seja possível impactar a organização de forma geral (Dacin et al., 2007). Para tanto, se propõe uma construção de conexões interorganizacionais por meio de uso dos artefatos pelos atores envolvidos cujas práticas passam a ser realizadas e propagadas e, assim, legitimam o pilar normativo (Lawrence et al., 2009; Lawrence & Suddaby, 2006).

A institucionalização proposta nesta etapa é voltada para o Trabalho Institucional, com foco nos atores e seus esforços cotidianos e os elementos presente na gestão dos portfólios. Esta proposta se mostra adequada e potencialmente necessária para atingir um alcance além da academia conectando as questões práticas (Lawrence et al., 2013). A perspectiva Normativa na Teoria Institucional enfatiza conexões e percepções que reflete nas estruturas e nos sistemas compartilhados entre indivíduos ou atores e gera um isomorfismo de atividades

por meio de processos que incentivam a imitação de padrões de atividades que têm forte construção cultural (Trevino et al., 2008).

2.1.3 Etapas (3) Projeto e Desenvolvimento e (4) Demonstração

A etapa “Projeto e Desenvolvimento” (3) tratou da construção da solução proposta e nesta etapa foram realizados 3 estudos, sendo que:

- O Estudo 1, denominado “A Gestão de Portfólio de Projetos - O que se espera de novos artefatos”, buscou entender os artefatos existentes na literatura por intermédio de artigos científicos e de patentes. O estudo resultou na compreensão do que é esperado na pesquisa e desenvolvimento de novos artefatos e, assim, prover insumos para o desenvolvimento do método proposto no Estudo 3. Deste mesmo estudo foram extraídos critérios adicionais de avaliação, sendo eles; Ferramentas e Software Integrados, Abordagens e Metodologias Integrativas, Simplificação e Portfólio Dinâmico.
- O Estudo 2, denominado “Gestão de Portfólio de Projetos - A Proposição de um modelo”, buscou identificar os principais atores e elementos centrais presentes na literatura e no campo de praticantes afim de apresentar um modelo que apoie na integração e institucionalização de portfólio de projetos em empresas de varejo. O Estudo 2 tem como base uma RSL e Entrevistas com gerentes de projetos de empresas de varejo.
- O Estudo 3, denominado “Gestão de Portfólio de Projetos: uma Gestão Institucional e Integrada em Empresas de Varejo”, teve por objetivo o desenvolvimento de um método que utilizou como insumos os elementos mapeados e discutido nos estudos 1 e 2, e como insumos adicionais os dados coletados a cada etapa do próprio método. A etapa “Demonstração” (4) do estudo 3 foi realizada por meio de pesquisa-ação de forma que o pesquisador está inserido na empresa e no contexto do campo, gerando discussões sobre os artefatos propostos. A etapa “Avaliação” (5) também foi por meio de pesquisa-ação e promoveu a aplicação do método em duas empresas de varejo. Em especial neste estudo, além da aplicação da abordagem DSR como previsto na Tese, foi adicionado uma abordagem para ampliar a investigação de contexto

por meio do *Technical Action Research* (TAR) (Wieringa & Morali, 2012). A aplicação das abordagens DSR e TAR eleva o rigor de pesquisas voltadas a Ciências Sociais (Narazaki, Silveira & Pedron, 2020).

2.1.4 Etapa (5) Avaliação

Na etapa de avaliação, foram utilizados os critérios definidos na etapa (1) Inferência, os critérios elencados na etapa (3) Projeto e Desenvolvimento por meio do de Estudo 1 e, por fim, duas questões voltadas ao objetivo de pesquisa. Na Tabela 2 a seguir, apresentamos os critérios elencados e utilizados para avaliação do artefato Método.

Etapa	Critério	Descrição
Inferência	Qualidade	Qualidade na execução e entrega dos projetos como por exemplo atrasos, falta de informação, falta de definições sobre os envolvidos e ausência de comunicação eficaz.
Inferência	Sobrecarga	Sobrecarga dos envolvidos sejam gestores de projetos ou departamentos assim como membros do atuantes nos projetos.
Inferência	Conflitos	Conflitos por questão de informalidade dos projetos ou de um portfólio.
Inferência	Controle	Ausência de controle por questões de informalidade do projeto e de um portfólio.
Inferência	Documentação	Documentação ineficaz, falta de documentação ou documentações distribuídos em diversos locais sem uma base centralizada.
Inferência	Projetos Duplicados	Projetos conduzidos por mais de um departamento de forma independente e sem a ciência dos mesmo até determinado ponto do projeto que exista uma dependência.
Estudo 1	Ferramentas/Softwar e Integrados	Este fator busca instanciações que permitam a aplicação de conceitos diversos em Gestão de Portfólio, porém, em uma única ferramenta.
Estudo 1	Abordagens/Methodologias Integrativas	Esta categoria trata da necessidade de desenvolver no PPM, portfólios que sejam abrangentes e que possam trazer uma visão unificada de projetos tradicionais, híbrido ou ágeis.
Estudo 1	Simplificação	Esta categoria demonstra uma necessidade de artefatos que sejam de fácil entendimento e de fácil aplicação.
Estudo 1	Portfólio Dinâmico	Esta categoria traz a necessidade de entender que as demandas são diversas e que a carteira independe do tipo de abordagem, além de que há uma necessidade de uma visão consolidada do portfólio.
Objetivo Geral da Tese	Integração do Portfólios	Trata-se de avaliar se o artefato proposto que gera a integração dos diversos portfólios espalhados em uma empresa.
Objetivo Geral da Tese	Institucionalização dos principais atores e elementos.	Trata-se da formalização dos membros que geram, conduzem e participam dos projetos independente de sua formação, função e departamento assim, fazendo que estes mesmos membros sejam reconhecidos pela organização.

Tabela 2 - Critérios de validação

Fonte: Autor

Para tanto, foi desenvolvido o formulário conforme disposto no Apêndice J para avaliação dos artefatos, considerando todos os critérios a fim de obter a validação do método em empresas dispostas a utilizar os artefatos. O método foi avaliado e instanciado em 2 empresas de varejo conforme anexos 1 e 2.

2.1.5 Etapa (6) Comunicação

A etapa “Comunicação” (6) consiste em divulgar para acadêmicos e praticantes por meio de publicações. O Estudo 1 teve sua publicação por meio de um artigo científico na Revista Gestão e Projetos. O Estudo 2 apresenta o modelo que visa publicação em revista acadêmica. O Estudo 3, apresenta o método que também visa publicação em revista acadêmica.

Nesta etapa houve a devida preocupação nas contribuições teóricas considerando a relevância pragmática, assim como, as regras e diretrizes para atingir o rigor científico requerido (Gregor & Zwikael, 2024).

3 ESTUDO 1 - GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS: O QUE SE ESPERA DE NOVOS ARTEFATOS?

Resumo

O objetivo desta pesquisa foi avaliar artefatos presentes em artigos acadêmicos e em patentes para propor uma agenda de pesquisa considerando a seguinte questão: O que se espera de novos artefatos voltados para a Gestão de Portfólio de Projetos? Como método, esta pesquisa adotou a Revisão Sistemática da Literatura e de Patentes (RSL&P), analisando 75 documentos das bases de dados Scopus e Web of Science e 308 patentes da base de dados Lens. Como principais resultados identificamos artefatos como por exemplo; modelos, métodos e softwares em duas dimensões: (1) Pluralidade, artefatos construídos para situações e problemas específicos, que demonstram o caminho percorrido até momento, trata-se de artefatos utilizados por uma única organização ou não testados no campo; (2) Prospecção, refere-se as necessidades mapeadas para o desenvolvimento de novos artefatos que sejam abrangentes e integrativos para atender uma gama maior de necessidades. Esta pesquisa traz uma proposta direcionadora para aplicação dos fatores Portfólio Dinâmico, Simplificação, Abordagem Integrativa e Ferramentas Integradas para apoiar estudos futuros quando da necessidade de desenvolvimento de novos artefatos voltados ao PPM.

Palavras-chave: Gestão de Portfólio de Projetos, PPM, Modelos, Métodos, Ferramentas, Revisão Sistemática da Literatura e Patentes, RSL&P.

3.1 INTRODUÇÃO

PPM é um processo de decisão dinâmica, por meio do qual uma lista de projetos de uma empresa é constantemente atualizada e revisada, na qual projetos são avaliados, selecionados, priorizados, acelerados ou eliminados (Alexandrova, 2021). Este mesmo processo é caracterizado por informações incertas e mutáveis, objetivos múltiplos, considerações estratégicas, interdependência entre projetos e tomada de decisão (Cooper et al., 2001).

Embora algumas abordagens em Gestão de Projetos, como por exemplo ágil, tradicional e híbrida tenham permitido às empresas responderem às mudanças, a implementação dessas abordagens também apresenta novos desafios para o gerenciamento de portfólio (Maceta & Berssaneti, 2020). Isto porque, quando há conflito na forma de medir, avaliar e gerenciar

projetos, as empresas devem reavaliar como os portfólios são gerenciados, como as decisões e execuções são realizadas e como os desempenhos são medidos (Cooper & Sommer, 2020).

O gerenciamento e a otimização do portfólio de projetos são considerados como atividades críticas para as organizações em diferentes setores industriais e de negócios (Hadjinicolaou & Dumrak, 2017). A literatura científica sobre o assunto é vasta, o que torna mais complexo entender as conexões entre as abordagens e perspectivas existentes (Saiz et al., 2022).

A literatura acadêmica traz métodos, metodologias e outras ferramentas de apoio que estão de certa forma consolidadas, no entanto busca-se provocar pesquisas futuras com foco em novos pensamentos e necessidades atuais (Pinto & Winch, 2016). Neste mesmo sentido, há uma crescente discussão sobre estudos acadêmicos em gerenciamento de projetos no que tange ao lado prático sobre a interpretação e a compreensão das interações sociais para obter melhores resultados (Geraldi & Söderlund, 2018). Isto remete a reflexão sobre como deve ser o desenvolvimento de um artefato uma vez que o mesmo tem por objetivo apoiar e resolver problemas empíricos (Aier & Fischer, 2011).

Artefatos podem ser considerados como modelos, métodos, processos ou instanciações construídas com rigor científico, a fim de solucionar um determinado problema ou um conjunto de problemas, o que caracteriza uma solução (Gregor & Hevner, 2013) e também considerados como algo desenvolvido pelo ser humano que permita uma interação por algum tipo de sistema a fim de obter uma determinada funcionalidade (Dresch et al., 2015).

Por intermédio de uma Revisão Sistemática da Literatura e de Patentes (RSL&P), analisamos artefatos presentes na literatura científica e patentes com o objetivo de entender quais as necessidades emergentes e propor uma agenda de pesquisa voltada para o desenvolvimento de novos artefatos orientados para PPM. A pesquisa visou responder a seguinte questão: **O que se espera de novos artefatos voltados para a Gestão de Portfólio de Projetos?**

Este artigo está estruturado em cinco partes a contar desta introdução, sendo a segunda parte uma breve visão do PPM, seguido de materiais e métodos de pesquisa, na sequência a análise de resultados e por fim, as considerações finais.

3.2 PPM

A teoria de portfólio foi proposta pela primeira vez em 1952, abrindo uma nova era de abordagens para problemas de alocação de recursos, definição de seleção de projetos, priorização de projetos e alguns outros problemas (Markowitz, 1976). A teoria do portfólio também é amplamente utilizada em pesquisa e desenvolvimento de projetos, para definir a melhor forma de gerenciar o portfólio a fim de priorizar os projetos mais importantes e estratégicos (Wei et al., 2020).

Segundo o Guia PMBOK (Project Management Institute, 2017), definir portfólio de projetos como um conjunto de demandas prioritárias devidamente organizadas e gerenciadas para atender aos objetivos estratégicos da organização. Mesmo priorizando o contexto estratégico, as empresas também gerenciam projetos de baixo valor agregado, de forma que uma empresa pode optar por organizar seus projetos em diversos portfólios e gerenciá-los (Alexandrova, 2021).

Portfólios de projetos são conjuntos de projetos implementados, financiados e gerenciados simultaneamente (Kaczorowska et al., 2019). O processo de decisão de gestão de portfólio é caracterizado por incertezas, mudanças constantes, oportunidades, múltiplos objetivos e considerações estratégicas, bem como interdependências entre projetos (Simplício et al., 2017).

As organizações concebem portfólios como um grupo de projetos que são realizados sob a gestão de uma organização específica e que servem como um meio de compartilhamento de recursos entre vários projetos simultâneos que são talvez menores do que justificariam a dedicação de recursos específicos (Petro et al., 2020). A vasta literatura sobre portfólios de projetos e a limitada reflexão teórica no contexto do praticante, indicam que os portfólios são tratados de forma estratégica e que estão relacionados e são influenciados por contextos interno e externo (Martinsuo & Geraldi, 2020).

Em organizações modernas, especialmente organizações baseadas em projetos, empresas voltadas à Pesquisa e Desenvolvimento, Tecnologia da Informação e Construção Civil, a área de Gestão de Projetos é considerada um ambiente dinâmico de tomada de decisão e que apoia na tratativa de incertezas e sucesso dos projetos (Elbok & Berrado, 2017). Em muitas organizações, mesmo com um número limitado de projetos, dificilmente o PPM é realizado como inicialmente proposta, devido à implementação ineficaz de metodologias, estrutura inadequada ou falta de uma avaliação do desempenho deste mesmo portfólio (Alexandrova, 2021).

As organizações definem portfólios como um grupo de projetos que são realizados sob a gestão de uma área específica e que servem como meio de compartilhamento de recursos entre vários projetos simultâneos que talvez sejam pequenos demais para justificar a dedicação de recursos específicos (Petro et al., 2020). A vasta literatura sobre portfólios de projetos e a limitada reflexão teórica no contexto do profissional indicam que os portfólios são tratados estrategicamente (Martinsuo & Geraldi, 2020).

Nas organizações modernas, especialmente aquelas que são empresas baseadas em projetos com foco em Pesquisa e Desenvolvimento, Tecnologia da Informação e Construção, a área de Gerenciamento de Portfólio de Projetos é considerada um ambiente dinâmico de tomada de decisão que apoia o tratamento de incertezas e o sucesso do projeto (Elbok & Berrado, 2020). Entende-se que existe um campo peculiar quando se fala em projetos e empresas de portfólio no varejo e que requer atenção (Hays & Rahman, 2020). O dinamismo no varejo faz com que os projetos sejam reconsiderados a cada momento, dependendo do mercado (Morioka & de Carvalho, 2014).

A relação entre estratégia e o PPM é um pilar sólido na literatura acadêmica e há uma limitação na gestão de projetos focados em outras necessidades que afetam não apenas a cultura, mas também os atores em geral, como as partes interessadas (Patanakul, 2022). A ampla gama de ferramentas desenvolvidas para habilitar e automatizar processos do PPM, possui uma compreensão limitada dos fatores que afetam a adoção e implantação dessas mesmas ferramentas nas organizações (Daradkeh, 2019).

As atividades de controle de projetos têm sido aplicadas por décadas, no entanto, evidências limitadas mostram como resolver continuamente os problemas originados no nível do portfólio e indicam que apenas metade das organizações que usam o PPM e rastreiam regularmente os benefícios do portfólio, o que remete a necessidade de pesquisas e soluções aplicáveis e de resultado (Wang et al., 2020).

A busca por modelos de Gestão de Portfólios de Projetos que tenham amplitude em termos de interdependência entre projetos e que incorporem uma abordagem única em um único modelo é constante na busca pela gestão integrada (Jafarzadeh et al., 2018). Além disso, esta busca não deve se limitar a questões estratégicas porque existem outros contextos de grande importância ainda não explorados no campo dos profissionais (Clegg et al., 2018).

O PPM tem sido um fator importante para as empresas e esta é uma das razões pelas quais estas mesmas empresas estão adotando os PMOs como organização para a gestão integrada destes projetos. Em muitas organizações, mesmo onde o número de projetos é limitado, a gestão do portfólio de projetos dificilmente é realizada conforme proposto

inicialmente, devido à implementação ineficaz de metodologias, estrutura inadequada ou falta de avaliação do desempenho deste mesmo portfólio (Alexandrova, 2020).

Embora as atividades de controle de projetos tenham sido aplicadas há décadas, evidências limitadas mostram como resolver continuamente problemas originados no nível do portfólio e indicam que apenas metade das organizações que utilizam a gestão de portfólio de projetos, monitoram regularmente os benefícios no que se refere à necessidade de pesquisa, soluções aplicáveis e resultados (Wang et al., 2020).

3.3 MATERIAIS E MÉTODOS

A pesquisa foi efetuada em duas etapas de Revisões Sistemáticas buscando entender artefatos voltados para PPM. A Revisão Sistemática é uma forma de reunir evidências por intermédio de um protocolo como parte essencial do processo de revisão porque deve incluir informações suficientes para habilitar a replicação independente dos métodos (Pollock & Berge, 2018). Outros autores, como Petticrew e Roberts (2008), também destacam a importância de um processo para uma Revisão Sistemática e apontam que deve ser apresentado um protocolo de forma clara, como demonstrado na Figura 4.

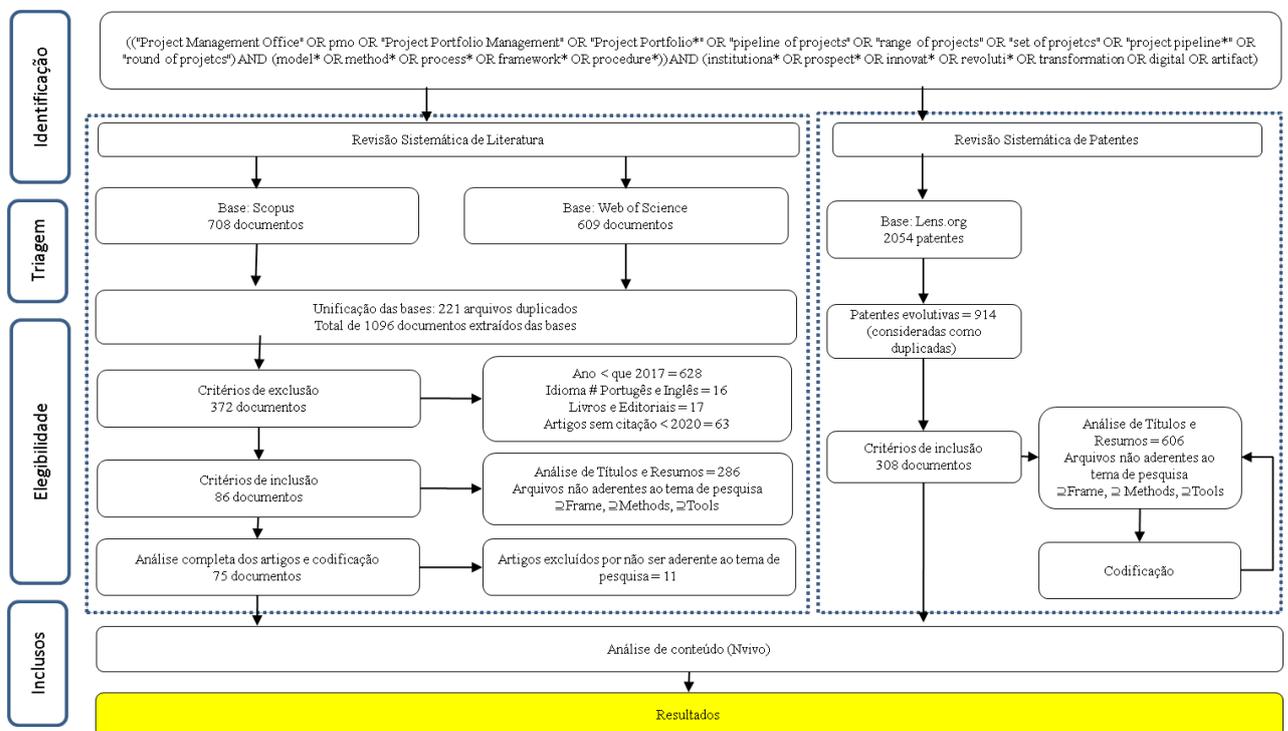


Figura 4 - Protocolo de Revisão Sistemática

Fonte: Adaptado de Pollock e Berge (2018)

Ao explorar o conceito de artefatos, foi possível perceber que há uma gama de modelos, processos, instanciações e ferramentas tecnológicas presentes em patentes, cuja origem são pesquisas científicas e outras oriundas de empresas. Sendo, assim, este estudo considerou uma base de dados de patentes a fim de obter o máximo de artefatos e dessa forma poder extrair os dados presentes nesta pesquisa.

A Revisão Sistemática ocorreu em duas etapas, sendo a Etapa 1 uma análise de documentos oriundos de bases científicas e a Etapa 2 de registros de patentes oriundos da base Lens.org.

3.3.1 Etapa 1 – Revisão Sistemática da Literatura (RSL)

A primeira etapa consistiu em uma Revisão Sistemática da Literatura, a qual foi efetuada a partir de duas bases de dados: a Scopus e a Web of Science (WoS) durante o período de novembro e dezembro de 2021. Foram utilizados os seguintes termos: (("Project Management Office" OR pmo OR "Project Portfolio Management" OR "Project Portfolio*" OR "pipeline of projects" OR "range of projects" OR "set of projetcs" OR "project pipeline*" OR "round of projetcs") AND (model* OR method* OR process* OR framework* OR procedure*)) AND (institutiona* OR prospect* OR innovat* OR revoluti* OR transformation OR digital OR artifact). Os termos selecionados não englobam apenas as palavras chaves reconhecidas na Gestão de Projetos, mas também termos como PMO que atuam diretamente com este tema de forma que fosse possível obter o maior número possível de artigos relacionados ao tema de pesquisa. A base Scopus resultou em 708 artigos e a WoS resultou em 609. A princípio não foi aplicado nenhum filtro e a fase inicial teve como foco comparar os documentos das duas bases.

A comparação da base de dados resultou em 221 documentos duplicados os quais foram excluídos para obter uma base de dados concisa para análise e a partir desta mesma base, adotar os critérios de exclusão e inclusão para uma seleção de artigos relevantes à pesquisa. Em uma Revisão Sistemática, os critérios de seleção são determinantes para um resultado efetivo e devem ser alinhados à forma de avaliação para construção de uma base sólida de artigos, permitindo assim o desenvolvimento de uma discussão concisa (Russo & Camanho, 2015).

Como critérios de exclusão foram considerados: (1) *Books* – não foram considerados livros, (2) Idiomas diferente de inglês e português, (3) Artigos referentes os últimos 5 anos –

optou-se por discussões recentes sobre o tema de pesquisa, (4) Artigos sem citação, ou seja, artigos publicados mas não mencionados por outros autores, considerados como não relevantes, com exceção de publicações em 2020 e 2021 ao quais ainda são recentes para haver citações (5) Cruzamento de palavras chaves e *journals* desconsiderando artigos que não tem relação direta com o tema de pesquisa. Como critérios de inclusão foram considerados os artigos cujos artefatos estivessem relacionados ao tema de pesquisa. Os 75 artigos selecionados estão presentes no Apêndice C.

3.3.2 Etapa 2 – Revisão Sistemática de Registros de Patentes

N segunda etapa foi efetuada da base de patentes Lens.org, utilizando os mesmo termos de pesquisa para uma coerência do protocolo: (("Project Management Office" OR pmo OR "Project Portfolio Management" OR "Project Portfolio*" OR "pipeline of projects" OR "range of projects" OR "set of projetcs" OR "project pipeline*" OR "round of projetcs") AND (model* OR method* OR process* OR framework* OR procedure*)) AND (institutiona* OR prospect* OR innovat* OR revoluti* OR transformation OR digital OR artifact), que resultou em 2054 registros.

Como registros duplicados, consideramos as patentes com o mesmo nome, mesmo depositante e mesma classe, porque remete a evoluções ou inclusão de facilidades em patentes previamente mapeadas. Sendo assim, esta análise resultou em 914 patentes duplicadas, as quais foram excluídas para obter uma base de dados concisa para análise. A partir desta mesma base, o seguinte critério de inclusão foi aplicado: foram mantidas as patentes com temas relacionados à Modelos, Métodos e Ferramentas de PPM.

Após aplicar os critérios mencionados e apresentados de forma sistêmica na Figura 4, obtivemos um resultado de 308 registros de patentes. Registros os quais foram selecionados para leitura de títulos e resumos com objetivo de classificar cada um dos artefatos registrados. As patentes selecionadas estão presentes no Apêndice D.

3.4 ANÁLISE E RESULTADOS

Para a análise dos dados foi utilizado o software NVivo, com o intuito de elevar o rigor do estudo qualitativo, assegurando rigidez no processo de análise e uso adequado dos relatórios e gráficos e, conseqüentemente, a interpretação das informações (Leech &

Onwuegbuzie, 2011). O NVivo também sustenta a exploração dos relatórios e das análises efetuadas para não gerar vieses de pesquisa, apoia-se na estruturação dos dados, extração de relatório e validação de proposições do método da pesquisa em questão (QSR International Inc, 2021).

Após aplicar os critérios apresentados no capítulo de Materiais e Métodos e mediante a leitura dos documentos, foram definidas de forma indutiva duas dimensões denominadas Pluralidade e Prospecção. O termo Pluralidade significa o ato de existir em grande quantidade e que nesta pesquisa demonstra o que está sendo desenvolvido em alto volume, e o termo Prospecção significa o que é esperado e que direciona para necessidades futuras em pesquisas conforme críticas expostas nos documentos analisados.

A primeira dimensão, denominada Pluralidade, considerada a diversidade de modelos, métodos e ferramentas para atender uma mesma questão problema. A pluralidade demonstra que os artefatos desenvolvidos nas pesquisas são focados em determinado problema ou específico a uma determinada necessidade. Nesta dimensão foram identificadas categorias que indicam qual a finalidade do artefato desenvolvido em pesquisa ou patenteado.

A segunda dimensão, denominada Prospecção, traz como resultado as necessidades não atendidas pelas soluções propostas que caracterizam uma agenda de pesquisa que visam soluções que absorvam de maneira ampla todas ou a maioria das necessidades, que busca uma unicidade quando do desenvolvimento de artefatos para PPM.

Cada uma destas dimensões foi detalhada em categorias, conforme apresentado na Tabela 3. As categorias representam o foco das pesquisas de cada documento e a análise dos documentos em face a necessidades emergentes.

Categorias	Documentos			Dimensões		
	Artigos	Patentes	Total	Pluralidade	Prospecção	Total
Especificidades	17	168	185	185	0	185
Foco em metodologias Tradicionais	17	78	95	93	2	95
Ferramentas Integradas	17	40	57	1	56	57
Abordagens integrativas	36	5	41	0	41	41
Simplificação	25	11	36	1	35	36
Portfólio Dinâmico	7	2	9	0	9	9
Maturidade	5	1	6	4	2	6
Governança	3	2	5	5	0	5
Foco em metodologias Ágeis	3	1	4	4	0	4

Tabela 3 - Mapa de Categorias x Tipo de Documento x Dimensões

Fonte: Autor

- **Especificidades:** São artefatos voltados para necessidades pontuais de um determinado problema, como nos seguintes exemplos: A seleção de projetos é um problema

complexo de tomada de decisão com vários critérios, com incerteza significativa e altos riscos e para a tratativa dessas incertezas foi criada uma abordagem baseada em Fuzzy (Mohagheghi et al., 2021); assim como gerenciar adequadamente as interdependências de projetos entre projetos diversos e simultâneos é considerado crítico para a implementação bem-sucedida de portfólios de projetos e, para isso, foi efetuado um trabalho para tratar padrões de interação, impacto do custo e benefícios (Bathallath, S., Smedberg, Å., & Kjellin, 2016); Métodos de seleção e alocação de recursos em projetos para otimizar estes mesmos recursos tanto no planejamento quanto durante a execução do projeto (Santos et al., 2011) e a automação deste tipo de método por meio de software para que o cálculo de alocação de recursos seja automático (Nakhayi et al., 2017).

- **Foco em metodologias tradicionais:** Trata-se de artefatos voltados para metodologias tradicionais nas mais diversas necessidades. A coleta, avaliação, priorização e seleção de projetos fazem parte da gestão do portfólio e devem considerar a disponibilidade de recursos e cobrir os projetos em andamento (Condé & Martens, 2020). Song et al. (2019) apresentam um método para o problema de seleção de projetos que ajuda os tomadores de decisão a obterem um portfólio de projeto ideal quando pouca ou nenhuma informação relevante está disponível baseado em valores de atributos previamente definidos. A necessidade dos gerentes de portfólio e outras partes interessadas de serem capazes de visualizar um portfólio inteiro tornou comum, pelo menos em parte, porque a prática de padronizar formatos de relatório e ferramentas que simplificam o processo seguem um conjunto de recomendações amplas do PMI (Lima et al., 2018). São consideradas técnicas e mecanismos que fornecem comunicação centralizada para uma plataforma de gerenciamento de portfólio de projetos (Pierre & Amélie, 2021). Compreende metodologias de priorização de portfólio que inclui atribuir peso relativo a cada um de um conjunto de critérios para classificar projetos em um portfólio de projetos (Denise & Timothy, 2017).

- **Ferramentas integrativas:** Este fator busca instâncias que permitam a aplicação de conceitos diversos em Gestão de Portfólio, porém, em uma única ferramenta. A criação de um sistema de gestão digital para a formação de um portfólio de projetos inovador consiste no conjunto de indicadores necessários e suficientes para a tomada de decisões e deve ser utilizado por colaboradores de todos os departamentos (Dmitrievsky et al., 2021). Nota-se que um número maior de pesquisas não requer um instrumento de gestão específico como método ou estrutura de gestão, por outro lado, dos métodos encontrados, uma pequena parte caminha em direção a ferramentas que possuem maior cobertura de tarefas e controles unificados (Linares et al., 2018). Em muitas empresas, a inovação assume a forma de projeto em vez de

atividades e processos e torna-se necessário criar um sistema de gerenciamento corporativo que garanta uma abordagem integrada para a implementação dos projetos, tomadas de decisão, agilidade nos processos de gerenciamento de projeto e redução dos riscos (Ramenskaya & Savchenko, 2019). Metodologia, processos e sistema para seleção e otimização de oportunidades de gerenciamento colaborativo de projetos entre organizações internas e externas para que o retorno sobre os investimentos possa ser maximizado (Denise & Timothy, 2017).

- **Abordagens integrativas:** Esta categoria trata da necessidade de desenvolver no PPM, portfólios que sejam abrangentes e que possam trazer uma visão unificada de projetos tradicionais, híbrido ou ágeis. Embora as abordagens de desenvolvimento ágil para produtos físicos tenham permitido às empresas responderem mais rapidamente às mudanças e aumentar a produtividade de P&D, a implementação dessas abordagens também apresenta novos desafios para o gerenciamento de portfólio de novos produtos (Kock & Gemünden, 2021). Alguns autores se concentram em melhorar a interação com os tomadores de decisão, enquanto outros se concentram em fornecer melhores soluções, porém, há uma tendência de considerar modelos mais ricos e realistas, que são capazes de integrar aspectos como restrições realistas nos níveis de portfólio e projetos com objetivos múltiplos, tempos mais curtos e robustez (Saiz et al., 2022). Os portfólios de projetos não podem ser vistos meramente como servindo a uma estratégia pela organização matriz porque essa visão é limitante, simplifica demais o problema e pode explicar a persistência da lacuna entre o desenho e a execução da estratégia (Albaiti & Alsulami, 2021). Há uma necessidade de desenvolver pesquisas futuras para esclarecer e ajudar a gerenciar a complexidade dos portfólios, para desenvolver novas abordagens e para revelar a dinâmica na aceitação e rejeição institucional (Martinsuo & Gerald, 2020). Metodologias integradas de projetos baseadas em equipes para avaliar um projeto de desenvolvimento de produto e definir interativamente uma pluralidade de modelos e cenários de desenvolvimento (Christine et al., 2003). Métodos para planejar uma reestruturação de organizações que permita planejar um projeto com capacidade de gerenciamento de recursos e capacidade de gerenciamento de tempo para fornecer recursos colaborativos de acordo com o prazo dos projetos (Sven et al., 2004).

- **Simplificação:** Esta categoria demonstra uma necessidade de artefatos que sejam de fácil entendimento e de fácil aplicação. Embora existam mais de 100 métodos diferentes que podem ser usados para calcular, examinar e selecionar opções de decisão, a maioria raramente é empregada porque são complexos e envolvem uma quantidade excessiva de informações,

fornecem gerenciamento insuficiente de risco e incerteza (Danesh et al., 2017). Em gerenciamento de projetos, muitas vezes os dados existentes são limitados e vagos, como por exemplo, a seleção de projetos multicritério que exige atender a fatores frequentemente conflitantes de forma vaga (Mohagheghi et al., 2019). No contexto do gerenciamento de projetos, a atenção dada ao gerenciamento de portfólio aumentou nos últimos anos e busca integrar as demandas de diferentes departamentos e seus diferentes objetivos (Albano et al., 2021). Um método para gerenciamento holístico de projetos pode incluir a apresentação de uma interface gráfica para um usuário inserir informações de projeto e abastecer um portfólio de projeto (Tim et al., 2006). Facilitar o gerenciamento de vários projetos usando medição de rendimento, um método para fornecer gerenciamento de projeto baseado em cadeia crítica que inclui uma lista de períodos sequenciais para um projeto que compreende uma pluralidade de tarefas e calcular um número de tarefas para cada período (Sanjeev et al., 2006).

- **Portfólio Dinâmico:** Esta categoria, traz a necessidade de entender que as demandas são diversas e que a carteira independe do tipo de abordagem, além da necessidade de uma visão consolidada do portfólio. O processo de formação de um portfólio dinâmico é proposto para ser realizado em duas fases: na primeira fase, resolve-se a tarefa estratégica de formar uma carteira dinâmica e na segunda fase, a gestão de portfólio significa alterar a composição da carteira de acordo com as políticas de mudança ao longo dos anos do período de planejamento (Moskalenko et al., 2020). O crescente dinamismo em ambientes empresariais, geralmente se refere a uma estrutura de trabalho interativa que é realizada em equipes altamente autônomas, auto-organizadas e com alto nível de comunicação entre os membros da equipe e partes interessadas (Kaufmann et al., 2020). Um método para portfólio de projeto otimizado com parâmetros, que definem as restrições em um portfólio de projetos por caminho crítico e projetos de cadeia crítica (Hess & Ricketts, 2014). Um software gerador de alocação para um projeto com base em uma comparação de habilidades baseada em uma ou mais funções predefinidas, em que cada função inclui uma ou mais habilidades associadas ao projeto (Fliess et al., 2005).

- **Maturidade:** Foco em avaliar a maturidade do PPM. A maturidade é o ponto de partida para comparar o nível atual de qualidade das atividades de gerenciamento de portfólio com as melhores práticas. Ela representa um caminho para uma forma cada vez mais organizada e sistemática de fazer negócios nas organizações (Nyandongo & Mshweshwe, 2017). Richard et al. (2021) argumentam que há uma ampla gama de modelos de maturidade de projetos voltados a diferentes aspectos como, por exemplo, Indústria 4.0. Com base em um conjunto de melhores práticas de gerenciamento de projetos da organização. Para avaliar a

maturidade de gerenciamento de projetos de uma organização, um escopo de avaliação é definido dentro de um conjunto de práticas recomendadas de gerenciamento de projetos organizacionais (Larry & Baca, 2008).

- **Governança:** Trata-se de artefatos voltados especificamente para Governança em Portfólio de projetos. O sucesso da gestão do portfólio de projetos de sistemas de P&D depende diretamente das ações da gestão definida como a composição de elementos de governança para projetos que estruturaram demandas voltadas ao portfólio (Ramenskaya & Savchenko, 2019). O conceito de governança é compreendido como a interação entre atores dentro de um modelo formal ou informal, que determina como as decisões são tomadas e como as ações são realizadas, com vistas a manter os valores organizacionais diante da mudança (Cordeiro et al., 2020). Trata-se de um mecanismo de inovação para selecionar especialistas no assunto e facilitar soluções colaborativas, um mecanismo de governança de projetos configurado para otimizar o caminho de desenvolvimento (Alan & Sthepen, 2021).

- **Foco em metodologias ágeis:** Trata-se de soluções voltadas, especificamente, às metodologias ágeis. As práticas ágeis se tornam cada vez mais populares para projetos e portfólios de projetos, oferecendo às empresas uma maior flexibilidade para se adaptar a ambientes dinâmicos (Kaufmann et al., 2020). Garcia et al. (2021) apontam que o empreendedorismo pode explicar 19,7% do uso de métodos ágeis no gerenciamento de projetos, tendo em vista que 80,30% não são explicados, evidenciando a complexidade do contexto dos métodos ágeis, sugerindo o desenvolvimento de novos estudos para melhor compreender a agilidade no contexto de projetos. Trata-se de um desenvolvimento de software que apoia e conecta elementos presentes em metodologias ágeis (Kattathara, 2018)

O gráfico apresentado na Figura 5 demonstra o resultado do mapeamento dos artefatos pela perspectiva das patentes e dos artigos. Isto nos traz um panorama sobre a produção de artefatos oriundos de pesquisas acadêmicas (que tenham gerado patentes ou não) quanto de praticantes (patentes depositadas por empresas).

Em relação as patentes há um volume predominante na geração de artefatos voltados para soluções específicas e não integradas, ou seja, soluções para um problema de forma isolada e que atende determinada necessidade. Em um segundo maior bloco de registros existe uma intensidade de artefatos relacionados a metodologias tradicionais de portfólio de projeto, que por sua vez, tem por objetivo uma abordagem única e que não atende novas abordagens. Por outro lado, existem outras duas classificações em menor proporção voltadas para artefatos direcionados para integratividade e simplificação que tratam da gestão de portfólio independente da metodologia aplicada, porém, que seja de mais fácil uso, que apesar

de uma menor proporção são mais recentes e demonstram um possível caminho para novas patentes.

Analisando os artigos, percebe-se que há um movimento maior na elaboração de artefatos voltados para abordagens integrativas assim como artefatos com maior facilidade de uso. Essas categorias abordadas em artigos demonstram que há uma preocupação acadêmica em produzir artefatos mais abrangentes que atendam necessidades amplas das organizações.

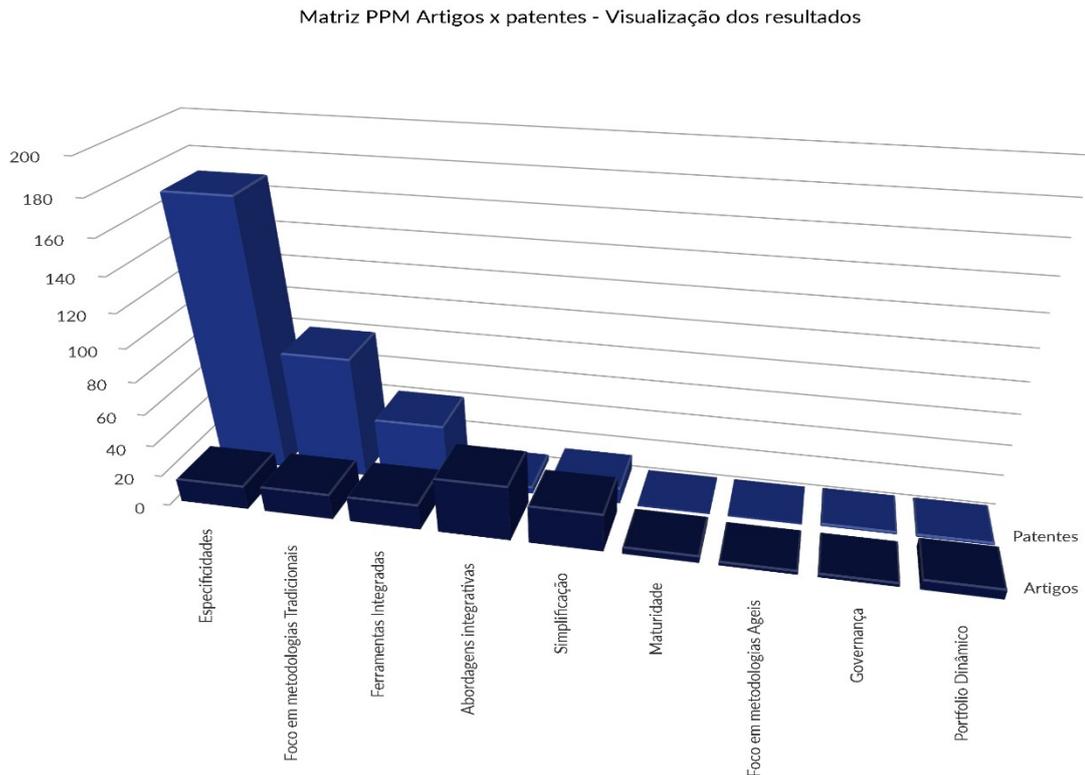
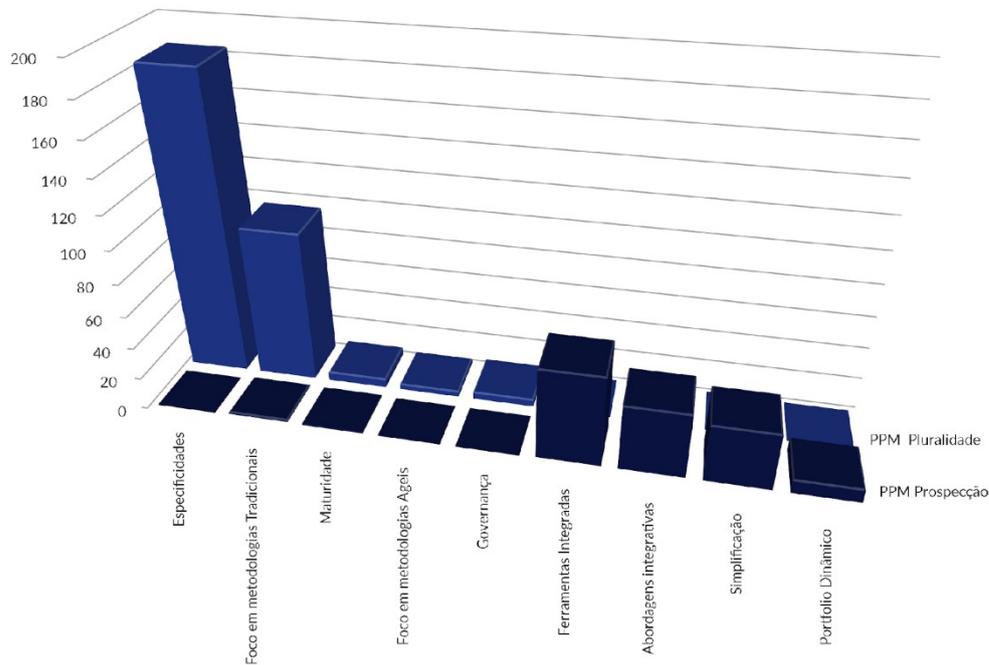


Figura 5 - Classificações de categorias por Patentes x Artigos

Fonte: Autores

Na análise das categorias presentes em cada uma das dimensões, não há uma comparação baseada na quantidade de códigos classificados, mas sim na discussão das necessidades que os autores colocam como futuras. A Figura 6 representa do lado esquerdo as categorias atuais e amplamente presente nos estudos e do outro lado, a partir da categoria Ferramentas Integradas, as necessidades de pesquisa e desenvolvimentos de novos artefatos. Estes novos artefatos devem ser integrativos de forma à abranger todas as necessidades de gestão de portfólio de projetos, mas ao mesmo tempo tenham uma simplicidade na forma de utilização, ou seja, uma menor robustez.

