

SELEÇÃO E AJUSTE DE PROJETOS PARA O PORTFÓLIO: EVIDÊNCIAS DE EMPRESAS DE COSMÉTICOS NO BRASIL

JUNIA GUIMARÃES CARVALHO CARDOSO GOMES
FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO - FIA
jugccgomes@gmail.com

NATAN DE SOUZA MARQUES
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)
natanmarques@usp.br

SELEÇÃO E AJUSTE DE PROJETOS PARA O PORTFÓLIO: EVIDÊNCIAS DE EMPRESAS DE COSMÉTICOS NO BRASIL

1. Introdução

Nos últimos 20 anos houve um crescimento de aproximadamente 11,4% no mercado de cosméticos. Podem ser considerados alguns influenciadores, como o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho, aumento da expectativa de vida, necessidade de conservar a aparência por mais tempo e a cultura voltada ao cuidado e bem-estar (ABIHPEC, 2016). Traçando um panorama de 2006 a 2014, o setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos teve crescimento maior que o PIB em todos os anos, e apenas em 2015, com a recessão econômica, este setor sofreu uma retração de quase 9% (primeira vez nos últimos 23 anos) (ABIHPEC, 2016).

O setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos é o setor industrial que mais investe em publicidade e o segundo que mais investe em inovação, sendo 2% da receita investido em P&D (ABIHPEC, 2016). Em um contexto de aumento da competitividade e de empresas que têm como estratégia o desenvolvimento de novos produtos, é importante que essas organizações consigam colocar seus produtos no mercado de forma rápida, com qualidade e com custos adequados (PRADO, 2012).

Com dezenas de ofertas para cada tipo de produto no mercado, quem dita o sucesso das empresas são os clientes, que cada vez mais exigem produtos e serviços de melhor qualidade e menor custo. Dessa forma, as empresas vivem permanentemente em estado de mudanças para se adequar ao mercado e cada mudança é considerado um projeto (PRADO, 2012). Por essa razão, as empresas passaram a se preocupar mais com projetos do que com suas atividades operacionais rotineiras, e é aí que entra a importância da gestão de portfólio de projetos (PADOVANI; CARVALHO; MUSCAT, 2010).

A Gestão de Portfólio é uma tarefa complexa e não é somente a arte de tomar as decisões certas sobre em quais projetos atuar, mas também revisar essas decisões regularmente, alterá-las quando necessário e auxiliar os colegas a aceitar e entender os resultados dessas decisões (GOFFIN; MITCHELL, 2010). As decisões estão relacionadas com estratégia e alocação de recursos, tais como: Quais mercados, produtos ou tecnologias a empresa irá investir? Dentre todas as oportunidades que a empresa possui, como escolher em quais projetos apostar? Como manter o balanço entre o número de projetos e as capacidades da empresa? (COOPER; EDGETT; KLEINSCHMIDT, 2001).

Nesse sentido, o estudo das práticas de gerenciamento de portfólio nas indústrias tem o objetivo de maximizar o valor do portfólio, alcançar o balanço correto no mix de projetos e o alinhamento do portfólio com a estratégia da empresa. A estratégia só inicia no momento em que são alocados recursos. A missão, visão e estratégia de negócios são operacionalizadas no momento em que é tomada a decisão de onde gastar dinheiro. Dessa forma, os tipos de projetos e mercados escolhidos para alocação dos recursos devem estar alinhados com as decisões estratégicas (COOPER; EDGETT; KLEINSCHMIDT, 1997a, 1997b).

Tendo em vista a necessidade de alocar recursos nos projetos certos, lançar produtos em tempo e atender à demanda crescente pelo mercado estudado, aborda-se no presente artigo a Gestão de Portfólio de Projetos em indústrias de cosméticos brasileiras. Para tanto, busca-se responder à seguinte pergunta problema: **Como são selecionados os projetos para compor o portfólio das empresas de cosméticos no Brasil?** Assim, tem-se como objetivo entender como são selecionados os projetos para o portfólio em empresas do segmento de cosméticos no Brasil, buscando como objetivos específicos: (1) Identificar quais são os critérios de seleção de projetos utilizados para a composição do portfólio de empresas do setor de cosméticos no Brasil; (2) Identificar quais são os critérios utilizados para o ajuste dos projetos

no portfólio em empresas de cosméticos no Brasil; e (3) Identificar se esses critérios de seleção e ajuste estão alinhados com a estratégia da organização.

Considerando a realidade atual apresentada frente às demandas do mercado de cosméticos e a dificuldade de se tomar decisões referentes à alocação adequada de recursos, maximização de valor do portfólio e alinhamento estratégico, este estudo visa entender e aprimorar estudos aplicados à Gestão de Portfólio como um todo. Além disso, estudos deste tipo são importantes para a compreensão da importância desse tema nas indústrias de cosméticos, já que não foram encontrados trabalhos que tratam especificamente desse segmento de empresas.

Uma busca na base de dados Web of Knowledge, realizada em março de 2017, com a palavra chave “*project portfolio management*”, para as áreas *management*, *operation research*, *management science*, *engineering industrial* e *business*, permite sustentar a afirmação do parágrafo anterior. Os resultados apontam para um total de 177 artigos. Quando realizada uma busca combinada entre as palavras-chaves “*project portfolio management*” e “*cosmetic industry*”, nenhum resultado é encontrado, o que indica a não existência de estudos de relevância sobre a temática aplicados ao setor ora em análise.

O restante do documento está organizado na revisão teórica (seção 02), que aborda os conceitos referentes a projetos, programas e portfólio, discutindo com maior ênfase a gestão de portfólio de projetos; metodologia utilizada para a condução da pesquisa (seção 03); apresentação dos resultados (Seção 04); e considerações finais (Seção 05).

2. Gestão de projetos e portfólio: Aspectos conceituais

Gestão de Projetos é uma atividade milenar¹ que nos últimos anos teve um grande avanço. A atividade de gerenciamento de projetos começou a se formalizar como ciência e profissão a partir da década de 60. Ainda na década de 70 era completamente desconhecida pela maioria das pessoas (PRADO, 2012). Os aliados à Gestão de Projetos começaram a aparecer na década de 80 e ganharam força na recessão de 1989/93. Nesse período, as empresas começaram a reconhecer a importância do pioneirismo no lançamento de produtos e aprimorar suas técnicas de gestão de projetos (KERZNER, 2006, 2009).

Até a década de 1980, a gestão de projetos era distribuída em diversas áreas da empresa. Nas décadas de 1980 e 1990 foram consolidadas as boas práticas de gestão de projetos (CARVALHO; RABECHINI JR, 2011). A partir da década de 80, as empresas passaram a perceber a quantidade de projetos que eram executados em suas instalações, como a seleção de novos talentos, a implantação de programas de qualidade, a substituição de um equipamento, dentre outros (PRADO, 2012). Apesar das primeiras associações na área de gestão de projetos serem da década de 1960 (PMI- Project Management Institute e IPMA – International Project Management Association), a área se consolidou apenas na década de 1990, criando sua própria identidade.

Do ponto de vista conceitual, alguns aspectos requerem tratamento especial, principalmente as definições de projetos, programas e portfólios, para que a pesquisa seja interpretada segundo os fundamentos que levaram à sua construção. Segundo o Guia PMBOK (Project Management Body of Knowledge), do PMI, um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo (PMI, 2012). Todo projeto possui um início e um fim definidos, sendo que o término é alcançado quando os objetivos do projeto são atingidos, quando não for possível atingi-los ou quando este não se fizer mais necessário. Kerzner (2006, p. 15) define projeto como “um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sobre pressões de prazos, custos e qualidade. Além disso, projetos são, em geral, considerados atividades exclusivas em uma empresa”.

Por programa entende-se um grupo de projetos relacionados e gerenciados coordenadamente com objetivos comuns, para gerar benefícios para a empresa e obter controles que não estariam disponíveis se fosse gerenciados de forma individual (PMI, 2012). Em geral, os programas são definidos no momento de alinhamento estratégico, que ocorre após a definição dos objetivos estratégicos e das iniciativas estratégicas das empresas (PRADO, 2012).

Já portfolio de projetos é um conjunto de programas, projetos individuais e outras atividades que juntos irão atender aos objetivos estratégicos de toda a organização. Estes projetos ou programas podem não estar relacionados, mas devem estar alinhados à estratégia organizacional (PMI, 2012). Na etapa de alinhamento estratégico, são selecionados os projetos que irão fazer parte do portfolio da empresa, ou seja, é definida qual será a carteira de projetos que irá possibilitar o alcance dos objetivos estratégicos, como serão mais bem utilizados recursos financeiros e humanos e como esses projetos irão afetar o valor da companhia (PRADO, 2012).

A gestão de portfolio é um processo de decisão dinâmico, por meio do qual os projetos são constantemente atualizados e revisados. Neste processo novos projetos são avaliados, selecionados e priorizados. Alguns projetos existentes podem ser acelerados, cancelados ou despriorizados (KERZNER, 2006). Uma pesquisa realizada por Cooper, Edgett & Kleinschmidt (2001) entre indústrias define critérios pelos quais o Gerenciamento de Portfólio é considerado importante para os gerentes seniores que foram entrevistados. São eles: (1) Financeiro: maximizar o retorno e produtividade em P&D, alcançar metas; (2) Manter a posição competitiva no mercado, aumentar vendas e market share; (3) Distribuir de forma adequada e eficiente recursos escassos; (4) Alinhar seleção de projetos à estratégia empresarial; (5) Alcançar foco: não realizar múltiplos projetos com poucos recursos; (6) Alcançar equilíbrio entre projetos de longo e curto prazo, baixo e alto risco e consistentes com o objetivo do negócio; (7) Comunicar melhor as prioridades dentro da organização, vertical e horizontalmente; e (8) Proporcionar maior objetividade na seleção de projetos – eliminar projetos ruins.

Existem diversas razões pelas quais este processo pode ser considerado bastante desafiador: uma delas é lidar com futuros eventos e oportunidades. Ou seja, a maioria das informações são, no melhor cenário, incertas, e no pior cenário, irreais; outra é o fato do ambiente de decisão ser um ambiente dinâmico; e outra é o fato dos projetos do portfólio estarem em diferentes estágios de completude. Além disso, o que torna a decisão ainda mais difícil é a limitação de recursos, que faz com que muitas vezes seja necessário retirar recursos de um projeto para alocar em outro (COOPER; EDGETT; KLEINSCHMIDT, 1997a, 1997b).

Qualquer organização possui um número considerável de projetos ocorrendo ao mesmo tempo e alocar recursos entre eles para atingir um retorno ótimo é uma tarefa bastante difícil. Executivos se deparam com alguns fatores, a exemplo de: Quais projetos valem a pena investir; qual o melhor portfolio de projetos para que haja um balanceamento adequado que atenda às necessidades da organização; e, além disso, também lidam com a dificuldade de reter o conhecimento desses projetos e o comprometimento dos envolvidos (GOFFIN; MITCHELL, 2010).

Os projetos devem representar um valor considerável para a organização individualmente, e deve haver um balanceamento entre projetos de baixo e médio risco de forma que a exposição total ao risco seja aceitável. Além disso, o balanço entre os projetos deve também existir considerando o tempo de execução e as diferentes áreas do negócio (GOFFIN; MITCHELL, 2010). Para que o gerenciamento de um portfolio seja efetivo, o primeiro passo é aceitar as incertezas e transformá-las em vantagem. É necessário ter a mente aberta e flexibilidade, além de um forte conhecimento em gerenciamento de projetos (GOFFIN; MITCHELL, 2010).