Matriz PPM Pluralidade e Prospecção - Visualização dos resultados

**Figura 6 - Classificações das categorias por Pluralidade x Prospecção**

Fonte: Autor

O desenvolvimento de artefatos para suprir necessidades específicas e que geram a pluralidade, são de grande importância pelo volume de pesquisas e categorias apresentadas nesta pesquisa. Mesmo com volume apresentado de artefatos categorizados na dimensão Pluralidade, a questão de pesquisa, tem o foco em entender o que se espera no desenvolvimento de novos artefatos. A dimensão Prospecção demonstra ser um novo direcionador para desenvolvimento de novos artefatos, cujo foco deve ser direcionado à modelos, métodos ou ferramentas que busquem uma integração para uso de uma única abordagem ou ferramenta de PPM, mas que ao mesmo tempo seja simples para atingir todos os atores presentes no projeto e que atenda a volatilidade e dinamismo dos portfólios.

Uma vez agrupado todas as classificações e considerando a premissa dos códigos voltados para as críticas ou necessidades consideradas pelos autores, é recomendada uma agenda de pesquisa voltada para PPM na dimensão da Prospecção, com o objetivo de desenvolver pesquisas voltados para artefatos integrativos sejam eles modelos, métodos ou instanciações e que sejam simples na forma de utilização.

Esta agenda de pesquisa sugere estudos voltados para artefatos que visam a integração e dinamismo em portfólio de projetos e ao mesmo, facilidade de uso. A Figura 7 demonstra

esse resultado de forma proporcional a cada uma das características necessárias a serem embarcadas em desenvolvimentos de novos artefatos.

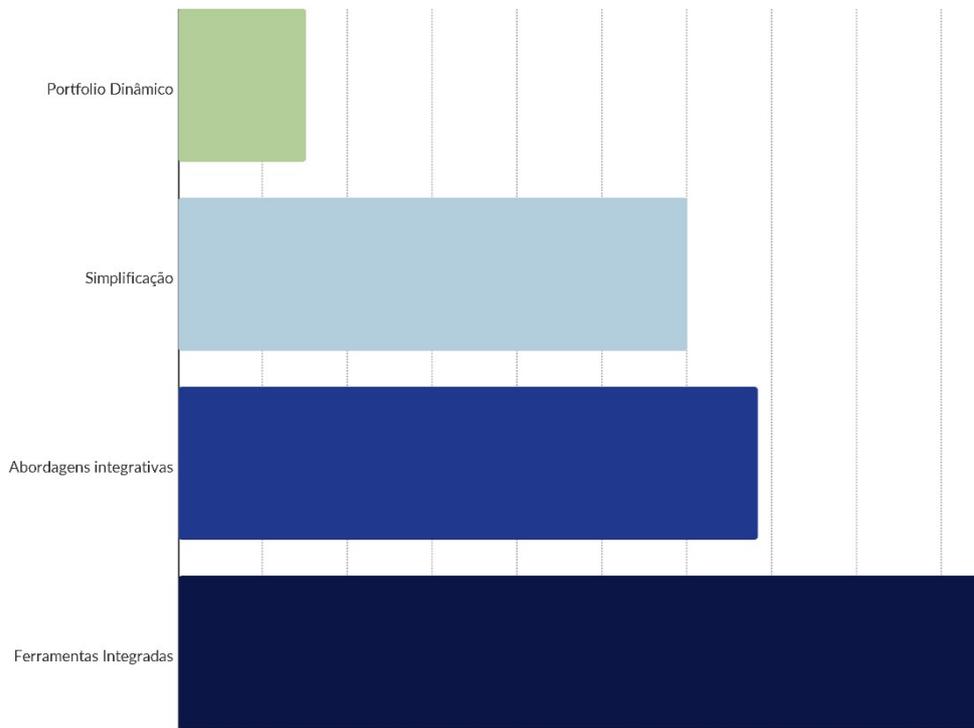


Figura 7 - Categorias na perspectiva da Agenda de Pesquisa (Prospecção)

Fonte: Autor

3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em linha com o objetivo proposto, esta pesquisa responde a seguinte questão: O que se espera de novos artefatos voltados para PPM? Como resposta é apresentado o mapeamento de quatro categorias que compõe agenda de pesquisa conforme apresentado a seguir:

- **Artefatos integrativos:** pesquisas que buscam o desenvolvimento de artefatos que possibilitem uma integração entre portfólio de projetos de diversas áreas de uma mesma organização, provendo uma visão unificada dos portfólios de projetos apoiando na gestão e nas tomadas de decisões.

- **Abordagens integrativas:** trata do desenvolvimento de artefatos que não sejam voltados apenas para gestão tradicional de portfólio de projetos, ou apenas portfólio de projetos ágeis, ou até mesmo híbrida, mas que possam ser adaptados a metodologias proprietárias desenvolvidas pelas organizações.

- **Simplificação:** desenvolvimento de artefatos que sejam de fácil uso por colaboradores, partes interessadas, participantes de modo geral dos projetos e não somente pessoas que estejam diretamente atuando nos projetos.

- **Portfólio Dinâmico:** Artefatos que possibilitem uma adaptabilidade rápida na tomada de decisão em face as mudanças provocadas pelo mercado ou por necessidades específicas da organização. Este tipo de artefato deve considerar rápidas mudanças no portfólio sem a necessidade de revisões aprofundadas dos projetos.

Esta agenda de pesquisa proposta é orientada para trabalhos empíricos de forma que estas categorias possam ser validadas no campo dos praticantes, de forma que, os artefatos possam evoluir baseados em necessidades das organizações e com rigor científico. Por se tratar de estudos voltados a geração de artefatos para praticantes, recomendamos metodologias de pesquisa de intervenção como por exemplo, a *Design Science Research* (DSR).

Os documentos e registros mapeados não tratam apenas de empresas baseadas em projetos portanto, entendemos que esta é uma limitação da pesquisa. Empresas baseadas em projetos podem fazer uso de artefatos específicos ou tradicionais, portanto, este tópico também é proposto como estudos futuros, justamente pelo foco dominante deste tipo de organização.

4 ESTUDO 2 - GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS EM EMPRESAS DE VAREJO: A PROPOSIÇÃO DE MODELO

Resumo

Esta pesquisa tem por objetivo propor um modelo para a Gestão de Portfólio de Projetos (PPM) que apoia na integração dos diversos portfólios distribuídos em empresas de varejo assim como apoie na institucionalização dos atores e elementos destes mesmos portfólios, promovendo uma diretriz para uma gestão unificada dos portfólios de projetos. Assim, este artigo visa responder a seguinte questão de pesquisa: **Quais os principais atores e elementos presentes em Portfólios de Projetos em empresas de varejo e como organizá-los?** Foi realizada uma Revisão Sistemática da Literatura utilizando as bases de dados Scopus e Web of Science tendo sido analisados 88 documentos. Em uma segunda etapa foram conduzidas entrevistas em profundidade, com 10 gerentes de projetos que atuam em empresa de varejo, que serviram de insumo para a construção do modelo proposto, que posteriormente foi validado em grupos focais. Como resultado, o modelo proposto apresenta quatro etapas: (1) Origem, que correspondem aos objetivos da organização, dos departamentos ou qualquer outro ponto de origem dos projetos que formam o portfólio, sejam eles estratégicos ou operacionais; (2) Registro Inicial, formado por informações base, consideradas como dados originados do requisitante do projeto; (3) Registro Complementar, que corresponde aos principais marcos do projetos e principais atores envolvidos; (4) Registro Final, que trata da configuração dos elementos do projetos sendo este os processos, metodologias e softwares/ferramentas de gestão do projeto. Como contribuição acadêmica é proposto um novo modelo para apoiar na Gestão de Portfólio de Projetos voltado para empresas de varejo que representa uma base de estudo que pode ser aprimorada em novas pesquisas no que tange a integração dos portfólios e institucionalização de seus atores e elementos. No campo dos praticantes, o modelo proposto é uma diretriz que auxilia o praticante na organização e centralização dos portfólios de projetos no varejo.

Palavras-chave: Gestão de Portfólio de Projetos, PPM, Portfólio de Projetos, Gestão de Projetos, Modelos, Institucionalização, Varejo

4.1 INTRODUÇÃO

Portfólio de projetos é definido como um grupo de projetos que compartilham e competem pelos mesmos recursos de uma organização e podem ser considerados como um mecanismo importante para implementar a estratégia corporativa pretendida (Meskendahl, 2010). Além disso, pode ser considerado como um conjunto de projetos de todas as categorias que permite que os gestores aloquem recursos e priorizem as demandas conforme a estratégia da organização ou de partes integrantes da organização (Zhang et al., 2019).

Portfólios de projetos são conjuntos de projetos implementados, financiados e administrados simultaneamente (Kaczorowska et al., 2019). O processo de decisão do gerenciamento de portfólio é caracterizado por incertezas, mudanças constantes, oportunidades, múltiplos objetivos e considerações estratégicas, bem como interdependências entre projetos (Simplício et al., 2017).

Atualmente, as organizações têm um volume expressivo de projetos, incluindo investimentos em desenvolvimento e melhoria de desempenho, sendo que os projetos podem ter efeitos significativos no crescimento da produção e da receita e, conseqüentemente, no desenvolvimento da organização (Borjy et al., 2019). Cabe considerar que construir e gerir o portfólio de projetos “ideal” em um ambiente de negócios em rápida evolução é um desafio importante para os Escritórios de Gerenciamento de Projetos, uma vez que é exigido um maior potencial de dinamismo para atender a complexidade, as incertezas e os riscos (Elbok & Berrado, 2017).

O dinamismo inato do mercado varejista faz com que empresas desse ramo tenham características peculiares em relação à complexidade das demandas e projetos, exigindo respostas rápidas, análises constantes e planos de ação de curto prazo (ListenX Inc., 2022). Empresas varejistas possuem fatores que comprovam consideravelmente atividades e esforços por um conjunto de métodos e processos não organizados que resultam no empenho excessivo para atingir resultados, o que reforça a necessidade de otimizar processos organizacionais (Cinar, 2020).

Normalmente, os recursos financeiros e humanos em uma organização são limitados, o que a obriga a identificar os projetos e agrupá-los de forma adequada para gerar resultados (Korotkov & Wu, 2020). Por isso, deve-se considerar que há um papel significativo na Gestão

de Portfólios de Projetos, desempenhado com auxílio de modelos e métodos para melhorar a gestão destes portfólios (Korotkov & Wu, 2020). Não reconhecer a relação mútua de projetos de diversas áreas e projetos estratégicos podem impactar os resultados esperados pela organização (Delouyi et al., 2021).

As características dos portfólios de projetos assim como uma gama de atores e elementos que fazem parte destes mesmos portfólios não são exploradas de forma clara pelas organizações (Martinsuo & Geraldi, 2020). Esse tema que pode ser expandido por meio do Trabalho Institucional, uma vez que estes mesmos atores e elementos podem ramificar modelos, métodos e processos e atingir a organização como um todo (Lawrence et al., 2009).

Uma vez que existe a possibilidade de ampliar o uso de artefatos por intermédio do Trabalho Institucional aplicando o pilar normativo (Lawrence & Suddaby, 2006), percebe-se a importância de entender de que forma estes portfólios, seus atores e elementos estão sendo apresentados na literatura e discuti-los com praticantes. Assim, busca-se responder a seguinte questão de pesquisa: **Quais os principais atores e elementos presentes em Portfólios de Projetos em empresas de varejo e como organizá-los?** O objetivo do estudo é apresentar um modelo, considerado como uma diretriz, para organizar e centralizar os portfólios, assim, como tornar institucional seus principais atores e elementos.

Este estudo está estruturado em seis partes a contar desta Introdução, sendo a segunda uma breve fundamentação teórica sobre Gestão de Portfólio de Projetos e sobre Trabalho Institucional, seguido de materiais e métodos de pesquisa, logo depois, a análise e desenvolvimento do modelo proposto. Na sequência é apresentada a discussão sobre o modelo proposto e, por fim, as considerações finais.

4.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

4.2.1 Gestão de Portfólio de Projetos

O Portfólio de Projetos é definido como um grupo de projetos que compartilham e competem pelos mesmos recursos de uma organização para implementar a estratégia corporativa pretendida e dessa forma permitir a transição de uma estratégia de nível corporativo para toda a organização (Dixit & Tiwari, 2020; Shenhar et al., 2000). A implantação da estratégia por meio do portfólio de projetos é considerada não somente como

uma forma de aferir o sucesso dos projetos, mas também uma forma de aferir se realmente a estratégia do negócio está sendo implantada (Meskendahl, 2010).

A Gestão de Portfólios de Projetos permite que as empresas gerenciem, avaliem, selecionem, cancelem, priorizem e aloquem recursos para diferentes projetos e auxilia os gestores em alocar recursos para o projeto para melhorar a eficácia e eficiência no gerenciamento de projetos e portfólio (Albano et al., 2021). Considerado como uma ponte entre a estratégia e o gerenciamento de operações, o portfólio permite que as organizações transformem suas visões em realidade (Dezhkam et al., 2019).

A Gestão de Portfólios de Projetos está presente principalmente em organizações focadas em projetos tais como empresas de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), TI (Tecnologia da Informação) e Construção Civil (Elbok & Berrado, 2017). Isso se justifica dada a busca pela adoção de metodologias comumente empregadas com o objetivo de escolher um portfólio de projetos para que toda a empresa esteja alinhada aos objetivos estratégicos (Elbok & Berrado, 2017). Além disso, uma preocupação importante para cada organização é construir um portfólio de projetos ideal em um ambiente de negócios em rápida evolução na qual o tomador de decisão precisa considerar múltiplas dimensões (Mazelis et al., 2020).

Percebe-se nas empresas atuais a atenção aos problemas decisórios que é crescente, uma vez que se deparam com rápidas mudanças no contexto tecnológico e por isso, a Gestão de Portfólios de Projetos é reconhecida como atividade crucial (Ayyagari & Atoum, 2019). A Gestão de Portfólios de Projetos, a fim de viabilizar o alcance do resultado em cada projeto, busca o alinhamento com as necessidades do Negócio, o contexto tecnológico e outros agentes e tendências do mercado (Biagi et al., 2021).

A Gestão de Portfólios de Projetos tem uma relação mais ampla do que é comumente mencionado na literatura cujo foco é em estratégia e essa amplitude pode implicar na melhoria de processos de gestão dos projetos, no *design* e na cultura organizacional bem como no envolvimento das partes interessadas (Patanakul, 2022). Embora exista uma ampla gama de ferramentas de PPM desenvolvidas para habilitar e automatizar processos, ainda há uma compreensão limitada dos fatores que afetam a adoção e a implantação destas mesmas ferramentas nas organizações (Daradkeh, 2019).

Jafarzadeh et al. (2018) apontam que há dificuldades no PPM devido a interdependência entre os projetos e fazem uma chamada para estudos futuros que incorporem simultaneamente esta mesma interdependência dos projetos em uma única abordagem com modelos expandidos que considerem princípios básicos de PPM, porém de forma integrada.

Clegg et al. (2018) discorrem que embora a estratégia seja a principal preocupação da pesquisa sobre PPM, existem muitas oportunidades no campo do praticante ainda inteligível em diferentes contextos e propõem uma agenda de pesquisa para explorar estes mesmos diferentes contextos.

4.2.2 Trabalho Institucional

Existe uma discordância entre as orientações apresentadas na literatura acadêmica no que tange a Gestão de Portfólios de Projetos e as práticas adotadas pelas empresas, como demonstrado em estudo realizado em empresas públicas e privadas no Brasil (Maceta & Berssaneti, 2020). Isto porque há uma questão cultural na adoção de práticas e ferramentas para a Gestão de Portfólios de Projetos nas organizações e esta discussão se torna ampla porque requer mecanismos para institucionalizar processos para que esse sejam consolidados nas empresas (Alexandrova, 2020).

No tocante ao varejo, a Gestão de Portfólios de Projetos é considerado um fator crítico de sucesso, principalmente porque os projetos estão relacionados a determinados objetivos da organização e espera-se que estes mesmos objetivos sejam realizados (Morioka & de Carvalho, 2014). A questão da institucionalização dos processos incluindo os processos de PPM é considerada um desafio ainda maior em empresas de varejo pela volatilidade de mudanças em face ao mercado (Huang & Sternquist, 2007).

O conceito do Trabalho Institucional, traz a institucionalização por meio dos atores e elementos presentes em determinados contextos (Lawrence & Suddaby, 2006). Uma das formas de fazer com que Trabalho Institucional tenha resultado quando da legitimidade de um processo é por meio de normativa (Lawrence et al., 2009).

A normativa pode ser considerada como processos instituídos por meio de algum tipo de mecanismo que resulte em uma formalidade e uma utilização de forma habitual (Trevino et al., 2008). O Trabalho Institucional por meio de normativa se dá pelo indivíduo ou conjunto de indivíduos utiliza de determinado mecanismo e por conta de uma eficácia, e o uso desse mecanismo se torna mais amplo em uma organização (Lawrence et al., 2013). Podemos considerar que tais mecanismo se apresentam como modelo, métodos, software ou qualquer outro tipo de artefato. A seguir é apresentado o capítulo de materiais e métodos.

4.3 MATERIAIS E MÉTODOS

Este estudo tem natureza qualitativa e exploratória, uma vez que aborda uma temática atual, cujos limites de conhecimento não estão muito bem estabelecidos (Creswell, 2007). Estas características também estão alinhadas com a questão de pesquisa proposta, do tipo “como”, que remete a um estudo qualitativo e que busca assertividade nos resultados com uma estrutura narrativa coesa e firme (Forza, 2002; Sweetman et al., 2010).

A pesquisa organiza-se em quatro fases, demonstradas na Figura 8. A primeira fase trata da RSL, para entender e mapear os atores e elementos presentes no PPM na literatura acadêmica. A segunda, consiste em entrevistas com Gerentes de Projetos, para entender e mapear os atores e elementos presentes no PPM no campo do praticante. Em seguida foi realizada a análise dos dados para composição de 2 modelos de apoio sendo o primeiro modelo baseado na RSL e o segundo modelo baseado no campo do praticante. Considerando estas análises e com base nestes mesmos dois modelos, foi desenvolvido o modelo denominado PPM-I (*Project Portfolio Management - Integrated*) Versão Inicial. O PPM-I Versão Inicial passou por demonstração em grupos focais que possibilitaram melhorias, adequações e validação do modelo que originou o modelo proposto PPM-I Versão Final.

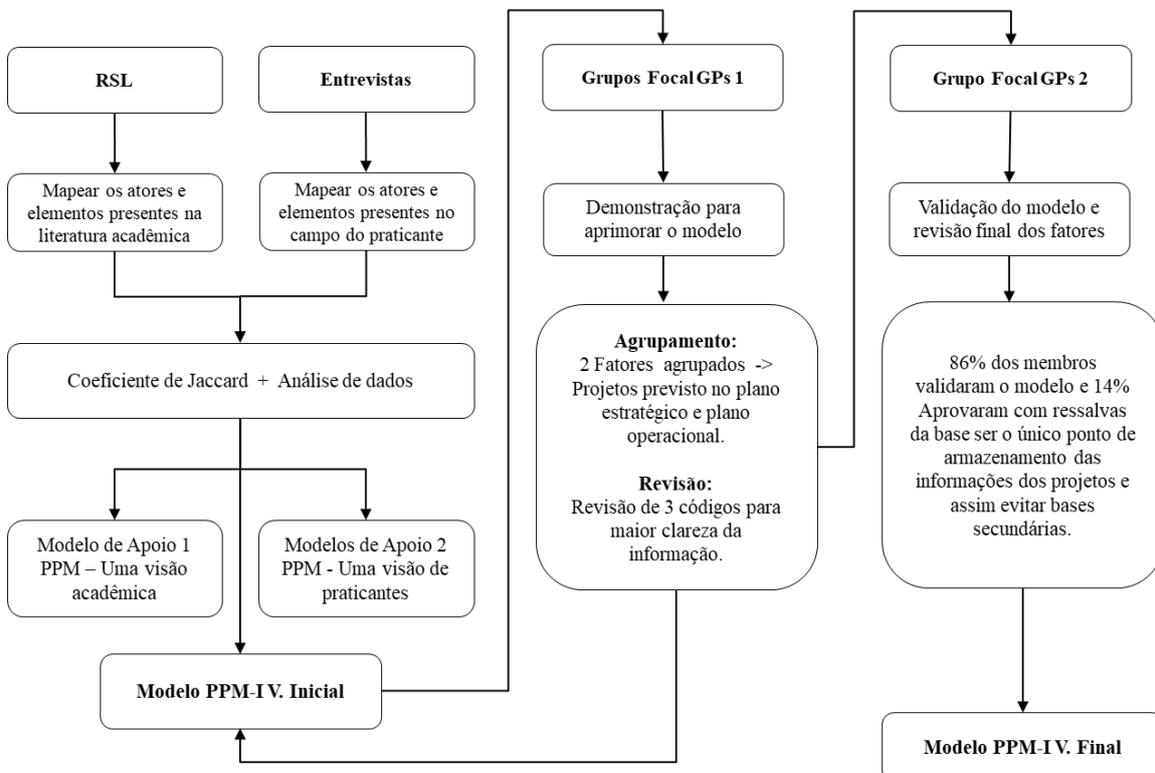


Figura 8 - Método de Pesquisa

Fonte: Autor

Para a análise dos dados foi utilizado o software Nvivo, que tem como objetivo principal elevar o rigor do estudo qualitativo, dando alguma rigidez ao processo de análise e permitindo o uso adequado de relatórios e gráficos, facilitando a interpretação das informações (Leech & Onwuegbuzie, 2011). Segundo o próprio desenvolvedor, “A ferramenta NVivo também sustenta a exploração dos relatórios e das análises efetuadas para não gerar vieses de pesquisa, apoia-se na estruturação dos dados, extração de relatório e validação de proposições do método desta pesquisa definido em questão” (QSR International Inc, 2021).

4.3.1 Revisão Sistemática da Literatura

A RSL é uma das formas de reunir evidências para estabelecer um protocolo como parte de um processo de revisão, uma vez que inclui informações suficientes para habilitar a replicação independente dos métodos (Pollock & Berge, 2018). Para uma RSL deve ser destacada a importância de um processo com um protocolo formal, estruturado e claro, como demonstrado na Figura 9 (Petticrew & Roberts, 2008).

A RSL, foi efetuada a partir de duas bases de dados: a Scopus e a Web of Science (WoS). Foram utilizados os seguintes termos: ("Project Management Office" OR pmo OR "Project Portfolio Management" OR "Project Portfolio*" OR "pipeline of projects" OR "range of projects" OR "set of projects" OR "project pipeline*" OR "round of projects") AND (model* OR method* OR process* OR framework* OR procedure*) AND (characteristic* OR feature* OR strateg* OR attribute*). Os termos selecionados não englobam apenas as palavras chaves reconhecidas no PPM, mas também termos como PMO que atuam diretamente nesta mesma questão, de forma que fosse possível obter o maior número de artigos relacionados ao tema de pesquisa. A base Scopus resultou em 1317 artigos e a WoS resultou em 996. A princípio não foi aplicado nenhum filtro e a fase inicial teve como foco comparar os documentos das duas bases.

A comparação da base de dados resultou em 484 documentos duplicados os quais foram excluídos para obter uma base de dados concisa para análise. A partir desta base, foram adotados critérios de exclusão e inclusão para uma seleção de artigos relevantes à pesquisa. Em uma RSL, os critérios de seleção aplicados como filtros são determinantes para um resultado convicto e devem estar alinhados à forma de avaliação para construção de uma base

sólida de artigos, e que apoia no desenvolvimento de uma discussão concisa (Russo & Camanho, 2015).

Como critérios de exclusão foram considerados: (1) livros, (2) idiomas diferentes de inglês e português, (3) artigos anteriores à 2017 – optou-se por discussões recentes sobre o tema de pesquisa, (4) artigos sem citação, com exceção de publicações consideradas recentes e (5) cruzamento de palavras chaves e *journals* desconsiderando artigos que cujo conteúdo não possui aderência ao tema de pesquisa. Como critérios de inclusão foram considerados os artigos cujas informações mapeadas estivessem relacionadas ao tema de pesquisa.

Os 88 artigos selecionados para análise mais aprofundada passaram por uma leitura crítica e categorização. O processo de categorização permitiu construir e associar todas as informações presentes no corpus de análise, esta mesma categorização será apresentada no capítulo Análise e Desenvolvimento do Modelo.

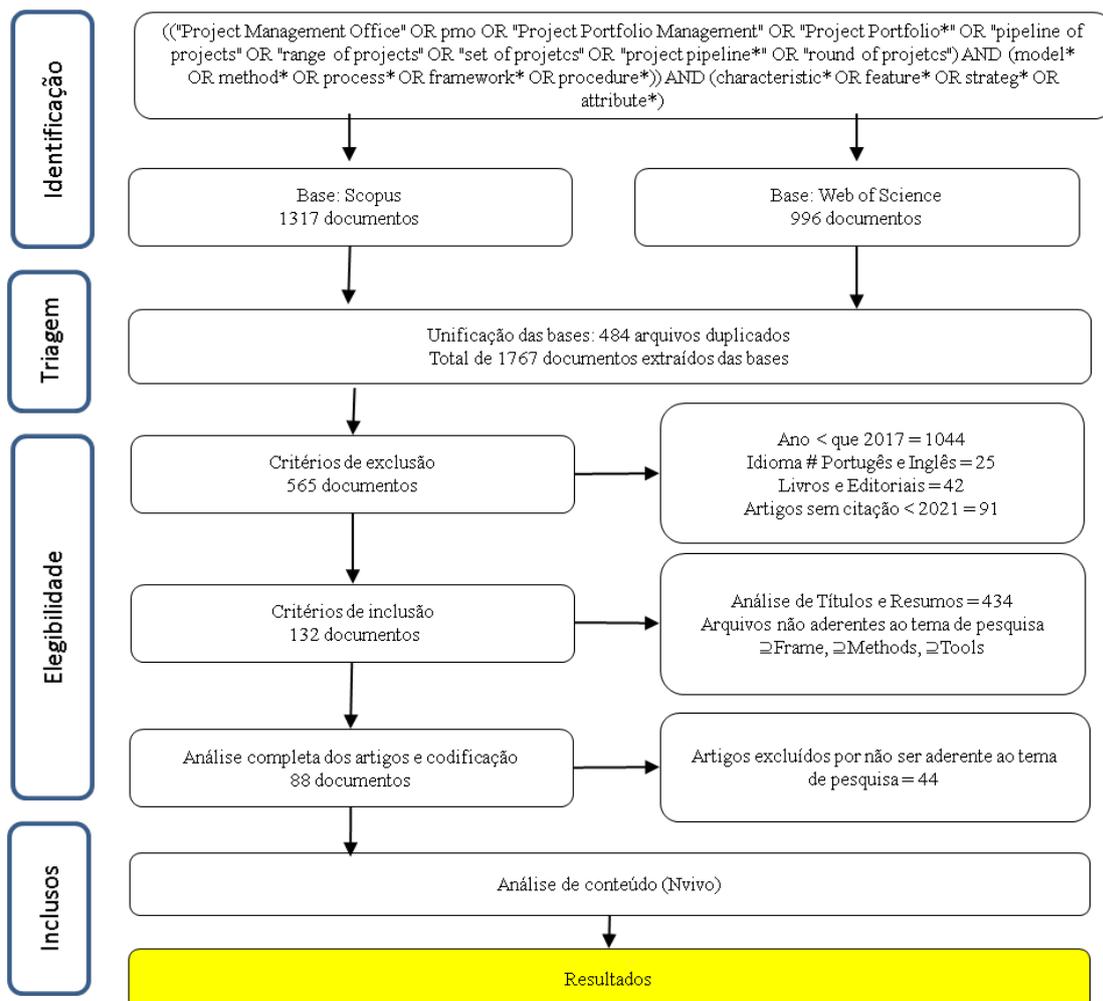


Figura 9 - Protocolo de Revisão Sistemática
Fonte: Adaptado de Pollock e Berge (2018)

4.3.2 Entrevistas

Nesta fase da pesquisa foram conduzidas 10 entrevistas individuais em profundidade com Gestores de Projetos que atuam especificamente no varejo, sendo esta, uma das formas de coleta de dados qualitativos (Gibbs, 2009). Foram considerados Gerentes de Projetos que atuam diretamente na condução de projetos em empresas de varejo ou fazem parte de equipes de projetos de implantação de projetos de varejo.

Foram conduzidas dez entrevistas, as quais foram transcritas e codificadas. As entrevistas foram individuais, realizadas entre o dia 2 de abril de 2022 e 30 de maio de 2022, de forma remota utilizando o software *MS Teams*. O Apêndice E apresenta o roteiro para as entrevistas e as questões pautadas para as entrevistas, no cumprimento dos requisitos da pesquisa qualitativa (Gibbs, 2009). A tabela 4 apresenta um detalhamento do perfil dos entrevistados bem como das entrevistas realizadas.

Identificação	Empresa	Formação	Cargo Atual	Idade	Tempo de Carreira (anos)	Tempo como PM (anos)	Tempo de Entrev. (min)	Págs	Data
PM1	Varejo 1	Engenheiro de Produção	Gerente de Projetos	26	8	5	28	11	04/04/22
PM2	Varejo 1	Engenheiro de Produção	Gerente de Projetos	31	7	7	25	12	05/04/22
PM3	Varejo 1	Análise de Sistemas	Gerente de Projetos	60	40	20	42	14	14/04/22
PM4	Varejo 1	Administração com ênfase em Sistemas de Informação	Gerente de Projetos	42	21	18	53	16	19/04/22
PM5	Varejo 3	Bacharel em Sistemas de Informação	Coordenador de TI	44	25	20	40	24	09/05/22
PM6	Varejo 2	Análise de Sistemas	Coordenador de TI	37	18	10	33	17	09/05/22
PM7	Varejo 1	Bacharel em Administração	Especialista LGPD	40	18	8	28	23	11/05/22
PM8	Varejo 2	Engenheiro Civil	Gerente de Infraestrutura	40	20	20	25	16	18/05/22
PM9	Varejo 2	Administração com ênfase em logística	Gerente de Operações de Logística	49	26	15	32	14	23/05/22
PM10	Varejo 2	Administração	Gerente de Operações	34	14	8	36	16	24/05/22

Tabela 4 - Características de PMs entrevistados

Fonte: Autor

As entrevistas tiveram duração média de 35 minutos, foram gravadas e transcritas com anotações e posteriormente analisadas. Foi realizado um termo de consentimento, conforme Apêndice F. O número de 10 entrevistas foi considerado adequado, uma vez que, segundo Guest et al. (2006) a saturação é alcançada quando se obtém um senso confiável de temática,

exaustão e variabilidade em um conjunto de dados e possibilitou encontrar saturação em relação aos atores e elementos do modelo proposto.

4.3.3 Grupos Focais

Foram conduzidos dois Grupos Focais para validar o modelo proposto PPM-I Versão Inicial, uma vez que é considerada uma técnica de pesquisa social para estudar ideias e informações em um ambiente de grupo, bastante utilizado em pesquisas exploratórias, quando pouco se sabe sobre o fenômeno (Morgan, 1996). Grupos Focais em formato aberto permite uma interação direta do entrevistador com os participantes, para obtenção de um volume de dados significativos e uma interação entre os próprios participantes (Tremblay et al., 2010). Os Grupos Focais foram compostos dos Gestores de Portfólio de Projetos e Gestores de Projetos que participaram das entrevistas, para validar e agregar pontos relevantes ao modelo proposto.

Os participantes selecionados para os grupos focais possuem conhecimentos em PPM. Cada participante respondeu, de forma alternada, perguntas abertas a partir da explicação do modelo proposto, alternando a ordem dos participantes, possibilitando uma interação dinâmica. Na última rodada foram permitidos comentários finais de cada um dos participantes. As reuniões foram transcritas e as informações codificadas, e como mencionado anteriormente, para buscar a rigorosidade na captura de realidades empíricas (Charmaz, 2006).

Considerando que a coleta se deu em meio virtual, utilizando o software *MS Teams*, foi adotada a participação de 4 participantes para uma melhor interação e exploração das discussões. Isso porque, para assuntos complexos e, que envolvem maior nível de discussão e interação, grupos menores favorecem o contexto (Morgan, 1996). Os participantes dos Grupos Focais foram convidados formalmente via e-mail e comprovada a participação conforme termo disposto no Apêndice G.

4.4 ANÁLISE E DESENVOLVIMENTO

Os dados mapeados durante a leitura das transcrições e revisão das entrevistas foram codificados. Os códigos foram utilizados para nomear os dados, buscando rigor na captura de realidades empíricas (Charmaz, 2006). Estes mesmos dados foram agrupadas em dimensões com base nas relações diretas, indiretas e generalizadas, definidas por meio do Coeficiente de *Jaccard* representados na Figura 10, a fim de entender o posicionamento de cada elemento para suportar a concepção do modelo proposto. O Coeficiente de *Jaccard* é considerado como um método para se obter um bom desempenho na medição da semelhança de palavras e códigos ao comparar com cada informação, assim como é capaz de detectar as palavras denominadas “tipologia” em conjuntos de dados (Niwattanakul et al., 2013).

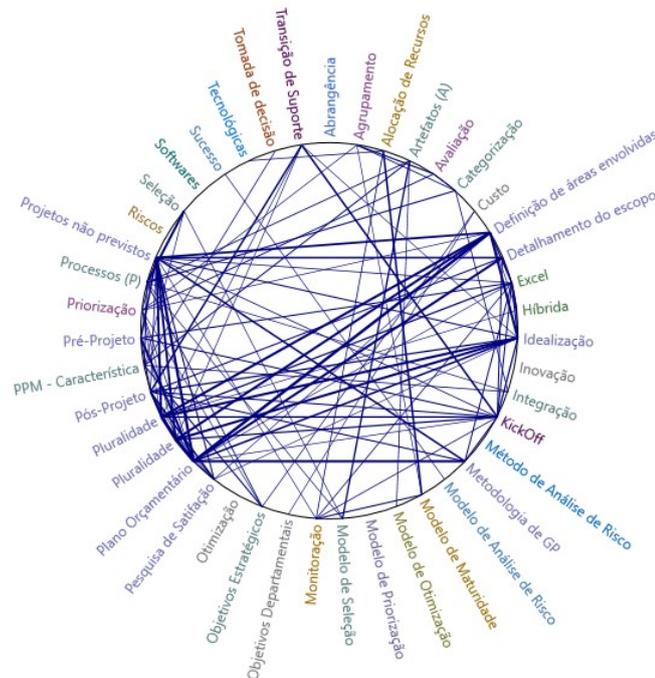


Figura 10 - Relações diretas, indiretas e generalizadas baseados Coeficiente de Jaccard

Fonte: Autor

A Figura 10 apresenta o relacionamento sobre os dados mapeados. Onde há maior proporção de relações estão dados com maior relevância, assim como, os dados sem relacionamento estabelecido (cujo a coleta apresentou apenas uma citação e sem contexto associado) não tem relevância para a pesquisa e, assim, podem ser expurgados do modelo proposto.

A seguir são apresentados os dados mapeados e as dimensões propostas nos três diferentes momentos, conforme o método de pesquisa apresentado. O primeiro momento é uma extração dos dados somente da literatura, que gerou um modelo com visão estritamente

acadêmica. A segunda extração traz um modelo com uma visão dos gerentes de projetos em relação ao campo dos praticantes e que apresenta alguns temas presentes na literatura acadêmica. E, por fim, a análise conjunta dos dados que dá origem ao PPM-I Versão inicial.

4.4.1 PPM - Uma visão acadêmica

Quando da análise detalhada especificamente da literatura perante cada artigo selecionado na base de dados, foi possível desenvolver um modelo ilustrativo que apoia no entendimento das boas práticas em Gestão de Portfólios de Projetos, conforme Figura 11. Este modelo ilustrativo é composto de códigos oriundos da análise dos dados, que nesta pesquisa são considerados como atores e elementos do PPM.

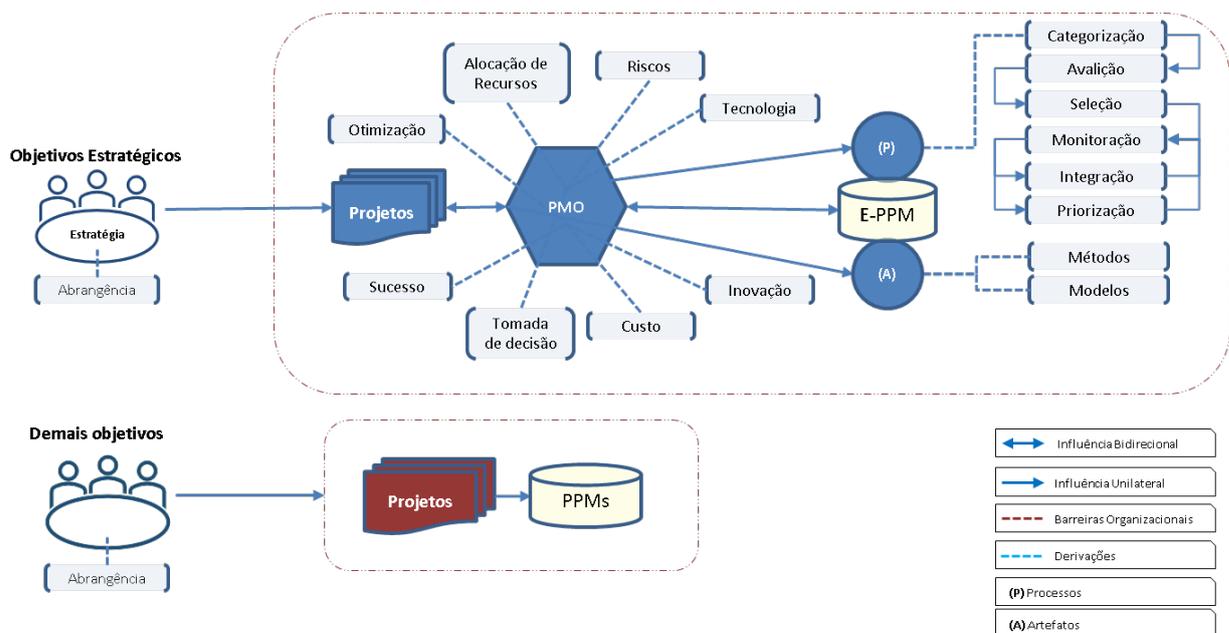


Figura 11 - Modelo Conceitual baseado na codificação e análise da literatura acadêmica
Fonte: Autor

Estes atores e elementos foram agrupados em cinco dimensões aqui denominadas: (1) Objetivos, que correspondem a origem dos projetos, os quais serão inseridos no portfólio; (2) os Projetos, os quais são considerados como insumo para funcionamento da Gestão de Portfólio; (3) PMO; (4) Processos, os quais determinam como se deve proceder com determinadas atividades e; (5) Artefatos apresentados como modelos e métodos que apoiam o processo do PPM. Especificamente o (3) PMO é considerado como um dos atores por se tratar de uma organização composta de pessoas que gerem os projetos presentes no portfólio. Estas dimensões serão descritas a seguir:

4.4.1.1 Dimensão: Objetivos

Esta dimensão apresenta os objetivos que determinam a origem dos projetos, assim como o alcance desses projetos em termos organizacionais aqui denominado “abrangência”.

- **Objetivos Estratégicos:** Considera os projetos que foram elegidos pela organização como parte integrante do plano estratégico (Moskalenko et al., 2020), assim como projetos que são descritos como parte integrante do plano estratégico, porém, previamente identificados e classificados (Martinsuo & Geraldi, 2020). Pressupõe-se que estes projetos possuem uma coordenação específica para atingir os objetivos instituídos pela organização (Albano et al., 2021).

- **Objetivos Departamentais:** São projetos voltados aos diversos departamentos ou setores das organizações e que consistem em melhorias e objetivos específicos (Maslak et al., 2020). Neste caso, identifica-se que a busca por inovação faz com que os projetos surjam de diferentes áreas e por diferentes necessidades (Elbok & Berrado, 2017). Mesmo não sendo projetos classificados como estratégicos, necessitam da análise e da condução da área de Gestão de Projetos (Chaparro et al., 2019).

- **Abrangência:** Trata do alcance do portfólio, ou seja, se há presença de todos os projetos da organização ou se a Gestão de Portfólio é somente baseada nos projetos estratégicos (Martinsuo & Geraldi, 2020). É realizada uma distinção clara em relação à eficiência que trata de questões intraorganizacionais (Kaczorowska et al., 2019) e busca agrupar projetos das camadas táticas e operacionais (Petro et al., 2020).