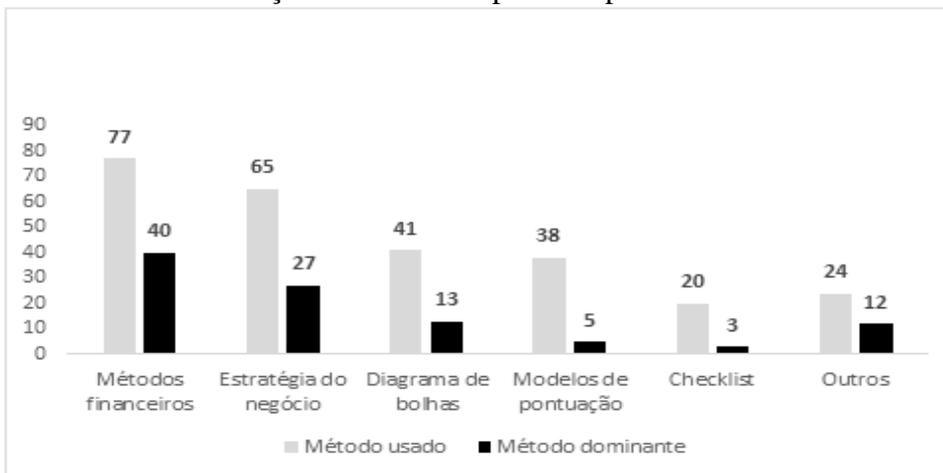
A estratégia do negócio é operacionalizada por meio do gerenciamento de portfólio e as decisões tomadas no dia de hoje refletirão no resultado da empresa daqui 5 anos (COOPER; EDGETT; KLEINSCHMIDT, 1999). Sendo assim, o gerenciamento de portfólio nas empresas deve ser o equilíbrio entre os riscos e o retorno, manutenção e crescimento e projetos de curto ou longo prazo (COOPER; EDGETT; KLEINSCHMIDT, 1997b). Gerenciamento de Portfólio e a priorização de projetos é uma tarefa crítica. É a decisão de quais projetos a empresa deve financiar dentro das mais variadas oportunidades. Qual desses projetos deve ser tratados com maior prioridade e aceleração ao mercado? (COOPER; EDGETT; KLEINSCHMIDT, 1997a, 1997b). Um processo inadequado de Gestão de Portfólio pode levar a tomadas de decisão lentas, a uma tendência a escolher projetos “*me too*” (projetos com baixo impacto e grau de inovação) e falha na decisão de descontinuar projetos que não fazem mais sentido para a empresa (GOFFIN; MITCHELL, 2010). Segundo estudo realizado por Cooper, as empresas podem até utilizar métodos de gestão de portfólio diferentes, porém, elas possuem objetivos comuns, sendo eles: maximização de valor, balanceamento entre tipos de projetos e direção estratégica dos projetos.

Em geral, existem muito mais projetos disponíveis para serem selecionados do que a empresa pode suportar em termos físicos e financeiros (ARCHER; GHASEMZADEH, 1999). Existem muitas técnicas que podem ser utilizadas para selecionar projetos, porém, estas não são utilizadas por necessitarem de informações que muitas vezes são incertas, são muito difíceis de entender ou não correlacionam corretamente os critérios. Todavia, com a aceleração da economia global e o aumento da pressão gerada pela concorrência, as empresas devem se organizar para utilizar esses métodos, desde que os tomadores de decisão entendam as metodologias (ARCHER; GHASEMZADEH, 1999).

Cooper; Edgett; Kleinschmidt (2001) demonstra os métodos mais utilizados pelas indústrias para seleção e priorização de portfólio (Figura 1). A pesquisa questionou quais os métodos mais utilizados pelas empresas e também qual é o método dominante no momento da decisão. Ou seja, as empresas utilizam muitos métodos ao mesmo tempo e por isso a soma das barras é maior que 100%. Porém, as barras escuras demonstram quais os métodos dominantes no momento da decisão e estas sim somam 100% (COOPER; EDGETT; KLEINSCHMIDT, 2001).

Figura 01

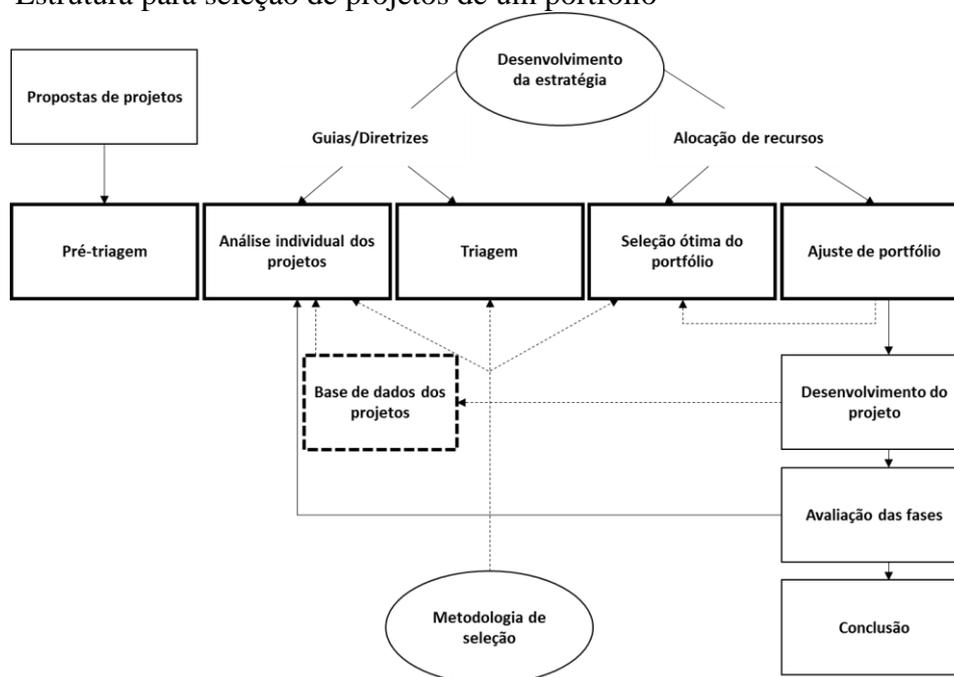
Percentual de utilização dos métodos pelas empresas



Fonte: Cooper, Edgett & Kleinschmidt (2001)

Apesar das múltiplas técnicas disponíveis, não há consenso para qual metodologia é mais efetiva. Archer e Ghasemzadeh (1999) propuseram um diagrama com um fluxo integrado para este processo (Figura 2).

Figura 02
Estrutura para seleção de projetos de um portfólio



Fonte: Arshner e Ghasemzadeh (1999)

Segundo Archer e Ghasemzadeh (1999), o processo de seleção de projetos para um portfólio deve ser baseado em estágios que direcionem os tomadores de decisão. O framework apresentado parte de uma estratégia inicial definida pela alta direção e o objetivo é alcançar um portfólio ótimo para a empresa. Seguindo a ordem do framework proposto, a primeira etapa é aquela em que são realizadas as propostas de projetos pelas áreas da empresa (ARCHER; GHASEMZADEH, 1999).

A próxima etapa é a de pré-triagem em que os projetos são selecionados manualmente de acordo com seu alinhamento estratégico, baseado em critérios que foram definidos na etapa de desenvolvimento estratégico. Nessa etapa são realizados também estudos de viabilidade dos projetos e selecionados aqueles que são mandatórios para a organização (ARCHER; GHASEMZADEH, 1999). A estratégia das empresas inicia no momento da alocação de recursos, ou seja, os recursos disponíveis devem ser distribuídos entre os projetos de acordo com o que foi definido estrategicamente (COOPER; EDGETT; KLEINSCHMIDT, 1997a, 1997b).

Um método bastante utilizado é o método de “baldes estratégicos”, por meio do qual os projetos são divididos em grupos e os investimentos em cada “balde” são avaliados conforme priorização estratégica. Este método parte do princípio de que a implementação da estratégia equivale a gastar dinheiro em projetos específicos (COOPER; EDGETT; KLEINSCHMIDT, 1997a, 1997b). O método se inicia com a estratégia do negócio e exige que os executivos façam escolhas sobre onde alocar recursos. Dessa forma, são criados “envelopes de dinheiro” ou “baldes”, e os projetos existentes são categorizados. Após este processo, é definido se o que está sendo gasto com cada balde é o desejado e finalmente os projetos são priorizados dentro dos baldes para chegar a um portfólio de projetos que reflita a estratégia do negócio. A estratégia deve estar bem definida e dividida em dimensões. A partir daí, deve-se decidir qual a quantidade ou percentual de recursos que será destinada a cada dimensão estratégica (COOPER; EDGETT; KLEINSCHMIDT, 1997a, 1997b).

Algumas dimensões foram observadas por (COOPER; EDGETT; KLEINSCHMIDT, 1997a, 1997b), sendo elas: (1) Objetivos estratégicos: Qual a quantidade ou percentual de recursos que deve ser alocado em cada objetivo estratégico? (Ex: diversificar produtos, extensão de linhas, etc.); (2) Linhas de produtos: Recursos devem ser alocados para cada linha de produtos. Um gráfico do ciclo de vida do produto pode auxiliar nesta divisão, assim como modelos de *score* (pontuação); (3) Tipos de projetos: Qual o percentual de recursos que deve ser alocado para cada tipo de produto, por exemplo: novos desenvolvimentos, pesquisa, manutenção de projetos, melhoria de processos? (4) Matriz de familiaridade: Qual seria a distribuição de recursos para os diferentes tipos de mercados e tecnologias em termos da sua familiaridade com o negócio? e (5) Geografia: Qual seria a distribuição de recursos para projetos nacionais, globais, etc.?

A próxima etapa do *framework* de Archer e Ghasemzadeh (1999) é a análise individual dos projetos. Nesta etapa são utilizados métodos como VPL, ROI, risco de projeto, que avaliam individualmente cada um dos projetos (ARCHER; GHASEMZADEH, 1999). De acordo com (COOPER; EDGETT; KLEINSCHMIDT, 1999), nos últimos anos foram desenvolvidos alguns outros métodos que também poderiam ser utilizados nessa etapa, sendo eles: (1) Modelos financeiros: utilizam VPL, TIR e payback; (2) Modelos probabilísticos financeiros: árvores de decisão ou simulação Monte Carlo; (3) Modelos de *score* (pontuação) e *checklists*: neste caso os projetos recebem notas e são ranqueados de acordo com diversos critérios qualitativos. Os critérios normalmente captam direcionadores de sucesso dos produtos como vantagem do produto e atratividade do mercado; (4) Abordagem hierárquica analítica: esta ferramenta de decisão é baseada em comparação de projetos e critérios por meio de software de votação; (5) Abordagem de comportamento: ferramentas que auxiliam os executivos a escolher qual projeto empreender incluindo métodos como Delphi. Utilizam critérios qualitativos em projetos que estão em estágio inicial; e (6) Abordagem de mapas e diagrama de bolhas: critérios são plotados em um gráfico como recompensa x probabilidade de sucesso, facilidade de empreender x atratividade do projeto (COOPER; EDGETT; KLEINSCHMIDT, 1999).

Na etapa de triagem, o objetivo é eliminar projetos que não atendam a pré-requisitos de seleção, como por exemplo, taxa de retorno. São avaliados cuidadosamente os resultados obtidos na etapa anterior de seleção individual (ARCHER; GHASEMZADEH, 1999). A etapa seguinte é a seleção de um portfólio ótimo. Nela são consideradas as interações entre os projetos como interdependência entre eles, competição por recursos, tempo e valor (ARCHER; GHASEMZADEH, 1999).