4.4.1.2 Dimensão: Projetos

Consiste em elencar projetos que sejam parte integrante do portfólio e formalizar a existência deste projeto (Dezhkam et al., 2019). Trata de reunir estes mesmos projetos em uma base única para que possam ser analisados e endereçados para estágios seguintes (Molokanova et al., 2020). Esta base pressupõe todos os projetos mapeados e que necessitam de uma análise mais aprofundada como avaliação, seleção e início do projeto (Delouyi et al., 2021). O agrupamento também pode ser considerado dividido em cluster para identificar possíveis PMOs e direcionar os projetos para o PMO mais adequado (Raad et al., 2020).

4.4.1.3 Dimensão: PMO

O PMO é considerado como uma entidade organizacional para a governança centralizada de projetos cujas responsabilidades típicas abrangem a padronização de

processos de gerenciamento, controles e desempenho dos projetos (Ershadi et al., 2021). O PMO visa apoiar os gerentes de projeto a fim de garantir que as atividades sejam executadas da melhor maneira possível (Oliveira et al., 2017). Os elementos associados a ele são:

- **Otimização:** Trata-se de identificar um subconjunto de características a serem incluídas ou revisar sobrecargas com o objetivo de simplificar e acelerar determinadas atividades (Faezy & Hooman, 2017). Neste elemento são utilizados métodos, como por exemplo, tomada de decisão multicritério, análise envoltória de dados e abordagens de hierarquia analítica com *Analytical Hierarchical Process* - AHP (Chaparro et al., 2019).

- **Alocação de Recursos:** Avalia a disponibilidade de recursos sejam eles, financeiros, materiais ou humanos, a fim de viabilizar a seleção do projeto (Dezhkam et al., 2019; Guo et al., 2018).

- **Riscos:** Os riscos são considerados como incertezas em relação ao resultado dos projetos perante situações financeiras, de mercado, recursos, *expertises* e outros fatores que possam definir uma suspensão momentânea ou definitiva dos projetos ocasionando perdas (Elbok & Berrado, 2017). Deve-se considerar que é necessário um equilíbrio entre os riscos e os retornos para cada combinação de projetos que compõem a fronteira do portfólio (Diaz et al., 2020).

- **Sucesso:** Trata-se da avaliação de percepção do sucesso dos projetos implementados, os quais, uma vez parte do portfólio, devem ser aferidos (Oostuizen et al., 2018). Também considera-se que o sucesso dos projetos é reflexo direto da eficácia do PPM (Micán et al., 2020).

- **Tomada de decisão:** baseia-se na identificação de um conjunto de pesos viáveis para selecionar ou rejeitar os projetos considerando atributos mapeados em um momento de prontidão (Tervonen et al., 2017). A Tomada de Decisão possui uma forte influência sobre questões financeiras (Hashemizadeh & Ju, 2019). É importante destacar que também são considerados os projetos emergenciais ou de grande importância perante algum objetivo específico (Elbok & Berrado, 2020).

- **Custo:** Refere-se ao momento de prontidão financeira da organização que pode aprovar, postergar ou descartar o projeto por falta de viabilidade financeira (Kaczorowska et

al., 2019). Também considera o benefício econômico dos projetos, taxa de retorno, capacidade do mercado e outros fatores que possam gerar receitas (Molokanova et al., 2020).

- **Tecnologia:** Trata-se do uso de sistemas ou softwares que suportam o PPM, que apoia na monitoração, atualização e apoio nas decisões com base em informações providas por determinados sistemas (Guo et al., 2018). Estas ferramentas também possuem um papel importante quando acompanham determinada metodologia, como ágil, tradicional e híbrida, que simplifica e facilita a aplicação das mesmas (Molokanova et al., 2020).

- **Inovação:** Nas condições modernas, um dos fatores mais importantes de estabilidade financeira e competitividade de uma empresa é o uso racional de recursos ao investir em projetos, principalmente os de natureza inovadora (Mazelis et al., 2020). Esta inovação deve ser considerada durante a implantação dos projetos porque trata não somente de questões relacionadas ao emprego de novas metodologias e modelos, mas também é considerada uma forma de atuar no mercado (Andrade et al., 2021; Roughani, 2020).

4.4.1.4 Dimensão: Processos

A dimensão dos processos possui elementos os quais seguem uma forma sequencial da Categorização até a Seleção. Após o processo de Seleção há uma interação constante entre os demais processos para que os projetos sejam revisados, priorizados ou realocados conforme os seguintes objetivos:

- **Categorização:** Este estágio trata da compreensão das informações do projeto, de forma que os mesmos sejam classificados conforme a governança do PPM instituída na organização (Elbok & Berrado, 2017). Além disso, também são analisados se os projetos estão relacionados aos objetivos estratégicos da organização (Kaczorowska et al., 2019). Nesta fase, as demandas são classificadas de forma que seja possível saber se a demanda em questão deve ser enquadrada como um projeto, um programa ou sub-portfolio (Molokanova et al., 2020). Entender a natureza dos projetos, objetivos e características é a base da classificação de projetos (Aubry & Lavoie-Tremblay, 2018).

- **Avaliação:** Consiste em estabelecer critérios importantes usados como ofensores organizacionais como, por exemplo, custos e benefícios que equivalem a receita financeira, grau de alinhamento dos objetivos do projeto com a missão ou grau de risco do projeto (Dezhkam et al., 2019). Neste estágio, alguns atributos são revistos de forma que a seguir os

projetos possam ser selecionados de forma coesa (Wu et al., 2018). Ainda neste estágio, há um ranqueamento dos projetos para auxiliar na seleção de projetos (Raad et al., 2020).

- **Seleção:** Consiste em maximizar o resultado esperado pela organização preservando os projetos que contemplam os objetivos estratégicos (Elbok & Berrado, 2017). Também é considerada como seleção de projetos, a alocação adequada de recursos limitados da organização (Dezhkam et al., 2019). O processo de seleção de projetos pode ser definido como análise e julgamento das informações disponíveis sobre o projeto baseado em critérios relevantes e bem definidos (Faezy & Hooman, 2017). Cada grupo de projetos possui critérios correspondentes baseados em um sistema de métricas ou pesos condicionais (Bai et al., 2021).

- **Monitoração:** Consiste no constante acompanhamento das informações abrangentes dos projetos, sendo elas utilizadas como critérios de análise para determinadas tomadas de decisão (Dezhkam et al., 2019). O controle contínuo dos projetos e seus benefícios durante a implementação, pode incorrer em modificar, repriorizar ou encerrar determinados projetos (Schnabl & Grechenig, 2020).

- **Integração:** Consiste em criar uma conexão aberta de portfólios com seu complexo contexto de partes interessadas dentro e fora dos limites da organização, implicando na necessidade de revisitar as estruturas de gerenciamento utilizadas para portfólios de projetos (Martinsuo & Geraldi, 2020). As interdependências de projetos são, por definição, conjuntos de projetos inter-relacionados em termos de utilização de recursos e realização de benefícios (Elbok & Berrado, 2017). Por trás da necessidade de considerar a interdependência, existe o risco de selecionar um projeto errado sem considerar as interdependências, o que torna crítico este sub-processo (Delouyi et al., 2021).

- **Priorização:** Uma vez esclarecidas as informações de cada projeto, bem como os critérios de avaliação, os mesmos devem ser direcionados periodicamente aos atores-chave da organização como a alta direção, gerente do projeto, patrocinadores do projeto e partes interessadas, para uma re-avaliação para cada projeto (Dezhkam et al., 2019). Isto porque há relevância no valor do projeto quanto ao tempo de execução ou necessidade temporal (Kirchmer et al., 2018), assim como, é importante rever os pesos e critérios estabelecido conforme a estratégia da organização (Raad et al., 2020).

4.4.1.5 Dimensão: Artefatos

Artefatos são considerados como modelos, métodos, processos ou softwares desenvolvidos com rigor científico, a fim de solucionar um determinado problema ou um conjunto de problemas para uma determinada solução (Gregor & Hevner, 2013). Esta dimensão pode ser composta dos seguintes tipos de artefatos:

- **Modelos:** Modelos apoiam na escolha dos projetos conforme critérios previamente definidos (Biagi et al., 2021; Elbok & Berrado, 2017). Eles também apoiam na otimização de discussões sobre quais projetos devem ser executados, dando suporte a tomada de decisão (Harrison et al., 2021). Além disso, modelos também podem ser utilizados para prover informações que melhorem a eficiência em determinadas frentes de atuação, como por exemplo, prazos (Rodionov et al., 2020). Também são os modelos que fornecem diretrizes a fim de suportar decisões que auxiliam no desempenho dos projetos (Bredillet et al., 2018a; Zarghami & Dumrak, 2020).

- **Métodos:** Métodos apoiam na identificação de riscos com base em soluções com critérios definidos pelas organizações (Bai et al., 2020). Podemos citar risco na ausência de recursos materiais e humanos, riscos financeiros e risco de planejamentos (Bai et al., 2020), assim como risco de interdependências dos projetos por superlotação de recursos de maneira geral ou falta dos mesmos (Ahmadi-Javid et al., 2020; Micán et al., 2020).

As dimensões e os artefatos acima apresentados compõem o PPM e que abastecem uma base de portfólio de projetos Estratégicos, a qual é denominada S-PPM. Esta base possui uma série de elementos para suprir e apoiar esta mesma gestão. Esta representação da visão acadêmica apresenta uma barreira entre o S-PPM e os Gestão de Portfólios de Projetos Departamentais aqui denominado D-PPMs.

Os D-PPMs representam os demais portfólios de projetos espalhados pela organização mencionados na literatura acadêmica, mas que não apresentam de forma explícita como ocorre a gestão destes portfólios de projetos.

4.4.2 PPM - Uma Visão do Praticante

Com o apoio do software NVivo e por meio do Coeficiente de *Jaccard*, realizamos uma análise detalhada de cada entrevista, preservando os códigos previamente mapeados na literatura acadêmica e acrescentando códigos oriundos do campo que representa uma realidade de empresas de varejo. Foram incluídos os atores e elementos que ampliam a visibilidade do funcionamento da Gestão de Portfólio de Projetos em empresas de varejo, representados na Figura 12.

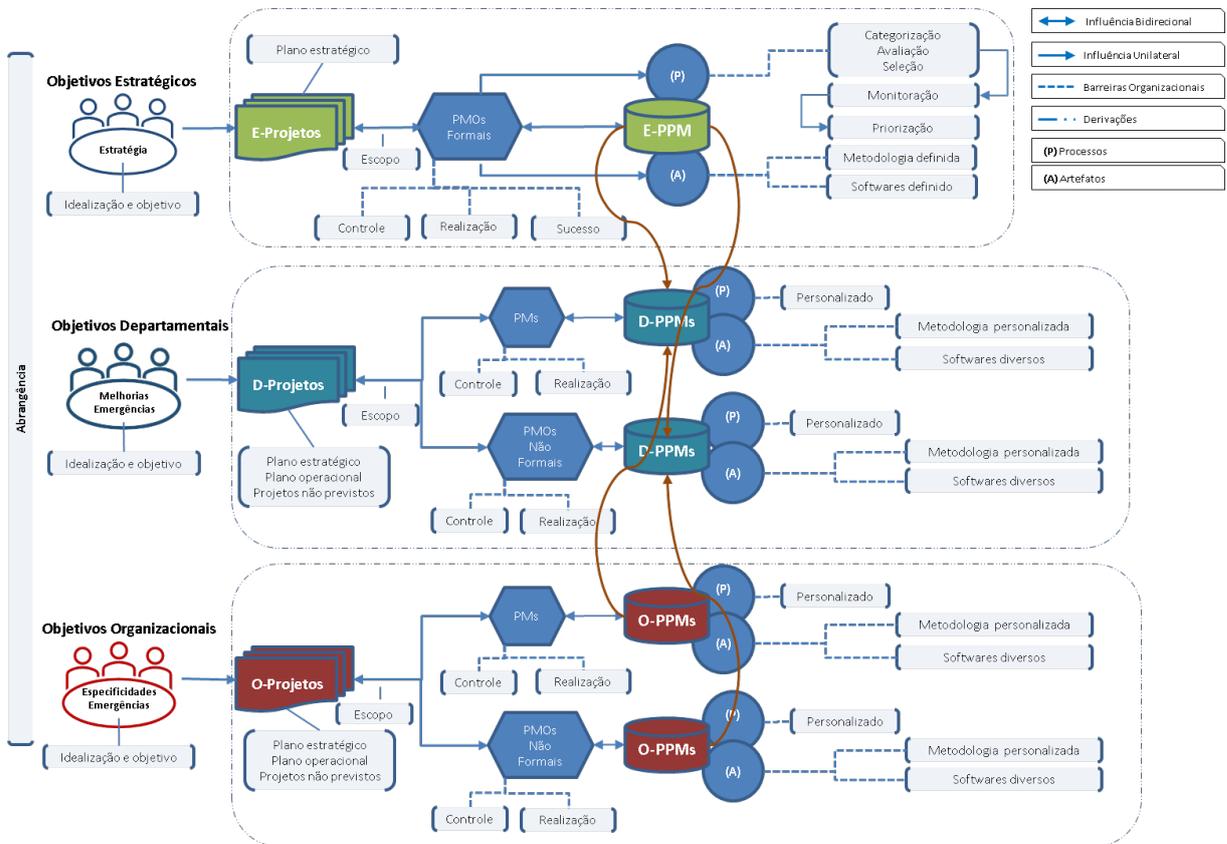


Figura 12 - Modelo Conceitual na visão do praticante e baseado na codificação e análise
Fonte: Autor

As cinco dimensões mapeadas na literatura acadêmica se apresentaram presentes no campo do praticante, porém foi possível adicionar novas dimensões denominadas Gerente de Projetos ou *Project Manager-PM* (um ator, que tem a mesma função de um PMO, porém de forma informal). Os demais atores e elementos mapeados no campo dos praticantes, assim como a forma que estão agrupados, estão descritos a seguir:

4.4.2.1 Dimensão: Objetivos

Nesta dimensão foram preservados os objetivos estratégicos e os objetivos departamentais pelo fato de possuírem a mesma relação mapeada na literatura. Além disso, foram acrescentados dois elementos sendo estes as fases de Objetivos Organizacionais, Idealização e objetivo, e Escopo dos projetos.

- **Objetivos Organizacionais:** São projetos voltados para as camadas táticas e operacionais que consistem em melhorias dos objetivos específicos comuns entre dois ou mais departamentos congruentes. Os fragmentos de texto a seguir representam este tema:

(...) o índice de relevância para visão estratégica que a organização tem para os próximos 5 anos é importante ter esse mapa com todas essas informações. Quando eu olho meu cenário atual, uma boa parte dessas informações está especialmente nas áreas envolvidas nos custos envolvidos (PM1).

Aqui a gente tem muito segmentado, por exemplo, dentro da logística. Quando a gente fala, por exemplo em um projeto, pelo menos no meu setor, na área de transporte, a gente primeiro enxerga o que afeta a jornada do cliente para a logística, como nasce o pedido, como esse pedido entra e chega para a gente, quais são as premissas que a equipe de vendas trabalha para que consiga essas coletas de informações (PM10).

- **Idealização e objetivo:** Este elemento indica que os projetos são endereçados sem as informações necessárias o que ocasiona uma discussão relacionada as informações faltantes e, conseqüentemente, uma necessidade de definição de escopo. Neste ponto há uma linha comum conforme exposto nas falas dos PMs 1, 3 e 4:

É, na minha visão, projeto nasce de uma ideia estruturada. Então, primeiro ponto, antes dele ser um projeto, ele é uma iniciativa. É algo que foi idealizado por alguém ou uma determinada área, algumas pessoas, e uma vez idealizado, ele ainda não necessariamente tem um escopo, ainda não necessariamente tem uma visão de cronograma, uma visão de início meio e fim, recursos envolvidos, esse tipo de coisa, ele ainda é uma iniciativa inicial (PM1).

A ideia já está consagrada ... a gente pega a ideia aqui, a ideia vira desenho, a ideia vira execução e produção ... duas horas para você ter o entendimento comercial já maturado, já pré-definido, teria que haver um departamento de pré-projeto (PM3).

Na fase da idealização. Não tem um projeto firmado, mas ele já está sendo idealizado ... eu acho que a área de PMO já tinha que estar sendo acionada, participando ali, dessas decisões e ajudando a classificar, colocar todas essas questões de riscos, direcionar qual que seria a melhor metodologia (PM4).

- **Escopo:** Trata de várias discussões necessárias para definir o escopo do projeto e, dessa forma, aferir e validar o objetivo estratégico, organizacional ou departamental do mesmo. Isto ocorre no campo do praticante após a inclusão do projeto no portfólio e dessa

forma há uma necessidade do PMO ou do PM de conduzir estas discussões até que o projeto siga para as demais fases estabelecidas, conforme apontados pelos seguintes PMs:

Então, ele começa como uma iniciativa oriunda de ideias, de alguma ou algumas pessoas e aí mediante uma estruturação de escopo, que vem de alguns estímulos ... alguns estímulos para estruturar escopo, definir um racional do que que aquilo vai entregar (PM1).

Primeira coisa: qual é o tamanho da dor que isso está nos causando? Ah, é um problema o que está acontecendo e eu preciso resolver? É algo corretivo ou é algo de melhoria? Acho que é a primeira coisa. Porque se é corretivo tem que ter uma prioridade diferente, porque já é um problema que eu estou tendo agora. Ah, é uma melhoria que não está impactando o processo, mas eu posso fazer melhor? (PM2).

(...) o detalhamento dá necessidade de forma clara e precisa. Primeiro: o detalhamento da informação, ou seja, processo, ou seja, criação de um ambiente específico, de forma clara e objetiva. Essa maturação tem que ter alguém antes de chegar em projeto (PM3).

4.4.2.2 Dimensão: Projetos

Nesta dimensão foi preservado o plano estratégico porque possui a mesma relação mapeada na literatura, porém, foram acrescentados dois elementos não previstos inicialmente, Plano Operacional e Projetos não previstos.

- **Plano Operacional:** Trata dos projetos que são discutidos e pré-aprovados em orçamento anual da empresa, nos quais ainda não houve um amadurecimento do escopo, mas que foi possível determinar um valor estimado. Os PM1, PM2 e PM9 evidenciam em suas falas a necessidade de um olhar para o plano operacional ou em plano orçamentário como uma base pré-estipulada de um portfólio de projetos:

Essas são as duas grandes portas que eu vejo, estratégica e operacional, não vejo outra porta, muito ou pouco expressiva, não. Isso bem separado entre capex e opex, é bastante importante (PM1).

Pode ter mudanças, mas você já tem ali um portfólio instituído. Então isso já está lá, e a gente já começa a executar no ano seguinte e hoje não se fala, não há um agrupamento desse portfólio. Cada um tem as suas planilhas lá com seus projetos. Essa é uma porta de entrada existente. A outra que você colocou são necessidades, seriam agora, então não está nesse portfólio ou até está e eu mudei, mas agora é nossa necessidade (PM2).

O que é necessário para a gente chegar em um objetivo, que tudo isso vai envolvendo custo, tempo. E se está dentro do que a gente tem de orçamento, quando você define algo nesse sentido, verificar o que está dentro do orçamento da empresa, de forma muito genérica o que eu estou falando (PM9).

- **Projetos não previstos:** Trata das necessidades departamentais ou operacionais que surgem ao longo do tempo e que se faz necessária a execução, por alguma particularidade ou situações prioritárias. Conforme mencionado pelos PM1 e PM2:

Só que nasceu agora uma ideia estratégica qualquer e gerou um projeto estratégico e esse veio isoladamente. Então, por enquanto dois caminhos de entrada, um banco de projetos por meio de orçamento e ideias definidas e quando ele vem isolado (PM1).

E como que a gente adequa isso? De uma forma mais rápida? Oh, vamos lá pessoal, isso aqui, de fato, não estava no budget, mas é uma demanda que surgiu agora, como é que a gente acelera para colocar isso dentro dos planos de trabalho das áreas? (PM2)

4.4.2.3 Dimensão: Escritórios de Projetos e Gerentes de Projetos não formais

Neste caso, tanto o PMO quanto o PM possuem relação com literatura, mas em adição são considerados como elementos organizacionais para governança centralizada de projetos e suas responsabilidades típicas, a padronização de processos, gerenciamento, controles e desempenho dos projetos. Cabe ressaltar que conforme o mapeamento realizado, esta situação ocorre no contexto informal cuja função é controlar os projetos e ao mesmo tempo realizá-los.

- **Controle:** Tem a função de supervisionar os projetos presentes no portfólio, dar suporte em qualquer eventual necessidade e assegurar que os projetos estão sendo conduzidos conforme estabelecido no objetivo. Conforme menção dos PM1, PM4 e PM5:

(...) na prática o que acontece de fato é você ter uma discussão pelo menos uma vez por ano, para planejamento do ano seguinte, ou às vezes até mais que uma vez por ano (PM1).

(...) é verificar se esse projeto está dentro de algum projeto chave. Se não tiver aí a gente tem que falar olha vamos classificar ele aqui conosco, como que a gente vai conduzir. É o que acontece hoje, inclusive com a área de logística, O ... lá chega e o pessoal chega e fala ..., esse projeto para nós aqui é fundamental para a operação só que não está classificado lá como um projeto chave da diretoria. E a gente tem que correr, fazer a priorização dos recursos (PM4).

Atualizado na hora é o que eu, já pensando alto, [...] aqui está a situação do projeto, one page, uma página resumida falando ô, aqui está o custo, por exemplo, orçado versus realizado do projeto em si, o status, o quanto que está em andamento projetado versus realizado e cada uma das atividades (PM5).

- **Realização:** Esta fase é notoriamente a condução dos projetos que fazem parte do portfólio. No caso específico de PMs, se acumula a função de gerir o portfólio e os próprios projetos. Sobre esta fase, PM1, PM2 e PM3 demonstram que em termos de PPM, cabe uma visão macro do que está efetuado:

(...)planejamento, execução, controle e encerramento, que são as fases do ciclo de vida de um projeto. Antes disso tem toda essa parte de estruturação da ideia em iniciativa para depois virar um projeto. Então, olhando para o portfólio como um todo, eu-, a forma mais prática que eu vejo isso em termos gráficos, vamos dizer assim, imaginando cada linha como uma ideia, e essas ideias virando iniciativas (PM1).

Então cada área tem os seus projetos, e-commerce tem lá quais são as suas prioridades, logística tem as prioridades da logística e TI tem as prioridades de TI. Só que e-commerce não vai fazer os projetos deles se TI não se envolver e se logística não se envolver (PM2).

O pessoal de OM criava toda a metodologia e estrutura, mas deixava de uma forma que quem fosse desenvolver hoje em metodologia ágil, já tinha a necessidade. Não, a gente desgasta. “Volta, não é aquilo que eu quero, é isso que eu quero”. Esse vai-e-vem em projeto que desgasta bastante, essa indefinição da necessidade (PM3).

4.4.2.4 Dimensão: Processos

Os processos são personalizados, ou seja, conforme os projetos são inseridos no portfólio, são definidos ou adaptados os processos para condução e execução dos mesmos, assim como, a forma de gerir o portfólio. Nas palavras dos PM2, PM4 e PM7:

E um passo antes, eu até diria. Porque aqui nós já estamos falando que os projetos estão ali e as áreas estão conectadas, mas antes disso, um passo antes, como é que a gente chega lá da estratégia da companhia e vem quebrando? Então vamos lá, qual é a prioridade da companhia? A companhia precisa vender. Então nosso foco é e-commerce. Então está bom, e-commerce, logística e TI, os três precisam estar alinhados que a hora que cair uma demanda de e-commerce tem que ser prioridade zero (PM2).

Sim, é vem pelo que faz uma reunião conosco, quais são os projetos que já vem com essa classificação de key priorities. Que esse aí as prioridades chaves que tão no olhar da diretoria, que acho que é exatamente o que é apresentado lá no[...] (PM4).

Porque assim, por exemplo, o que eu vejo como base é o Planner, o que eu vejo que funciona bem a gente conseguir navegar nas fichas, vamos dizer assim dentro do planner falando assim, ok essa minha coluna vai ser agora um desenho, uma realização, um backlog, uma entrega concluída ou até um projeto cancelado (PM7).

4.4.2.5 Dimensão: Artefatos

Em adição aos artefatos considerados na literatura acadêmica, no campo do praticante, foram considerados as metodologias personalizadas e os diversos software utilizados de forma adaptada, de acordo com a necessidade de cada departamento.

- **Metodologias personalizadas:** As metodologias são personalizadas, ou seja, conforme os projetos são inseridos no portfólio, são definidas ou adaptadas as metodologias perante a necessidade e forma de trabalho na empresa. PM9, PM3 e PM4 retratam que quando se trata de metodologias voltadas para PPM não há um caminho estabelecido além de adaptações sem uma estrutura definida:

Alguns casos nem existe uma metodologia clara. Em alguns casos, acaba acontecendo mais uma característica de estruturação e fundamentação que aí normalmente tem alguma pessoa ou algumas pessoas dentro de determinados departamentos que têm uma capacidade de estruturação. Mas sem uma metodologia clara, seja uma metodologia mais waterfall, mais tradicional de gestão de projetos, ou uma metodologia ágil, coisas do tipo (PM9).

(...) lá os PMOs, eles têm uma doutrina para tentar colocar em prática toda a metodologia, tanto seja o PMBOK como Agile ou mesclando Agile (PM3).

(...) na área que eu estou, existem projetos híbridos e também projetos direcionados, projetos ali waterfall, cascata e com projetos ágeis. Mas a gente vê ainda uma totalmente discrepante a quantidade que está indo para o ágil, poderia ser muito mais. Tem poucos projetos com a metodologia ágil, é o que hoje o mercado rege (PM4).

- Softwares diversos: Como os processos e as metodologias são definidas de acordo com a necessidade ou de acordo com a forma de gestão do portfólio, são adotados diversos softwares que possibilitam adaptar a gestão do portfólio e dos próprios projetos. PM3, PM4 e PM7 destacam a pluralidade de softwares utilizados e que inclusive alguns são utilizados como ferramentas de portfólio, mas não tem exatamente esta função:

Não sei. Eu acho que tem mais coisa, na verdade. Eu acho que tudo que a gente tenta engessar, as pessoas acabam criando uma certa reação. Ah, então a partir de agora todo mundo tem que usar Trello, mas às vezes eu tenho um projeto que o Trello não vai funcionar. Eu vou precisar de um... de um Project da vida, porque ele é muito mais completo (PM6).

Isso, eu acho que teria que ser por exemplo como um "Y". Por exemplo, você está usando metodologia ágil, então você tem que usar uma determinada ferramenta, melhor para a ágil ou o Jira ou o próprio Trello ou o próprio Planner. Se você está usando um projeto mais robusto, sabe? Um projeto grande em tempo ou dinheiro, você tem que ter um Project, você tem que ter um outro tipo de status, uma outra ferramenta (PM4).

Hoje o meu portfólio ele está no planner, mas eu alimento com as áreas e todo novo projeto eu coloco ali também para ele ser minha base, se não...eu vou colocando ali todos os novos projetos da área. E no Excel eu vou trabalhando com os complementos, o cronograma, o powerpoint como one page, por exemplo, com as apresentações e vou alimentando o planner com o status de cada um (PM7).

As dimensões e os elementos acima apresentados compõem a função do PPM e que, conforme a análise, abastecem uma base de Portfólio de Projetos Estratégicos a qual é denominada S-PPM. Esta base, diferentemente do que foi possível analisar na literatura, possui elementos limitados para suprir e apoiar esta mesma gestão. A análise apresenta uma barreira com maior amplitude entre o S-PPM, D-PPMs e os Gestão de Portfólios de Projetos Organizacionais aqui denominado O-PPMs

Os D-PPMs representam os demais portfólios de projetos oriundos de departamentos e mencionados na literatura acadêmica, mas que não apresentam de forma explícita como ocorre a gestão destes portfólios de projetos. Os O-PPMs representam os demais portfólios de projetos espalhados pela organização mencionados na literatura acadêmica, e que também, não apresenta de forma explícita como ocorre a gestão destes portfólios de projetos.

4.4.3 PPM-I Versão Inicial

Uma vez definidas as dimensões e categorizados os atores e elementos mapeados na literatura e no campo dos praticantes, foi possível estruturar o relacionamento destes componentes e definir do que é composto o PPM por meio de um modelo. Este modelo está apresentado na Figura 13, denominado PPM-I Versão Inicial.

O modelo PPM-I Versão Inicial é composto de 5 fases. Em cada uma das fases há um incremento de informações compostas de atores e elementos de forma orquestrada com o objetivo de obter uma base sólida de informações para a institucionalização e integrações dos Portfólios de Projetos.

A institucionalização pode ser considerada como regras que apoiam as empresas na implementação de mudanças com alcance em toda organização (Scott, 1995). E com auxílio das teorias do novo institucionalismo é possível atingir uma mudança expressiva na organização por meio de processos (Dacin et al., 2007).

Uma das formas de institucionalização é por meio de processos, sendo o Trabalho Institucional um caminho, o qual tem por objetivo modificar a forma de trabalho dos indivíduos e assim atingir a organização de forma geral (Lawrence & Suddaby, 2006). O Trabalho Institucional se dá por meio de novas formas de trabalho para uso de determinados indivíduos presentes na organização e que por meio processos ramifiquem para a organização como um todo (Lawrence et al., 2009).

O modelo e fases definidas demonstram uma forma de modificar o campo com foco no trabalho dos indivíduos da área de Gestão de Projeto. A aplicação do modelo PPM-I visa institucionalizar os Portfólios de Projetos, assim como seus atores e elementos.

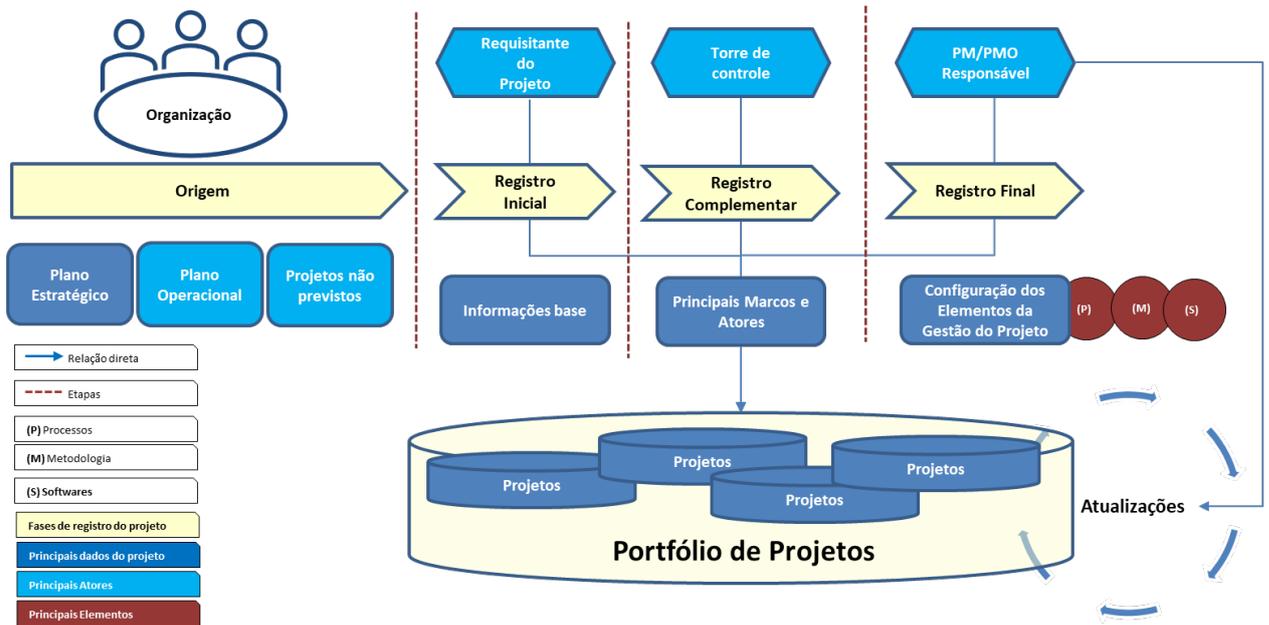


Figura 13 - Modelo PPM-I Versão Inicial
Fonte: Autor

As fases foram definidas com base nas entrevistas de forma que fosse retratada a real aplicação do modelo desde o surgimento do projeto até o encerramento do mesmo. Além das fases, os atores e elementos foram reorganizados conforme estrutura proposta no modelo e descritas a seguir:

4.4.3.1 Etapa: Origem

É definido como o ponto de partida dos projetos e tem sua origem por três tipos de entrada, sendo elas; o Plano Estratégico, o Plano Operacional e os Projetos não Previstos. Uma vez mapeadas e definidas as entradas dos projetos, entende-se que qualquer projeto da organização fará parte de um único Portfólio de Projetos Unificado.

- **Plano Estratégico:** Trata-se dos projetos que fazem parte dos objetivos estratégicos da empresa e que são reconhecidos pela alta gestão.

- **Plano Operacional:** Trata-se das necessidades departamentais ou organizacionais. Estas necessidades geram projetos que foram idealizados e inseridos no plano orçamentário, mas que a área demandante possui apenas uma estimativa de custo.

- **Projetos não previstos:** Trata-se de projetos estratégicos ou pontuais que não haviam sido mapeados e que surgiram por algum tipo de necessidade seja ela estratégica ou operacional.

4.4.3.2 Etapa: Registro Inicial

Nesta etapa há um registro oficial e inicial do projeto, que visa discutir e definir o escopo e os objetivos do projeto envolvendo apenas o Requisitante do Projeto sendo que nesta pesquisa é considerado um ator que gera o projeto e que traz informações pertinentes ao projeto. Nesta fase, o Dono do Projeto possui as informações necessárias para requerer o registro do projeto e assim dar início as discussões necessárias para aprofundamento que ocorrerá na etapa de Registro Complementar.

- **Informações Base:** Trata-se de definir o que o projeto abrange para se ter uma ideia da dimensão dos objetivos do projeto. Neste ponto devem ser inseridas todas as informações possíveis de forma que a ideia esteja clara e que seja possível envolver todas as áreas e demais PMOs que possam ter relação com o projeto. Estas informações devem ser providas pelo Requisitante do Projeto, que é considerado idealizador do projeto.

4.4.3.3 Etapa: Registro Complementar

Nesta etapa há o envolvimento de outras áreas para definição dos principais marcos do projeto e, dessa forma, é realizado o reconhecimento de quais são os PMOs ou PMs envolvidos e que serão parte integrante das entregas ao longo do projeto. Nesta etapa há uma institucionalização dos PMOs e PMs informais, uma vez que todos estarão registrados e geridos em um único Portfólio de Projetos.

- **Principais marcos do projeto:** Trata-se da definição das principais entregas a serem acompanhadas conforme modelo PPM-I Versão Inicial, as quais são definidas por cada área integrante do projeto. Salienta-se que cada área estipula suas responsabilidades no que tange a informações que aferem o Portfólio. Estas informações devem ser exploradas e registradas pelo responsável do PMO ou PM do projeto, membros que possuem conhecimento técnico em projetos e que têm o devido discernimento para poder delegar o projeto ao PMO ou diretamente ao Gerente de Projetos ideal para a devida demanda.

4.4.3.4 Etapa: Registro Final

Nesta etapa é definido o PMO ou PM responsável pelo projeto assim como a forma de gestão. Nesta etapa há uma integração dos projetos em um único Portfólio de Projetos pelo fato do registro do projeto estar em única base por seguir uma orientação instituída na Gestão de Portfólios de Projetos que possibilita uma gestão unificada.

- **Configuração da Gestão do Projeto:** É neste ponto que o modelo distingue o PPM da Gestão do Projeto. Trata-se da definição dos métodos e softwares que serão utilizados na gestão do projeto. Além disso, a partir deste controle será possível ter um mapeamento de todos as metodologias, processos e softwares utilizados pela empresa. Este registro final deve ser realizado pelo PMO e/ou PM que será responsável por conduzir a demanda e manter a base de dados atualizada.

4.4.4 PPM-I Versão Final

Os Grupos Focais possibilitaram a evolução do modelo PPM-I Versão Inicial por meio de definições claras sob a ótica científica e prática para a validação deste mesmo modelo. O resultado dos grupos focais possibilitou identificar que algumas etapas se originavam de fatores considerados “nativos” da área da Gestão de Portfólio de Projetos, endereçando uma revisão de algumas outras etapas a fim de obter uma melhor interpretação das entrevistas.

Estes mesmos Grupos Focais contribuíram com a análise das etapas, dos atores e elementos, tendo por objetivo explorar e aprimorar o modelo na visão dos praticantes. Por este motivo, os membros deste grupo, além de líderes de áreas de Gestão de Projetos também tinham, na sua trajetória profissional, atuado diretamente com Portfólio de Projetos, o que fortaleceu a discussão.

A discussão realizada no Grupo Focal 1 possibilitou aplicar os **critérios de agrupamento** do Plano Estratégico e do Plano Operacional formando assim a origem dos projetos previstos. Sendo que os projetos oriundos destes planos estão previstos no orçamento anual e de ciência da alta gestão. A necessidade de agrupar os códigos mencionados está presente nas seguintes falas e representada na Tabela 5.

Eu acho que a gente precisaria ter uma etapa de pré-projeto para a gente analisar, se realmente aquela demanda que chegou até a gente, é realmente um projeto, para a gente poder depois verificar qual que é a melhor metodologia para utilizar, se realmente ele cabe numa metodologia tradicional, numa metodologia ágil, quais são as ferramentas que nós vamos utilizar, identificar qual é a equipe ideal GF1(PM2).

É, porque agora ficou mais claro para mim, que você está falando de gestão de portfólio, você não vai detalhar processo, nem metodologia nem software, certo? Isso daí seria uma fase que já não entra na gestão do projeto GF1(PM3).

É, acho que vai bem em linha, daquilo que a gente estava desenhando, e não sei se isso serve de input ou não, mas é assim, é, apesar que está bem dentro dessa questão da origem que você colocou. A questão dos projetos não previstos, a partir de agora, eles entrando no portfólio, já envolver as áreas que, são donas GF2(PM4).

Fase de Demonstração			
Agrupamento de Códigos			
Grupo Focal1	Plano Estratégico	⇒	Projetos previsto no plano estratégico e plano operacional.
	Plano Operacional		
Fase de Avaliação			
Grupo Focal 2	4 dos 5 participantes validaram o modelo e 1 participante aprovou com a ressalva, destacando a necessidade de ter uma única base como ponto de armazenamento das informações dos projetos e, assim, evitar bases secundárias.		

Tabela 5 - Aplicação dos Critérios de Argumentos oriundos dos Grupos focais

Fonte: Autor

A discussão realizada no Grupo Focal 2 não apontou divergências possibilitando a validação do modelo, contudo foi proposto que a base de dados que o modelo pode vir a construir, seja uma fonte de informações para construção da base de conhecimento para consultas futuras. Esta necessidade deve ser explorada em um futuro método ou software, quais informações seriam pertinentes e úteis para compor os dados. A validação e aderência do modelo está presente nas seguintes falas:

Quando você fala na questão da origem do projeto, principalmente na caixa de projetos não previstos, nós sabemos que em empresas multinacionais muitas vezes os projetos acontecem, eles simplesmente surgem dentro na empresa GF1(PM1).

Quando você fala que na origem do projeto, dentro dessa caixinha: projetos não previstos, você está visualizando uma demanda também que possa ser um projeto? Que era simplesmente fazer uma instalação de um ..., de repente a gente identifica que não era só uma instalação e sim existem várias outras atividades que precisam ser efetuadas e acabam não sendo atividades corriqueiras no dia a dia, e acaba se tornando um projeto GF1(PM2).

Eu acho que antes, seria uma fase logo depois que fiz o registro adicional, teria que ter uma fase de análise, entendeu? Análise e identificação dos stakeholders GF1(PM2).

Pode considerar, que eu acho que é muito importante a gente fazer essa análise inicial que realmente aquela demanda, que está vindo, é um projeto. E se for um projeto a gente já registrar, verificar o que que vamos precisar, dentro desse projeto, verificar quais os itens mais importantes, para poder apresentar o serviço ou o produto, que vai se gerar desse projeto, para a gente identificar quem são as pessoas importantes para inserir na equipe do projeto GF1(PM2).

Eu acho que um dos principais problemas que a gente vê nos projetos hoje é a identificação das pessoas chaves. Às vezes a gente chega lá na frente, projeto está caminhando e aí identifica que pessoas importantes não foram envolvidas. Justamente por falta desse pré-projeto e da identificação correta de todas as fases e todas as atividades GF1(PM3).

É tradicional. Ai dentro da tradicional, tem as ferramentas, para se utilizar e dentro de onde você tem as ferramentas, por exemplo, na ágil eu posso usar o Kanban, eu posso usar o

4.5 DISCUSSÃO

Quando se fala em Portfólio de Projetos, o tema está focado na maioria das pesquisas em projetos estratégicos, voltados para Gestão de um PMO dedicado. Porém, as pesquisas analisadas demonstram a ausência de ambidestria quando falamos de outros projetos presentes na organização e oriundos de diversos atores e com objetivos específicos. Assim, há espaço para examinar questões operacionais e de negócios, pela existência de desafios em busca de uma gestão de projetos devido à simultaneidade de projetos enfatizando objetivos não estratégicos (Petro et al., 2020).

Portfólios de projetos são conjuntos de projetos implementados, financiados e administrados simultaneamente em uma organização, portanto, projetos podem ser inter-relacionados e interdependentes (Kaczorowska et al., 2019). O que significa que não podemos limitar o foco dominante de artefatos desenvolvidos para Gestão de projetos apenas para projetos estratégicos.

O PPM é considerado um sistema social complexo, cujos impactos das interdependências entre projetos são investigados sob um paradigma comportamental e decisório, sendo que seus efeitos podem gerar escalada de comprometimento sob níveis específicos de incerteza e interdependências (Wang et al., 2020). Assim, o modelo PPM-I Versão Inicial nos apresenta um olhar sob o ecossistema do PPM, que ultrapassa o limite da perspectiva estratégica, levando em consideração as complexidades incorporadas em empresas de varejo.