Archer e Ghasemzadeh (1999) sugerem que a etapa de seleção ótima de portfólio seja dividida em duas. A primeira deve ser utilizada para mensurar o valor relativo entre os projetos, tanto quantitativo quanto qualitativo, podendo ser usados modelos como de pontuação, comparação entre pares de projetos, AHP (Analytic Hierarchy Procedure – processo em que critérios são definidos conforme uma hierarquia) dependendo da quantidade de projetos a serem avaliados. A segunda etapa deve mensurar as interações entre os projetos como limitação de recursos. O objetivo é encontrar um mix de projetos que juntos consigam alcançar um benefício maior que individualmente. Normalmente para essa etapa são utilizados modelos computadorizados matemáticos (ARCHER; GHASEMZADEH, 1999).

A etapa final desse processo é o ajuste de portfólio que irá, por meio de uma visão geral dos projetos selecionados, avaliar o balanceamento da seleção desses projetos por meio de características de cada projeto como duração e análise de risco (ARCHER; GHASEMZADEH, 1999). Segundo Cooper, Edgett e Kleinschmidt (1997b), para balanceamento dos projetos no portfólio da empresa são bastante utilizados os gráficos de bolhas, por meio dos quais é possível posicionar um projeto em uma matriz e avaliar em qual quadrante o projeto está posicionado. Em algumas empresas, o tamanho da bolha significa o

investimento realizado, o que faz com que o método considere também a distribuição de recursos nos projetos, já que a soma das bolhas deverá ser sempre constante.

A abordagem desses métodos deve ser cuidadosa, devem-se evitar muitos mapas de projetos e muitos gráficos. Além disso, é importante avaliar a utilidade desses métodos antes de adotá-los em uma reunião de gates (COOPER; EDGETT; KLEINSCHMIDT, 1997a, 1997b). Existem inúmeros parâmetros por meio dos quais é possível avaliar o balanceamento de projetos de um portfólio, a exemplo de: (1) Tempo: Não se deve investir somente em projetos de curto prazo nem somente em projetos de longo prazo. Além disso, deve-se considerar também a distribuição de recursos nos projetos ao longo dos anos; (2) Fluxo de caixa: Este parâmetro tem o objetivo de tentar balancear o dinheiro que entra com o dinheiro que sai do negócio; (3) Tipo do projeto: É importante para saber qual é o gasto em projetos novos, renovação de produtos, extensões de linha, melhoria de processos. Gráficos de pizza demonstram bem esta distribuição e são utilizados na maioria das empresas; (4) Mercado, produtos e tecnologias também são dimensões que devem ser consideradas no balanceamento do que é gasto em cada linha de produtos ou segmento de mercado. Estes dados também podem ser demonstrados em gráficos de pizza (COOPER; EDGETT; KLEINSCHMIDT, 1997a, 1997b).

3. Metodologia da pesquisa

Nesta seção apresenta-se a natureza e método de pesquisa, além de definir o universo e a amostra, assim como os instrumentos utilizados e procedimentos de campo adotados.

3.1. Natureza e método de pesquisa

A metodologia de uma pesquisa deve conduzir à resposta para o problema de pesquisa levantado (GIL, 2002; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006). Partindo dessa lógica, a pergunta que direcionou essa pesquisa foi: Como são selecionados os projetos para compor o portfólio das empresas de cosméticos no Brasil? Como objetivo geral, essa pesquisa buscou entender como são selecionados os projetos para o portfólio em empresas do segmento de cosméticos no Brasil, tendo como objetivos específicos (1) Identificar quais são os critérios de seleção de projetos utilizados para a composição do portfólio de empresas do setor de cosméticos no Brasil; (2) Identificar quais são os critérios utilizados para o ajuste dos projetos no portfólio em empresas de cosméticos no Brasil; e (3) Identificar se esses critérios de seleção e ajuste estão alinhados com a estratégia da organização.

Com esses objetivos em mãos a pesquisa foi conduzida por meio de uma abordagem qualitativa do problema, a qual não busca comprovar hipótese por meio de mensuração sistemática de dados, mas sim, entender em profundidade o fenômeno (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006; YIN, 2005). Conceitualmente, as abordagens podem ser duas: abordagem quantitativa e abordagem qualitativa. A abordagem quantitativa, segundo Sampieri, Collado & Lucio (2006, p. 5), “usa coleta de dados para testar hipóteses com base na medição numérica e na análise estatística para estabelecer padrões de comportamento”. Já a abordagem qualitativa “utiliza coleta de dados sem medição numérica para descobrir ou aperfeiçoar questões de pesquisa e pode ou não provar hipóteses em seu processo de interpretação” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006, p. 5).

Neste estudo, a escolha da abordagem qualitativa se deu devido, principalmente, à natureza da pergunta-problema que se pretendeu responder. Perguntas que abordam o “como” tendem a ter natureza qualitativa e ser estudada por meio do estudo de caso (YIN, 2005). Além disso, a pretensão de explorar o problema e entendê-lo em profundidade também motivou a escolha da abordagem qualitativa.

Para a realização desta pesquisa foi utilizado como método o estudo de múltiplos casos com o objetivo de coletar dados de empresas brasileiras de cosméticos e avaliar de que forma são selecionados os projetos para o portfólio. Segundo Yin (2005) o estudo de caso investiga de forma empírica um fenômeno contemporâneo em um contexto da vida real.

[...]A investigação do estudo de caso enfrenta a situação tecnicamente diferenciada em que existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado conta com múltiplas fontes de evidência, com os dados precisando convergir de maneira triangular, e como outro resultado beneficia-se do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta e análise de dados (YIN, 2010, p. 40).