O PPM-I encapsula um processo que pode ser considerado como normativo, uma vez que empregado pela área de Gestão de Portfólio de Projetos busca a participação efetiva de seus atores com os elementos devidamente organizados. A institucionalização por meio de atores e elementos visa a formalização de atividades, tarefas e do próprio trabalho realizado (Lawrence et al., 2011).

4.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa organiza uma série de informações denominadas estágios, características e artefatos que compõe a Gestão de Portfólio de Projetos em empresas de varejo. Estas

informações foram agrupadas de forma sistêmica, que possibilitou a elaboração de um modelo voltado para PPM.

O modelo proposto PPM-I abrange um rito de PPM que pode ser aplicado e evoluído, mas também cita os modelos de apoio com destaque na Seleção de Projetos, considerado o estágio com maior nível de características e complexidade.

Consideramos como estudos futuros, trabalhos empíricos voltados a aplicação e ampliação do foco dominante do modelo proposto a fim de obter respostas adicionais sobre a composição deste ecossistema e aplicabilidade no campo dos praticantes. Também sugerimos como trabalhos futuros, o desenvolvimento de métodos e instanciações, a partir do modelo PPM-I Versão Final.

5 ESTUDO 3 – GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS EM EMPRESAS DE VAREJO: PROPOSIÇÃO DE UM MÉTODO

Resumo

Esta pesquisa tem por objetivo propor um método para Gestão de Portfólio de Projetos, PPM, que apoie na integração dos diversos portfólios distribuídos em empresas de varejos assim como na institucionalização dos principais atores e elementos destes portfólios. Assim, pretende-se responder a seguinte questão de pesquisa: De que forma podemos integrar e institucionalizar portfólios de projetos presentes em uma empresa de varejo? O método proposto e denominado PPM-I apresenta um roteiro composto por 4 etapas, sendo estas: (1) Registro Inicial do Projeto no Portfólio, etapa que visa mapear o objetivo e o escopo do projeto, assim como, indicar a qual PMO este projeto deve ser endereçado; (2) Registro Complementar, está dividida em duas fases, sendo a primeira fase a validação das informações recebidas e coleta de informações adicionais por parte do PMO para indicação do Gerente de Projetos responsável, seguindo para segunda fase que visa o mapeamento dos principais marcos do projeto; (3) Configuração do Projeto, que tem por objetivo mapear as metodologias, softwares ou qualquer outro elemento que seja utilizado para gestão e controle do projeto; (4) Manutenção, visa manter o registro e os principais marcos atualizados de acordo com o andamento do projeto. As etapas mencionadas apoiam no mapeamento dos principais atores e elementos, assim como a manutenção das informações principais do projeto e do portfólio. Como método de pesquisa aplicamos o *Technical Action Research*, TAR, o qual teve início na investigação do problema no campo do praticante por meio de entrevistas com gerentes de projetos atuantes em empresas de varejo para identificar a situação problema, seguido de uma Revisão Sistemática da Literatura que buscou entender as lacunas teóricas e a partir deste ponto, houve o desenvolvimento e a validação do método proposto por meio de grupos focais compostos por líderes de PMO e executivos que atuam com portfólio de projetos. Como contribuição acadêmica é proposto o método PPM-I para apoiar na Gestão de Portfólio de Projetos em empresas de varejo e que representa uma fonte de estudos para novas pesquisas. No campo dos praticantes, o método é considerado como um guia com o passo a passo para auxiliar na organização e centralização dos portfólios de projetos.

Palavras-chave: Gestão de Portfólio de Projetos, PPM, Portfólio de Projetos, Gestão de Projetos, Método, TAR, Varejo

5.1 INTRODUÇÃO

A discussão sobre a criticidade dos portfólios de projetos em organizações de diferentes contextos industriais e de negócio são constantes em busca de solução efetivas que apoiem as empresas (Saiz et al., 2022). A Gestão do Portfólio de Projetos é considerada uma atividade dinâmica, porém se questiona o fato de como os projetos devem ser revistos, atualizados e priorizados (Danesh et al., 2017).

A atenção voltada para os Portfólio de Projetos tem crescido nos últimos anos devido interação e integração constante entre departamentos (Albano et al., 2021). A integração e interação entre departamentos está mais presente em empresas de varejo devido ao dinamismo empregado pela característica do tipo de negócio e pelos movimentos constantes no mercado varejista (Hays & Rahman, 2020).

Para o varejo, a volatilidade dos projetos em face aos movimentos do mercado faz com que a gestão de portfólio de projeto seja dinâmica e simples de se organizar (Hameli, 2018). Empresas de varejo possuem uma gama de projetos e portfólios não estratégicos que impacta diretamente no cotidiano da operação e relevantes para se atingir os resultados esperados (Hays & Rahman, 2020).

Além de habituais conceitos como, por exemplo, priorizar projetos, gestão de recursos e prazos, há importância do rastreamento do portfólio de forma unificada devido benefícios qualitativos como alinhamento entre os departamentos, se a metodologia elegida está realmente adequada, se o planejamento de longo prazo é inflexível devido a mudanças frequentes (Schnabl & Grechenig, 2020). Uma das principais dificuldades apontadas neste contexto é a vasta gama de soluções na literatura acadêmica que dificulta o entendimento do praticante sobre qual método é ideal (Saiz et al., 2022).

Estes mesmos habituais contextos em portfólio de projetos possuem conceitos relevantes quando da implementação da estratégia, mas também considera como relevante a coordenação e gestão dos demais projetos porque impactam, diretamente ou indiretamente, nos demais objetivos das organizações (Martinsuo & Geraldi, 2020). Este impacto entre as

interdependências de projetos não estratégicos, também afeta os atores envolvidos no contexto assim como elementos presentes em projetos (Lawrence & Suddaby, 2006).

A gama de pesquisas voltadas para portfólio de projetos ainda reflete a necessidade de discussões orientadas para a teoria e prática, de forma que potencializa a presença da solução com rigor científico no campo do praticante (Petro et al., 2020). Assim, há uma grande importância em compor uma estrutura de portfólio de projetos que possibilite suportar o portfólio de projetos de modo geral, assim como todos atores e elementos, e que assegure a conexão entre projetos estratégicos e demais projetos da empresa (Kaczorowska et al., 2019).

Em linha com as necessidades destacadas nos parágrafos anteriores, esta pesquisa propõe o desenvolvimento de um método que tem por objetivo integrar os diversos portfólios distribuídos nas empresas de varejo e institucionalizar os principais atores e elementos destes mesmos portfólios. Assim buscamos responder a seguinte questão de pesquisa: De que forma podemos integrar e institucionalizar os diversos portfólios de projetos presentes em uma empresa de varejo?

Esta pesquisa é composta desta introdução, seguido de fundamentação teórica relacionada a gestão de projetos e varejo, materiais e métodos, apresentação do modelo proposto, discussão e considerações finais.

5.2 PPM E SEUS DESAFIOS NO VAREJO

A Gestão do Portfólio de Projetos permite que as empresas gerenciem os projetos de que as prioridades e necessidade sejam devidamente adequadas as necessidades da empresa e que auxilie os gestores na eficácia e eficiência em gerenciamento de projetos e portfólio (Albano et al., 2021). O PPM deve ser considerada como um elo entre a estratégia e o gerenciamento de operações, de forma que o portfólio permite que as organizações transformem suas necessidades em realidade (Dezhkam et al., 2019).

A definição de portfólio de projetos pode ser considerada como uma gama de projetos que compartilham e competem pelos mesmos recursos para que seja possível atingir a estratégia da organização (Dixit & Tiwari, 2020; Shenhar et al., 2000). Também pode ser considerado como uma forma de obter sucesso nos projetos, mas também para aferir se a estratégia realmente foi implantada (Meskendahl, 2010).

Em empresas voltadas para Pesquisa e Desenvolvimento, Tecnologia da Informação e demais empresas baseadas em projetos, o PPM é um tema de maior importância por estar no cerne da organização (Elbok & Berrado, 2020). A busca por um portfólio “ideal” se torna constante devido à preocupação da organização para obter uma rápida evolução (Mazelis et al., 2020).

O PPM é reconhecido como um tema relevante em empresas atuais porque há uma atenção voltada para problema de implantar rápidas mudanças e que envolve projetos que devem ser orquestrados simultaneamente (Ayyagari & Atoum, 2019). Isso devido ao fato que a gestão de portfólio de projetos é uma forma de viabilizar resultado em cada projeto e ao mesmo tempo assegurar o alinhamento e resultado almejado no contexto geral dos projetos relacionados no portfólio (Biagi et al., 2021).

As interdependências nos portfólios de projetos ocasionam necessidades de estudos futuros para o desenvolvimento de modelos e métodos específicos conforme as características da organização (Jafarzadeh et al., 2018). Estes modelos e métodos específicos não se limitam apenas a estratégia da organização, mas também possui foco em incorporar demais projetos da organização voltadas para melhoria das operações ou demandas pontuais (Clegg et al., 2018).

Existe uma ampla gama de soluções e ferramentas voltadas para PPM cujo principal objetivo é a estratégia ou seguir boas práticas em projetos, mas há um nível de entendimento dos fatores que implicam na ausência de adoção destas mesmas soluções (Daradkeh, 2019). Este tema se torna mais evidente em empresas de varejos uma vez que a institucionalização dos processos para PPM, é um desafio pela volatilidade de mudanças em face ao mercado (Mordor Intelligence, 2022).

Outro desafio é a lacuna entre as abordagens teóricas oriundas de estudos acadêmicos e as práticas adotadas ou desenvolvidas pelas próprias empresas (Maceta & Berssaneti, 2020). Essa questão não envolve apenas aspectos culturais, mas também a variedade de mecanismos e complexidade de uso (Alexandrova, 2020). Uma das formas de se institucionalizar mecanismos e processos é por meio de atores e elementos presentes no campo (Lawrence & Suddaby, 2006). Estes mesmos atores e elementos podem ser legitimados no contexto da organização por meio do Trabalho Institucional (Lawrence et al., 2009). O Trabalho Institucional pode ser disseminado e obter adesão por normativa, cujo objetivo é expandir

conceitos por meio de uso direto de determinados mecanismos, tais como, um método (Lawrence et al., 2013).

5.3 MATERIAIS E MÉTODOS

Este estudo tem natureza qualitativa e exploratória, uma vez que aborda uma temática atual, cujos limites de conhecimento não estão muito bem estabelecidos (Creswell, 2007). Estas características também estão alinhadas com a questão de pesquisa proposta, do tipo “como”, que remete a um estudo qualitativo e que busca assertividade nos resultados com uma estrutura narrativa coesa e firme (Creswell, 2017; Forza, 2002).

Como método de pesquisa, conforme representado na Figura 15, foi aplicado o *Technical Action Research* (TAR), o qual é comparado a outras abordagens que utilizam de pesquisa-ação em ciência do *design* e visa aumentar a relevância dos artefatos e a relevância do conhecimento em condições idealizadas e práticas (Wieringa & Morali, 2012). O rito empregado no TAR busca a apresentação de um artefato para resolver a situação problema e abrange o mapeamento dos principais atores e elementos como proposto neste estudo.

Quando da aplicação do TAR, o pesquisador desempenha três papéis, que devem ser mantidos logicamente separados, ou seja, de desenvolvedor do artefato, investigador do artefato e moderador entre as partes interessadas. O público de entrevistados é exclusivamente membro de empresas de varejo voltados para Materiais de Construção e do Ramo Alimentar.

O TAR teve início por meio de entrevistas com praticantes para investigar a situação problema, seguida de uma Revisão Sistemática da Literatura, com o objetivo de entender a lacuna teórica e prover uma solução adequada com rigor científico. As entrevistas iniciais ocorreram isoladamente e a partir da quarta entrevista a RSL rodou em paralelo as demais, a fim de captar o maior volume de informações e para obter efetividade na clareza da situação problema. A partir desta etapa foi desenvolvido o protótipo do Método. Esse protótipo, foi a base para início dos ciclos de desenvolvimento e validação, que possibilitou a evolução do método até a versão final.

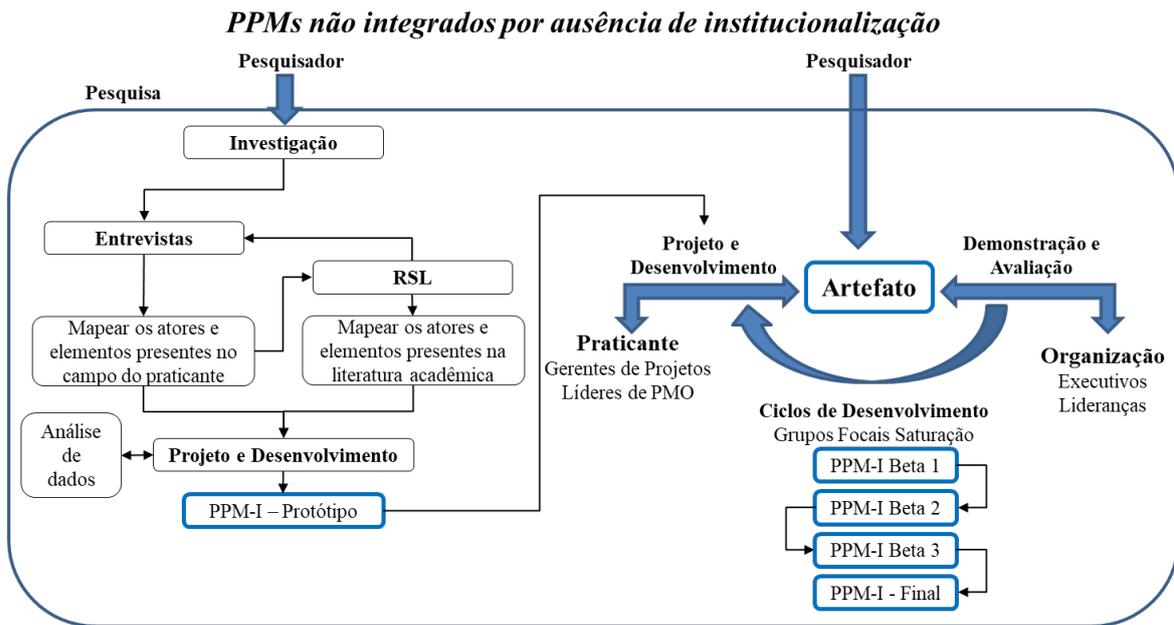


Figura 15 - Método de pesquisa
 Fonte: Adaptado de Wieringa e Morali (2012)

5.3.1 Investigação do Problema

A investigação do problema se deu por meio de entrevistas semiestruturadas que possibilitaram identificar as partes interessadas e seus objetivos assim como os devidos critérios de operacionalização. Após as primeiras quatro entrevistas, foi dada início a Revisão Sistemática da Literatura para ampliar a discussão sobre o fenômeno e assim não somente ter uma base acadêmica para a pesquisa, mas também como fonte de informação para as demais entrevistas.

Nesta mesma etapa foi demonstrada a relevância do fenômeno dentro do nicho específico do varejo, uma vez que os entrevistados afirmam a ausência de uma ferramenta de controle de portfólio com facilidade de uso e com o mínimo de controles necessários. Em complemento a situação problema exposta, o mapeamento formal proposto nesta pesquisa é considerado como a institucionalização dos principais atores e elementos dos projetos, assim como a gestão integrada e formal dos portfólios.

5.3.2 Entrevistas

Nesta fase da pesquisa foram conduzidas 10 entrevistas individuais com Gestores de Projetos que atuam especificamente no varejo e no contexto brasileiro, sendo esta, uma das formas de coleta de dados qualitativos (Gibbs, 2009). Foram considerados Gerentes de Projetos que atuam diretamente na condução de projetos em empresas de varejo ou fazem parte de equipes de projetos de implantação de projetos de varejo.

As entrevistas foram realizadas, transcritas e codificadas entre o dia 2 de abril de 2022 e 30 de maio de 2022, de forma remota utilizando o software MS Teams. O Apêndice H apresenta o roteiro para as entrevistas e as questões pautadas, no cumprimento dos requisitos da pesquisa qualitativa (Gibbs, 2009). A Tabela 6 apresenta um detalhamento do perfil dos entrevistados bem como das entrevistas realizadas.

ID	Empresa	Formação	Função Atual	Idade	Carreira (anos)	Tempo GP (anos)	Tempo (min)
PM1	Varejo 1	Eng. de Produção	Gerente de Projetos	26	8	5	28
PM2	Varejo 1	Eng. de Produção	Gerente de Projetos	31	7	7	25
PM3	Varejo 1	Análise de Sistemas	Gerente de Projetos	60	40	20	42
PM4	Varejo 1	Administração	Gerente de Projetos	42	21	18	53
PM5	Varejo 3	Sistemas de Informação	Coordenador de TI	44	25	20	40
PM6	Varejo 2	Análise de Sistemas	Coordenador de TI	37	18	10	33
PM7	Varejo 1	Administração	Especialista LGPD	40	18	8	28
PM8	Varejo 2	Eng. Civil	Gerente de Manutenção	40	20	20	25
PM9	Varejo 2	Administração	Gerente de Logística	49	26	15	32
PM10	Varejo 2	Administração	Gerente de Operações	34	14	8	36

Tabela 6 - Características de PMs entrevistados

Fonte: Autores

As entrevistas tiveram duração média de 35 minutos, gravadas e transcritas com anotações e posteriormente analisadas. Foi utilizado um termo de consentimento, conforme Apêndice I. O número de 10 entrevistas foi considerado adequado, uma vez que, segundo Guest et al. (2006), a saturação é alcançada quando se obtém um senso confiável de temática, exaustão e variabilidade em um conjunto de dados, e que nesta pesquisa possibilitou encontrar saturação em relação aos atores e elementos do método proposto. A saturação nas entrevistas ocorreu a partir do momento que os Gerentes de Projetos validaram o modelo e não apresentaram nenhuma nova necessidade, assim como, a literatura foi explorada de forma adequada para suportar as discussões durante as entrevistas.

5.3.3 Revisão Sistemática da Literatura (RSL)

A RSL é uma das formas de reunir evidências e por intermédio destas estabelecer um protocolo como parte de um processo de revisão uma vez que inclui informações suficientes para habilitar a replicação independente dos métodos (Pollock & Berge, 2018). Para uma RSL deve ser destacada a importância de um processo com um protocolo formal, estruturado e claro, como demonstrado na Figura 16 (Petticrew & Roberts, 2008).

A RSL foi efetuada a partir de duas bases de dados: a Scopus e a Web of Science (WoS). Foram utilizados os seguintes termos: (("Project Management Office" OR pmo OR "Project Portfolio Management" OR "Project Portfolio*" OR "pipeline of projects" OR "range of projects" OR "set of projects" OR "project pipeline*" OR "round of projects") AND (model* OR method* OR process* OR framework* OR procedure*)) AND (characteristic* OR feature* OR strateg* OR attribute*). Os termos selecionados não englobam apenas as palavras chaves reconhecidas em PPM, mas também termos como PMO que atuam diretamente com este tema, de forma que fosse possível obter o maior número de artigos relacionados ao tema de pesquisa. A base Scopus resultou em 1317 artigos e a WoS resultou em 996. A princípio não foi aplicado nenhum filtro e a fase inicial teve como foco comparar os documentos das duas bases.

A comparação da base de dados resultou em 484 documentos duplicados, os quais foram excluídos para obter uma base de dados concisa para análise. A partir desta base foram adotados critérios de exclusão e inclusão para uma seleção de artigos relevantes à pesquisa. Em uma RSL, os critérios de seleção aplicados como filtros são determinantes para um resultado convicto e devem estar alinhados à forma de avaliação para construção de uma base sólida de artigos, e que apoia no desenvolvimento de uma discussão concisa (Russo & Camanho, 2015).

Como critérios de exclusão foram considerados: (1) livros, (2) idiomas diferentes de inglês e português, (3) artigos anteriores à 2017 – optou-se por discussões recentes sobre o tema de pesquisa, (4) artigos sem citação, com exceção de publicações em 2020 e 2021, considerados como não relevantes e (5) cruzamento de palavras chaves e journals desconsiderando artigos que cujo conteúdo não possui aderência ao tema de pesquisa. Como

critérios de inclusão foram considerados os artigos cujas informações mapeadas estivessem relacionadas ao tema de pesquisa.

Os 62 artigos selecionados para análise aprofundada passaram por uma leitura crítica e categorização. O processo de categorização permitiu construir e associar as informações presentes no *corpus* de análise, esta mesma categorização será apresentada no capítulo Análise e Desenvolvimento do Método.

Nesta etapa foram evidenciados artefatos de diversos tipos como modelos e métodos, sejam eles para gestões tradicionais, ágeis ou híbridas, gestão de riscos, alocação de recursos, priorização, cujo foco é a própria gestão dos projetos de forma isolada. Dessa forma, se torna evidente a ausência de artefatos que suportem as organizações em obter uma gestão centralizada. Por este motivo, não há uma comparação entre os métodos mapeados e o método proposto.

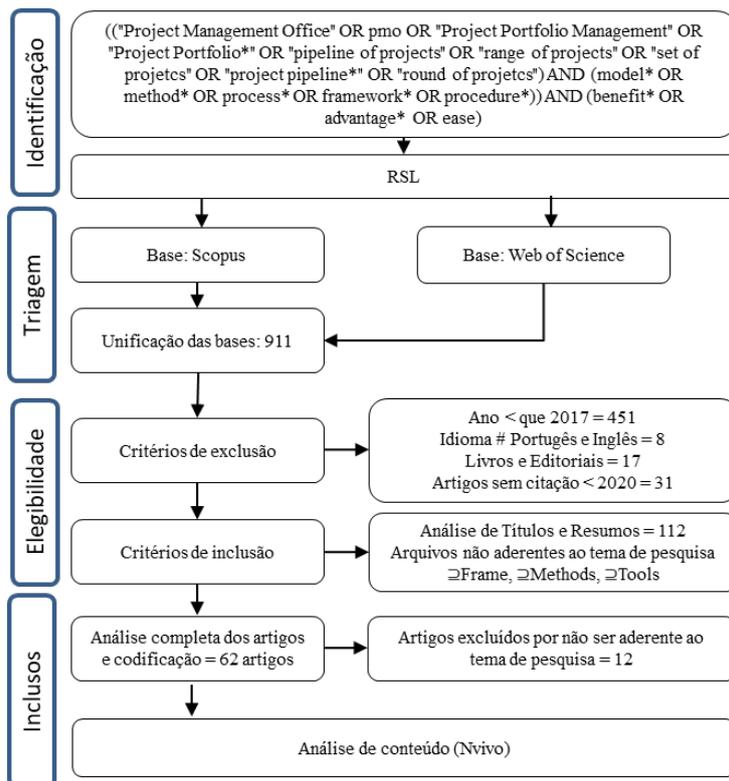


Figura 16 - Revisão Sistemática da Literatura

Fonte: Autor

5.4 PROJETO DE DESENVOLVIMENTO

A base inicial de desenvolvimento tem sua origem nas codificações oriundas das entrevistas e da RSL. Para a análise dos dados foi utilizado o software Nvivo, que tem como objetivo principal elevar o rigor do estudo qualitativo, dando alguma rigidez ao processo de análise e permitindo o uso adequado de relatórios e gráficos, facilitando a interpretação das informações (Leech & Onwuegbuzie, 2011) e que também sustenta a exploração dos relatórios para não gerar vieses de pesquisa, apoia-se na estruturação dos dados e validação de proposições (QSR International Inc, 2021).

Os dados mapeados durante a leitura das transcrições das entrevistas e na RSL foram devidamente codificados e estes mesmos códigos foram utilizados para nomear os dados, buscando rigor na captura de realidades empíricas (Charmaz, 2006). Estes mesmos dados foram agrupados em dimensões com base nas relações diretas, indiretas e generalizadas, definidas por meio do Coeficiente de Jaccard. Este agrupamento apoiou na medição da semelhança de palavras e códigos ao comparar cada informação assim como também foi capaz de detectar as palavras denominadas tipologia em conjuntos de dados, e desta forma posicionar cada ator e cada elemento para suportar a concepção do método proposto (Niwattanakul et al., 2013).

Perante esta análise, os seguintes fatores se demonstraram presentes e necessários para suprir a lacuna apontada na fase de Investigação do problema. Estes fatores foram mencionados em diversas falas de diferentes Gerente de Projetos entrevistados, conforme segue abaixo:

- **Gestão Centralizada:** Obter uma base centralizada de projetos indiferentemente da sua origem ou objetivo. Dessa forma, as organizações podem ter visibilidade de todos os projetos mapeados, ampliando o campo dos projetos somente estratégicos de forma que outras decisões de apoio operacional possam ser tomadas com maior amplitude analisando um portfólio único.

O que existe hoje, é uma visão centralizada do portfólio de projetos estratégicos, que são aqueles que a companhia considera como estratégicos e que a diretoria, quer ter uma visão mais aprofundada, por conta de serem iniciativas, serem temas com maior impacto para o negócio. Agora, existem outros projetos locais, departamentais, que aí a resposta é não, de fato como o nome já diz, locais dentro das próprias áreas (...) eu diria que um terço está

contemplado na relação de projetos estratégicos e dois terços aproximadamente são departamentais (PM1).

Então cada área tem os seus projetos, e-commerce tem lá quais são as suas prioridades, logística tem as prioridades da logística e TI tem as suas prioridades. Só que e-commerce não vai fazer os projetos deles sem a TI se envolver e sem a logística se envolver (PM2).

Deveria ser centralizada, devia ser mais prática, não é a realidade que ocorre (PM3).

Então, eu acho que teria que ser nesse direcionamento de uma área centralizada, uma área maior dentro da companhia (PM4).

(...) acredito que não, porque eu entendo que projetos estratégicos está com PMO, porém não tem, eu garanto, eu garanto assim, cada área tem os seus projetos, por exemplo, eu tenho uma gama de projetos comigo, eu sei que o e-commerce também tem suas gamas de projeto e a TI tem as suas gamas de projeto (PM7).

Na realidade, a engenharia que é o meu setor, meio que centraliza todos os projetos envolvendo reformas e infraestrutura. Agora, demais projetos comerciais, projetos de vendas, projetos, eu acredito que não é centralizado [...] (PM8).

- **Portfólio Dinâmico:** Que atenda um portfólio dinâmico onde projetos são iniciados, congelados, postergado e cancelados a todo o momento em virtude de necessidades do varejo. De acordo com movimento de vendas e de mercado, os projetos sofrem alterações constantes sendo necessário uma revisão do portfólio em um curto espaço de tempo.

Sim, porque é muito dinâmico. Porque, por exemplo, quando a gente constrói o budget, a gente está falando de começar a construir isso em julho, para começar os projetos em janeiro. Quando chega em janeiro, eu já não tenho mais o mesmo cenário de julho (PM2).

E aqui é muito dinâmico, é muita coisa. Temos um backlog de projetos invejável. O dia que você sair da empresa e ir para outra, quem perde é a empresa. Porque não tem mapeamento ou registro do seu backlog (PM3).

(...) mas se a gente tiver que fazer um consolidado das áreas, para mostrar uma visão unificada de projetos que estão em andamento, por exemplo, ou projetos que estão, sei lá, em análise. (...) cada um monta o seu, compartilha por e-mail em formato Excel, powerpoint ou Word (PM5).

O projeto chega muitas vezes já iniciado, então, eu chego falando ok, agora eu estou acompanhando com você um cronograma eu estou acompanhando o one page e a partir de agora eu começo a acompanhar as reuniões para ver como é que está o andamento do projeto (PM7).

Porque a realidade mudou, teu baseline mudou. A tua orientação mudou. Então essa questão de estar sempre inquieto e disruptivo, pensando diferente, a gente precisa carregar isso. Não só nas pessoas, não só nos negócios, mas dentro dos procedimentos, sistemas e ferramentas também (PM10).

- Intuitivo: facilitar a utilização por qualquer membro envolvido no projeto mesmo que não seja um Gerente de Projetos de formação. O artefato deve ser de fácil compreensão e fácil aplicação no âmbito do praticante.

Aí vem o Trello ou, esqueci o nome do outro agora que a Microsoft tem, que facilita, você não precisa ser um gestor de projetos, ter toda aquela base. Mas o que você acha que dificulta, hoje, uma empresa adotar uma única metodologia, seja ela própria ou de mercado, e uma única ferramenta? Está ligado somente a essa questão de skill, ou você acha que tem mais coisa? (PM2)

É, para quem nunca viu os projetos de varejo dão um trabalhinho sim, não é simples não. Teria que dar um curso, entendeu? (PM4)

Você deve ter percebido no varejo, principalmente as pessoas que operam o varejo, tanto em loja de vendas quanto nas equipes operacionais, elas são mais simples. Às vezes em alguns momentos são binárias, é 0 ou 1. Não tem meio termo (PM10).

- Mapa de Softwares: mapear os softwares de gestão de projetos para que possa verificar possibilidade de otimização de recursos. O mapeamento dos softwares apoia na disseminação de prática de uso do software, assim como na busca por projetos similares para que seja utilizado o mesmo software em casos de sucesso.

Eu não diria que são várias, mas também não é só uma. Então, um exemplo prático, o Trello, eu por exemplo uso no meu dia a dia de gestão de portfólio de projetos. Outras áreas usam ferramentas com função semelhante como planner, mas tem áreas que trabalham de uma forma mais tradicional com planilhas Excel (PM1).

(...) a partir de agora todo mundo tem que usar Trello, para portfólio, mas às vezes eu tenho um projeto que o Trello não vai funcionar. Eu vou precisar de um Project, porque ele é muito mais completo (PM2).

E o pessoal está usando o Project, você vai ver o Project, que é escalável (PM3).

Por exemplo, você está usando metodologia ágil, então você tem que usar uma determinada ferramenta, melhor para a ágil, Jira ou o próprio Trello ou o próprio Planner. Se você está usando um projeto mais robusto, sabe? Um projeto grande, um grande em tempo e em dinheiro, né, você tem que ter um Project, você tem que ter um outro tipo de status, uma outra ferramenta (PM4).

(...) depende muito do projeto, a gente usa Project, Confluence para documental. A gente usa Jira para condução e execução dos testes nos projetos (PM5).

Aqui a gente utiliza o GanttProject, para projetos grandes. Se não, se for pequeno, a gente vai pelo formulário e por demandas (PM6).

Na minha função eu trabalho com Excel e Powerpoint e aprendendo com outras pessoas, eu estou usando o Planner (PM7).

Na realidade, a gente dentro do nosso setor de engenharia a gente trabalha mais ou menos no mesmo padrão, que é via planilha de Excel, planejamento via Excel. Mas eu acredito que não tenha assim um mecanismo de gerenciamento geral de projeto via alguma ferramenta (PM8).

Hoje a ferramenta que é utilizada é o Trello (...), mas nem todo mundo está habituado com o uso e faz algum acompanhamento em paralelo por Excel (PM9).

É, o pessoal, a gente utiliza muito Excel, PPT (...) em alguns momentos o Trello para fazer o nosso road map, digamos que nosso portfólio (PM10).

- Mapa de Abordagens: mapear as abordagens sejam tradicionais, ágeis e híbridos com objetivo de monitorar a aplicação ou direcionar sobre qual a abordagem correta. Da mesma forma que o mapeamento dos softwares se torna importante para troca de conhecimento e potencializar o uso, o mesmo se aplica no mapeamento das metodologias para que possa ser compartilhado o conhecimento entre os atores envolvidos, assim como, obter um maior apoio na definição da metodologia adequado ao projeto.

Alguns casos nem existe uma metodologia clara, normalmente tem alguma pessoa ou algumas pessoas dentro de determinados departamentos que têm uma capacidade de estruturação e fundamentação mais refinada e conseguem se adaptar a metodologia waterfall mais tradicional de gestão de projetos ou uma metodologia ágil. Eu diria que na maioria dos casos aqui, não existe uma metodologia (PM1).

Tá bom, vamos lá, vamos começar esse projeto, para esse perfil de projeto, qual é a melhor metodologia e ferramentas que a gente tem que usar? Então está bom, então nós vamos para este caminho onde você já pode escolher qual é o seu a sua ferramenta e a sua metodologia (PM2).

O pessoal do projeto criava toda a metodologia e estrutura (...), mas há um tal de “volta, não é aquilo que eu quero, é isso que eu quero” e esse vai-e-vem em projeto que desgasta bastante, essa indefinição da necessidade e de metodologia (PM3).

Então, eu estou usando ali as reuniões, então poderia ter 3 classificações, projeto ágil, híbrido e projeto tradicional ali waterfall (PM4).

Cada um tem uma metodologia, um conceito e a gente troca bastante informação. Eu pego bastante conceitos de projetos com ele também, mas por exemplo, como outra área trabalha hoje eu desconheço, eu sei que eu também precisaria trocar uma ideia com ele para a gente ter a mesma linguagem comum em projetos, mas hoje é independente. (PM7)

- Mapa de Atores: Mapa dos principais atores envolvidos no projeto. São considerados atores os gerentes de projetos e os principais envolvidos nos projetos para facilitar a comunicação e tomada de decisão. Estes atores não consideram os recursos do projeto porque no âmbito definido da Gestão Portfólio não cabe mapear de modo geral os recursos envolvidos nos projetos.

Então, seja ela uma líder de portfólio formal ou informal (...) acho que é um aspecto superimportante também essa questão da liderança, porque senão, na prática, dificilmente vai conseguir dar vazão para o portfólio, perante várias pessoas envolvidas nos projetos (PM1).

Eu acho que já segue a regra para economizar etapas, mas desde que todos os envolvidos nessa primeira etapa já saibam do que se trata e já passou pelo crivo de que minimamente. “Oh, faz sentido, é isso, vamos seguir” (PM2).

E essa questão da informalidade é justamente um pouco do que você tem na TI. Com certeza na TI você é um coordenador, você não é um gerente de projetos, mas você toca o projeto. Então, há uma informalidade aí como gestor de projetos (PM5).

Não tem, nunca teve, acho que os mais formalizados deve ser eu e mais dois, mas, não nunca teve (PM6).

Vou te dar um exemplo, aqui no meu caso, eu não conseguia me dedicar 100% como gerente de projeto, pela demanda do dia a dia (PM6).

É porque aqui eu lido muito com os fornecedores. Então assim, eu precisava que eles também rapidamente se posicionassem, se a ferramenta seria a forma mais rápida de comunicação com eles (PM7).

Eu acredito que o diretor de TI tenha a visão geral dos projetos de TI, o diretor de vendas das áreas de vendas, comercial, comercial, enfim, e o Diretor de Operações acima de todos não tem visão simplificada disso, digamos assim (PM8).

E ter um conhecimento, do que ela está fazendo, isso é fundamental, ter a formação acadêmica para determinado fim que ela está se dispondo a trabalhar (PM8).

O ideal para mim seria, antes de iniciar qualquer projeto, se a gente pudesse ter um período importante de mapeamento das pessoas envolvidas em um projeto para você ter o máximo de aproveitamento do projeto (PM9).

Com troca de informações das tarefas a serem realizadas, vai possibilitar, o engajamento das pessoas, vai possibilitar a gente estreitar essa relação (PM10).

Os tópicos acima mapeados foram considerados como critérios de avaliação e validação do método proposto e aplicados a cada ciclo.

5.5 DEMONSTRAÇÃO E AVALIAÇÃO DO PROJETO

A interação entre o artefato e o contexto do problema é a forma definida no método TAR para que seja efetuada a Demonstração e Avaliação do artefato (Wieringa & Morali, 2012). Para tanto foi elaborado um roteiro de validação mediante o fenômeno definido para que se obtenha coesão e rigor.

A partir do método inicial desenvolvido na fase anterior, foram iniciadas as discussões com os Grupos focais de forma cíclicas para demonstrar e avaliar o artefato de forma que ao final dos ciclos não houvesse nenhuma informação adicional ou crítica para evolução do método. Os Grupos Focais foram compostos por praticantes, conforme apresentado na Tabela 7, sendo esses; Gerente de Projetos, Líderes de PMO e Executivos, de duas empresas

Brasileiras que fazem parte de Grupos Multinacionais com atuação em diversos países e uma Empresa de Varejo Multinacional Portuguesa com atuação em Portugal, Colômbia e Polônia. Os quatro Grupos Focais tiveram reuniões com duração média de uma hora, no período de 02/05/2023 a 22/11/2023.

ID	Grupo Focal	Empresa	Localização	Função Atual
PMO1	GF1	Varejo 1	Brasil	Líder de PMO
PMO2	GF1	Varejo 1	Brasil	Líder de PMO
PMO3	GF1	Varejo 2	Brasil	Líder de PMO
EXEC1	GF2	Varejo 1	Brasil	Executivo de TI
EXEC2	GF2	Varejo 1	Brasil	Executivo Financeiro
EXEC3	GF2	Varejo 2	Brasil	Executivo Financeiro
PMO4	GF3	Varejo 4	Portugal	Líder de PMO
PMO5	GF3	Varejo 4	Portugal	Líder de PMO
PMO6	GF3	Varejo 4	Portugal	Líder de PMO
EXEC4	GF4	Varejo 4	Portugal	Executivo de TI
EXEC5	GF4	Varejo 4	Portugal	Executivo de Projetos
EXEC6	GF4	Varejo 4	Portugal	Executivo de Projetos

Tabela 7 - Características dos membros dos Grupos Focais

Fonte: Autor

5.6 CICLOS DE DESENVOLVIMENTO

Os ciclos de desenvolvimento tiveram por objetivo evidenciar que o artefato proposto estava aderente a necessidade mapeada na situação problema. O primeiro ciclo teve como base o protótipo do método originado a partir da RSL e Entrevistas para início das discussões. Os ciclos de desenvolvimento foram compostos por dois Grupos Focais de Gerentes de Projetos, Líderes de PMOs, cujo papel era de apoiar no projeto e desenvolvimento do artefato, e outros dois Grupo Focais cujo papel era propor melhorias e avaliar o artefato. Os membros do grupo focal foram selecionados conforme área de atuação com foco em empresas de varejo com o objetivo de delimitar a pesquisa de acordo com o tema proposto (Tremblay et al., 2010).

Para cada Grupo Focal foram aplicados 3 ciclos de desenvolvimento, demonstração e avaliação conforme Tabela 8. A quantidade de ciclos aplicados possibilitou encontrar saturação em relação aos elementos do método proposto. A quantidade de ciclos foi considerada adequada, uma vez que a saturação é alcançada quando se obtém um senso confiável de temática, exaustão e variabilidade em um conjunto de dados (Guest et al., 2006). A saturação foi considerada a partir do momento que houve a concordância entre os Grupos Focais sobre o método abranger os objetivos pautados na etapa de investigação.

Etapa	ID	Desenvolvimento	Demonstração	Avaliação	Tipo	Data	Tempo
-------	----	-----------------	--------------	-----------	------	------	-------

Ciclo 1	GF1	Método Protótipo	Realizada	Realizada	Grupo Focal	02/05/2023	27 min
Ciclo 1	GF2	Método Beta1	Realizada	Realizada	Grupo Focal	04/05/2023	35 min
Ciclo 2	GF1	Método Beta2	Realizada	Realizada	Grupo Focal	09/05/2023	28 min
Ciclo 2	GF2	Método Beta2	Realizada	Realizada	Grupo Focal	11/05/2023	34 min
Ciclo 3	GF1	Método Beta3	Realizada	Realizada	Grupo Focal	16/05/2023	35 min
Ciclo 3	GF2	Método Beta3	Realizada	Realizada	Grupo Focal	19/05/2023	28 min
Ciclo 4	GF3	Método Beta3	Realizada	Realizada	Grupo Focal	06/11/2023	38 min
Ciclo 4	GF4	Método Beta3	Realizada	Realizada	Grupo Focal	08/11/2023	47 min
Ciclo 5	GF3	Método PPM-I Final	Realizada	Realizada	Grupo Focal	13/11/2023	33 min
Ciclo 5	GF4	Método PPM-I Final	Realizada	Realizada	Grupo Focal	22/11/2023	25 min

Tabela 8 - Ciclos de desenvolvimento

Fonte: Autor

A seguir apresentamos a construção e evolução do método PPM-I, partindo inicialmente do protótipo até a versão final.

5.7 ARTEFATO PPM-I (PROJECT PORTFOLIO MANAGER – INTEGRATED)

5.7.1 PPM-I - Protótipo

O método apresenta 3 etapas fundamentais, que juntas formam o registro do projeto no portfólio e asseguram a efetividade do mapeamento dos principais atores e elementos do projeto, assim como os próprios projetos. Em seguida é apresentada a etapa de manutenção deste registro, que assegura que qualquer mudança significativa reflita no registro do projeto.

Eu vejo que a gente evoluiu muito nesse último ano. Mas ainda tem um caminho muito longo. Então cada área tem os seus projetos, e-commerce tem lá quais são as suas prioridades, logística tem as prioridades da logística e TI tem as prioridades de TI. Só que e-commerce não vai fazer os projetos deles se TI e logística não se envolverem (PM2).

Hoje não tem uma ferramenta. Eu acho que o único lugar que tem uma ferramenta, comparando com o mercado mais voltado ao projeto e a característica da companhia, é o que estamos tentando desenvolver internamente via Powerapps (PM3).

A seguir descrevemos as etapas previamente apresentadas e todos os passos de cada etapa definida no método, representada na Figura 17.

Eu acho que a gente tem que ter área de negócio, ela tem que estar presente nessas definições, muitas vezes a gente tem aqui uma estrutura segregada que a gente chama de corporativo que é uma gestão mais administrativa dos processos como uma central de serviços compartilhada que é o operacional (PM5).

Eu vejo que deveria ter primeiro a fase da ideia do projeto. Partindo da ideia para o projeto passar para o levantamento de projeto (PM8).

- Origem: Nesta fase o demandante efetua um registro com dados base para entendimento do projeto para que o PMO responsável possa interpretar o projeto e dar sequência a abertura do projeto.
 - Previstos: São projetos que foram debatidos em reuniões estratégicas ou operacionais, que fazem parte do orçamento da empresa e que possuem uma aprovação inicial e um nível de detalhamento das informações previamente levantadas.

Sim, porque é muito dinâmico. Porque, por exemplo, quando a gente constrói o budget, a gente está falando de começar a construir isso em julho, para começar os projetos em janeiro (PM2).

Os projetos mais estratégicos, vamos dizer assim, há uma visão onde gerentes de projetos e dentro das áreas de negócio sobre essas implementações. Então, depende muito do momento, mas eu diria que, 20% dos projetos conduzidos por mim, são projetos que são estratégicos 100% alinhados com a liderança. Os outros 80% são projetos relacionados a uma evolução de serviços para uma aplicação nova. (PM5)

- Não Previstos: trata-se de demandas pontuais ou emergenciais, cujo grau de informação é embrionário e requer um apoio significativo do PMO responsável.

E como que a gente adequa isso? De uma forma mais rápida? Oh, vamos lá pessoal, isso aqui, de fato, não estava no budget, mas é uma demanda que surgiu agora, como é que a gente acelera para colocar isso dentro do portfólio? (PM2).

Eu faço questão de registrar porque para quem não conhece do varejo, acha que um projeto é simples e está nos planos estratégicos, mas na verdade não (PM8).

Todas as decisões do departamento, são pautadas e todo projeto que a gente vai fazer, ou está no orçamento ou surge de repente sem qualquer planejamento (PM10).

Nesta etapa são considerados como atores o dono do projeto, os patrocinadores e o membro do PMO que apoiará no registro do projeto.

- Pré-Projeto: Nesta fase, o PMO responsável interpreta as informações e discute com o demandante todo o contexto do projeto para identificar já nesta etapa os seguintes atores e elementos.
 - Partes Interessadas: Trata-se da identificação dos principais tomadores de decisão do projeto para que possa assegurar agilidade quando da necessidade de uma tomada de decisão. É necessário que seja uma gama reduzida de membros que realmente tenham poder de decisão sendo estes o dono do projeto e os patrocinadores.

Por exemplo, o mapeamento de stakeholders, a gente teve que fazer com o projeto já em execução. A gente estava divulgando depois, eu precisava falar com tal pessoa porque tal área vai ser impactada, e ela não estava nem envolvida (PM4).

Os projetos principais é a gente ter a capacidade de enxergar o todo, visão sistêmica e visão holística do processo, de toda a jornada do cliente. E, evidentemente, como a gente está em varejo, a gente tem que enxergar muito a relação com o cliente, como o cliente enxerga isso, se vai ser proativo ou burocrático, na visão do cliente (PM10).

- Informações base: Trata-se da revisão de informações previamente preenchidas pelo dono do projeto sendo o objetivo, escopo e resultados esperados, assim como, o registro de informações complementares com dados da empresa que são necessários para projetos como dados da própria empresa, unidade de negócio, orçamento previsto, etc.

Não é uma máquina de lavar que eu quero. Eu quero um ferro de passar roupa. Não, eu vou te entregar um módulo que você execute da forma que achar interessante, de forma prática, as informações devem ter um registro (PM3).

O que eu vejo é o seguinte: situações que há desgaste de reuniões, e que poderia vir mais bem maturado com todas as necessidades para evitar vai-e-vem de projetos que desgasta bastante, essa indefinição da necessidade. (PM3).

Depois dos custos e os prazos estivessem em todas as aprovações e tivesse uma ferramenta que as pessoas realmente utilizassem e elas recebessem informações, eu acredito que seria uma coisa bem positiva para a entrega dos projetos (PM8).

- Indicadores estratégicos: Nesta etapa é importante que o dono do projeto em conjunto com o PMO defina quais os indicadores estratégicos que este projeto está relacionado. Dessa forma, é possível acompanhar e buscar efetividade destes indicadores durante a condução do projeto.

(...) se está ligado aos objetivos estratégicos é uma coisa importante, mas você sente falta de mais alguma informação. Hoje quando você olha para o seu portfólio, se tivesse tal informação me ajudaria no controle, na decisão (PM4).

Eu entendo que projetos estratégicos está com esse PMO, porém não tem, eu garanto que não temos mapeados os indicadores estratégicos (PM7).

5.7.1.3 Etapa 2 – Registro Complementar

A Etapa 2 trata do mapeamento de dados complementares que geram as informações adicionais para que possa realmente ser tomada a decisão de prosseguir com o projeto. Esta fase é decisória e caso da não aprovação do projeto, a fase seguinte não é executada.

Em varejo, que é o objetivo principal da sua pesquisa, é muito importante você ter realmente o valor do seu portfólio em termos de custo. E isso bem separado entre capex e opex, isso é bastante importante. Outra coisa, é superimportante você ter alguns indicadores de viabilidade financeira do seu portfólio (PM1).

Eu acho assim para gestão do projeto, precisa ter uma pessoa com skill de projetos. Porque é muito fácil a gente se perder. Principalmente em status report, cronograma, coisas básicas de gestão de projetos. Eu acho que tem que ter o técnico da gestão de projetos e o técnico do processo em si (PM2).

- Principais Marcos do Projeto: Nesta fase, o membro do PMO responsável pelo registro envolve os demais atores que participarão do projeto e estes atores têm necessariamente entregáveis dos projetos a serem conduzidos e monitorados pelo PM.
 - Marcos: Trata-se da principal entrega de cada área/departamento da empresa de forma que seja possível otimizar discussões e direcionamentos. Nesta mesma fase, cada área pode definir tarefas a serem executadas neste marco desde que sejam pontos essenciais para realização do projeto.

(...) uma vez tendo um escopo mais bem estruturado, se faz necessário detalhar o mínimo possível as atividades principais e de repente virando ações das próprias áreas (PM1).

Tinha que existir uma fase com a questão de documento de requisito, o impacto, uma avaliação de complexidade (...) que apoie a alta gestão a saber como está o andamento do projeto de uma forma macro (PM4).

- Informações decisórias: Durante o registro dos principais marcos é possível mapear e consolidar informações essenciais para aprovação dos projetos sendo estas o custo, o prazo e os riscos dos projetos.

Porque aqui nós já estamos falando que os projetos e as áreas estão conectados, mas antes disso, um passo antes, como é que a gente chega e atinge à estratégia da companhia? Qual é a prioridade da companhia? A companhia precisa vender e dependendo do projeto tem que ser prioridade zero (PM2).

O prazo e o custo são de extrema importância para aprovação do projeto e condução do projeto, todo investimento e despesas ficam sob nossa responsabilidade (PM5).

- Indicadores Complementares: Nesta fase é importante que as áreas envolvidas definam junto ao membro do PMO quais são os indicadores departamentais que este projeto está relacionado. Dessa forma, é possível acompanhar e buscar efetividade destes indicadores durante a condução do projeto assim como mencionado nos indicadores estratégicos.

É superimportante você ter alguns indicadores de viabilidade no portfólio. Então, por exemplo, indicadores de objetivos globais como temos na TI e no financeiro e muitas das vezes, indicadores que são relacionados as lojas (PM1).

Uma vez mapeadas as informações, é necessária uma aprovação do Dono Projeto e dos Patrocinadores para que o projeto siga para a fase seguinte ou se recusado é finalizado o registro e o projeto é arquivado.

5.7.1.4 Etapa 3 – Configuração do Projeto

A Etapa 3 trata-se de definir quem e de que forma o projeto será conduzido. Nesta etapa há necessidade de definir o PM que conduzirá o projeto e quais serão as ferramentas de apoio, nesta considerados elementos essenciais ao projeto.

Às vezes eu tenho um projeto que no Trello não vai funcionar. Eu vou precisar de um Project da vida, porque ele é muito mais completo (PM2).

Muitos projetos na área que eu estou, são híbridos e alguns projetos direcionados para waterfall e projetos ágeis. Mas a gente vê ainda uma total discrepância a quantidade que está indo para o ágil (PM4).

- Processos: De acordo com o tipo, tamanho, importância definir quais processos baseados nas boas práticas de projetos serão utilizados e de que forma. Neste podemos citar como exemplo a comunicação onde é definida a norma de comunicação, periodicidade, público-alvo, assim como processo de qualidade, recursos, etc.

Então a gente não fala de um processo de seleção propriamente dita, porque querendo ou não aquele projeto já foi selecionado. Pode ter processo de mudanças, e outros processos a serem definidos (PM2).

Além da duplicidade de trabalho, você também tem uma divergência de processo. O mesmo processo estipula a comunicação periódica “x”, e para o outro o mesmo processo estipula uma comunicação periódica “y” (PM4).

Um ou mais processos existem no departamento como por exemplo, alocação de recursos, gestão de riscos e outros que suportam a gestão do projeto (PM7).

- **Metodologia:** Da mesma forma que na etapa anterior, de acordo com as características do projeto, é definida que tipo de metodologia deve ser aplicada ao projeto. Nesta podemos citar tradicional, ágil e híbrida.

É, eu acho que a área de PMO já tinha que estar sendo acionada, participando, dessas decisões e ajudando a classificar, a exatamente colocar todas essas questões de riscos, direcionar qual que seria a melhor metodologia (PM4).

Se utiliza a mesma metodologia para os projetos e conseqüentemente as mesmas ferramentas. Agile, Híbrida, Tradicional (PM7).

Em termos de metodologia, você conduz seus projetos de uma forma, que não precisa ser necessariamente metodologia de mercado, a gente fala tradicional, que é o Project, Excel com linhas, ou metodologia ágil e híbrida. (PM8).

- **Ferramentas de Gestão do Projeto:** Nesta fase é definida qual software será utilizado para a Gestão do Projeto assim como softwares auxiliares para controlar outros entregáveis do projeto. Isto porque em empresa de varejo não há uma “doutrina de software” ou de quaisquer outras ferramentas para que área possam ter flexibilidade nas tarefas e simplicidade de uso.

As ferramentas para usar com projetos são muito soltas, o que a gente tiver disponível a gente pode usar, aí acaba acontecendo isso, cada área e cada pessoa vai usando o que se adaptou, o que aprendeu na faculdade ou o que aprendeu em outras empresas, e assim acaba dando esse conflito (PM4).

Nós de TI utilizamos o Jira, e o Confluence como ferramenta de projeto, porém, não sabemos quais ferramentas utilizam as demais TIs do grupo (PM5).

Na verdade, não, e sendo sincero eu nem sei quais as outras áreas utilizam. Aqui a gente utiliza o GanttProject (PM6).

Na realidade, a gente dentro do nosso setor de engenharia a gente trabalha mais ou menos no mesmo padrão, que é via planilha de Excel (PM8).

5.7.1.5 Etapa 4 - Manutenção do Projeto

A condução e gerenciamento do projeto não é escopo do método proposto, porém se faz necessário a atualização dos dados do projeto no portfólio para que o Dono do Projeto e os Patrocinadores, assim como os demais envolvidos possam acompanhar, avaliar e discutir o andamento do projeto. Nesta etapa é de responsabilidade do Gerente de Projetos e dos responsáveis pelas áreas envolvidas atualizar os dados do projeto e dos principais marcos. O Gerente de Projetos também é responsável pelo encerramento do projeto uma vez que o mesmo seja concluído.

5.7.2 PPM-I - Versão Beta 1

A versão Beta 1 foi originada a partir do Ciclo 1 de desenvolvimento que compreendeu as discussões entre o Grupo Focal 1 e o Grupo Focal 2. O modelo foi apresentado e discutido na sua totalidade e a seguir, destacaremos os pontos comumente avaliados e validados pelos dois grupos assim como as evoluções promovidas durante as discussões.

5.7.2.1 Etapa 1 – Registro Inicial

Os Grupos Focais validaram que o mapeamento dos projetos estava aderente as necessidades das empresas, porém julgaram importante alterar algumas informações que anteriormente no protótipo estavam presentes na fase de Pré-Projeto para a fase de Origem, assim destacamos os seguintes pontos:

- Origem: Nesta fase foram inseridas as seguintes informações:
 - Partes Interessadas: Definida a necessidade de destacar a identificação do dono do projeto de forma que seja possível não somente a clareza do método em termos de registro, mas também que o demandante tenha ciência que ele será o interlocutor da demanda.

Quem solicita algo não necessariamente é técnico daquilo que está pedindo, portanto, ter um interlocutor com o requisitante ou envolvidos é um passo fundamental (GF1, CL1, PMO1).

Então, seria como se fosse uma espécie de requisição com o básico para poder iniciar um estudo em tem um entendimento do que o solicitante vai precisar (GF1, CL1, PMO3).

- Informações Base: Definido que o Objetivo e o Escopo do projeto devem ser registrados nesta fase para que seja possível identificar se a demanda realmente é um projeto ou uma iniciativa que deva ser endereçado de outra forma na empresa. Uma vez definido o objetivo e o escopo, o próprio dono do projeto pode indicar o PMO que tenha relação com a demanda e, assim, submeter a demanda para análise.

A pessoa que está solicitando o projeto, ele vai te informar mais dados ou menos. Quanto mais informações captadas melhor para a compreensão do projeto (GF1, CL1, PMO1).

Acredito que toda demanda tem um objetivo e juntamente com esse objetivo um conjunto de informações que apoia na construção do plano do projeto e estas informações são de extrema relevância na fase inicial. É uma fase muito importante porque deve ser aplicado os 5 porquês para que seja extraído o máximo de informações possíveis (GF1, CL1, PMO2).

Eu acho, até seria como se fosse uma espécie de requisição, requisição de projeto, onde se detalha tudo o que se precisa (GF1, CL1, PMO3).

Esse escopo é muito válido nesta fase do método porque dentro do varejo, qualquer tipo de projeto de varejo deve ter o mínimo de detalhe necessário (GF2, CL1, EXEC1).

É, é interessante, sim, ter essa entrevista inicial executada por esta torre de controle junto ao dono do projeto. Mas eu vejo também da seguinte maneira, é quando uma pessoa vai idealizar um projeto. Na cabeça dela, ela vê o que ela quer ver lá na frente. Então, quanto mais detalhes do que ela pensou na ideação melhor (GF2, CL1, EXEC3).

- **Análise da demanda:** Com base no objetivo e escopo o PMO indicado deve analisar a demanda, de forma a recusar a demanda caso não seja um projeto, aprovar a demanda caso realmente seja projeto e avaliar se o PMO Indicado de fato é mais adequado para a discussão na fase de Pré-Projeto.

Eu acho que até seria uma forma de quando chegar no PMO ele até fazer um pré-filtro. Se aquilo lá realmente vai virar um projeto ou não? Porque muitos projetos que as pessoas imaginam que aquilo vai ser um projeto e de repente é uma tarefa operacional que não necessita de um projeto (GF1, CL1, PM3).

Mas o Gerente de Projetos sim, fazer uma análise e mergulhar um pouco mais naquilo que a pessoa deseja para poder ter essas informações e complementar (GF2, CL1, EXEC1).

Utilizando um exemplo fictício; um requisitante diz que quer construir um avião, mas eu quero que o meu avião tenha 6 asas e não seria factível, e não consegue ir em frente. Este crivo deve ser executado nesta fase e de forma muito profissional (GF2, CL1, EXEC2).

Eu já tenho o escopo, já tenho objetivo porque eu já tenho o plano estratégico, ele já está aderente e eu já tenho um plano orçamentário. Então eu já passo para o checkpoint, é projeto ou não? Previsto ou não previsto, né? Projeto pontual ou necessidade emergencial? (GF2, CL1, EXEC1).

Se tem um projeto que tem um requisito legal, ele acaba ganhando uma prioridade em relação aos demais. E mesmo que eles não estejam previstos, devem ser executados de qualquer forma (GF2, CL1, EXEC3).

- **Pré-Projeto:** A fase de Pré-Projeto não sofreu alteração e o membros dos Grupos Focais validaram que as informações mapeadas estão aderentes as necessidades da empresa.

A ampla discussão da Etapa 1 deu origem Método PPM-Beta 1 conforme demonstrado na Figura 18, e as demais Etapas seguiram para discussão nos Ciclos 2 e 3.

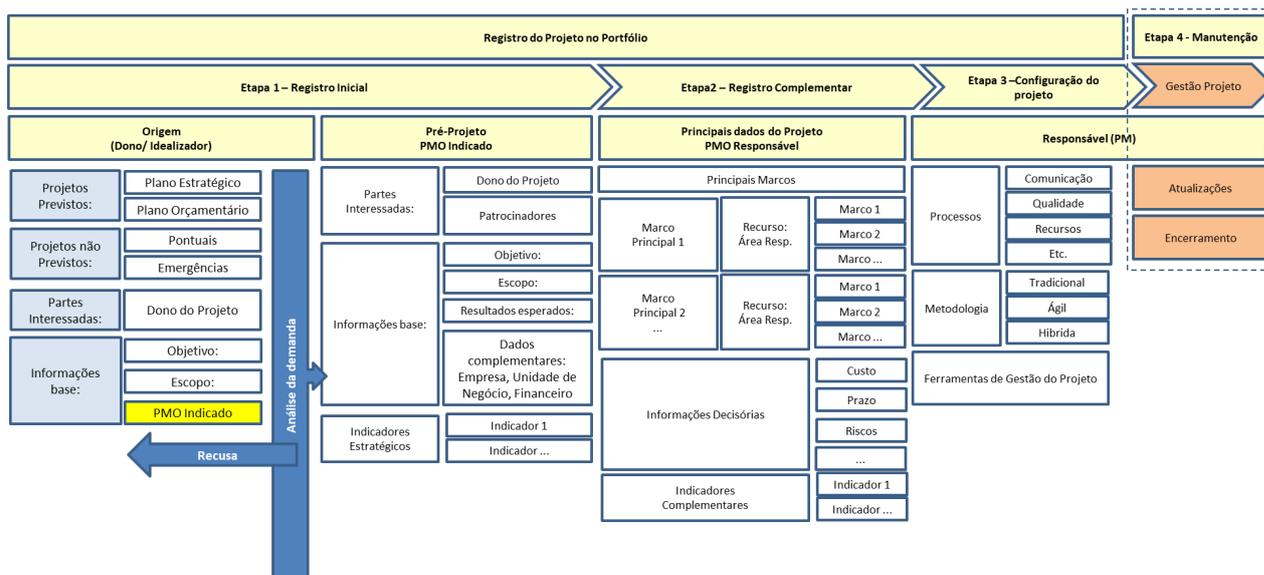


Figura 18 - PPM-I Beta 1

Fonte: Autor

5.7.3 PPM-I – Versão Beta 2

A versão Beta 2 foi originada a partir do Ciclo 2, com discussões voltadas a conclusão da Etapa 1 do método proposto e início das discussões da Etapa 2, gerando os avanços apresentados a seguir e representados na Figura 19.

5.7.3.1 Etapa 1 – Registro inicial

Os Grupos Focais 1 e 2 validaram que o mapeamento dos projetos estava aderente as necessidades das empresas, porém julgaram importante mapear algumas informações que anteriormente no protótipo estavam presentes na fase de Pré-Projeto, assim destacamos os seguintes pontos:

- **Origem:** Foi adicionada uma função de filtro para que projetos que tenham características governamentais, regulatórias ou qualquer outra demanda mandatória, siga diretamente para o PMO correspondente.

A gente tinha falado dessa parte de pré-registro, onde a pessoa descreve tudo que precisa, mas neste momento ela sabe identificar o que é projeto ou seria interessante nesse registro, um profissional de projetos retornar com a orientação adequada (GF1, CL2, PMO3).

Depois da origem de projeto, a gente deve ter uma entidade que ajude a fazer o filtro e complementar as informações iniciais ou até dar um salto para uma etapa a frente (GF1, CL2, PMO1).

Exemplo, um requerimento legal, uma obrigação legal imposta pela receita federal, neste caso o deveria ser direcionado para o PMO responsável para que o projeto seja rapidamente dado início (GF2, CL2, EXEC3).

Eu diria que essa aprovação ela já é praticamente expressa, não é? Então não tem jeito. Agora um projeto (GF2, CL2, EXEC2).

- **Pré-Projeto:** A fase de Pré-Projeto permaneceu sem alterações, porém, os membros dos Grupos Focais enfatizaram que nesta fase devem ser validados o escopo e o PMO indicado de forma a conservar a eficácia do encaminhamento do projeto.

5.7.3.2 Etapa 2 – Registro Complementar e Aprovação

Na Etapa 2, as informações foram mantidas, porém foi readequado o bloco de informações referente aos principais marcos para uma melhor indexação das informações e objetividade do método proposto.

- **Principais Marcos do Projeto:** Nesta fase o membro do PMO responsável pelo registro, envolve os demais atores que participarem do projeto e estes atores têm necessariamente entregáveis dos projetos a serem conduzidos e monitorados pelo Gerente do Projeto.

Um Marco principal, então seria um como se fosse a gente poderia dizer que seria um a uma atividade de alto impacto ou que representa um conjunto de atividades de alto impacto (GF1, CL2, PMO1).

Falando de portfólio, é similar ao Break Down das atividades, ou um entregável muito significativo (GF1, CL2, PMO2).

O ideal seria por área e cada uma com seus Marcos, você vai ter os entregáveis os entregáveis principais daquela área (GF1, CL2, PMO2).

Na etapa de registro você já está extraindo quais são os principais entregáveis, mas eu não tenho em mente de que forma seria esta quebra de entregáveis (GF2, CL2, EXEC2).

No meu ponto de vista, faz sentido, sim, você viu até mesmo para quem é o responsável da área que de ter uma visibilidade macro dos seus entregáveis (GF2, CL2, EXEC3).

Marco 1 poderia ser as entregas da equipe de segurança, Marco 2 poderia ser os entregáveis da equipe de obrigações legais e assim por diante (GF2, CL2, EXEC3).

Uma ferramenta principal para controlar os marcos. Esses pontos, são solicitados em auditoria e ter ali em um único local facilita muito nestes casos (GF2, CL2, EXEC2).

- **Área:** Foi destacada como primeiro bloco de informações de forma que seja identificada a área, departamento etc., responsável por determinado entregável e aqui denominado marco principal.

- Responsável: Considerado como um dos atores principais, este é o responsável pela área que tem por objetivos a responsabilidade por um determinado número de entregáveis a serem gerenciados.
- Marcos: Cada Marco determina um entregável chave do projeto e representa uma atividade específica aos olhos do PMO ou que representa um conjunto de atividades controladas no projeto.

5.7.3.3 Etapa 3 – Configuração do Projeto

Nesta etapa foi proposto apenas uma alteração visual e de nomenclatura no que tange a “Ferramentas de Gestão do Projeto”, para que fosse possível saber que trata-se especificamente de softwares. As demais informações permaneceram conforme discussões anteriores.

É um indicador que hoje não temos e que poderia apoiar em projetos similares a seguir a mesma metodologia e mesma ferramenta de gestão (GF1, CL2, PMO2).

Serial ideal ter uma metodologia e uma ferramenta padronizado ou um mapa dos possíveis padrões para gestão de projetos até mesmo para troca de conhecimento (GF1, CL2, PMO3).

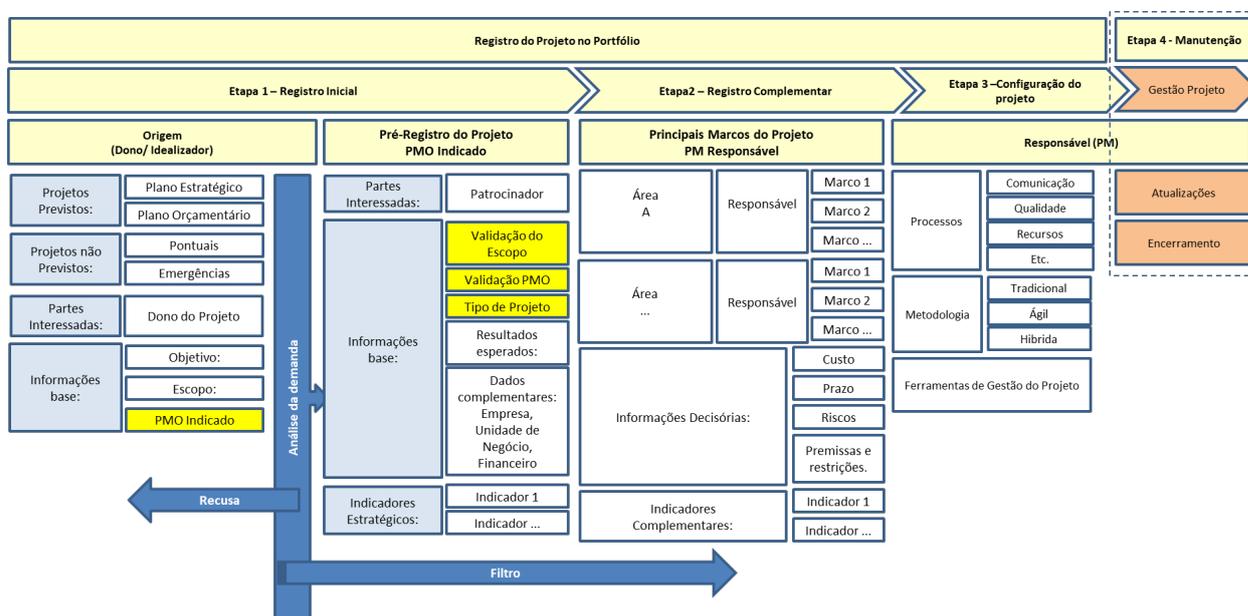


Figura 19 - PPM-I Beta 2

Fonte: Autor

5.7.4 PPM-I – Versão Beta 3

A versão Beta 3 foi originada a partir do Ciclo 4 com discussões nos Grupos Focais 3 e 4 voltadas ao método como um todo, porém, ampliando o foco da pesquisa em uma realidade do varejo no âmbito de Portugal.

Neste ciclo, o modelo não sofreu alteração na sua estrutura, porém, foi proposto que a cada etapa fosse realizada uma validação da necessidade do projeto, e nesta considerada como aprovações e, assim, demonstradas na Figura 20. A cada etapa foi proposta uma aprovação para dar sequência à etapa seguinte. As falas a seguir, correspondem à validação do método e necessidade das aprovações a cada etapa.

Ainda antes de vir para essa etapa de pré-registro com esses dados básicos, eu consigo ver se é um projeto, se é uma requisição de uma mudança, alguma coisa simples, que segue por outro software, dessa forma posso recusar e mostro onde que aquela demanda tem que ser aberta (GF3, CL4, PMO4).

Eu só gostaria de clarificar uma coisa, quando dizemos que não é não é projeto ou quando há esta recusa o que queremos dizer é que a demanda foi aberta erroneamente (GF3, CL4, PMO4).

E como eventualmente é perceber e prever mais do que simplesmente aprovar ou não aprovar projetos, é perceptivo que isto também atende a questão da priorização (GF4, CL4, PMO4).

Nesta fase, nós fazíamos 11 análises iniciais da demanda para saber se realmente cabe uma análise para projeto ou se, de repente, algo de suporte, alguma coisa que não é (GF3, CL4, PMO5).

(...) uma coisa que eu fiquei muito contente de tudo que a gente falou, não é como foi o PM que registrou. A gente pode aprovar ou não o projeto (GF3, CL4, PMO5)?

Desde a situação inicial, eu tenho os critérios com os quais avaliaram essas respostas e depois tenho subsídios para tomar decisões, isso é importante (GF4, CL4, PMO6)?

(...) aqui já daria recusa ou se a gente entende que algo conhecido, algo legal fiscal, já teria um filtro que encaminharia para outro processo, não é para alguma fase já avançada do método (GF3, CL4, EXEC4).

As pessoas que precisam analisar esse pré-projeto, mas, por exemplo, se fosse um projeto de TI, deveria ser o se o PMO de TI deveria permitir que isso fosse adiante ou não (GF3, CL4, EXEC5)?

E a gente pegou muitos casos que eram para ser atendidas no SAP, por exemplo, que já tem uma porta de entrada, ela tem que ser registrada no próprio SAP (GF3, CL4, EXEC6).

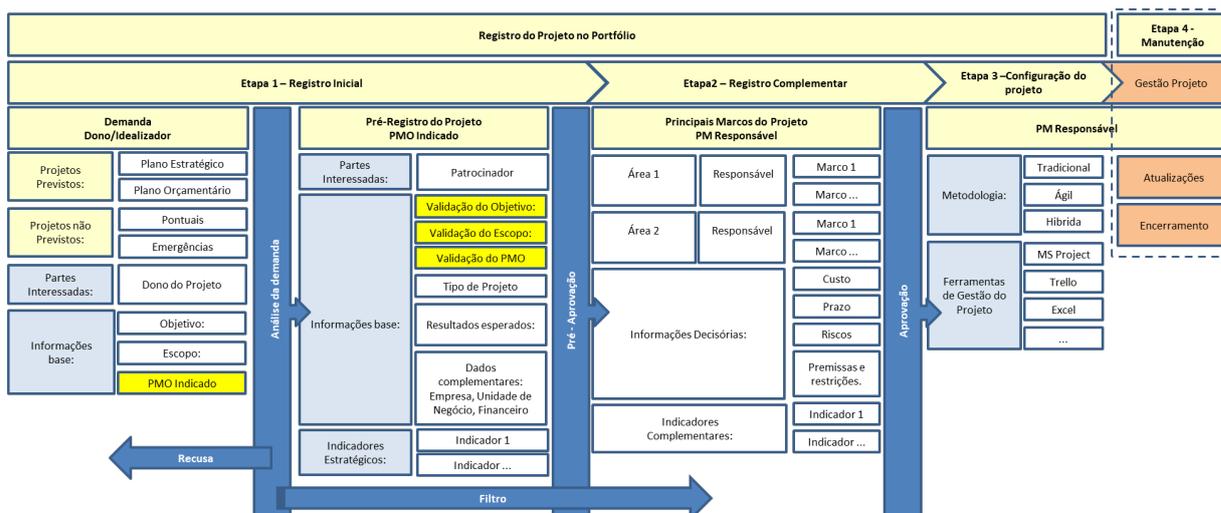


Figura 20 - PPM-I Beta 3
Fonte: Autor

5.7.5 PPM-I – Versão Final

O método PPM-I Versão Final foi discutido no Ciclo 3 pelos dois grupos focais conforme método de pesquisa, sem nenhuma alteração necessária. Durante os ciclos, os grupos focais foram questionados sobre os requerimentos pautados durante a investigação, sendo eles: Gestão Centralizada, Portfólio Dinâmico, Intuitivo, Mapa dos principais Atores e Elementos, e sendo assim obtivemos uma validação do método proposto.

As quatro etapas mapeadas na literatura acadêmica e no campo do praticante, se demonstraram presentes em todos os ciclos de desenvolvimento, sem qualquer necessidade de alteração. Assim, como a aderência dos quesitos mapeados na investigação, o que demonstra a aderência do artefato em face as necessidades expostas e que vem em linha com a validação apresentada neste capítulo.

Essa segunda fase para mim, ela faz sentido acontecer e a demanda dentro da realidade, principalmente no que diz respeito ao Portfólio Global. (...) a existência de um repositório já foi pensada, importante ter um local único para salvaguarda de documentos. Isto seria valioso. É que são coisas que estão em outras fases, mas nada a mais do que foi dito na outra sessão, (...) (GF1, CL5, PMO4).

Eu acho que está bem claro, sim, eu acho que não faltou nada, está certo. Informalidade às vezes nestes, traz indefinições e problemas e por isso e eu olho para este método como se fosse conceitualmente a ferramenta de organização. Temos um pré-registo, teríamos indicadores que eu preciso que seja parte de cada país, ou seja, quem que pede um projeto já deve ter uma noção de como é que vai avaliar o sucesso. Depois disso, já temos informações suficientes para uma segunda triagem, uma pré-aprovação, para que eu possa emergir. (...) a gestão de projetos, atualizações de status e os ensinamentos é o que eu tinha pensado, porque no fim de contas, dentro de uma mesma ferramenta (GF1, CL5, PMO5).

A tomada de decisão acontece quando nós já temos um conjunto de indicadores e informações mais robustas. Então a análise da demanda, iria para o final com todas as informações necessárias. Para mim parece estar tudo, está tudo OK, olhei detalhadamente, mas para mim parece que está tudo OK. Não, não é só para ter um projeto ou muitos projetos e sim uma expansão para um mapa internacional de projetos de TI. Plano estratégico quantas vezes nós também não temos uma visão de quanto contribuimos para a estratégia (GF1, CL5, PMO6).

Eu acho que que a gente conseguiu trazer um grupo bem heterogêneo em, em várias, em várias dimensões. Você tinha falado que esse método é especificamente para empresas do ramo de varejo, ainda é o caso ou você mudou o escopo e agora ele está mais abrangente? Pergunto por que me parece que atende uma gama maior de empresas. Com certeza está adequado e estou de acordo com os colegas. Penso que o método percorre o caminho todo, desde a situação inicial, até a decisão final sobre o seguir ou não com os projetos (GF1, CL5, EXEC5).

Você pode imaginar que essa conversa pode gerar um produto, um software e se isto for realizado, gostaria de ver (GF1, CL5, EXEC6).

Sim, sim, eu acho que em relação à meta, cobrimos casualmente quase tudo (GF1, CL5, EXEC6).

Agora vamos lá, seria a ideia ou pré-registro e assim por diante, portanto, faz sentido manter as 3 etapas separadas? Na verdade, se passível de evoluir para um software, seria bom ter um banco de dados, portanto, está ok no meu ponto de vista (GF2, CL5, EXEC4).

Durante o Ciclo 5 foi possível atingir a saturação das informações e caracterizando que não havia mais o que se obter para conclusão do método, o que nos possibilitou finalizar a sua construção, conforme Figura 21.

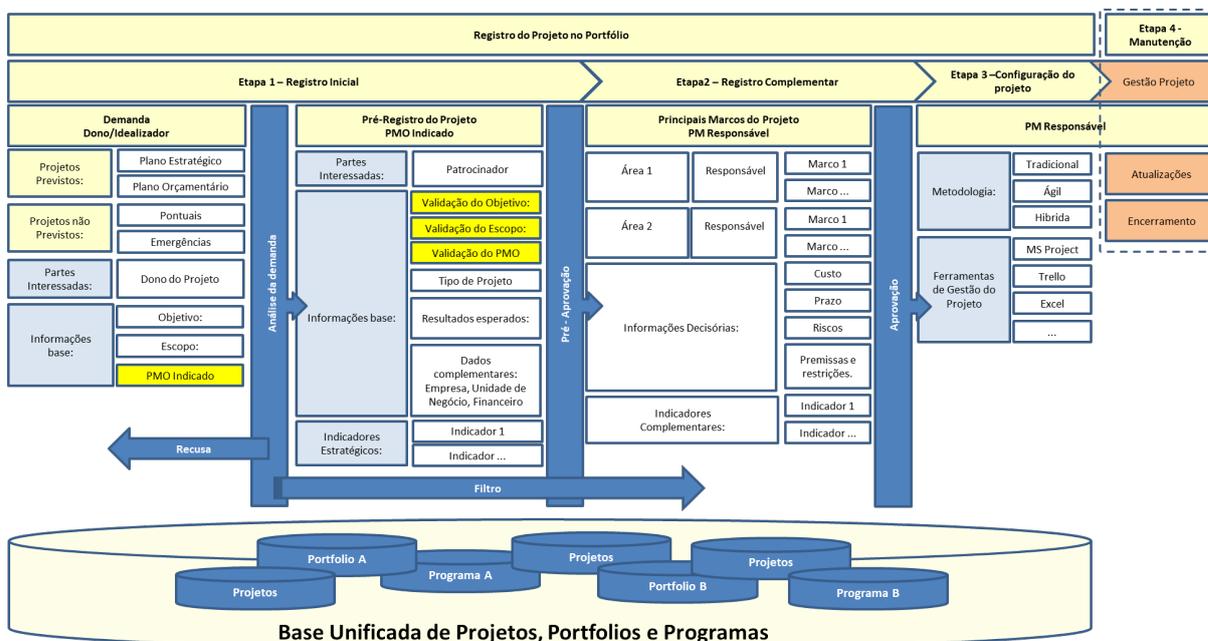


Figura 21 - PPM-I Versão Final

Fonte: Autor

5.8 DISCUSSÃO

Quando se fala em PPM, o tema está focado na maioria das pesquisas em projetos estratégicos, voltados para Gestão de um PMO dedicado. Porém, esta pesquisa demonstra a ausência de registros formais, quanto aos demais projetos presentes na organização e oriundos de diversos atores e com objetivos específicos. Assim, há espaço para examinar questões operacionais e de negócios, em busca de uma gestão de projetos de institucionalizada devido à simultaneidade de projetos enfatizando objetivos não estratégicos (Petro et al., 2020).

Portfólios de projetos são conjuntos de projetos implementados, financiados e administrados simultaneamente em uma organização, portanto, projetos podem ser inter-relacionados e interdependentes (Kaczorowska et al., 2019). O que significa que não podemos limitar o foco dominante de artefatos desenvolvidos para PPM apenas para projetos estratégicos.

O portfólio de projetos é considerado um sistema social complexo, sendo que os impactos das interdependências entre projetos são investigados sob um paradigma comportamental e decisório (Wang et al., 2020). Sendo que seus efeitos podem gerar escalada de comprometimento sob níveis específicos de incerteza e interdependências (Wang et al., 2020). Assim, o modelo PPM-I apresenta um olhar sob o ecossistema de portfólio de projetos, que ultrapassa o limite da perspectiva estratégica, levando em consideração as complexidades incorporadas em empresas de varejo.

O PPM-I encapsula um processo que pode ser considerado como normativo, uma vez que empregado em quaisquer áreas responsáveis por PPM, busca a participação efetiva de seus atores com os elementos devidamente organizados. A institucionalização por meio de atores e elementos visam a formalização de atividades, tarefas e do próprio trabalho realizado (Lawrence et al., 2011).

5.9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa organiza uma série de informações denominadas estágios, características e artefatos que compõe a Gestão de Portfólio de Projetos em empresas de varejo. Estas informações foram agrupadas de forma sistêmica e possibilitou a elaboração de um método

para PPM que fornece um guia com o passo a passo a ser seguido para a gestão unificada dos portfólios de projetos perante etapas estabelecidas, e assim, assegura a institucionalização dos principais atores e elementos.

O método foi instanciado em duas empresas, sendo que na primeira empresa foi possível implementar integralmente o método e assim validar todo o seu contexto e real necessidade. Na segunda empresa, o método foi parcialmente implementado devido a questões internas da organização. Mesmo com duas instanciações obtidas, consideramos como estudos futuros trabalhos empíricos que visam aplicar e ampliar o foco dominante do método nas indústrias, a fim de obter respostas adicionais sobre a composição deste ecossistema e aplicabilidade no campo dos praticantes.

Como contribuições consideramos a aplicação do método no campo do praticante, que não somente atendeu os quesitos mapeados na tese, mas também, apoio na organização dos diversos portfólios de projetos distribuídos na empresa.

6 PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO: O MÉTODO PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT – INTEGRATED (PPM-I)

Nesta tese de doutorado é proposto um produto técnico/tecnológico denominado de *Project Portfolio Management - Integrated* (PPM-I), que tem origem a partir de um problema empírico, tendo sido construído com suporte do método DSR. O produto técnicos/tecnológico é classificado como um método para PPM voltado para empresas de varejo. A tese também gerou outro artefato, do tipo modelo, porém, este artefato não foi considerado um PTT, pelo fato de não ter sido empregado no campo do praticante.

6.1 INTRODUÇÃO

A CAPES fomenta o desenvolvimento de PTTs visando os benefícios da pesquisa e a formação acadêmica no Brasil (Martens et al., 2022). Esses produtos englobam ferramentas, softwares, plataformas e recursos educacionais projetados e disponibilizados para melhorar a qualidade e a eficiência do ensino, pesquisa e extensão nas instituições de ensino superior (CAPES, 2019). Assim, é também função do Doutorado Profissional gerar tecnologias que facilitem o acesso à informação, estimulem a inovação e incentivem a colaboração acadêmica (CAPES, 2023).

O produto técnico/tecnológico desenvolvido nesta tese é baseado nas premissas da CAPES (2019) conforme tabela 9. O produto técnico/tecnológico trata-se de um método que é enquadrado como “Processo/Tecnologia e Produto/Material não patenteáveis” por ser um processo tecnológico que, por impedimentos legais considerando a legislação brasileira, não apresentam um mecanismo formal de proteção.

Tema	Objetivo	Classificação
Aderência	Relação/afinidade com a área de concentração do programa.	Alta, média ou baixa
Impacto	Transformação causada pelo produto no ambiente.	Alta, média ou baixa
Aplicabilidade	Facilidade com que se pode se empregar o produto para alcançar seus objetivos.	Alta, média ou baixa
Inovação	Intensidade do conhecimento inédito na criação e desenvolvimento do produto.	Alta, média ou baixa
Complexidade	Grau de interação dos atores, relação e conhecimentos necessários à elaboração e ao desenvolvimento do produto.	Alta, média ou baixa

Tabela 9 - Critérios de avaliação da CAPES

Fonte: Adaptado de Martens et al. (2022)

O PPM-I é a proposta de um método para integração e institucionalização de Portfólios de Projetos para empresas de varejo. Em relação ao impacto, é considerado alto porque visa propor uma nova forma de trabalho voltada para a PPM em um nicho específicos de empresas assim como, a aplicabilidade alta pelo potencial uso por empresas e potencial avanço no estudo. Potencial este, evidenciado na aplicação do método em duas empresas conforme descrito no Estudo 3 e dispostos nos relatórios dos Anexos 2 e 3.

Em termos do quesito inovação, consideramos o PPM-I como uma inovação incremental porque visa modificar um conhecimento pré-estabelecido tanto na área acadêmica quanto para o campo dos praticantes e emprega uma complexidade alta por se tratar de uma associação de diferentes novos conhecimentos e atores em empresas de varejo. Por fim, todos os temas mencionados são aderentes a Linha de Pesquisa de Inovação em Projetos do PPGP UNINOVE.

6.2 DESCRIÇÃO DO PTT

O PPM-I é a proposta de um método para integração e institucionalização de Portfólios de Projetos para empresas de varejo. A seguir são apresentadas as etapas do método de forma detalhada.

O registro do projeto no portfólio compreende todas as etapas de formalização do projeto no portfólio com as informações base que apoiam no entendimento das necessidades dos projetos, assim como, as informações adicionais que correspondem aos dados decisórios para aprovação do projeto. Além disso, e com foco no teor desta pesquisa, o registro do projeto no portfólio, mapeia os principais atores e elementos centrais do projeto, caracterizando a formalização e institucionalização destes mesmos componentes.