3.2. *Universo e Amostra*

Atualmente no Brasil existem 2.613 indústrias de cosméticos regularizadas na ANVISA, sendo que aproximadamente 61% delas estão concentradas na região Sudeste, com 1.598 empresas, seguido de 19% na região Sul, com 500 empresas, 11% na região Nordeste, com 280 empresas, 7% na região Centro-Oeste, com 183 empresas e 2% na região Nordeste, com apenas 52 empresas (ABIHPEC, 2016).

Neste estudo foram entrevistadas 02 (duas) empresas que investem em inovação no Brasil e possuem neste país unidades fabris produtoras de cosméticos, denominadas nesse estudo como Empresa X e Empresa Y, nomes fictícios, dada a não autorização para divulgação da identidade das empresas analisadas. Foram selecionadas empresas com faturamento acima de 1 bilhão de dólares no país estudado e, além disso, ambas as empresas escolhidas têm o Brasil como um de seus maiores mercados. As empresas estudadas são apresentadas com mais detalhe na apresentação dos resultados.

3.3. *Procedimento de campo e Instrumentos de Pesquisa*

Após a elaboração do protocolo de pesquisa, foram realizadas visitas a campo para entrevistar os responsáveis pelo processo de seleção e ajuste de projetos para o portfólio em duas indústrias produtoras de cosméticos no Brasil. As entrevistas tiveram duração de aproximadamente uma hora e contemplaram todos os assuntos abordados no questionário. Não houve permissão para gravação das entrevistas, portanto, foram tomadas notas dos pontos principais das respostas dos entrevistados e sintetizadas, ao final, em um relatório que compilou as informações levantadas.

Na primeira empresa foi entrevistada a analista de projetos responsável por inserir os projetos na matriz de seleção da empresa. Além disso, a entrevistada também foi responsável pelas pesquisas de benchmarking realizadas pela empresa para a definição dos critérios da matriz. Nesta mesma empresa foi entrevistado também o engenheiro de inovação, responsável por colocar em prática os projetos selecionados, isto é, direcionar a produção desses itens. Na segunda empresa foi entrevistado o gerente de novos negócios responsável por todo processo de geração de ideias, seleção de mercados e apresentação de proposta de projetos em Comitê de Inovação da empresa.

O estudo foi realizado por meio de entrevistas. O protocolo de pesquisa foi elaborado com base em pesquisas teóricas de autores que já estudaram este tema em diferentes tipos de indústrias e identificaram aspectos importantes relacionados à seleção e priorização de projetos. A sequência de perguntas foi pensada seguindo a ordem de processos apresentada por Arshner e Ghasemzadeh (1999).

4. Apresentação e discussão dos resultados

Nessa seção são apresentados os resultados encontrados, partindo da apresentação dos casos analisados e seguindo com a discussão dos resultados baseada na revisão teórica apresentada na seção 02.

4.1. Apresentação dos casos

4.1.1. Empresa X

A empresa X foi originada nos Estados Unidos em 1886. No Brasil, a empresa possui 6,5 mil funcionários e opera desde 1958 comercializando produtos em todo território nacional. Seu portfólio de produtos inclui linhas completas de maquiagem, produtos para cuidados da pele, fragrâncias, moda e itens para decoração. Possui seu centro de desenvolvimento de novas moléculas situado em Suffern, nos Estados Unidos, e a sede administrativa no Reino Unido. No Brasil a empresa possui três centros de distribuição: Cabreúva (São Paulo), Maracanaú (Ceará) e Simões Filho (Bahia) e sua sede fica em São Paulo.

Os projetos da empresa X são gerenciados de acordo com o seu tipo. Estes podem ser estratégicos; de inovação e desenvolvimento de produto; de melhoria de processos ou de TI. Existem algumas áreas que gerenciam projetos dentro da empresa e quando é gerada alguma ideia, esta é avaliada e direcionada para a área responsável. Os projetos podem ser estratégicos/corporativos; de inovação e desenvolvimento de produto; de melhoria de processos ou de Tecnologia da Informação (TI).

Existe um processo formalizado de geração de ideias até que elas se tornem projetos. Em geral, as ideias partem das áreas de negócio da empresa e passam para um grupo denominado PIMC (Programa de Inovação e Melhoria Contínua), um time de excelência operacional composto por 5 *black belts* e um diretor. Este grupo seleciona quais projetos devem ser gerenciados por eles, os quais na maioria das vezes são de melhoria de processos. No PMO Corporativo também é realizada uma seleção, por meio de uma matriz que contempla critérios de esforço e impacto, que podem ser de implementação ou financeiro.

Durante o processo de seleção para os projetos que irão para o PMO, estão envolvidas as seguintes áreas: suprimentos, vendas, compras, marketing, planejamento de demanda, digital, TI, RH e finanças. Os diretores dessas áreas fazem parte de um grupo chamado Comitê Deliberativo Executivo (CDE) e esses são responsáveis por validar a seleção realizada pela matriz de esforço e impacto e entender qual projeto ficará sob responsabilidade do PMO. Estes projetos são bastante estratégicos e são gerenciados por meio de reuniões de *status report* para o CDE realizadas pelo PMO Corporativo, em que os líderes dos projetos apresentam a situação em que estão seus projetos a cada período determinado.

Existem também os projetos de desenvolvimento de produtos e inovação em que as ideias partem do marketing e são enviadas para P&D para que seja desenvolvido o conceito do produto. Neste momento é realizada uma análise de viabilidade antes que o produto seja encaminhado para produção e se torne efetivamente um projeto. As áreas que avaliam estas ideias são: compras, fábrica e financeiro. O fator chave para que esses projetos sejam aprovados é o financeiro.