O método possui etapas fundamentais para o registro do projeto em um portfólio que assegura a efetividade do mapeamento dos atores e elementos centrais do projeto assim como os próprios projetos. A seguir estão descritas as etapas previamente apresentadas e todos os passos de cada etapa definido no método.

6.2.1 Etapa 1 – Registro Inicial

A Etapa 1 – Registro inicial consiste em assegurar que há um registro formal do projeto, o qual é composto da origem do projeto que identifica o demandante do projeto e o projeto em si, e que oficializa o registro inicial para análise, estruturação e definição dos principais marcos a serem monitorados no portfólio.

- Origem: Nesta fase o demandante efetua um registro com dados base para o entendimento do projeto para que o PMO responsável possa interpretar o projeto e dar sequência na abertura formal do mesmo. Nesta foi adicionada uma função de filtro para que projetos que tenham características governamentais, regulatórias ou qualquer outra demanda mandatória, siga diretamente para o PMO correspondente. Aqui cabe ressaltar que artefatos voltados para seleção de projetos podem ser adaptados para uso em conjunto com o método proposto.
 - Previstos: trata-se de projetos previamente discutidos em reuniões estratégicas ou operacionais e que constam no orçamento da empresa que, de certa forma, há uma pré-aprovação do projeto e um grau de detalhamento de informações previamente mapeadas.
 - Não Previstos: trata-se de necessidades pontuais ou emergenciais cujo grau de informação ainda é embrionário e que requer um apoio maior do PMO responsável.
 - Partes Interessadas: Definida como a necessidade de destacar a identificação do dono do projeto de forma que seja possível não somente a clareza do método em termos de registro, mas também que o demandante tenha ciência que ele será o interlocutor da demanda.
 - Informações Base: Definido que o objetivo e o escopo do projeto devem ser registrados nesta fase para que seja possível identificar se a demanda realmente é um projeto ou uma iniciativa que deva ser endereçada de outra forma na empresa. Uma vez definido o objetivo e o escopo, o próprio dono do projeto pode indicar o PMO que tenha relação com a demanda e, assim, submeter a demanda para análise.

Nesta etapa são considerados como atores o dono do projeto, os patrocinadores e o membro do PMO que apoiará no registro do projeto.

- Pré-Projeto: Nesta fase o PMO responsável interpreta as informações e discute com o demandante todo o contexto do projeto para identificar já nesta etapa os seguintes atores e elementos. A fase de Pré-Projeto não sofreu alteração e o membros dos grupos focais validaram que as informações mapeadas estão aderentes as necessidades da empresa, porém, os membros dos grupos focais enfatizaram que nesta fase, devem ser validados o escopo e o PMO indicado de forma a conservar a eficácia do encaminhamento do projeto.
 - Partes Interessadas: Trata-se da identificação dos principais tomadores de decisão do projeto para que possa assegurar agilidade quando da necessidade de uma tomada de decisão. É necessário que seja uma gama reduzida de membros que realmente tenham poder de decisão, sendo estes o dono do projeto e os patrocinadores.
 - Informações base: Trata-se da revisão de informações previamente preenchidas pelo dono do projeto sendo o objetivo, escopo e resultados esperados assim como o registro de informações complementares com dados que são necessários para projetos como empresa, unidade de negócio, orçamento previsto, etc.
 - Indicadores estratégicos: Nesta etapa é importante que o dono do projeto em conjunto com o PMO defina quais são os indicadores estratégicos que este projeto está relacionado. Dessa forma, é possível acompanhar e buscar efetividade destes indicadores durante a condução do projeto.

6.2.2 Etapa 2 – Registro Complementar

A Etapa 2 – Registro Complementar trata do mapeamento de dados complementares que geram as informações adicionais para que possa realmente ser tomada a decisão de prosseguir com o projeto. Esta fase é decisória e caso o projeto não seja aprovado, a fase seguinte não é executada.

- Principais Marcos do Projeto: Nesta fase o membro do PMO responsável pelo registro, envolve os demais atores que participarão do projeto, sendo que estes atores têm necessariamente entregáveis dos projetos a serem conduzidos e monitorados pelo PM. Cada marco determina um entregável chave do projeto e

representa uma atividade específica aos olhos do PMO ou que representa um conjunto de atividades controladas no projeto.

- Área: Foi destacada como primeiro bloco de informações de forma que seja identificada a área, departamento, etc., responsável por determinado entregável e, aqui, denominado marco principal.
- Responsável: Considerado como um dos atores principais, por se tratar do responsável pela área que tem a responsabilidade por um determinado número de entregáveis a serem gerenciados.
- Marcos: Trata-se das principais entregas de cada área/departamento da empresa de forma que seja possível otimizar discussões e direcionamentos. Nesta mesma fase, cada área pode definir as tarefas a serem executadas neste marco desde que sejam pontos essenciais para realização do projeto.
- Informações decisórias: Durante o registro dos principais marcos é possível mapear e consolidar informações essenciais para aprovação dos projetos sendo estas: o custo, o prazo e os riscos dos projetos. Uma vez mapeadas as informações, é necessária uma aprovação do dono do projeto e dos patrocinadores para que o projeto siga para a fase seguinte ou, se recusado, é finalizado o registro e o projeto é arquivado.
- Indicadores Complementares: Nesta fase é importante que as áreas envolvidas definam junto ao membro do PMO quais os indicadores departamentais que este projeto está relacionado. Dessa forma, é possível acompanhar e buscar a efetividade destes indicadores durante a condução do projeto como mencionado nos indicadores estratégicos.

6.2.3 Etapa 3 – Configuração do Projeto

A Etapa 3 – Configuração do Projeto trata de definir quem e de que forma o projeto será conduzido. Nesta etapa há necessidade de definir o PM que conduzirá o projeto e quais serão as ferramentas de apoio e, nesta pesquisa, considerados elementos essenciais ao projeto.

- Metodologia: Da mesma forma que na etapa anterior, de acordo com as características do projeto, é definida que tipo de metodologia deve ser aplicada ao projeto. Nesta podemos citar tradicional, ágil e híbrida.

- Ferramentas de Gestão do Projeto: Nesta fase é definida qual software será utilizado para a Gestão do Projeto assim como softwares auxiliares para controlar outros entregáveis do projeto. Isto porque empresas de varejo demonstram que não há uma doutrina de software ou de qualquer outra ferramenta, para que área possam ter flexibilidade nas tarefas e simplicidade de uso.

6.2.4 Etapa 4 – Manutenção do Projeto

- A condução e gerenciamento do projeto não é escopo do método proposto, porém se faz necessário a atualização dos dados do projeto no portfólio para que o dono do projeto e os patrocinadores, assim como os demais envolvidos, possam acompanhar, avaliar e discutir o andamento do projeto. Nesta etapa é de responsabilidade do Gerente de Projetos e dos responsáveis pelas áreas envolvidas para atualizar os dados do projeto e dos principais Marcos. O Gerente de Projetos também é responsável pelo encerramento do projeto uma vez que o mesmo seja concluído.

Essas quatro etapas compõem um rito que apoia no registro e manutenção dos principais dados e informações. Estas informações e registros formam o portfólio e asseguram a efetividade da gestão do portfólio central e dos demais portfólio ou programas nele presente.

6.3 RESULTADOS DA APLICAÇÃO DO PTT EM DUAS EMPRESAS DE VAREJO

O método foi aplicado em duas redes de varejos que fazem parte de empresas multinacionais. Em ambas as empresas os resultados foram positivos e apoio não somente no objetivo proposta de mapear os principais atores e elementos, mas também, na visão ampliada dos projetos presentes na empresa. Esta visão ampliada ajudou na seleção adequada dos projetos prioritários, otimização da força de trabalho e, conseqüentemente, a qualidade dos projetos envolvidos dentre outras questões que agregaram valor ao portfólio de projetos unificado. Cabe destacar que o reconhecimento dos atores envolvidos, também contribuiu para identificar profissionais com competência em projetos para prospectar possíveis mudanças de estrutura.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS DA TESE

Considerando a temática da gestão de portfólio de projetos, a pesquisa possibilitou identificar problemas do tipo: Qualidade, Sobrecarga, Conflitos, Controle, Documentação, Projetos Duplicados, Ferramentas/Software Integrados, Abordagens/Metodologias Integrativas, Simplificação, Portfólio Dinâmico, e a Integração dos Portfólios, assim como a Institucionalização dos principais atores e elementos. Os problemas mapeados foram identificados na literatura e em quatro grandes redes de varejos, sendo duas do setor do varejo de construção e outras duas do setor de varejo do ramo de alimentos.

Para o desenvolvimento dos artefatos propostos foi aplicado o método DSR, cada um dos artefatos propostos é considerado no método DSR como um artefato. Os artefatos se enquadram como uma melhoria conforme a matriz de contribuição de conhecimento apresentada na Figura 22. A melhoria é caracterizada por desenvolver uma solução para problemas conhecidos no campo, assim, como uma oportunidade de pesquisa que contribui para o conhecimento, agregando conhecimento oriundo do campo do praticante (Gregor & Hevner, 2013). Os artefatos seguem orientados pela classe de problemas apresentada nesta pesquisa, sendo esta classe a Gestão de Portfólio de Projetos. Ao longo da tese foi seguida uma trajetória de um desenvolvimento que uniu o campo do praticante e o campo teórico (Dresch, 2013), assim, obtendo o rigor científico com foco em PPM.

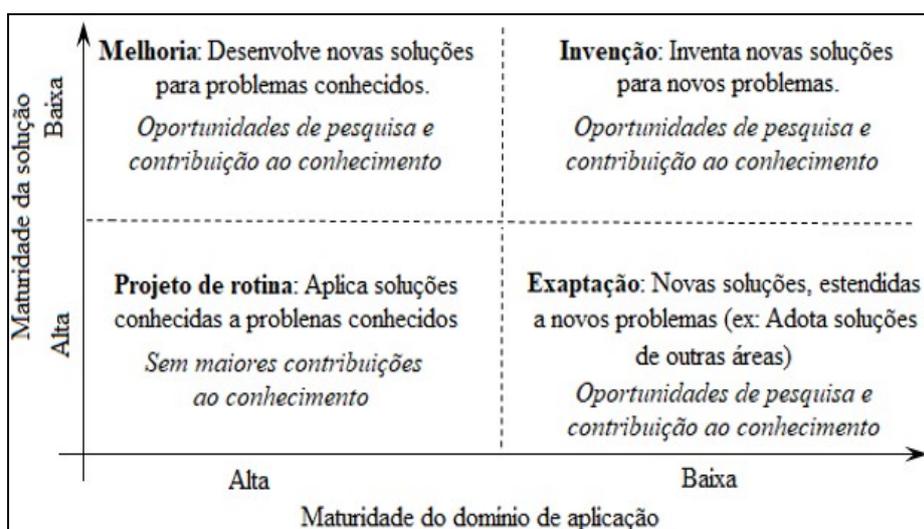


Figura 22 - Matriz de contribuição de conhecimento da DSR

Fonte: Gregor & Hevner (2013)

Como solução para os problemas mapeados foram desenvolvidos dois artefatos, sendo estes um modelo e um método voltados para a organização e institucionalização dos Portfólios de Projetos, que auxiliem as empresas de varejo na integração destes mesmos portfólios. Cada estudo teve a sua contribuição mapeada assim como suas limitações e propostas de estudos futuros descrito em cada um dos estudos assim como presentes na Matriz a Amarração Contributiva (MCA) disposta na Figura 23.

O **modelo** apresenta uma forma abstrata de como organizar os diversos portfólios de projetos distribuídos em empresas de varejo e mapear os principais atores e elementos, de forma que, as organizações possam adequar processos e criar mecanismos de trabalho com base neste mesmo modelo.

O **método** apresenta uma diretriz para organizar os diversos portfólios de projetos distribuídos em empresas de varejo e para mapear e institucionalizar os principais atores e elementos. Neste caso, a empresa tem a possibilidade de instanciar o método em um software e adaptar quaisquer necessidades à esta mesma instanciação. O método foi instanciado em duas empresas. Na primeira empresa foi possível a implementação total do método e assim validando todo seu contexto e necessidade conforme disposto no Anexo 2. Na segunda empresa, o método atendeu de forma parcial por questões internas da organização, como disposto no Anexo 3. Estas implementações demonstram um resultado empírico significativo por demonstrar a aplicação e validação de artefatos no campo do praticante com uma determinada eficácia e com o devido rigor científico.

Em adição as soluções propostas por meio de seus artefatos, é empregado o Trabalho Institucional como lente teórica, para permitir a disseminação e uso destes mesmos artefatos. Ao aplicar o pilar normativo, que visa expandir o conhecimento e uso de ferramentas por meios dos indivíduos, é possível atingir a institucionalização da própria ferramenta.

QUESTÃO CENTRAL DE PESQUISA			
Como institucionalizar e integrar os Portfólio de Projetos em empresas de varejo assim como seus principais atores e elementos?			
OBJETIVO GERAL			
Propor dois mecanismos, sendo estes um modelo 3 um método voltados para a organização e institucionalização dos Portfólios de Projetos, que auxilie as empresas de varejo na integração destes mesmos portfólios.			
CONCLUSÃO PARTICULARIZADA			
Síntese dos resultados	Contribuições para o avanço do conhecimento	Limitações	Proposta de estudos futuros
Estudo 1	Esta pesquisa responde a seguinte questão: O que se espera de novos artefatos voltados para PPM? Como resposta é apresentado o mapeamento de quatro categorias que compõe agenda de pesquisa conforme apresentado a seguir: - Artefatos integrativos: desenvolvimento de artefatos que possibilitem uma integração entre portfólio de projetos de diversas áreas de uma mesma organização, provendo uma visão unificada dos portfólios de projetos. - Abordagens integrativas: desenvolvimento de artefatos que não sejam voltados apenas para gestão tradicional ou ágil de portfólio de projetos, mas que possam ser adaptados a metodologias proprietárias desenvolvidas pelas organizações. - Simplificação: desenvolvimento de artefatos que sejam de fácil uso por participantes de modo geral dos projetos e não somente gestores de projetos. - Portfólio Dinâmico: artefatos que possibilitem uma adaptabilidade rápida na tomada de decisão em face as mudanças provocadas pelo mercado ou por necessidades específicas da organização.	Como limitação do estudo, os documentos e registros mapeados não tratam de empresas baseadas em projetos portanto, entendemos que esta é uma limitação da pesquisa. Empresas baseadas em projetos podem fazer uso de artefatos específicos ou tradicionais, portanto, este tópico também é proposto como estudos futuros, justamente pelo foco dominante deste tipo de organização.	Como estudos futuros, sugerimos o desenvolvimentos de novos métodos a partir do modelo proposto por meio de pesquisas acadêmicas, assim como, softwares baseados neste mesmo modelo para atender necessidade do campo do praticante.
Estudo 2	Esta pesquisa organiza uma série de informações denominadas estágios, características e artefatos que compõe a Gestão de Portfólio de Projetos em empresas de varejo. Estas informações foram agrupadas de forma sistêmica, que possibilitou a elaboração de um modelo voltado para PPM. O modelo proposto PPM-I abrange um rito de PPM que pode ser aplicado e evoluído no como do praticante de forma que possa ser adaptado ao contexto das organização. No campo acadêmico, o modelo pode ser evoluído por meio de novas pesquisas.	Como limitação do estudo, foi constatado que o tempo necessário para discussão do modelo em termos acadêmicos para adequação as necessidades das organização participantes, era limitado o que não possibilidade a empregabilidade do modelo no campo do praticante.	Consideramos como estudos futuros, trabalhos empíricos voltados a aplicação e ampliação do foco dominante do modelo proposto a fim de obter respostas adicionais sobre a composição deste ecossistema e aplicabilidade no campo dos praticantes. Também sugerimos como trabalhos futuros, o desenvolvimento de métodos e instanciações, a partir do modelo PPM-I Versão Final.
Estudo 3	Esta pesquisa organiza uma série de informações denominadas estágios, características e artefatos que compõe a Gestão de Portfólio de Projetos em empresas de varejo. Estas informações foram agrupadas de forma sistêmica e possibilitou a elaboração de um método para PPM que fornece um guia com o passo a passo a ser seguido para a gestão unificada dos portfólios de projetos perante etapas estabelecidas, e assim, assegura a institucionalização dos principais atores e elementos. O método proposto PPM-I abrange um rito de PPM que pode ser aplicado e evoluído no como do praticante com o passo à passo definido para organização, centralização e gestão do diversos portfólio de projetos. No campo acadêmico, além de ser um artefato que pode evoluiu em novas pesquisas, podem ser incorporado métodos incrementais, tais como, seleção de projetos, alocação de recursos, etc.	Como limitação do estudo, foi constatado que o tempo necessário para desenvolvimento do método com o devido rigor científico e o desenvolvido do software, era limitado e fez com duas empresas participantes desenvolvem os softwares por conta própria. Esta limitação do tempo, demonstra que temos que buscar formas de desenvolver artefatos com o devido rigor científico porém em um menor espaço e tempo.	O método foi aplicado em duas empresas, sendo que na primeira empresa foi possível implementar integralmente o método e assim validar todo o seu contexto e real necessidade. Na segunda empresa, o método foi parcialmente implementado devido a questões internas da organização. Mesmo com duas instanciações obtidas, consideramos como estudos futuros trabalhos empíricos que visam aplicar e ampliar o foco dominante do método nas indústrias, a fim de obter respostas adicionais sobre a composição deste ecossistema e aplicabilidade no campo dos praticantes. Além disso, também é proposto o desenvolvimento de um software com base no método apresentado.
CONCLUSÃO PARTICULARIZADA			
Os dois artefatos propostos trazem soluções para o campo do praticante de maneira modular ou totalmente aplicada no tange a centralização dos portfólios e institucionalização de seus principais atores e elementos. O modelo pode ser utilizado como para as empresas adaptarem suas necessidades de desenvolver seus próprios métodos ou softwares. O método provê um caminho definido para que as empresas possam seguir e até mesmo desenvolver um software com incremento de alguma necessidade pontual da organização.			

Figura 23- Matriz Contributiva de Amarração

Fonte: Adaptado de Costa et al. (2019)

A ausência da visibilidade dos portfólios de projetos presentes em uma organização de varejo, impede que a alta gestão tenha conhecimento dos projetos e das atribuições destes projetos em relação aos principais atores e elementos que fazem parte deste contexto. Isto porque, uma organização de varejo emprega um dinamismo em termos de necessidades e prioridades que refletem diretamente nos projetos e conseqüentemente nos portfólios de projetos.

Uma vez que estes mesmos atores necessitam atuar em projetos de visibilidade e estes considerados estratégicos, ocasionam problemas tais como; qualidade, sobrecarga, conflitos, controle, documentação, projetos duplicados, dentre outros mapeados nesta pesquisa. Mapear e organizar os portfólios presentes em toda a organização, independentemente de qualquer contexto potencializa não somente a definição adequada de quais projetos devem ser executados, mas também, a devida prioridade em relação aos projetos no que tange ao grau de importância e resultado. Desta forma, os atores envolvidos passam a ser reconhecidos e passam a ter visibilidade e, assim, uma distribuição mais adequada dos projetos importantes e por fim, uma organização dos elementos em termos de metodologias e ferramentas.

Do início do estudo até a sua composição final tivemos a oportunidade de interação com quatro grandes empresas de varejos, sendo uma delas situada em Portugal o que demonstra a amplitude da problemática estudada na tese. A aplicação do método DSR permitiu que estivéssemos próximos do fenômeno estudado, interagindo de forma colaborativa com os praticantes. O problema levantado na tese é tão latente nas empresas estudadas que ficou evidente a necessidade de uma delas prover uma solução num período mais curto que o rigor científico necessário para a condução do método permitiu. Assim, uma das empresas estudadas instanciou o método proposto na tese no seu próprio software. Isso demonstra a clara contribuição da tese para o campo e ao mesmo tempo traz a reflexão sobre a necessidade de trabalhos acadêmicos que se valem de métodos de intervenção, como a DSR, mas que necessitam acompanhar a velocidade das empresas.

Assim, durante esta pesquisa foi percebido que as empresas envolvidas tinham uma necessidade da solução em um curto espaço de tempo, o que consideramos como uma limitação em face do tempo necessário para o aprofundamento no campo teórico, conhecimento das patentes existentes, etc., afim de atingir um rigor científico. Assim, consideramos sobre esta mesma questão, como estudos futuros, a necessidade da proposição

de métodos científicos ágeis com o objetivo de entregar soluções ou parte das soluções para atender não somente “a necessidade” quanto “a velocidade” do campo do praticante. Ainda como estudos futuros, sugerimos a aplicação dos artefatos em Indústrias e Empresas de Serviços para discutir a aderência a este contexto.

Sugerimos como estudo futuros o desenvolvimento de um software com base no método proposto e que além da função estabelecida pelo método, posso contemplar uma função de “espelho”, uma vez que, além das funções mapeadas, podem ser percebidas novas necessidades, e assim, como “reflexo”, embarcar artefatos complementares como por exemplo; seleção de projetos e alocação de recursos, que possam ser a instanciados e agregados ao software.

REFERÊNCIAS

- Agência Brasil. (2024). *CNC: vendas do varejo deverão ter crescimento real de 1,5%, em 2024*. <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2023-12/cnc-vendas-do-varejo-deverao-ter-crescimento-real-de-15-em-2024>
- Ahmadi-Javid, A., Fatemina, S. H., & Gemünden, H. G. (2020). A Method for Risk Response Planning in Project Portfolio Management. *Project Management Journal*, 51(1), 77–95. <https://doi.org/10.1177/8756972819866577>
- Aier, S., & Fischer, C. (2011). Criteria of progress for information systems design theories. In *Information Systems and e-Business Management* (Vol. 9, Issue 1). <https://doi.org/10.1007/s10257-010-0130-8>
- Alan, H. B., & Stheven, M. J. (2021). *PROJECT GOVERNANCE*. HILL BRYAN ALAN. <https://lens.org/148-194-176-383-515>
- Albaiti, A. H., & Alsulami, H. E. (2021). The Effect of Project Management Office on the Organizational Performance: A Case Study of Saudi Arabia. *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*, 12(8), 1–16. <https://doi.org/10.14456/ITJEMAST.2021.167>
- Albano, T. C. L., Baptista, E. C., Armellini, F., Jugend, D., & Soler, E. M. (2021). Proposal and Solution of a Mixed-Integer Nonlinear Optimization Model That Incorporates Future Preparedness for Project Portfolio Selection. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(4), 1014–1026. <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2920331>
- Alexandrova, M. (2020). Impact of Organizational Culture on Project Portfolio Management. *Proceedings of the International Scientific Conference Hradec Economic Days 2020*, 10, 11–18. <https://doi.org/10.36689/uhk/hed/2020-01-001>
- Alexandrova, M. (2021). Evaluation of Project Portfolio Management Performance: Long and Short Term Perspective. *Proceedings of the International Scientific Conference Hradec Economic Days 2021*, 11, 11–21. <https://doi.org/10.36689/uhk/hed/2021-01-001>
- Alexandrova, M., Stankova, L., & Gelemenov, A. (2015). The Role of Project Office for Project Portfolio Management. *20 Economic Alternatives*, 1, 18–30.
- Andrade, A., Penha, R., & Ferreira, L. (2021). *Use of data Analytics Tools for Increased Efficiency in the Internal Audit Project Portfolio*. 12, 138–149.

- Ansar, A. (2018). The fate of ideals in the real world: A long view on Philip Selznick's classic on the Tennessee Valley Authority (TVA). *International Journal of Project Management*, 36(2), 385–395. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.03.005>
- Arsanjani, M. A., & Ershadi, M. (2022). Avenues to improving the effectiveness of project portfolio management in the construction industry. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 17(4), 259–268. <https://doi.org/10.1080/17509653.2021.2009053>
- Aubry, M., & Lavoie-Tremblay, M. (2018). Rethinking organizational design for managing multiple projects. *International Journal of Project Management*, 36(1), 12–26. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.05.012>
- Ayyagari, M. R., & Atoum, I. (2019). Understanding customer voice of project portfolio management software. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 10(5), 51–56. <https://doi.org/10.14569/ijacsa.2019.0100508>
- Babkina, L., Skotarenko, O., & Vasiliev, N. (2020). Managing a project portfolio in construction. *E3S Web of Conferences*, 220, 1–6. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202022001045>
- Bai, L., Han, X., Wang, H., Zhang, K., & Sun, Y. (2021). A method of network robustness under strategic goals for project portfolio selection. *Computers and Industrial Engineering*, 161(September), 107658. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2021.107658>
- Bai, L., Zhang, K., Shi, H., An, M., & Han, X. (2020). Project Portfolio Resource Risk Assessment considering Project Interdependency by the Fuzzy Bayesian Network. *Complexity*, 2020. <https://doi.org/10.1155/2020/5410978>
- Baptestone, R., & Rabechini, R. (2019). *The Portfolio Management and Influence in Projects of Decisions*. 293–302. https://doi.org/10.1007/978-3-319-93488-4_33
- Barbosa, F. P., & Löbler, M. L. (2020). Promoting and selecting strategy-aligned projects through consensus in universities — an artifact. *BAR - Brazilian Administration Review*, 17(1), 1–24. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2020190034>
- Bathallath, S., Smedberg, Å., & Kjellin, H. (2016). Managing project interdependencies in IT/IS project portfolios: a review of managerial issues. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 4(1). <http://www.sciencesphere.org/ijispm/archive/ijispm-0401.pdf#page=71>

- Bathallath, S., Smedberg, Å., & Kjellin, H. (2016). Project Interdependency Management in IT/IS Project Portfolios: From a Systems Perspective. *Procedia Computer Science*, 100, 928–934. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.250>
- Bathallath, S., Smedberg, Å., & Kjellin, H. (2017). Impediments to effective management of project interdependencies: A study of IT/IS project portfolios. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 15(2), 16–30. <https://doi.org/10.4018/JECO.2017040102>
- Beunen, R., & Patterson, J. J. (2019). Analysing institutional change in environmental governance: exploring the concept of ‘institutional work.’ *Journal of Environmental Planning and Management*, 62(1), 12–29. <https://doi.org/10.1080/09640568.2016.1257423>
- Biagi, V., Bollati, M., & Di Gravio, G. (2021). Decision Making and Project Selection: An Innovative MCDM Methodology for a Technology Company. *ACM International Conference Proceeding Series*, 39–44. <https://doi.org/10.1145/3447432.3447440>
- Bierwolf, R., Romero, D., Pelk, H., & Stettina, C. J. (2018). On the future of project management innovation: A call for discussion towards project management 2030. *2017 International Conference on Engineering, Technology and Innovation: Engineering, Technology and Innovation Management Beyond 2020: New Challenges, New Approaches, ICE/ITMC 2017 - Proceedings, 2018-Janua(June)*, 689–698. <https://doi.org/10.1109/ICE.2017.8279952>
- Borjy, A., Baradaran, V., Zandi, P., & Taheri, M. (2019). A hybrid of Delphi, AHP and TOPSIS Methods for project portfolio management. *Journal of Project Management*, 4, 141–156. <https://doi.org/10.5267/j.jpmm.2019.1.004>
- Bourne, M., Anker, D., Chambers, G., & Torjai, L. (2020). How to measure and manage the UK Government’s major project portfolio. *Measuring Business Excellence*, 24(4), 461–474. <https://doi.org/10.1108/MBE-02-2020-0035>
- Bredillet, C., Tywoniak, S., & Tootoonchy, M. (2018a). Exploring the dynamics of project management office and portfolio management co-evolution: A routine lens. *International Journal of Project Management*, 36(1), 27–42. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.04.017>
- Bredillet, C., Tywoniak, S., & Tootoonchy, M. (2018b). Why and how do project management offices change? A structural analysis approach. *International Journal of Project Management*, 36(5), 744–761. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.04.001>

- Brown, J. S., & Duguid, P. (2009). Organizational learning and communities of practice: Toward a Unified View of working, learning, and innovation. *Knowledge and Communities, January 2019*, 99–122. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.40>
- Bushuyeva, N., Achkasov, I., Bushuieva, V., Kozyr, B., & Elmas, Ç. (2020). Managing infrastructure projects driving by global trends. *CEUR Workshop Proceedings, 2565*, 13–23.
- CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (2019). *Produção Técnica*. <https://www.capes.gov.br/relatorios-tecnicos-dav>.
- CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (2023). Sobre a CAPES. <https://www.gov.br/capes/pt-br/aceso-a-informacao/perguntas-frequentes/sobre-a-cap>
- Chaparro, X. A. F., Gomes, L. A. de V. G., & Nascimento, P. T. D. S. (2019). The evolution of project portfolio selection methods: from incremental to radical innovation. *Revista de Gestão, 26*(3), 212–236. <https://doi.org/10.1108/rege-10-2018-0096>
- Charmaz, K. (2006). The power of names. *Theology and Science, 9*(1), 157–164. <https://doi.org/10.1080/14746700.2011.547020>
- Christine, H., Wilhelm, O. T. T., & Sandra, S. (2003). *Integrated program for team-based project evaluation*. HARTUNG CHRISTINE. <https://lens.org/181-675-232-762-442>
- Cinar, R. (2020). Structuration of natural resource-based innovations in universities: How do they get institutionalized? *Sustainability (Switzerland), 12*(5), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su12051834>
- Clegg, S., Killen, C. P., Biesenthal, C., & Sankaran, S. (2018). Practices, projects and portfolios: Current research trends and new directions. *International Journal of Project Management, 36*(5), 762–772. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.03.008>
- Condé, G. C. P., & Martens, M. L. (2020). Six sigma project generation and selection: literature review and feature based method proposition. *Production Planning and Control, 31*(16), 1303–1312. <https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1706196>
- Cooper, R., Edgett, S., & Kleinschmidt, E. (2001). Ent for New Product S of an Industry Practices Study. *Portfolio The Magazine Of The Fine Arts, 361–380*.
- Cooper, R. G., & Sommer, A. F. (2020). New-Product Portfolio Management with Agile: Challenges and Solutions for Manufacturers Using Agile Development Methods. *Research Technology Management, 63*(1), 29–38.

<https://doi.org/10.1080/08956308.2020.1686291>

- Cordeiro, G., Vasconcelos, A., & Fragoso, B. (2020). Project, program, portfolio governance model reference architecture in the classic approach to project management. *ICEIS 2020 - Proceedings of the 22nd International Conference on Enterprise Information Systems*, 2(Iceis), 619–630. <https://doi.org/10.5220/0009155706190630>
- Costa, P. R., Ramos, H. R., & Pedron, C. D. (2019). Alternative Structure Proposition for PhD Thesis from Multiple Studies. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 18(2), 155–170. <https://doi.org/10.5585/riae.v18i2.15156>
- Creswell, J. W. (2007). Editorial: The New Era of Mixed Methods. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), 3–7. <https://doi.org/10.1177/2345678906293042>
- Creswell, J. W. (2017). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. *Sage Publications*.
- Csendes, I. (2018). Implementing Project Portfolio Management in a Commercial Bank. In *Strategica: Challenging the Status Quo in Management and Economics* (Issue PG-718-729). <https://strategica-conference.ro/previous-editions/2018-edition/>
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R., Sahlin-Andersson, K., Anand, N., Beckman, T., David, R., Denford, J., Durand, R., Meyer, R., Ocasio, W., & Rao, H. (2007). *Traditions as Institutionalized Practice: Implications for De-Institutionalization Chapter prepared for publication in: The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism edited Special thanks to. March.*
- Danesh, D., Ryan, M. J., & Abbasi, A. (2017). Multi-criteria Decision-making Methods for Project Portfolio Management: A Literature Review. *International Journal of Management and Decision Making*, 16(1), 1. <https://doi.org/10.1504/ijmdm.2017.10006139>
- Daradkeh, M. (2019). Understanding the factors affecting the adoption of project portfolio management software through topic modeling of online software reviews. *International Journal of Information Technology Project Management*, 10(3), 91–114. <https://doi.org/10.4018/IJITPM.2019070106>
- de Andrade, P. R. M., & Sadaoui, S. (2018). An Analysis of IT Project Management Across Companies in an International Scenario. In *Communications in Computer and Information Science* (Vol. 896). Springer International Publishing.

https://doi.org/10.1007/978-3-319-97925-0_8

de Carvalho, M. M., Patah, L. A., & de Souza Bido, D. (2015). Project management and its effects on project success: Cross-country and cross-industry comparisons. *International Journal of Project Management*, 33(7), 1509–1522.

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.04.004>

Delloite Inc. (2024). Os Poderosos do Varejo Global 2023.

<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/consumer-business/articles/poderosos-do-varejo-global.html>

Delouyi, F. L., Ghodsypour, S. H., & Ashrafi, M. (2021). Dynamic portfolio selection in gas transmission projects considering sustainable strategic alignment and project interdependencies through value analysis. *Sustainability (Switzerland)*, 13(10).

<https://doi.org/10.3390/su13105584>

Denise, R. A. Y. K., & Timothy, O. (2017). *Compliance Portfolio Prioritization Systems and Methods*. Tata Consultancy Services Ltd Op - US 201615349620 A OP - US 201562253866 P. <https://lens.org/126-643-363-887-682>

Derakhshan, R., Mancini, M., & Turner, J. R. (2019). Community's evaluation of organizational legitimacy: Formation and reconsideration. *International Journal of Project Management*, 37(1), 73–86. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.10.004>

Dezhkam, M., Xue, S., & Liu, Z. (2019). Project portfolio management system, concepts and approach foundations. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 310(5). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/310/5/052081>

Diaz, R., Smith, K., Landaeta, R., & Padovano, A. (2020). Shipbuilding supply chain framework and digital transformation: A project portfolios risk evaluation. *Procedia Manufacturing*, 42(2019), 173–180. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.02.067>

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields Author (s): Paul J . DiMaggio and Walter W . Powell Published by : American Sociological Association Stable URL : <https://www.jstor.org/stable/209510>. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.

Dixit, V., & Tiwari, M. K. (2020). Project portfolio selection and scheduling optimization based on risk measure: a conditional value at risk approach. *Annals of Operations*

- Research*, 285(1–2), 9–33. <https://doi.org/10.1007/s10479-019-03214-1>
- Dmitrievsky, B., Terekhova, A., Knfer, S. Al, Amedee, M. Al, & Senan, A. (2021). Digital management system for the formation of a portfolio of innovative projects in the agro-industrial complex. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 723(3). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/723/3/032029>
- Dresch, A. (2013). Design science e design science research como artefatos metodológicos para engenharia de produção.
- Dresch, A., Lacerda, D., & Júnior, D. (2015). *Design science research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia*. Bookman Editora.
- Dubrovina, N. A., & Gorelova, N. Y. (2020). Innovative Development of Mechanical Engineering Complex Based on Project Management. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 459(6). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/459/6/062067>
- El Hannach, D., Marghoubi, R., & Dahchour, M. (2016). Project portfolio management information systems (PPMIS) information entropy based approach to prioritize PPMIS. *Colloquium in Information Science and Technology, CIST*, 0, 228–234. <https://doi.org/10.1109/CIST.2016.7805048>
- Elbok, G., & Berrado, A. (2017). Towards an effective project portfolio selection process. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 2158–2169.
- Elbok, G., & Berrado, A. (2020). Project prioritization for portfolio selection using MCDA. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 0(March), 2317–2326.
- Ershadi, M., Jefferies, M., Davis, P., & Mojtahedi, M. (2021). Project management offices in the construction industry: a literature review and qualitative synthesis of success variables. *Construction Management and Economics*, 39(6), 493–512. <https://doi.org/10.1080/01446193.2021.1916052>
- Faezy, F., & Hooman, S. (2017). A hybrid grey based artificial neural network and C&R tree for project portfolio selection. *Benchmarking*, 24(3), 651–665. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2016-0087>
- Fecomercio. (2022). *Pesquisa Conjuntural do Comércio Varejista*. <https://www.fecomercio.com.br/pesquisas/indice/pccv>

- Fecomercio. (2023). *Em 2023, faturamento do varejo paulista será o mais alto em 15 anos*.
<https://www.fecomercio.com.br/noticia/em-2023-faturamento-do-varejo-paulista-sera-o-mais-alto-em-15-anos-aponta-fecomerciosp-1#:~:text=O varejo paulista terminará 2023,2 trilhão %5Btabela 1%5D>.
- FGV IBRE. (2024). *Varejo no Brasil: desempenho em 2023 e perspectivas para 2024*.
<https://blogdoibre.fgv.br/posts/varejo-no-brasil-desempenho-em-2023-e-perspectivas-para-2024#:~:text=Para 2024%2C há um otimismo,no conceito ampliado%5B1%5D>.
- Fiala, P. (2016). MULTI-CRITERIA DYNAMIC PROJECT PORTFOLIO. *Quantitative Methods in Economics (Multiple Criteria Decision Making XVIII)*, May, 95–100.
- Fildes, R., Ma, S., & Kolassa, S. (2019). Retail forecasting: Research and practice. *International Journal of Forecasting*, xxxx.
<https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2019.06.004>
- Fliess, K., Udo, W., B, M. D., & Christoph, V. (2005). *Dynamic role generator*. FLIESS KEVIN V. <https://lens.org/109-098-079-182-477>
- Forza, C. (2002). Survey research in operations management: A process-based perspective. *International Journal of Operations and Production Management*, 22(2), 152–194.
<https://doi.org/10.1108/01443570210414310>
- Garcia, V. M. B., Martens, C. D. P., Carvalho, R. B., & Martens, M. L. (2021). Contributions of entrepreneurial orientation in the use of agile methods in project management. *Innovation & Management Review*, 18(1), 17–33. <https://doi.org/10.1108/inmr-01-2019-0002>
- Gemünden, H. G., Lehner, P., & Kock, A. (2018). The project-oriented organization and its contribution to innovation. In *International Journal of Project Management* (Vol. 36, Issue 1). <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.009>
- Geraldi, J., & Söderlund, J. (2018). Project studies: What it is, where it is going. *International Journal of Project Management*, 36(1), 55–70.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.06.004>
- Ghannadpour, S. F., Hoseini, A. R., Bagherpour, M., & Ahmadi, E. (2021). Appraising the triple bottom line utility of sustainable project portfolio selection using a novel multi-criteria house of portfolio. In *Environment, Development and Sustainability* (Vol. 23, Issue 3). Springer Netherlands. <https://doi.org/10.1007/s10668-020-00724-y>

- Gibbs, G. (2009). A. de dados qualitativos: coleção pesquisa qualitativa. B. E. (2009). Análise de dados qualitativos: coleção pesquisa qualitativa. *Bookman Editora*.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022–1054. <https://doi.org/10.5465/AMR.1996.9704071862>
- Greenwood, R., Suddaby, R., & Hinings, C. R. (2002). Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of Management Journal*, 45(1), 58–80. <https://doi.org/10.2307/3069285>
- Gregor, S., & Hevner, A. R. (2013). Positioning and Presenting Design Science Types of Knowledge in Design Science Research. *MIS Quarterly*, 37(2), 337–355.
- Gregor, S., & Zwikaël, O. (2024). Design Science Research and the Co-creation of Project Management Knowledge. *International Journal of Project Management*, 102584.
- Guerci, M., Radaelli, G., & Shani, A. B. (2019). Conducting Mode 2 Research in HRM: A Phase-based Framework. *Human Resource Management*, 58(1), 5–20, doi: <https://doi.org/10.1002/hrm.21919>.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Guo, Y., Wang, L., Li, S., Chen, Z., & Cheng, Y. (2018). Balancing strategic contributions and financial returns: a project portfolio selection model under uncertainty. *Soft Computing*, 22(16), 5547–5559. <https://doi.org/10.1007/s00500-018-3294-7>
- Hadjinicolaou, N., & Dumrak, J. (2017). Investigating Association of Benefits and Barriers in Project Portfolio Management to Project Success. *Procedia Engineering*, 182, 274–281. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.03.191>
- Hadjinicolaou, N., Kader, M., & Abdallah, I. (2022). *Strategic Innovation , Foresight and the Deployment of Project Portfolio Management under Mid-Range Planning Conditions in Medium-Sized Firms*.
- Hamad, R. M. H., & Al Fayoumi, M. (2019). Scalable Agile Transformation Process (SATP) to Convert Waterfall Project Management Office into Agile Project Management Office. *ACIT 2018 - 19th International Arab Conference on Information Technology*, 1–8. <https://doi.org/10.1109/ACIT.2018.8672701>

- Hameli, Ms. K. (2018). A Literature Review of Retailing Sector and Business Retailing Types. *ILIRIA International Review*, 8(1). <https://doi.org/10.21113/iir.v8i1.386>
- Harrison, K. R., Elsayed, S., Garanovich, I. L., Weir, T., Galister, M., Boswell, S., Taylor, R., & Sarker, R. (2021). A Hybrid Multi-Population Approach to the Project Portfolio Selection and Scheduling Problem for Future Force Design. *IEEE Access*, 9, 83410–83430. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2021.3086070>
- Hashemizadeh, A., & Ju, Y. (2019). Project portfolio selection for construction contractors by MCDM–GIS approach. *International Journal of Environmental Science and Technology*, 16(12), 8283–8296. <https://doi.org/10.1007/s13762-019-02248-z>
- Hays, J., & Rahman, A. (2020). How to determine the existence of chaos in retail IT projects. *2020 Higher Degree Research (HDR) Conference, October*, 39–42.
- Hepworth, A., Misopoulos, F., Manthou, V., Dyer, R., & Michaelides, R. (2017). Exploring ad-hoc portfolio management: Does it work, and is it the flexibility that supports project portfolio management? *Procedia Computer Science*, 121, 345–355. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.047>
- Hess, H., & Ricketts, J. (2014). *Multi-Project Portfolio Optimization*. Hess Howard M. <https://lens.org/144-413-928-884-382>
- Hetemi, E., van Marrewijk, A., Jerbrant, A., & Bosch-Rekvelde, M. (2021). The recursive interaction of institutional fields and managerial legitimation in large-scale projects. *International Journal of Project Management*, 39(3), 295–307. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.11.004>
- Hoffmann, David, Frederik Ahlemann, and Stefan Reining. "Reconciling alignment, efficiency, and agility in IT project portfolio management: Recommendations based on a revelatory case study." *International journal of project management* 38.2 (2020): 124-136. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.01.004>
- Hopmire, M., Crawford, L., & Harré, M. S. (2020). Proactively Monitoring Large Project Portfolios. *Project Management Journal*, 51(6), 656–669. <https://doi.org/10.1177/8756972820933446>
- Huang, Y., & Sternquist, B. (2007). Retailers' foreign market entry decisions: An institutional perspective. *International Business Review*, 16(5), 613–629. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2007.06.005>

- Hussain, S., Gamage, K. A. A., Sagor, M. H., Tariq, F., Ma, L., & Imran, M. A. (2019). A systematic review of project allocation methods in undergraduate transnational engineering education. *Education Sciences*, 9(4). <https://doi.org/10.3390/educsci9040258>
- IBGE. (2022). *PAC - Pesquisa Anual de Comércio*.
<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/comercio/9075-pesquisa-anual-de-comercio.html?=&t=destaques>
- Instituto Nacional de Estatísticas INE. (2024). Vendas das Unidades Comerciais de Dimensão Relevante Superaram Em 11,2% Os Níveis De 2019, Mas Pessoal Ao Serviço Ficou 1,7% abaixo.
https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_tema&xpid=INE&tema_cod=1710&xlang=pt
- Jafarzadeh, H., Akbari, P., & Abedin, B. (2018). A methodology for project portfolio selection under criteria prioritisation, uncertainty and projects interdependency – combination of fuzzy QFD and DEA. *Expert Systems with Applications*, 110, 237–249.
<https://doi.org/10.1016/j.eswa.2018.05.028>
- Kaczorowska, A., Słonec, J., & Motyka, S. (2019). Portfolio approach to project management in creation of the organization's value. *MATEC Web of Conferences*, 252, 06011. <https://doi.org/10.1051/mateconf/201925206011>
- Katsanta, D., & Tsolis, D. (2020). Towards a methodology to conceptualize the EU-funded projects impact on cultural sector. *11th International Conference on Information, Intelligence, Systems and Applications, IISA 2020*, 1–6.
<https://doi.org/10.1109/IISA50023.2020.9284350>
- Kattathara, B. S. (2018). *Agile Teams Freelance-Sourcing: Online System And Method For Enhancing Success Potential of Freelance Projects*. Bhaskaran Sujith Kattathara OP - IN 201741021109 A. <https://lens.org/120-353-629-441-60X>
- Kaufmann, C., Kock, A., & Gemünden, H. G. (2020). Emerging strategy recognition in agile portfolios. *International Journal of Project Management*, 38(7), 429–440.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.01.002>
- Kerzner, H. (2006). *Gestão de Projetos-: As Melhores Práticas*. Bookman editora.
- Kettunen, J., & Salo, A. (2017). Estimation of Downside Risks in Project Portfolio Selection. *Production and Operations Management*, 26(10), 1839–1853.

<https://doi.org/10.1111/poms.12727>

- Killen, C. P., Geraldi, J., & Kock, A. (2020). The role of decision makers' use of visualizations in project portfolio decision making. *International Journal of Project Management*, 38(5), 267–277. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.04.002>
- Kirchmer, M., Franz, P., & Gusain, R. (2018). *From Strategy to Process Improvement Portfolios and Value Realization* (Vol. 2). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-94214-8_3
- Ko, J. H., & Kim, D. (2019). The effects of maturity of project portfolio management and business alignment on PMO efficiency. *Sustainability (Switzerland)*, 11(1). <https://doi.org/10.3390/su11010238>
- Kock, A., & Gemünden, H. G. (2021). How entrepreneurial orientation can leverage innovation project portfolio management. *R and D Management*, 51(1), 40–56. <https://doi.org/10.1111/radm.12423>
- Kock, A., Schulz, B., Kopmann, J., & Gemünden, H. G. (2020). Project portfolio management information systems' positive influence on performance – the importance of process maturity. *International Journal of Project Management*, 38(4), 229–241. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.05.001>
- Kononenko, I., & Kpodjedo, M. (2021). The basics of the project portfolio management generalized body of knowledge. *CEUR Workshop Proceedings*, 2851(June), 271–282.
- Korotkov, V., & Wu, D. (2020). Evaluating the quality of solutions in project portfolio selection. *Omega (United Kingdom)*, 91, 102029. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2019.01.007>
- Krivorotov, V., Kalina, A., Tretyakov, V., Yerypalov, S., & Oykher, A. (2020). Assessment and improvement of competitiveness of industrial complex. *Competitiveness Review*, 30(5), 611–633. <https://doi.org/10.1108/CR-01-2019-0011>
- Lacerda, D. P., Dresch, A., Proença, A., & Antunes Júnior, J. A. V. (2013). Design Science Research: método de pesquisa para a engenharia de produção. *Gestão & produção*, 20, 741-761.
- Larry, B., & Baca, C. M. (2008). *Organizational project management maturity development methods and systems*. BULL LARRY. <https://lens.org/070-442-155-184-789>
- Laurila, J., & Ahola, T. (2021). Vanguard projects as relay races: A historical case study on

- the building of Eurocan pulp and paper mill, 1965–1970. *International Journal of Project Management*, 39(5), 520–535. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.03.005>
- Lawrence, T., Leca, B., & Zilber, T. (2013). Institutional Work: Current Research, New Directions and Overlooked Issues. *Organization Studies*, 34(8), 1023–1033. <https://doi.org/10.1177/0170840613495305>
- Lawrence, T., & Suddaby, R. (2006). Institutions and Institutional Work. *The Sage Handbook of Organization Studies*, 1(2), 215–254. <https://doi.org/10.1007/s11786-007-0026-2>
- Lawrence, T., Suddaby, R., & Leca, B. (2009). Introduction: Theorizing and studying institutional work. *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations, January 2009*, 1–28. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511596605.001>
- Lawrence, T., Suddaby, R., & Leca, B. (2011). Institutional work: Refocusing institutional studies of organization. *Journal of Management Inquiry*, 20(1), 52–58. <https://doi.org/10.1177/1056492610387222>
- Leech, N. L., & Onwuegbuzie, A. J. (2011). Beyond Constant Comparison Qualitative Data Analysis: Using NVivo. *School Psychology Quarterly*, 26(1), 70–84. <https://doi.org/10.1037/a0022711>
- Lieftink, B., Smits, A., & Lauche, K. (2019). Dual dynamics: Project-based institutional work and subfield differences in the Dutch construction industry. *International Journal of Project Management*, 37(2), 269–282. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.03.005>
- Lima, A., Fernandes, G., & Machado, R. J. (2017). Project and program management implications in the portfolio management of IT projects in applied R&D organizations. *Proceedings - 2016 10th International Conference on the Quality of Information and Communications Technology, Quatic 2016, September*, 224–229. <https://doi.org/10.1109/QUATIC.2016.056>
- Lima, A., Fernandes, G., & Machado, R. J. (2018). Mapping between PMI and OGC Artefacts for Project Portfolio Management. *9th International Conference on Intelligent Systems 2018: Theory, Research and Innovation in Applications, IS 2018 - Proceedings, September*, 754–762. <https://doi.org/10.1109/IS.2018.8710566>
- Lima, C., Tereso, A., & Araújo, M. (2020). A Capacity Management Tool for a Portfolio of Industrialization Projects. *Advances in Intelligent Systems and Computing, 1159 AISC*, 74–83. https://doi.org/10.1007/978-3-030-45688-7_8

- Linares, J., Melendez, K., Flores, L., & Dávila, A. (2018). Project portfolio management in small context in software industry: A systematic literature review. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 688, 45–60. https://doi.org/10.1007/978-3-319-69341-5_5
- ListenX Inc. (2022). *Mercado varejista: 6 características importantes sobre o assunto*. <https://listenx.com.br/blog/mercado-varejista>
- Maceta, P. R. M., & Berssaneti, F. T. (2020). Comparison of project portfolio management practices in the public and private sectors in Brazil: Characteristics, similarities, and differences. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(7), 1405–1422. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2018-0176>
- Marchinares, A. H., & Aguilar-Alonso, I. (2020). Project portfolio management studies based on machine learning and critical success factors. *Proceedings of 2020 IEEE International Conference on Progress in Informatics and Computing, PIC 2020, December*, 369–374. <https://doi.org/10.1109/PIC50277.2020.9350787>
- Markowitz, H. M. (1976). Markowitz Revisited. *Financial Analysts Journal*, 32(5), 47–52. <https://doi.org/10.2469/faj.v32.n5.47>
- Martens, C. D. P., Scafuto, I. C., Bartholomeu Filho, J., & Zanfelicce, R. L. (2022). Como identificar possíveis produtos técnicos/tecnológicos nas dissertações e teses? Proposta de um instrumento para diagnóstico. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias*, 10(1), 1-9.
- Martinsuo, M., & Geraldi, J. (2020). Management of project portfolios: Relationships of project portfolios with their contexts. *International Journal of Project Management*, 38(7), 441–453. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.02.002>
- Martinsuo, M., Korhonen, T., & Laine, T. (2014). Identifying, framing and managing uncertainties in project portfolios. *International Journal of Project Management*, 32(5), 732–746. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.01.014>
- Maslak, O., Grishko, N., Pirogov, D., & Maslak, M. (2020). Information analytical provision in formation of innovational projects portfolio of enterprises in the context of safety-oriented management. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, 2(33), 205-214.
- Matinheikki, J., Naderpajouh, N., Aranda-Mena, G., Jayasuriya, S., & Teo, P. (2021). *Befriending Aliens: Institutional Complexity and Organizational Responses in*

- Infrastructure Public–Private Partnerships. *Project Management Journal*, 52(5), 453–470. <https://doi.org/10.1177/87569728211024385>
- Mazelis, L. S., Lavrenyuk, K. I., Krasko, A. A., & Krasova, E. V. (2020). Development of a method for forming an optimal portfolio of regional projects to achieve strategic regional development targets. *International Journal of Engineering Research and Technology*, 13(12), 4402–4416.
- Mercado e Consumo. (2023). Como vai o retalho, o varejo de Portugal. <https://mercadoeconsumo.com.br/16/10/2023/artigos/como-vai-o-retalho-o-varejo-de-portugal-2/?cn-reloaded=1>
- Meskendahl, S. (2010). The influence of business strategy on project portfolio management and its success - A conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 28(8), 807–817. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.06.007>
- Micán, C., Fernandes, G., & Araújo, M. (2020). Project portfolio risk management: A structured literature review with future directions for research. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 8(3), 67–84. <https://doi.org/10.12821/ijispm080304>
- Mohagheghi, V., Mousavi, S. M., Antuchevičienė, J., & Dorfeshan, Y. (2019). Sustainable infrastructure project selection by a new group decision-making framework introducing moras method in an interval type 2 fuzzy environment. *International Journal of Strategic Property Management*, 23(6), 390–404. <https://doi.org/10.3846/ijspm.2019.10536>
- Mohagheghi, V., Mousavi, S. M., Mojtahedi, M., & Newton, S. (2021). Introducing a multi-criteria evaluation method using Pythagorean fuzzy sets: A case study focusing on resilient construction project selection. *Kybernetes*, 50(1), 118–146. <https://doi.org/10.1108/K-04-2019-0225>
- Molokanova, V. M., Orliuk, O. P., Petrenko, V. O., Butnik-Syverskyi, O. B., & Khomenko, V. L. (2020). Formation of metallurgical enterprise sustainable development portfolio using the method of analyzing hierarchies. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2020(2), 131–136. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-2/131>
- Mordor Intelligence. (2022). Retail industry - growth, trends, covid-19 impact, and forecasts (2022 - 2027). https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/retail-industry?gclid=Cj0KCQjw6_CYBhDjARIsABnuSzrTiUq4GT7lrLaiBG9xk0cHUS2p8aABcyUMYpwxxQFazsy0LvQxq9IaAjfrEALw_wcB

- Morgan, D. L. (1996). Focus groups as qualitative research. *Sage Publications*.
- Morioka, S., & de Carvalho, M. M. (2014). Analysis of critical success factors for projects: A case study in the retail industry. *Producao*, 24(1), 132–143.
<https://doi.org/10.1590/S0103-65132013005000015>
- Morris, P. (2013). Reconstructing Project Management Reprised: A Knowledge Perspective. *Project Management Journal*, 44(5), 6–23. <https://doi.org/10.1002/pmj>
- Moskalenko, V., Nataliia, F., & Grinchenko, M. (2020). The method of forming a dynamic projects portfolio of IT companies. *CEUR Workshop Proceedings*, 2565, 152–161.
- Naik, B. K. R., & Kharat, V. (2018). Project Portfolio Management in Indian Auto component Industry: An exploratory Analysis. *2018 IEEE Technology and Engineering Management Conference, TEMSCON 2018*, 1–7.
<https://doi.org/10.1109/TEMSCON.2018.8488422>
- Nakhayi, A. B., Qian, J., Mario, T., L, W. B., G, P. T., Shirikrishna, P. S., & Thomas, C. W. K. (2017). *Controlling resource allocation with automated consumption against a work breakdown structure*. MICROSOFT TECHNOLOGY LICENSING LLC OP - US 201514689422 A OP - US 201462073417 P. <https://lens.org/123-201-095-670-710>
- Narayanan, V. K., & Huemann, M. (2021). Engaging the organizational field: The case of project practices in a construction firm to contribute to an emerging economy. *International Journal of Project Management*, 39(5), 449–462.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.02.005>
- Narazaki, R. S., Silveira Chaves, M., & Drebes Pedron, C. (2020). A project knowledge management framework grounded in design science research. *Knowledge and Process Management*, 27(3), 197-210.
- Niwattanakul, S., Singthongchai, J., Naenudorn, E., & Wanapu, S. (2013). Using of jaccard coefficient for keywords similarity. *Lecture Notes in Engineering and Computer Science*, 2202(March), 380–384.
- Novack, J. (2019). Digital twins and industry 4.0: Videogamers will staff and manage industrial projects in the near future. *Society of Petroleum Engineers - Abu Dhabi International Petroleum Exhibition and Conference 2019, ADIP 2019*.
<https://doi.org/10.2118/197538-ms>
- Novarejo. (2022). *7 características essenciais para ter sucesso no varejo*.

- <https://www.consumidormoderno.com.br/2016/07/16/caracteristicas-sucesso-varejo/>
- Nyandongo, K. M., & Mshweshwe, A. (2017). Information Technology (II) Project Portfolio Management Practices in South Africa. *26th International Association for Management of Technology Conference; IAMOT, 2020*, 1–15.
- O'Dwyer, C., Sweeney, B., & Cormican, K. (2017). Embracing Paradox and Conflict: Towards a Conceptual Model to drive Project Portfolio Ambidexterity. *Procedia Computer Science, 121*, 600–608. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.079>
- Oliveira, J., Jurach, G., Pinto, R., & Kerchirne, L. (2017). Project Offices and the Federal Universities: A Study on Project Management in the Context of Higher Education Institutions. *Revista de Gestão e Projetos, 08(03)*, 18–28. <https://doi.org/10.5585/gep.v8i3.582>
- Oliveira, R. R., & Martins, H. C. (2020). Project management office performance: Divergence of the perceptions between academic instruction and professional experience. *Innovar, 30(75)*, 119–134. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83261>
- Oliveira, R. R., & Martins, H. C. (2018). Strategy, people and operations as influencing agents of the project management office performance: An analysis through structural equation modeling. *Gestao e Producao, 25(2)*, 410–429. <https://doi.org/10.1590/0104-530X2294-16>
- Oostuizen, C., Grobbelaar, S. S., & Bam, W. G. (2018). Project Portfolio Management Best Practice and Implementation: A South African Perspective. *International Journal of Innovation and Technology Management, 15(4)*. <https://doi.org/10.1142/S0219877018500360>
- Padhy, R. (2017). Six Sigma project selections: a critical review. *International Journal of Lean Six Sigma, 8(2)*, 244–258. <https://doi.org/10.1108/ijlss-06-2016-0025>
- Patanakul, P. (2022). How to Achieve Effectiveness in Project Portfolio Management. *IEEE Transactions on Engineering Management, 69(4)*, 987–999. <https://doi.org/10.1109/TEM.2020.2964316>
- Peffer, K., Tuunanen, T., Rothenberger, M. A., & Chatterjee, S. (2007). A design science research methodology for information systems research. *Journal of Management Information Systems, 24(3)*, 45–77. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240302>
- Petro, Y., Ojiako, U., Williams, T., & Marshall, A. (2020). Organizational ambidexterity:

- using project portfolio management to support project-level ambidexterity. *Production Planning and Control*, 31(4), 287–307. <https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1630683>
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2008). Systematic Reviews in the Social Sciences: A Practical Guide. *Systematic Reviews in the Social Sciences: A Practical Guide*, 1–336. <https://doi.org/10.1002/9780470754887>
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research. *Academy of Management Journal*, 44(4), 697–713. <https://doi.org/10.5465/3069411>
- Pierre, D., & Amélie, C. (2021). *Centralized Communications for a Project Portfolio Management Platform*. Planisware Sas Op - Us 202017064558 A OP - US 201962911868 P. <https://lens.org/145-667-603-080-817>
- Pinto, J. K., & Winch, G. (2016). The unsettling of “settled science:” The past and future of the management of projects. *International Journal of Project Management*, 34(2), 237–245. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.07.011>
- PMI. (2022). *Retail Reinvention Innovative Projects Are Driving a Brick-and-Mortar Rebound*. <https://www.pmi.org/learning/library/innovative-projects-driving-brick-and-mortar-rebound-13069>
- Pollock, A., & Berge, E. (2018). How to do a systematic review. *International Journal of Stroke*, 13(2), 138–156. <https://doi.org/10.1177/1747493017743796>
- Project Management Institute. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge(PMBOK)* (Ashtiani Trans (ed.)). Adineh Publication.
- QSR International Inc. (2021). *No Title*. <https://www.qsrinternational.com/nvivo-qualitative-data-analysis-software/home>
- Raad, N. G., Shirazi, M. A., & Ghodsypour, S. H. (2020). Selecting a portfolio of projects considering both optimization and balance of sub-portfolios. *Journal of Project Management*, 5, 1–16. <https://doi.org/10.5267/j.jpm.2019.8.003>
- Ramenskaya, L., & Savchenko, Y. (2019). *Development of portfolio management system in R&D: a case study BT - Proceedings of the 2nd International Scientific conference on New Industrialization: Global, national, regional dimension (SICNI 2018)*. 240(Sicni 2018), 411–415. <https://doi.org/10.2991/sicni-18.2019.83>
- ReportLinker. (2022). *Retail Industry 2022*. <https://www.reportlinker.com/market->

report/Retail/453334/Retail?term=retail
sector&matchtype=b&loc_interest=&loc_physical=1001773&utm_term=retail
sector&utm_campaign=transactionnel4&utm_source=google&utm_medium=ppc&hsa_a
cc=7082072004&hsa_cam=15072279998&h

- Reza Masoumi, Ali Touran, F. (2016). A Framework to Form Balanced Project Portfolios
Reza. *PROCEEDINGS Construction Research Congress 2016*, 2039–2049.
<https://doi.org/10.1061/9780784479827.203>
- Richard, S., Pellerin, R., Bellemare, J., & Perrier, N. (2021). A business process and portfolio
management approach for Industry 4.0 transformation. *Business Process Management
Journal*, 27(2), 505–528. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2020-0216>
- Rodionov, D., Mokeeva, T., & Aliev, I. (2020). Development of an optimization model for
the formation of an innovative project portfolio per stages of the life cycle. *ACM
International Conference Proceeding Series*. <https://doi.org/10.1145/3444465.3444520>
- Roughani, B. (2020). Fostering entrepreneurial mindset and innovation in a cross-listed
science and engineering course. *ASEE Annual Conference and Exposition, Conference
Proceedings, 2020-June*. <https://doi.org/10.18260/1-2--34682>
- Rungi, M. (2019). Foundation of Project Interdependencies: Perspective of Organizational
Theories. *IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering
Management, 2019-Decem*, 366–370. <https://doi.org/10.1109/IEEM.2018.8607453>
- Russo, R. D. F. S. M., & Camanho, R. (2015). Criteria in AHP: A systematic review of
literature. *Procedia Computer Science*, 55(Itqm), 1123–1132.
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.07.081>
- Saiz, M., Lostumbo, M. A., Juan, A. A., & Lopez-Lopez, D. (2022). A clustering-based
review on project portfolio optimization methods. *International Transactions in
Operational Research*, 29(1), 172–199. <https://doi.org/10.1111/itor.12933>
- Sanjeev, G., Ajai, K., Ravi, S., Corvin, B., & Anthony, H. (2006). Facilitation of multi-project
management using throughput measurement. *Realization Technologies Inc Op - US
22144705 A OP - US 70043103 A*. <https://lens.org/147-646-481-929-295>
- Santos, C. A., TERESA, G. D. M., K, J. S., XIN, Z., & LUIS, B.-G. J. (2011). Workforce
Planning. Santos Cipriano A. <https://lens.org/076-455-963-808-570>
- SA+ Ecosistema de varejo. (2024). Varejo global pode crescer 29% até 2028.

- <https://samaisvarejo.com.br/detalhe/reportagens/varejo-global-pode-crescer-29-ate-2028>
- Schnabl, A., & Grechenig, T. (2020). Benefit evaluation in IT project portfolio management at austrian financial service providers. *PervasiveHealth: Pervasive Computing Technologies for Healthcare*, 290–295. <https://doi.org/10.1145/3383845.3383889>
- Scott, W. R. (1995). W. Richard Scott (1995), Institutions and Organizations. Ideas, Interests and Identities. *M@n@gement*, 17(2), 136. <https://doi.org/10.3917/mana.172.0136>
- Sebrae. (2024). *Varejo Brasileiro no Primeiro Semestre de 2023*. <https://usinedados.sebraepb.com.br/prosa-de-dados/varejo-brasileiro-no-primeiro-semester-de-2023>
- Shenhar, A., Sadeh, A., & Dvir, D. (2000). The Role of Contract Type in the Success of R&D Defense Projects under Increasing Uncertainty. *Project Management Journal*, 31(3), 14–22. <https://doi.org/10.1177/875697280003100303>
- Shojaei, A., & Flood, I. (2017). Stochastic forecasting of project streams for construction project portfolio management. *Visualization in Engineering*, 5(1). <https://doi.org/10.1186/s40327-017-0049-y>
- Simplicio, R., Gomes, J., & Romão, M. (2017). Projects Selection and Prioritization: A Portuguese Navy pilot model. *Procedia Computer Science*, 121, 72–79. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.011>
- Song, S., Ang, S., Yang, F., & Xia, Q. (2019). An stochastic multiattribute acceptability analysis-based method for the multiattribute project portfolio selection problem with rank-level information. *Expert Systems*, 36(5), 1–13. <https://doi.org/10.1111/exsy.12447>
- Srivannaboon, S., & Munkongsujarit, S. (2017). Project management and project portfolio management in open innovation: Literature review. *PICMET 2016 - Portland International Conference on Management of Engineering and Technology: Technology Management For Social Innovation, Proceedings*, 2002–2007. <https://doi.org/10.1109/PICMET.2016.7806593>
- Stettina, C. J., Offerman, T., De Mooij, B., & Sidhu, I. (2018). Gaming for Agility: Using Serious Games to Enable Agile Project Portfolio Management Capabilities in Practice. *2018 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation, ICE/ITMC 2018 - Proceedings, June*. <https://doi.org/10.1109/ICE.2018.8436384>
- Sven, S.-W., Eric, W., Nir, K. O. L., & B, M. D. (2004). *Collaborative workspaces*.

- Schwerin-Wenzel Sven. <https://lens.org/068-206-664-125-772>
- Sweetman, D., Badiee, M., & Creswell, J. W. (2010). Use of the transformative framework in mixed methods studies. *Qualitative Inquiry*, 16(6), 441–454.
<https://doi.org/10.1177/1077800410364610>
- Tereso, A. P., & Mishly, M. A. (2020). Innoframe: A project and portfolio management multilayer framework to support innovation-driven SMEs. *International Conference on Quality Engineering and Management, 2020-Septe*, 625–643.
- Tervonen, T., Liesiö, J., & Salo, A. (2017). Modeling project preferences in multiattribute portfolio decision analysis. *European Journal of Operational Research*, 263(1), 225–239. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2017.04.051>
- Tim, O., Eric, S., & Michael, I. (2006). *Method and System for Holistic Project Management*. O’connor Tim. <https://lens.org/121-955-718-546-264>
- Tremblay, M. C., Hevner, A. R., & Berndt, D. J. (2010). Focus Groups for Artifact Refinement and Evaluation in Design Research. *Communications of the Association for Information Systems*, 26. <https://doi.org/10.17705/1cais.02627>
- Trevino, L. J., Thomas, D. E., & Cullen, J. (2008). The three pillars of institutional theory and FDI in Latin America: An institutionalization process. *International Business Review*, 17(1), 118–133. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2007.10.002>
- Turner, J. R., & Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21(1), 1–8.
[https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00020-0](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00020-0)
- Van der Linde, J., & Steyn, H. (2016). The effect of a project management office on project and organisational performance: A case study. *South African Journal of Industrial Engineering*, 27(1), 151-161.
- Wang, L., Kunc, M., & Li, J. (2020). Project portfolio implementation under uncertainty and interdependencies: A simulation study of behavioural responses. *Journal of the Operational Research Society*, 71(9), 1426–1436.
<https://doi.org/10.1080/01605682.2019.1609890>
- Wang, Z., Esangbedo, M. O., & Bai, S. (2021). Project portfolio selection based on multi-project synergy. *Journal of Industrial & Management Optimization*, 0(0), 0.
<https://doi.org/10.3934/jimo.2021177>

- Wei, H., Niu, C., Xia, B., Dou, Y., & Hu, X. (2020). A refined selection method for project portfolio optimization considering project interactions. *Expert Systems with Applications*, *142*, 112952. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2019.112952>
- Wei, H., Xia, B., Yang, Z., & Zhou, Z. (2019). Model and data-driven system portfolio selection based on value and risk. *Applied Sciences (Switzerland)*, *9*(8). <https://doi.org/10.3390/app9081657>
- Wieringa, R., & Morali, A. (2012). Technical Action Research as a Validation Method in Information Systems Design Science. *Springer Berlin Heidelberg*, *7th Intern*, 220–238.
- Winch, G. M., & Maytorena-Sanchez, E. (2020). Institutional projects and contradictory logics: Responding to complexity in institutional field change. *International Journal of Project Management*, *38*(6), 368–378. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.08.004>
- World Economic Forum (WEF). (2018). Future of Retail - Operating Models of the Future. (<https://www.weforum.org/projects/future-of-retail/>)
- Wu, Y., Xu, C., Ke, Y., Chen, K., & Sun, X. (2018). An intuitionistic fuzzy multi-criteria framework for large-scale rooftop PV project portfolio selection: Case study in Zhejiang, China. *Energy*, *143*, 295–309. <https://doi.org/10.1016/j.energy.2017.10.105>
- Yang, Y., & Xu, D. L. (2017). A methodology for assessing the effect of portfolio management on NPD performance based on Bayesian network scenarios. *Expert Systems*, *34*(2). <https://doi.org/10.1111/exsy.12186>
- Zarghami, S. A., & Dumrak, J. (2020). Application of system dynamics in the assessment of project portfolio performance. *International Journal of Industrial Engineering and Management*, *11*(4), 253–262. <https://doi.org/10.24867/IJIEM-2020-4-269>
- Zhang, X., Hipel, K. W., & Tan, Y. (2019). Project portfolio selection and scheduling under a fuzzy environment. *Memetic Computing*, *11*(4), 391–406. <https://doi.org/10.1007/s12293-019-00282-5>

ANEXO 1 - EXEMPLO DE ATA DE REUNIÃO

ATA DE REUNIÃO					
Data:	12/01/21	Horário:	10:00 às 12:00	Local:	Via Teams
	11 Participantes				

Assunto da Ata
<p>Desenvolver o catálogo e os serviços para Indústria e discussão sobre o papel do MIM. Verificar e-mail do Participante 1 e se há necessidade de complemento de atividades para o catálogo.</p> <p>Contribuição dos BRMs e áreas corporativas para construção do catálogo.</p> <p>Iniciada as atividades e alinhamentos com BRMs e Segurança.</p> <p>RACI em discussão</p> <p>Apresentação da RACI em Projetos e on-going</p> <p>Prioridades sobre as demandas e como controlar as demandas</p> <p>Equipes BRMS (Especialistas trabalhando nas atividades para criar uma versão de A1 para industrial)</p> <p>Entender as expectativas de negócios sobre o SLA e cobertura de serviços</p> <p>17/11: Trabalho iniciado com o Participante 2, verificar catálogo etc. Participante 3 fez uma matriz RACI de serviços industriais sobre o projeto em andamento. Participante 8 está criando uma nova, mais genérica, para discussão de papéis e responsabilidades – sobreposição BRM/MIM e até quando cada um vai. Em paralelo, projetos com Participante 2 com INDEC (Ind. 4.0) – PSAT – a maioria não tem. Pedro participará das reuniões de operação com backoffice para ver os ativos industriais.</p> <p>Inventário: o que for computadores + rede industrial, está OK. Porém, precisaria também dos devices industriais, mas o controle é diferente. Participante 2 espera os ativos de TA – verificar onde está o gap para complementar.</p> <p>29/12: Matriz RACI e apresentação macro do catálogo foram concluídas e estão sendo validadas hoje pelo xxxx.</p> <p>12/01 – Apresentação alterada e validada com WLS.</p> <p>Participante 8 comentou sobre nova métrica de maturidade da Indústria 4.0 proposta pelo Participante 7. A TI será mensurada pela aderência às 28 MSR</p>
<p>Instalação FW até março/21 -> ORGANIZAÇÃO 1 – Mostrar o entendimento do indicador para envio à França – sites críticos.</p> <p>SLA da Índia para ativação dos FWs? (Participante 3)</p> <p>- Precisamos de um SLA interno também (Seg+Tel), não somente da França. Participante 3 fará uma apresentação com o procedimento mundial, contendo o SLA de Segurança – definição do Participante 4.</p> <p>20/12: Haverá uma reunião com Participante 5 e Participante 4 para definição de SLA</p> <p>12/01 – Qual a definição final sobre os atendimentos?</p> <p>Encerrado com apresentação feita pelo Participante 3.</p>

ANEXO 2 - PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT – INTEGRATED (PPM-I) - RELATÓRIO DE INSTANCIAÇÃO E CONCLUSÃO EMPRESA DE VAREJO 1

Project Portfolio Management – Integrated (PPM-I) *Relatório de Instanciação e Conclusão*

Prezado Líder de PMO.

Agradeço por sua participação na aplicação do método PPM-I (Project Portfolio Management), a fim de aferir a aderência do método no campo prático em sua empresa, assim como, obter os devidos resultados na sua visão como Líder de PMO.

O método PPM-I é oriundo da pesquisa de tese intitulada “GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS EM EMPRESAS DE VAREJO UM MÉTODO VOLTADO PARA UMA GESTÃO INTEGRADA E INSTITUCIONAL”, sob minha responsabilidade como pesquisador, inserida no âmbito do curso de doutorado no Programa de Pós-graduação em Gestão de Projetos (PPGP), da Universidade Nove de Julho (UNINOVE).

Declaro que os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade e os dados sobre sua empresa não serão divulgados, sendo guardados em sigilo.

Para qualquer outra informação, o (a) Sr (a) poderá entrar em contato com o pesquisador, pelo telefone (11) 96375-8763.

Teixeira, Silvio
Cesar Alves

Autenticado em forma digital por
Silvio Cesar Alves
CPF: 040.040.040-040

Silvio Cesar Alves Teixeira
RG.: 24.266.348-5

São Paulo, 16 de novembro de 2023

Project Portfolio Management – Integrated (PPM-I)

Relatório de Instanciação e Conclusão

2. RESULTADOS

Para avaliação dos resultados, apresentamos a seguinte tabela com as devidas classificações e que devem ser aplicados em cada um dos 12 quesitos que serão apresentados no próximo tópico.

Classificação para Avaliação	
(A)	Atende em sua totalidade
(B)	Atende parcialmente
(C)	Atende minimamente
(D)	Não atende

Tabela 1: Classificação para avaliação

2.1. Quesitos de avaliação e comentários

No que tange ao item 12, destaca-se que são considerados como atores os gerentes de projetos sejam eles formais (que possui esta função) ou informais (que atuam em outras funções, mas que conduzem projetos). Já os elementos, são considerados softwares e metodologias auxiliares utilizadas na Gestão do Projetos.

	Quesitos para avaliação	Aval	Comentários
1	Qualidade	(B)	Entende-se que a qualidade dos projetos pode ser elevada a partir do momento que existe uma triagem no escopo por meio de uma entrevista que também pode minimizar problemas ao longo do projeto.
2	Sobrecarga	(D)	Como o método não abrange alocação de recursos, não foi aplicada nenhuma simulação em ambiente de teste.
3	Conflitos	(A)	Tendo uma visão unificada dos projetos, seus atores e elementos, foi possível aferir a redução do nível de conflitos porque o projeto é endereçado ao portfólio de forma linear e com o envolvimento de todos os participantes e interessados.
4	Controle	(A)	A partir de uma base unificada, o controle dentro do portfólio se demonstrou imprescindível e eleva o nível de tomada de decisão.
5	Documentação	(A)	É possível a partir do método, criar uma base de dados ou um diretório de controle único dos documentos e com os devidos acessos.
6	Projetos Duplicados	(A)	Com uma base única de projetos e o registro sendo efetuado por um membro de qualquer PMO, a probabilidade de um registro duplicado de projetos se tornou nula.
7	Ferramentas/Software Integrados	(A)	O método pressupõe um mapa das ferramentas utilizados a nível de organização para que possa ser potencializado e evitar o uso da mesma ferramenta/software de forma duplicada. Este mapa também potencializa a troca de conhecimento entre as áreas.

Project Portfolio Management – Integrated (PPM-I)

Relatório de Instanciação e Conclusão

8	Abordagens/Metodologias Integrativas	(A)	O método traz um mapa de todas as metodologias utilizadas e possibilita não somente compartilhar o ampliar conhecimentos e boas práticas, mas também a orientação para aplicação mais adequada.
9	Simplificação	(A)	O método traz uma forma enxuta de registro e acompanhamento para intervir na Gestão do Projeto, isso possibilita a aplicação do mesmo com um alto nível de conhecimento técnico em projetos.
10	Portfólio Dinâmico	(B)	No âmbito da análise realizada foi possível entender que o método considera as características dinâmicas e voláteis na qual os projetos surgem, porém o realismo a todo momento, porém, em ambiente controlado não é possível ter uma amostragem significativa de projetos nesta situação.
11	Integração do Portfólios	(A)	O modelo atende a centralização de portfólios, mas precisa se garantir que seja realmente difundido na organização.
12	Institucionalização dos principais atores e elementos centrais.	(A)	O modelo atende o mapeamento dos principais atores e elementos. É notório a necessidade do mapeamento dos principais atores e elementos que inclusive já temos este reflexo no sistema desenvolvido internamente e que carregue neste instanciação parcialmente o modelo proposto.

Tabela 2: Questões de avaliação e resultados

3. COMENTÁRIOS FINAIS

Entende-se que o método apresentado (Figura 1) preenche as lacunas apresentadas visando integrar os diversos portfólios distribuídos nas empresas de varejo e institucionalizar os atores e elementos centrais destes mesmos portfólios.

Ainda no âmbito do método, foi sugerido aplicá-lo também no contexto industrial e de serviço, mesmo que as características não empreguem o dinamismo e volatilidade do varejo.

São Paulo, 16 de novembro de 2023

ANEXO 3 - PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT – INTEGRATED (PPM-I) - RELATÓRIO DE INSTANCIAÇÃO E CONCLUSÃO EMPRESA DE VAREJO 2

Project Portfolio Management – Integrated (PPM-I) *Relatório de Instanciação e Conclusão*

Prezado Líder de PMO.

Agradeço por sua participação na aplicação do método PPM-I (Project Portfolio Management), a fim de aferir a aderência deste no campo prático em sua empresa, assim como, obter os devidos resultados na sua visão como Líder de PMO.

O método PPM-I é oriundo da ~~pesquisa de tese~~ intitulada **“GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS EM EMPRESAS DE VAREJO UM MÉTODO VOLTADO PARA UMA GESTÃO INTEGRADA E INSTITUCIONAL”**, sob minha responsabilidade como pesquisador, inserida no âmbito do Programa de Pós-graduação em Gestão de Projetos (PPGP) da Universidade Nove de Julho – UNINOVE.

Declaro que os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade e os dados sobre sua empresa não serão divulgados, sendo guardados em sigilo.

Para qualquer outra informação, o (a) Sr (a) poderá entrar em contato com o pesquisador, pelo telefone (11) 96375-8763.

Teixeira, Silvio Cesar Assinatura em formato digital por
Alves Teixeira, Silvio Cesar/Alves
Documento 20234-01/20 11087961-02008

Silvio Cesar Alves Teixeira
RG.: 24.266.348-5

São Paulo, 16 de novembro de 2023

Project Portfolio Management – Integrated (PPM-I)

Relatório de Instanciação e Conclusão

Prezado Doutorando, Silvio C. A. Teixeira

Eu Wanderlei Angeli, declaro que o método apresentado a seguir, denominado PPM-I (Project Portfolio Management – Integrated), devidamente representado na Figura 1, foi aplicado no âmbito do PMO sob minha responsabilidade. Este método, tem foco em projetos de Varejo, os quais, por natureza e por experiência, possuem um maior dinamismo, rapidez e flexibilidade, principalmente no que tange aos Portfólios de Projetos.

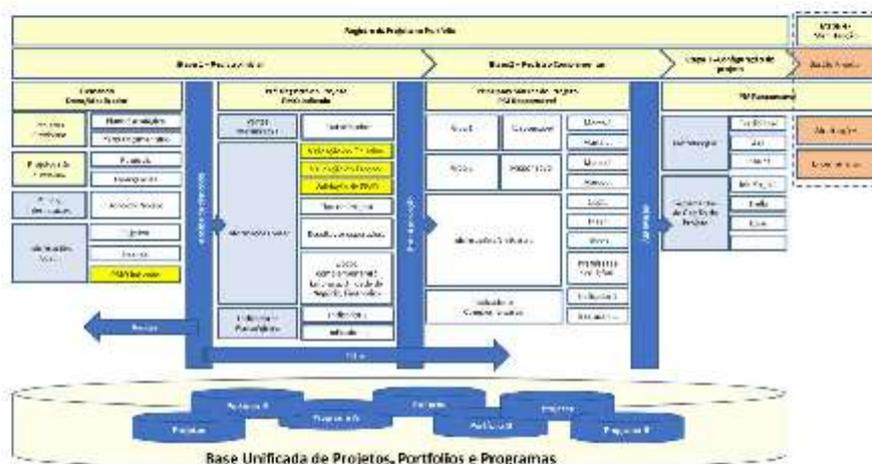


Figura 1: Método PPM-I

1. APLICAÇÃO DO MÉTODO

No período de agosto/23 a outubro/23 as etapas contidas no método e apresentadas na Figura 1 foram aplicadas dentro uma ferramenta desenvolvida internamente por meio do MS Power Apps. Algumas informações não foram utilizadas como campos presentes na ferramenta desenvolvida, porém com aplicação total das etapas e dos ritos empregados no método.

Project Portfolio Management – Integrated (PPM-I)

Relatório de Instanciação e Conclusão

2. RESULTADOS

Para avaliação dos resultados, apresentamos a seguinte tabela com as devidas classificações e que devem ser aplicados em cada um dos 12 quesitos que serão apresentados no próximo tópico.

Classificação para Avaliação	
(A)	Atende em sua totalidade
(B)	Atende parcialmente
(C)	Atende minimamente
(D)	Não atende

Tabela 1: Classificação para avaliação

2.1. Quesitos de avaliação e comentários

No que tange ao item 12, destaca-se que são considerados como atores os gerente de projetos sejam eles formais (que possui esta função) ou informais (que atuam em outras funções, mas que conduzem projetos). Já os elementos, são considerados softwares e metodologias auxiliares utilizadas na Gestão do Projetos.

	Quesitos para avaliação	Aval	Comentários
1	Qualidade	(B)	A visão integrada dos portfólios auxilia na priorização e esta elegibilidade dos projetos eleva a qualidade por uma condução de volume ideal de projetos por gerente de projetos.
2	Sobrecarga	(C)	O método não tem foco na gestão do projeto em si, portanto, não foi possível trabalhar gestão de recursos, mas posso afirmar que auxiliou na seleção dos envolvidos principais e, de certa forma, houve uma carga de trabalho mais adequada.
3	Conflitos	(A)	Uma vez integrado os portfólios e identificados os principais envolvidos foi possível reduzir o volume de conflitos, uma vez que todos têm agora a visão unificada do portfólio.
4	Controle	(A)	A centralização possibilitou que a visão dos portfólios por PMO, sejam ele formais ou não, elevasse o nível de controle dos projetos dentro do portfólio.
5	Documentação	(B)	Foi possível ter uma base com os principais documentos que são necessários para os projetos, porém, os documentos distribuídos em algumas áreas, não foram alocados no mesmo local.
6	Projetos Duplicados	(A)	Este ponto teve maior destaque porque foi possível identificar projetos cadastrados mais de uma vez e, assim, entender que era uma questão de alinhamento de quem de fato era o responsável pelo projeto.
7	Ferramentas/Software Integrados	(A)	Neste ponto possível mapear todos os softwares utilizados, mas por convenção interna foram adotados o Trello e o Excel.