Em todas as áreas que gerenciam projetos nessa empresa, as ideias passam por um filtro estratégico, devendo estar alinhados com os seguintes pilares: investimento, melhoria da marca e resiliência financeira. Para os projetos gerenciados pelo PMO, toda reunião do CDE é documentada por meio de atas que são disponibilizadas na rede da companhia 48 horas após a

reunião. Todas as atas possuem atividades, papéis, responsabilidades e prazos para o cumprimento das atividades, sendo o cumprimento delas controlado pelo PMO.

Os critérios de seleção de projetos foram definidos pelo PMO corporativo e baseados em boas práticas já estabelecidas nas empresas da Colômbia e Argentina. Além disso, foi realizado *benchmarking* com outras empresas para se chegar ao melhor modelo. A empresa está familiarizada com esses critérios. Quando um projeto deixa de atender retorno da melhoria ou retorno financeiro, este é despriorizado ou cancelado. Nos casos dos projetos de desenvolvimento e inovação, o projeto pode deixar de existir no momento em que P&D elabora o conceito do produto e o financeiro avalia os custos.

Para balancear os tipos de projetos de desenvolvimento e inovação nessa empresa, é avaliada a complexidade do projeto, a data que o *marketing* deseja lançar e a duração do cronograma. Além disso, esse balanceamento é balizado pelo planejamento de demanda e produção realizado pela engenharia industrial.

4.1.2. Empresa Y

A empresa Y é 100% brasileira, sediada no estado de São Paulo, possui mais de 50 anos de atuação no mercado e mais de 4.500 funcionários. A companhia está presente em alguns segmentos de mercado, tais como: medicamentos sob prescrição, isentos de prescrição, genéricos, dermatológicos e dermocosméticos. Essa empresa possui plantas industriais em Guarulhos – SP, Anápolis – GO e recentemente adquiriu outra planta em Londrina. Em 2015, apresentou uma receita líquida de R\$ 2,3 bilhões, 9,3% maior que em 2014. A maior parte da empresa Y está voltada para produtos farmacêuticos, porém, no estudo realizado, o foco foi na área de cosméticos que apesar de ser uma pequena parcela, já possui alguns anos de experiência em seleção de projetos.

A empresa Y foi fundada em 1966, porém, somente em 2007 entrou no mercado de dermatologia, sendo que em 2014, foi criada uma unidade especializada para dermocosméticos que atua principalmente no mercado *premium*, com produtos *anti-aging* para o rosto e olhos, clareadores, protetor solar, águas dermatológicas, entre outros. O portfólio de projetos dessa empresa é gerenciado pelo PMO da empresa, responsável por gerenciar todos os projetos de novos produtos. Existe um processo formalizado de geração de ideias na empresa, em que para todos os projetos existe uma etapa de *warzone*. Nesta etapa participam Marketing, Novos Negócios, Núcleo Médico e Desenvolvimento Farmacotécnico.

A reunião de *warzone* é conduzida pela área de Novos Negócios e nessa etapa são selecionados os grandes mercados na área de cosméticos, para posterior segmentação por categoria e ainda uma segmentação dentro de cada categoria. Após este *brainstorm*, é criada uma lista de produtos que o *marketing* deseja desenvolver que sejam viáveis tecnicamente. Em geral as demandas são geradas principalmente pelo *marketing*. Estrategicamente, a empresa Y decidiu iniciar seu trabalho neste mercado investindo em produtos *premium*, de alto *ticket* médio, portanto, as ideias do *marketing* devem estar alinhadas com essa estratégia.

Após essa seleção realizada no *warzone* é iniciada a prospecção de fornecedores, feiras e congressos para que seja definido o projeto e este seja apresentado para a companhia. Com a ideia do projeto pronta, a área de novos negócios apresenta para um grupo que irá realizar a viabilidade técnica e econômica desse projeto. Neste momento algumas áreas são envolvidas, tais como: assuntos regulatórios, desenvolvimento farmacotécnico, desenvolvimento analítico, produção, suprimentos, entre outras.

Com a viabilidade técnica finalizada e um cronograma estimativo, o projeto é apresentado em Comitê de Inovação e é neste momento que é tomada a decisão final sobre a continuidade desse projeto. Neste Comitê participam: presidente, diretorias de *marketing*, novos negócios, núcleo médico, inovação, financeiro, desenvolvimento farmacotécnico,

industrial, regulatória e PMO. Em todas as etapas desse processo são preenchidos documentos que são salvos na rede da companhia como apresentação de projeto, formulários de viabilidade, cronograma, ata do Comitê de Inovação com todas as decisões que foram tomadas. Dificilmente um projeto é reprovado nesta etapa. Em geral, projetos só são despriorizados ou cancelados por questões financeiras ou técnicas de desenvolvimento de formulação.

Na empresa todo esse processo de geração de ideias e criação de projetos é formalizado e conhecido por todos os funcionários. Em geral, levam-se aproximadamente quatro meses da etapa de *warzone* até a apresentação em Comitê. No quesito balanceamento de projetos, existem cronogramas padrão para cada tipo de categoria que direcionam a quantidade de cada tipo de projeto de acordo com sua duração. Além disso, é realizada também uma análise de portfólio de produtos para direcionar a prospecção de novos projetos. A figura 03 apresenta sintetiza as características de cada empresa estudada.

Figura 03
Informações básicas sobre as empresas entrevistadas



Fonte: Elaborado pelos autores

4.2. Discussão dos Resultados

Baseado nos resultados descritos na seção anterior é possível analisar a forma como as empresas entrevistadas se encaixam no modelo previsto por Archer e Ghasemzadeh (1999) sobre as etapas de seleção de projetos para um portfólio. O modelo parte de uma definição de estratégia pela alta direção e propõe cinco fases envolvendo seleção de portfólio que ocorrem após a proposta de projetos. São elas: Pré-triagem, Análise individual dos projetos, Triagem, Seleção ótima do portfólio e Ajuste de portfólio. No modelo proposto, a primeira etapa após a proposta de projetos (Pré-triagem) verifica o alinhamento estratégico das propostas recebidas e realiza estudos de viabilidade para essas propostas, até que são definidos aqueles projetos que são mandatórios para a organização.