Project Portfolio Management – Integrated (PPM-I)

Relatório de Instanciação e Conclusão

8	Abordagens/Metodologias Integrativas	(B)	Por ausência de um software ideal para este tipo de controle houve um mapeamento mínimo dos principais projetos.
9	Simplificação	(B)	O método traz um caminho muito adequado para a gestão de portfólio, porém não foi tão simples sua aplicação por conta da ausência de um software que apoio a aplicação do método.
10	Portfólio Dinâmico	(A)	Atende todas as expectativas pois todas as áreas foram envolvidas de forma intensa e assim, puderam apoiar na seleção, priorização dos projetos e alocação dos PM. Também apoiou na classificação dos projetos, sendo estes cancelados, congelados, etc.
11	Integração de Portfólios	(A)	Sim, foi possível integrar todos os portfólios existentes.
12	Institucionalização dos principais atores e elementos centrais.	(A)	Sim, todos os principais membros foram mapeados e reconhecidos. Sobre os elementos, foi possível mapear uma gama não tão extensiva dos softwares utilizados. Como comentado anteriormente, foi detectado o uso de projetos no Trello e no Excel.

Tabela 2: Questões de avaliação e resultados

3. COMENTÁRIOS FINAIS

Entende-se que o método apresentado (Figura 1), atende uma gama significativa de necessidade do varejo e estimula a busca por ferramentas que se adeque a este método.



São Paulo, 16 de novembro de 2023

APÊNDICE A - PROTOCOLO DE OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

Folha de Registro para Observação Participante
Início: Término Duração Data:/...../.....
Evento:
Objetivo:
Situação de Observação:
Membros:
Registro do principais pontos:
Compilação dos registros:

A CLUSTERING-BASED REVIEW ON PROJECT PORTFÓLIO OPTIMIZATION METHODS (Saiz et al., 2022)	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
AN STOCHASTIC MULTIATTRIBUTE ACCEPTABILITY ANALYSIS-BASED METHOD FOR THE MULTIATTRIBUTE PROJECT PORTFÓLIO SELECTION (Song et al., 2019)	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
INTRODUCING A MULTI-CRITERIA EVALUATION METHOD USING PYTHAGOREAN FUZZY SETS A CASE STUDY FOCUSING ON RESILIENT (Mohagheghi et al., 2021)	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
SUSTAINABLE INFRASTRUCTURE PROJECT SELECTION BY A NEW GROUP DECISION MAKING FRAMEWORK INTRODUCING MORAS METHOD IN (Mohagheghi et al., 2019)	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
DIGITAL MANAGEMENT SYSTEM FOR THE FORMATION OF A PORTFÓLIO OF INNOVATIVE PROJECTS IN THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX (Dmitrievsky et al., 2021)	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
A CAPACITY MANAGEMENT TOOL FOR A PORTFÓLIO OF INDUSTRIALIZATION PROJECTS (C. Lima et al., 2020)	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
THE ROLE OF DECISION MAKERS USE OF VISUALIZATIONS IN PROJECT PORTFÓLIO DECISION MAKING (Killen et al., 2020)	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
APPRAISING THE TRIPLE BOTTOM LINE UTILITY OF SUSTAINABLE PROJECT PORTFÓLIO SELECTION USING A NOVEL MULTI-CRITERIA (Ghannadpour et al., 2021)	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
PROPOSAL AND SOLUTION OF A MIXED-INTEGGER NONLINEAR OPTIMIZATION MODEL THAT INCORPORATES FUTURE PREPAREDNESS FOR (Albano et al., 2021)	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
PROJECT PORTFÓLIO MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS (PPMIS) INFORMATION ENTROPY BASED APPROACH TO PRIORITIZE PPMIS (El Hannach et al., 2016)	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
EMBRACING PARADOX AND CONFLICT TOWARDS A CONCEPTUAL MODEL TO DRIVE PROJECT PORTFÓLIO AMBIDEXTERITY (O'Dwyer et al., 2017)	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
TOWARDS AN EFFECTIVE PROJECT PORTFÓLIO SELECTION PROCESS (Elbok & Berrado, 2017)	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
MAPPING BETWEEN PMI AND OGC ARTEFACTS FOR PROJECT PORTFÓLIO MANAGEMENT (Lima et al., 2018)	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
PROJECT PORTFÓLIO MANAGEMENT STUDIES BASED ON MACHINE LEARNING AND CRITICAL SUCCESS FACTORS (Marchinares & Aguilar-Alonso, 2020)	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
THE BASICS OF THE PROJECT PORTFÓLIO MANAGEMENT GENERALIZED BODY OF KNOWLEDGE (Kononenko & Kpodjedo, 2021)	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
MANAGING PROJECT INTERDEPENDENCIES IN ITIS PROJECT PORTFÓLIOS A REVIEW OF MANAGERIAL ISSUES (Bathallath, S., Smedberg, Å., & Kjellin, 2016)	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
A FRAMEWORK TO FORM BALANCED PROJECT PORTFÓLIOS (Reza Masoumi, Ali Touran, 2016)	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
GAMING FOR AGILITY USING SERIOUS GAMES TO ENABLE AGILE PROJECT PORTFÓLIO MANAGEMENT CAPABILITIES IN PRACTICE (Stettina et al., 2018)	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
MULTI-CRITERIA DYNAMIC PROJECT PORTFÓLIO (Fiala, 2016)	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON PROJECT PORTFÓLIO MANAGEMENT (Alexandrova, 2020)	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
IMPEDIMENTS TO EFFECTIVE MANAGEMENT OF PROJECT INTERDEPENDENCIES A STUDY OF ITIS PROJECT PORTFÓLIOS (Bathallath et al., 2017)	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
AN ANALYSIS OF IT PROJECT MANAGEMENT ACROSS COMPANIES IN AN INTERNATIONAL SCENARIO (P. R. M. de Andrade & Sadaoui, 2018)	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
SIX SIGMA PROJECT SELECTIONS A CRITICAL REVIEW (Padhy, 2017)	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
PROJECT, PROGRAM, PORTFÓLIO GOVERNANCE MODEL REFERENCE ARCHITECTURE IN THE CLASSIC APPROACH TO PROJECT MANAGEMENT (Cordeiro et al., 2020)	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
IMPLEMENTING PROJECT PORTFÓLIO MANAGEMENT IN A COMMERCIAL BANK (CSENDES, 2018)	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
A HYBRID GREY BASED ARTIFICIAL NEURAL NETWORK AND C_R TREE FOR PROJECT PORTFÓLIO SELECTION (Faezy & Hooman, 2017)	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
MANAGING INFRASTRUCTURE PROJECTS DRIVING BY GLOBAL TRENDS (Bushuyeva et al., 2020)	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
ON THE FUTURE OF PROJECT MANAGEMENT INNOVATION A CALL FOR DISCUSSION TOWARDS PROJECT MANAGEMENT 2030 (Bierwolf et al., 2018)	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
SHIPBUILDING SUPPLY CHAIN FRAMEWORK AND DIGITAL TRANSFORMATION A PROJECT PORTFÓLIOS RISK EVALUATION (Diaz et al., 2020)	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
FORMATION OF METALLURGICAL ENTERPRISE SUSTAINABLE DEVELOPMENT PORTFÓLIO USING THE METHOD OF ANALYZING HIERARCHIES (Molokanova et al., 2020)	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
INFORMATION ANALYTICAL PROVISION IN FORMATION OF INNOVATIONAL PROJECTS PORTFÓLIO OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF SAFETY-ORIENTED MANAGEMENT (Novack, 2019)	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
ASSESSMENT AND IMPROVEMENT OF COMPETITIVENESS OF INDUSTRIAL COMPLEX (Krivorotov et al., 2020)	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
HOW TO MEASURE AND MANAGE THE UK GOVERNMENT'S MAJOR PROJECT PORTFÓLIO (Bourne et al., 2020)	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
ON THE USE OF SIMULATION-OPTIMIZATION IN SUSTAINABILITY AWARE PROJECT PORTFÓLIO MANAGEMENT (Rodionov et al., 2020)	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
DEVELOPMENT OF AN OPTIMIZATION MODEL FOR THE FORMATION OF AN INNOVATIVE PROJECT PORTFÓLIO PER STAGES OF THE LIFE CYCLE (Rodionov et al., 2020)	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
FOSTERING ENTREPRENEURIAL MINDSET AND INNOVATION IN A CROSS-LISTED SCIENCE AND ENGINEERING COURSE (Roughani, 2020)	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
INNOVATIVE DEVELOPMENT OF MECHANICAL ENGINEERING COMPLEX BASED ON PROJECT MANAGEMENT (Dubrovina & Gorelova, 2020)	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
A REFINED SELECTION METHOD FOR PROJECT PORTFÓLIO OPTIMIZATION CONSIDERING PROJECT INTERACTIONS (Wei et al., 2020)	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
FROM STRATEGY TO PROCESS IMPROVEMENT PORTFÓLIOS AND VALUE REALIZATION A DIGITAL APPROACH TO THE DISCIPLINE OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (Kirchmer et al., 2018)	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
A SYSTEMATIC REVIEW OF PROJECT ALLOCATION METHODS IN UNDERGRADUATE TRANSNATIONAL ENGINEERING EDUCATION (Hussain et al., 2019)	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1

APÊNDICE D – BASE DE PATENTES ANALISADAS DO ESTUDO 1

Patente ID	Lens ID	Patente ID	Lens ID	Patente ID	Lens ID
US 2021/0110346 A1	145-667-603-080-817	US 2014/0108086 A1	186-453-086-481-746	US 2007/0271128 A1	052-090-314-905-477
US 2009/0222310 A1	192-723-190-616-326	US 2005/0027386 A1	024-937-278-001-854	US 7006978 B2	139-283-982-999-611
US 2007/0022404 A1	025-257-531-899-90X	WO 2006/073978 A2	117-388-329-916-011	US 2017/0206616 A1	024-437-411-039-552
US 2009/0254906 A1	174-164-358-859-567	US 2007/0143160 A1	163-746-884-253-187	US 7672888 B2	177-148-361-670-449
EP 2800034 A1	085-400-373-651-196	US 2010/0114638 A1	012-533-931-215-702	US 2013/0282613 A1	065-595-197-593-552
US 8589860 B2	145-736-007-626-162	US 2002/0128895 A1	033-913-080-931-212	US 8055606 B2	015-421-669-223-08X
US 2021/0049555 A1	102-657-037-491-005	MX 2007008041 A	048-364-191-362-10X	US 9928239 B2	199-688-221-838-583
US 2011/0046992 A1	150-138-406-636-297	US 2011/0282762 A1	053-043-024-189-534	US 8032404 B2	174-368-931-894-926
US 2008/0147463 A1	110-061-074-618-047	US 9406034 B2	117-048-379-900-842	US 2013/0151421 A1	122-338-891-900-75X
US 8214240 B1	046-439-480-130-381	WO 2011/075208 A1	148-396-675-316-953	WO 2006/047828 A1	174-744-777-801-627
US 2018/0330332 A1	120-542-007-621-473	US 7877321 B2	151-693-082-805-558	US 6315484 B1	188-652-497-520-337
US 8452633 B2	110-454-797-044-283	WO 2013/039638 A1	058-973-834-326-978	US 7801809 B1	034-086-792-495-025
US 2005/0137920 A1	074-784-885-968-943	US 7711596 B2	019-781-785-253-395	US 2006/0229921 A1	000-579-657-551-41X
US 2014/0122144 A1	160-853-731-266-686	WO 2005/079368 A2	180-899-171-957-372	US 2015/0066780 A1	021-069-189-519-401
US 2004/0254959 A1	025-555-582-582-270	US 8000992 B1	069-423-374-055-048	US 2003/0097309 A1	184-749-559-602-828
US 2016/0350698 A1	196-730-021-336-260	US 8386623 B2	120-784-464-973-767	US 2003/0120533 A1	031-395-353-842-97X
US 2003/0135399 A1	186-729-305-526-567	US 10496943 B2	056-559-635-838-800	US 2008/0313596 A1	057-021-900-255-748
US 2013/0046549 A1	166-357-712-333-674	US 2012/0011030 A1	175-968-646-001-768	US 2005/0272022 A1	191-942-696-062-109
US 10643157 B2	048-553-711-727-364	US 2009/0048981 A1	089-284-711-370-654	US 2008/0015880 A1	167-557-118-204-178
US 8407078 B1	114-979-741-710-205	US 2005/0229151 A1	092-427-304-854-41X	US 2008/0312980 A1	096-815-247-589-823
US 2015/0066548 A1	199-946-111-290-077	US 2015/0356518 A1	096-346-150-505-17X	US 2008/0313008 A1	043-716-801-911-482
US 2008/0235151 A1	156-973-875-469-038	US 7801785 B2	183-826-296-457-920	US 2010/0312648 A1	135-809-972-561-980
US 2015/0254597 A1	157-054-091-175-671	US 2003/0033229 A1	118-974-994-587-025	US 2005/0021383 A1	109-098-079-182-477
WO 2012/071474 A1	108-753-269-001-990	US 2013/0041704 A1	003-224-742-562-398	US 8694354 B2	157-109-877-509-640
US 2018/0365628 A1	120-353-629-441-60X	US 2021/0183128 A1	169-181-005-785-850	US 7761320 B2	042-575-289-812-801
US 2020/0057972 A1	062-022-044-992-547	US 2013/0036060 A1	009-466-370-789-89X	US 7113923 B1	171-860-044-239-533
WO 2019/234737 A1	004-415-485-433-381	US 2020/0327627 A1	061-657-559-464-105	US 10318412 B1	093-662-090-719-621
US 2020/0233662 A1	111-409-065-472-681	WO 2018/144687 A1	111-999-050-405-008	WO 2005/043331 A2	053-384-514-366-375
US 2016/0239774 A1	046-001-357-627-900	US 2010/0280962 A1	152-463-251-003-103	US 2008/0313595 A1	004-549-413-468-255
US 2008/0208665 A1	070-442-155-184-789	US 7669179 B2	028-907-888-862-588	US 8132153 B2	145-807-491-279-793
US 2006/0136871 A1	121-955-718-546-264	WO 2001/082198 A2	127-705-552-331-63X	US 7672969 B1	079-449-299-682-751
US 2014/0032256 A1	144-413-928-884-382	US 2008/0243581 A1	121-513-752-850-341	US 2011/0125636 A1	139-161-449-003-905
US 7835929 B2	122-673-189-868-604	US 9305275 B2	176-450-135-564-446	US 2005/0114829 A1	032-350-057-178-784
US 2020/0175441 A1	067-742-569-970-882	WO 2002/101546 A1	139-114-300-772-122	US 2021/0174275 A1	095-587-475-055-323
WO 2001/065456 A1	059-288-788-920-095	US 2021/0092121 A1	088-559-512-751-474	EP 3852047 A1	186-559-481-053-069
US 7519539 B1	198-496-268-388-281	WO 2016/135742 A1	122-283-783-723-412	US 2014/0310132 A1	023-282-580-616-218
US 2010/0268705 A1	007-730-355-825-466	US 2005/0119907 A1	025-050-502-023-230	US 8005705 B2	176-011-866-720-823
WO 2014/153368 A2	168-410-942-039-254	US 8886560 B2	042-644-760-891-588	US 2015/0006122 A1	010-294-794-182-722

US 2014/0143276 A1	020-343-164-109-804	US 2011/0282738 A1	113-036-425-222-701	US 8639553 B1	171-731-158-996-224
US 2016/0034474 A1	188-438-261-109-616	US 2010/0088138 A1	153-501-891-875-12X	US 7904324 B2	154-952-865-111-520
US 2015/0286690 A1	106-681-637-027-260	US 8656035 B2	143-646-809-921-989	US 8010396 B2	034-731-369-496-257
US 2007/0198372 A1	033-848-586-521-458	US 2012/0016770 A1	193-069-253-651-261	WO 2001/065912 A2	000-598-799-991-860
WO 2014/159363 A1	093-026-458-020-839	US 8650319 B2	173-764-678-637-632	US 2003/0074291 A1	181-675-232-762-442
US 7610549 B2	195-176-276-735-704	US 2012/0016767 A1	179-886-066-552-391	US 2011/0087569 A1	112-430-592-576-119
US 2019/0303825 A1	040-941-776-207-582	US 2013/0080429 A1	078-134-637-183-62X	US 2014/0249882 A1	167-205-087-672-323
US 2016/0140474 A1	192-342-929-092-155	US 2011/0282796 A1	146-981-307-954-26X	US 9274753 B1	067-002-899-708-154
US 2011/0016078 A1	054-993-768-772-023	US 2011/0282765 A1	005-627-973-394-925	WO 2004/102431 A1	067-732-659-856-312
US 2019/0066028 A1	189-580-429-025-349	US 2013/0117701 A1	117-945-642-297-164	WO 2017/143263 A1	159-947-954-982-702
US 2015/0193783 A1	087-519-898-397-857	US 2012/0072251 A1	000-733-821-485-905	US 2014/0278702 A1	008-098-394-456-536
US 2009/0263769 A1	171-796-923-464-733	US 2006/0047550 A1	068-681-522-090-407	US 2005/0119959 A1	187-614-770-859-582
US 2005/0138074 A1	176-741-976-320-198	EP 2400441 A1	065-608-522-476-617	US 8682701 B1	024-934-756-426-555
US 10423903 B2	115-613-850-439-581	US 2013/0238379 A1	041-070-861-163-460	US 2016/0086111 A1	183-742-016-214-468
US 8543438 B1	140-865-960-685-510	US 2013/0007694 A1	048-426-145-649-75X	WO 2015/102669 A1	121-909-702-341-320
US 10748100 B1	021-149-181-268-396	US 8285579 B2	075-059-476-544-212	US 2007/0233502 A1	048-862-106-001-441
US 10636001 B2	077-518-417-152-158	US 2012/0136690 A1	195-829-497-493-935	US 2001/0032170 A1	049-519-179-724-323
US 2013/0238404 A1	182-672-592-285-929	US 8005710 B2	015-796-000-295-496	US 2014/0052490 A1	078-585-322-942-698
US 2017/0132546 A1	126-643-363-887-682	US 2013/0036063 A1	145-660-367-271-280	US 2005/0216879 A1	004-331-916-338-944
US 2014/0164037 A1	098-274-240-233-406	US 2011/0153573 A1	050-136-232-784-032	US 8612275 B1	098-922-025-092-092
US 7664664 B2	069-206-957-387-633	US 2019/0197367 A1	101-331-843-076-993	US 2014/0365938 A1	130-067-141-426-129
US 2011/0060613 A1	111-913-843-274-44X	US 2011/0153851 A1	032-126-900-134-499	WO 2002/093309 A2	177-482-166-063-997
US 2011/0060612 A1	153-444-400-069-089	US 2011/0153552 A1	072-100-622-796-526	US 10169725 B2	116-756-730-578-573
US 10127252 B2	022-186-572-377-871	US 2011/0153444 A1	144-133-228-148-433	US 2016/0070540 A1	099-302-873-283-667
AU 2016/200960 B1	034-066-649-465-335	US 2011/0153473 A1	030-539-868-420-497	US 2012/0323635 A1	103-036-261-904-665
US 10223391 B2	029-669-046-554-699	US 2011/0154451 A1	167-031-436-960-589	US 2009/0222320 A1	007-074-274-989-992
US 8335706 B1	133-676-228-866-648	US 2011/0154476 A1	110-929-525-605-135	US 2018/0349817 A1	183-087-286-656-364
US 10810551 B2	186-135-061-406-72X	US 2013/0006687 A1	174-074-116-952-313	US 2013/0325763 A1	009-117-384-910-851
WO 2006/119437 A2	038-190-556-651-247	US 2013/0006688 A1	131-514-682-873-229	US 2009/0006173 A1	081-529-138-925-347
US 2013/0254698 A1	032-678-145-820-22X	US 2020/0042908 A1	183-162-294-020-240	US 8818935 B2	130-887-717-573-011
US 2016/0042304 A1	149-093-559-598-998	US 2012/0265700 A1	071-633-777-141-474	US 7809653 B2	083-207-463-619-74X
US 2010/0318392 A1	161-030-113-312-015	US 2009/0254406 A1	002-860-036-055-162	WO 2014/183196 A1	027-929-751-165-512
US 2006/0010418 A1	147-646-481-929-295	WO 2011/106552 A1	064-184-511-628-168	US 2010/0125482 A1	055-855-049-237-631
US 7921405 B2	083-365-352-791-321	US 9336542 B2	064-387-312-562-75X	US 2021/0209554 A1	148-194-176-383-515
US 7158940 B2	034-204-005-953-571	US 7069242 B1	055-544-896-621-070	WO 2016/106420 A2	082-157-833-175-930
US 8645174 B2	111-835-238-816-123	US 2014/0214473 A1	146-510-790-647-022	WO 2016/131014 A1	026-791-137-730-192
US 2011/0060615 A1	105-335-020-749-580	US 2012/0221379 A1	069-145-354-207-668	WO 2013/185063 A1	120-207-921-767-791
US 2012/0109697 A1	122-549-230-581-448	EP 2674908 A1	145-021-972-838-598	US 2019/0026699 A1	159-619-562-536-815
US 2011/0320369 A1	168-664-893-172-584	US 10083412 B2	057-746-735-757-231	US 2020/0104910 A1	055-188-003-988-193
US 2013/0013363 A1	045-184-256-562-843	US 7844480 B2	151-442-228-427-11X	US 2014/0222497 A1	123-994-205-534-529
WO 2015/106297 A2	009-680-836-569-571	US 10936975 B2	143-327-258-499-807	US 2016/0140501 A1	058-556-747-650-721
US 10997556 B2	047-749-378-545-222	US 2008/0127195 A1	189-482-570-492-22X	US 2011/0153362 A1	095-555-134-461-212
US 2010/0228682 A1	197-991-699-111-497	US 7818250 B2	153-219-547-386-707	US 8606614 B1	191-050-348-932-67X
US 2011/0016084 A1	136-847-357-920-607	US 7496886 B2	083-271-731-328-436	US 2014/0236654 A1	093-712-125-964-567
US 2009/0254386 A1	035-404-608-250-27X	US 2009/0199113 A1	073-496-945-191-513	US 2014/0236660 A1	190-128-688-383-09X

US 2021/0012269 A1	149-853-953-034-743	US 2009/0070188 A1	117-015-629-299-279	WO 2007/056337 A2	063-759-344-342-629
US 2011/0099549 A1	068-702-576-256-003	CN 103577882 A	003-611-571-160-668	WO 2008/024899 A2	149-256-070-212-408
US 2010/0088139 A1	019-025-074-611-949	US 8443036 B2	054-101-717-339-565	US 2012/0078967 A1	011-314-550-985-918
US 2012/0016765 A1	101-545-822-223-935	US 9754624 B2	038-358-073-777-466	US 2014/0222485 A1	093-047-626-794-714
US 9423943 B2	094-487-918-732-190	EP 1647928 A2	186-273-468-808-38X	US 2014/0032257 A1	011-032-214-490-726
US 2013/0198676 A1	073-825-001-861-369	US 2014/0289011 A1	040-731-129-972-442	US 8392234 B2	121-328-825-501-229
US 8972271 B2	177-311-488-602-985	US 10095999 B2	108-352-126-941-881	US 9612830 B2	141-767-577-899-265
US 2011/0246326 A1	020-542-935-647-494	US 7797210 B2	132-102-879-240-527	US 2003/0004861 A1	041-934-431-839-34X
US 2018/0218303 A1	093-236-481-845-949	WO 2020/185740 A1	008-932-277-325-125	US 2015/0235143 A1	009-128-679-017-933
US 2011/0282797 A1	125-283-057-467-943	US 2007/0100685 A1	084-231-498-166-273	US 2004/0230447 A1	068-206-664-125-772
US 2020/0234241 A1	120-342-902-157-893	US 2013/0297060 A1	097-735-914-704-175	WO 2008/067618 A1	167-509-491-180-69X
US 2008/0270197 A1	044-050-483-601-435	WO 2013/158935 A1	098-317-151-279-637	WO 2019/215467 A1	000-781-712-692-055
US 2009/0157459 A1	168-882-384-174-464	US 2007/0208765 A1	038-451-626-728-522	US 2013/0290035 A1	038-251-831-522-383
US 2015/0161736 A1	009-638-125-474-788	US 8005706 B1	106-229-407-420-453	WO 2014/145466 A1	172-848-767-374-311
US 2016/0012383 A1	015-795-341-786-045	US 2016/0132804 A1	010-715-677-767-37X	EP 3496018 A1	181-418-114-918-234
US 2014/0278703 A1	156-975-648-447-313	US 2014/0279875 A1	102-803-971-320-638	US 2012/0078680 A1	074-734-137-622-976
WO 2006/086690 A2	008-738-856-122-905	US 2006/0277156 A1	117-634-692-899-384	US 2015/0073873 A1	041-852-121-666-595
US 2017/0039496 A1	098-415-976-235-849	US 8180707 B2	041-509-712-252-441	US 2005/0033669 A1	022-393-785-194-341
US 2013/0080338 A1	143-813-339-486-585	US 8010395 B2	093-295-187-062-986	WO 2013/109861 A1	173-500-803-108-838
US 2015/0228012 A1	119-168-390-486-725	US 10664776 B1	088-950-998-878-45X	US 2014/0032255 A1	118-730-618-743-45X
US 2012/0011034 A1	043-739-446-878-578	US 2011/0071875 A1	032-531-505-632-155	US 8155996 B1	108-998-948-736-273
US 2011/0202382 A1	076-455-963-808-570	US 2015/0106219 A1	000-446-315-146-546	WO 2004/114096 A2	150-443-803-074-09X
WO 2011/075207 A1	067-144-379-753-449	US 2003/0033192 A1	168-173-679-727-968	EP 2383689 A1	168-614-513-775-880
US 6901372 B1	155-485-510-135-271	US 10832183 B2	124-255-967-784-310	US 8601441 B2	063-436-370-161-323
US 2011/0288957 A1	149-132-594-009-174	US 2009/0228315 A1	098-887-615-034-764	US 2015/0154526 A1	027-169-224-624-589
AU 2018/340082 A1	015-942-507-746-260	WO 2008/049035 A2	045-745-914-312-203	US 7831676 B1	030-704-897-666-046
US 2012/0011032 A1	119-270-871-022-746	US 7725384 B2	172-150-147-818-175	WO 2016/001737 A1	100-621-263-476-340
US 2016/0086290 A1	122-559-542-097-291	WO 2011/115575 A1	138-453-744-173-411	US 6922701 B1	020-451-296-782-644
US 2013/0030852 A1	109-050-128-493-632	US 2013/0332243 A1	165-509-782-259-645	WO 2002/013052 A2	068-493-274-240-876
US 2013/0275167 A1	048-096-805-727-76X	US 10192181 B2	015-042-343-861-479	US 2021/0125148 A1	014-908-327-426-854
US 9720737 B2	123-201-095-670-710	US 7899739 B2	034-579-424-899-216	US 2016/0005125 A1	076-988-110-438-194
US 2013/0152038 A1	103-859-184-613-705	US 8015056 B1	028-763-979-958-307	US 7734546 B2	160-071-872-460-419
US 2013/0073533 A1	169-981-701-840-046	US 7957995 B2	053-525-253-286-858	US 2016/0005124 A1	175-664-598-717-290
US 2012/0191507 A1	171-462-631-633-777	US 10289409 B2	010-759-018-964-470	US 2016/0004999 A1	001-788-141-798-275
US 8650316 B2	040-670-884-445-025	US 7933792 B2	196-907-282-689-022	US 9355417 B2	194-194-722-817-615
US 8589203 B1	178-730-381-880-582	US 2011/0093309 A1	153-852-136-526-406	US 7490064 B2	197-382-601-370-252
US 2010/0070325 A1	052-515-046-870-239	WO 2018/035124 A1	113-078-907-482-202	US 2020/0084290 A1	123-658-388-074-437
US 2009/0210277 A1	185-838-668-409-673	US 2002/0026398 A1	062-485-723-802-654	US 7925584 B2	041-080-892-856-461
US 2009/0138321 A1	155-038-838-698-76X				

APÊNDICE E - ROTEIRO DE ENTREVISTA E QUESTIONÁRIO PARA OS GERENTES DE PROJETOS DE EMPRESAS DE VAREJO REFERENTE ESTUDO 2

A – Abertura

Considerando as dificuldades correntes em PPM, assim como, as relativas necessidades de empresas de varejo. Nossa pesquisa busque desenvolver um novo **modelo**, em Gestão de Projetos, que permita uma interação entre os Portfolios de Projetos formais e informais com o objetivo de obter uma gestão otimizada e unificada dos portfolios de projetos.

Por motivos de ética e segurança, os dados obtidos serão mantidos sob absoluto sigilo profissional e pessoal, no entanto, é necessário que os resultados desta pesquisa sejam divulgados.

B - Dados do Pesquisador e Orientador

Pesquisador: Silvio Cesar Alves Teixeira

Professor Orientador: Prof.^a Dr.^a Cristiane Drebes Pedron

C – Dados do Entrevistado

Nome:

Gênero:

Data:

Local:

Duração:

Cargo:

Função:

Formação:

Tempo de carreira:

Tempo de experiência como Gestor de Projetos:

Período: As entrevistas acontecerão nos meses de abril, maio e junho de 2022.

Forma: Sistemas de comunicação Microsoft Teams ou mesmo presencial.

D - Questões

Pense nas experiências vivenciadas nos últimos 3 anos. Concentre-se na Gestão de Portfólio de Projetos e as dificuldades enfrentadas.

Na sua visão, todos os PMOs da sua empresa são formais? (Elbok & Berrado, 2017; Delouyi et al., 2021).

Há uma visão centralizada dos portfólios de projetos? Os projetos da sua área são vistos pelas outras áreas como o mesmo projeto? (Korotkov & Wu, 2020; Petro et al., 2020).

Você entende que os diversos portfólio, utilizam a mesma metodologia? (Elbok & Berrado, 2017)

Você entende que os diversos portfólio utilizam as mesmas ferramentas para seus projetos? (Korotkov & Wu, 2020).

Qual a dificuldade para adoção de uma única ferramenta? (Korotkov & Wu, 2020).

Quais características você julga importante para uma gestão de portfólio de projetos. (Delouyi et al., 2021; Flechas Chaparro et al., 2019).

Quais as principais informações para um portfólio de projetos? (Delouyi et al., 2021; Flechas Chaparro et al., 2019).

Quais as principais fases de um portfólio de projetos? (Mazelis et al., 2020).

Quais as fases que compreendem uma visão estratégica, tática e operacional dos projetos, ou seja, quais as fases que devem ser vistas por todos os envolvidos nos projetos. (Mazelis et al., 2020; Petro et al., 2020).

Algum ponto ou informação não questionado e que você julga importante para o portfólio de projeto?

APÊNDICE F - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DOS ENTREVISTADOS DO ESTUDO 2

Agradeço por sua participação na Pesquisa com o título “GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS EM EMPRESAS DE VAREJO: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO VOLTADO PARA UM PORTFOLIO INSTITUCIONAL UNIFICADO”, sob a responsabilidade do pesquisador Silvio Cesar Alves Teixeira, que será usada na tese do próprio e referente ao curso de Doutorado no Programa de Pós-graduação em Gestão de Projetos, PPGP da Universidade Nove de Julho – UNINOVE

A participação foi voluntária por meio de entrevista virtual na data de XX/XX/XXX, com a utilização de perguntas abertas que terão como objetivo registrar sua experiência e percepção do tema, embasado em seu histórico profissional. O (a) Sr (a) tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. O (a) Sr (a) não terá nenhuma despesa e não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade e os dados sobre sua empresa não serão divulgados, sendo guardados em sigilo. Para qualquer outra informação, o (a) Sr (a) poderá entrar em contato com o pesquisador, pelo telefone (11) 96375-8763.

Consentimento Pós-Informação

Eu, _____ fui informado sobre o que o pesquisador pretende fazer e porque precisa da minha colaboração. Por isso, eu concordo em participar do projeto e que posso desistir quando no período de 60 dias.

Peço que retorno este e-mail com o seu “de acordo” sob o termo.

APÊNDICE G - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO GRUPO FOCAL REFERENTE ESTUDO 2

Agradeço por sua participação na Pesquisa com o título “GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS EM EMPRESAS DE VAREJO: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO VOLTADO PARA UM PORTFOLIO INSTITUCIONAL UNIFICADO”, sob a responsabilidade do pesquisador Silvio Cesar Alves Teixeira, que será usada na Tese do próprio e referente ao curso de doutorado no Programa de Pós-graduação em Gestão de Projetos, PPGP da Universidade Nove de Julho – UNINOVE

A participação foi voluntária por meio de entrevista virtual denominada Grupo Focal na data de xx/xx/xx, com a utilização de perguntas abertas que terão como objetivo registrar sua experiência e percepção do tema, embasado em seu histórico profissional. O (a) Sr (a) tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. O (a) Sr (a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade e os dados sobre sua empresa não serão divulgados, sendo guardados em sigilo. Para qualquer outra informação, o (a) Sr (a) poderá entrar em contato com o pesquisador, pelo telefone () _____ - _____.

Consentimento Pós-Informação

Eu, _____ fui informado sobre o que o pesquisador pretende fazer e porque precisa da minha colaboração. Por isso, eu concordo em participar do projeto e que posso desistir quando no período de 60 dias.

Peço que retorno este e-mail com o seu “de acordo” sob o termo.

APÊNDICE H – ROTEIRO DE ENTREVISTA E QUESTIONÁRIO PARA OS GERENTES DE PROJETOS DE EMPRESAS DE VAREJO REFERENTE ESTUDO 3

A – Abertura

Considerando as dificuldades correntes na Gestão de Portfólio de Projetos, assim como, as relativas necessidades de empresas de varejo. Nossa pesquisa busque desenvolver um novo **método**, em Gestão de Projetos, que permita uma interação entre os Portfolios de Projetos formais e informais com o objetivo de obter uma gestão otimizada e unificada dos portfolios de projetos.

Por motivos de ética e segurança, os dados obtidos serão mantidos sob absoluto sigilo profissional e pessoal, no entanto, é necessário que os resultados desta pesquisa sejam divulgados.

B - Dados do Pesquisador e Orientador

Pesquisador: Silvio Cesar Alves Teixeira

Professor Orientador: Prof.^a Dr.^a Cristiane Drebes Pedron

C – Dados do Entrevistado

Nome:

Data:

Local:

Duração:

Cargo:

Função:

Formação:

Experiência:

Período: As entrevistas acontecerão nos meses de abril, maio e junho de 2022.

Forma: Sistemas de comunicação Microsoft Teams ou mesmo presencial.

D - Questões

Pense nas experiências vivenciadas nos últimos 3 anos. Concentre-se na Gestão de Portfólio de Projetos e as dificuldades enfrentadas.

Na sua visão, todos os PMOs da sua empresa são formais? (Elbok & Berrado, 2017; Delouyi et al., 2021).

Há uma visão centralizada dos portfólios de projetos? Os projetos da sua área são vistos pelas outras áreas como o mesmo projeto? (Korotkov & Wu, 2020; Petro et al., 2020).

Você entende que os diversos portfólio, utilizam a mesma metodologia? (Elbok & Berrado, 2017)

Você entende que os diversos portfólio utilizam as mesmas ferramentas para seus projetos? (Korotkov & Wu, 2020).

Qual a dificuldade para adoção de uma única ferramenta? (Korotkov & Wu, 2020).

Quais características você julga importante para uma gestão de portfólio de projetos. (Delouyi et al., 2021; Flechas Chaparro et al., 2019).

Quais as principais informações para um portfólio de projetos? (Delouyi et al., 2021; Flechas Chaparro et al., 2019).

Quais as principais fases de um portfólio de projetos? (Mazelis et al., 2020).

Quais as fases que compreendem uma visão estratégica, tática e operacional dos projetos, ou seja, quais as fases que devem ser vistas por todos os envolvidos nos projetos. (Mazelis et al., 2020; Petro et al., 2020).

Algum ponto ou informação não questionado e que você julga importante para o portfólio de projeto?

APÊNDICE I - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO ENTREVISTADOS REFERENTE ESTUDO 3

Agradeço por sua participação na Pesquisa com o título “GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS EM EMPRESAS DE VAREJO: PROPOSIÇÃO DE UM MÉTODO”, sob a responsabilidade do pesquisador Silvio Cesar Alves Teixeira, que será usada na tese do próprio e referente ao curso de Doutorado no Programa de Pós-graduação em Gestão de Projetos, PPGP da Universidade Nove de Julho – UNINOVE

A participação foi voluntária por meio de entrevista virtual na data de XX/XX/XXX, com a utilização de perguntas abertas que terão como objetivo registrar sua experiência e percepção do tema, embasado em seu histórico profissional. O (a) Sr (a) tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. O (a) Sr (a) não terá nenhuma despesa e não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade e os dados sobre sua empresa não serão divulgados, sendo guardados em sigilo. Para qualquer outra informação, o (a) Sr (a) poderá entrar em contato com o pesquisador, pelo telefone (11) 96375-8763.

Consentimento Pós-Informação

Eu, _____ fui informado sobre o que o pesquisador pretende fazer e porque precisa da minha colaboração. Por isso, eu concordo em participar do projeto e que posso desistir quando no período de 60 dias.

Peço que retorne este e-mail com o seu “de acordo” sob o termo.

APÊNDICE J - PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT – INTEGRATED (PPM-I) - MODELO DE RELATÓRIO DE INSTANCIAÇÃO E CONCLUSÃO

Prezado Líder de PMO.

Agradeço por sua participação na aplicação do método PPM-I (*Project Portfolio Management*), a fim de aferir a aderência do método no campo prático em sua empresa, assim como, obter os devidos resultados na sua visão como Líder de PMO.

O método PPM-I é oriundo da pesquisa intitulada “GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS EM EMPRESAS DE VAREJO UM MÉTODO VOLTADO PARA UMA GESTÃO INTEGRADA E INSTITUCIONAL”, sob minha responsabilidade como pesquisador, cujo resultados serão utilizados também na Tese, referente ao curso de doutorado no Programa de Pós-graduação em Gestão de Projetos (PPGP) da Universidade Nove de Julho – UNINOVE.

Declaro que os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade e os dados sobre sua empresa não serão divulgados, sendo guardados em sigilo.

Para qualquer outra informação, o (a) Sr (a) poderá entrar em contato com o pesquisador, pelo telefone (11) 96375-8763.

Silvio Cesar Alves Teixeira
RG.: 24.266.348-5

São Paulo, 16 de novembro de 2023

Prezado Doutorando, Silvio C. A. Teixeira

Eu xxxxxx, declaro que o método apresentado a seguir, denominado PPM-I (*Project Portfolio Management – Integrated*), devidamente representado na Figura 1. Foi aplicado no âmbito do PMO sob minha responsabilidade e com um foco destinado aos projetos de Varejo, os quais por natureza e por experiência possui um maior dinamismo, rapidez e flexibilidade, principalmente no que tange aos Portfólios de Projetos.

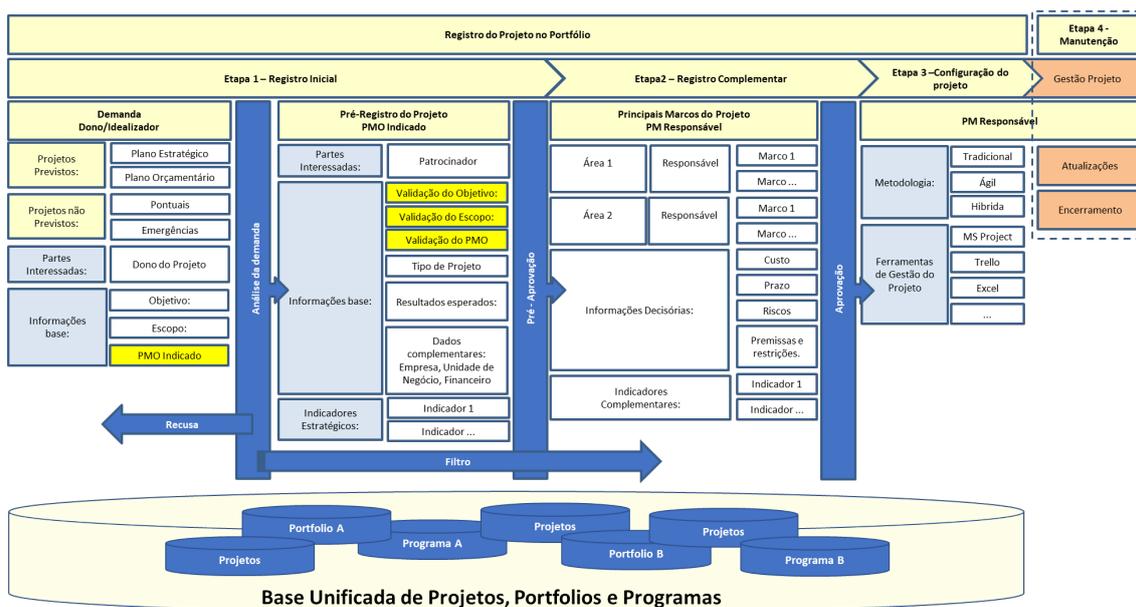


Figura 1: Método PPM-I

APLICAÇÃO DO MÉTODO

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

RESULTADOS

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Classificação para Avaliação	
(A)	Atende em sua totalidade
(B)	Atende Parcialmente
(C)	Atende Minimamente
(D)	Não atende

Tabela 1: Classificação para avaliação

QUESITOS PARA AVALIAÇÃO E RESULTADOS

No que tange ao item 12, destaca-se que são considerados como atores os gerente de projetos sejam eles, formais (que possui esta função) ou informais (que atuam em outras funções, mas que conduzem projetos). Já os elementos, são considerados softwares e metodologias auxiliares utilizadas na Gestão do Projetos.

	Quesitos para avaliação	Aval	Comentários
1	Qualidade		
2	Sobrecarga		
3	Conflitos		
4	Controle		
5	Documentação		
6	Projetos Duplicados		
7	Ferramentas/Software Integrados		
8	Abordagens/Metodologias Integrativas		
9	Simplificação		
10	Portfólio Dinâmico		
11	Integração do Portfólios		
12	Institucionalização dos principais atores e elementos.		

Tabela 2: Quesitos de avaliação e resultados

COMENTÁRIOS FINAIS

Entende-se que o método apresentado e representado na Figura 1, atende uma gama significativa de necessidade do varejo e estimula a busca por ferramentas que se adeque a este método.

 PMO xxx
 Profissional avaliador
 RG.:

Logo da Empresa

Cidade e data