Tanto a empresa X como a empresa Y possuem uma avaliação inicial estratégica em que as propostas são confrontadas com os pilares estratégicos da empresa ou com o que foi definido como caminho a ser seguido pela organização. Além disso, para projetos de desenvolvimento de novos produtos, tanto a empresa X como a empresa Y passam por uma etapa de viabilidade de projeto. Todavia, para a empresa Y, essa etapa de viabilidade é a última etapa antes da apresentação em Comitê de Inovação para aprovação final, ou seja, existem outras etapas que ocorrem antes da viabilidade, como *warzone*, avaliação de mercado e competidores.

Cooper, Edgett e Kleinschmidt (1997b) aponta que, para avaliação estratégica de projetos, um método bastante utilizado é o método dos “baldes estratégicos” em que, partindo-se da estratégia do negócio é definida a quantidade de recurso que deve ser gasta para cada “balde” ou grupo de projetos. Nas entrevistas não foram citados métodos dessa natureza ou semelhantes. O alinhamento estratégico realizado para as empresas X e Y é uma simples checagem entre o que foi definido no planejamento estratégico, os pilares estratégicos da empresa e os objetivos das propostas de projetos. Nas duas empresas existe uma preocupação em selecionar projetos alinhados à estratégia e, principalmente na empresa Y, existe uma avaliação entre o que foi definido como objetivo estratégico na área dermatológica da empresa e quais os tipos de projetos que devem ser propostos. Porém, em nenhuma das duas empresas é definida a quantidade de recursos que pode/deve ser gasta para cada grupo de projetos e nenhuma delas utiliza um método específico para balizar o alinhamento com a estratégia organizacional.

A etapa seguinte do *framework* estudado é a análise individual dos projetos, em que são utilizados métodos como VPL, ROI e análise de risco para cada um dos projetos. Nas entrevistas foi possível identificar que tanto a empresa Y como a empresa X utilizam esses métodos antes de selecionar um projeto. Essas ferramentas são utilizadas no momento da viabilidade em que são avaliados projeto a projeto e o custo-benefício de cada um. Cooper, Edgett e Kleinschmidt (1999) cita alguns exemplos de métodos que poderiam ser utilizados nessa etapa de análise individual de projetos, como modelos financeiros (VPL, TIR e Payback), modelos probabilísticos (Monte Carlo), modelos de score e *checklists*, abordagem hierárquica analítica, método Delphi e mapas de diagramas de bolhas.

Nas entrevistas realizadas foi possível observar que as empresas X e Y utilizam principalmente métodos financeiros para avaliar a viabilidade dos projetos. As duas empresas utilizam o VPL, a TIR e o *payback* como indicadores nessa etapa. A empresa X, para projetos estratégicos que são gerenciados pelo PMO corporativo, utiliza também nessa etapa um gráfico de bolhas que mensura impacto e esforço, em que muitas vezes o tamanho da bolha representa o investimento a ser realizado no projeto. A empresa Y realiza na etapa de viabilidade uma análise de risco para cada um dos projetos, e previamente a essa etapa, a empresa Y avalia qual mercado atuar, por meio de critérios como evolução do mercado e número de competidores plotados em um gráfico de bolhas.

A próxima etapa do diagrama é a Triagem, em que são eliminados os projetos que não passaram na etapa anterior de seleção. Esse processo ocorre também nas duas empresas. A etapa de viabilidade em que são realizados os indicadores financeiros é a etapa em que uma ideia pode morrer, de acordo com o resultado de seu VPL, por exemplo, ou em razão de uma inviabilidade técnica. Nesta etapa a diferença entre as duas empresas é que na empresa X existe uma etapa de desenvolvimento do produto que antecede a viabilidade financeira. Na empresa Y a viabilidade engloba todas as etapas, desde desenvolvimento até produção e lançamento.

Após a Triagem, vem a Seleção de um portfólio ótimo em que, segundo a literatura, são consideradas as interações entre os projetos como interdependência, competição por recursos, tempo e valor. Nessa etapa podem ser utilizados métodos como modelos de pontuação, comparação entre pares de projetos, *analytic hierarchy procedure*, além de modelos computadorizados matemáticos utilizados para mensurar a interação entre os projetos como, por exemplo, a limitação de recursos. Nas entrevistas realizadas não foi detectado este tipo de trabalho em nenhuma das empresas. Não foi citado pelos entrevistados nenhum modelo que avalie interdependência entre projetos ou valor relativo entre os selecionados até esta etapa.

A etapa final do *framework* estudado é a etapa de Ajuste de Portfólio. Esta etapa contempla a avaliação do balanceamento entre os projetos selecionados, por meio de algumas

dimensões como duração e análise de risco. Nesta etapa, Cooper, em seu artigo publicado em 1997, sugere a utilização de gráfico de bolhas, em que um projeto pode ser posicionado em uma matriz e avaliado quanto ao quadrante selecionado de acordo com os critérios avaliados. Alguns critérios sugeridos por Cooper nesta etapa são: duração do projeto, fluxo de caixa, tipo de projeto (novos, renovação, extensão de linha, processos), mercado, tecnologias.

As empresas entrevistadas não possuem esta etapa de avaliação de balanço entre os tipos de projetos selecionados. Na empresa X existe essa avaliação baseada em planejamento de demanda, cronograma de projeto, data de lançamento, porém esta avaliação não é realizada no momento de seleção do projeto, mas sim já no seu desenvolvimento. Na empresa Y, essa avaliação é realizada antes da etapa de viabilidade, ou seja, baseada em uma avaliação de portfólio de produtos e desejo de data de lançamento do produto, são balanceados os projetos e avaliada a duração de seus cronogramas. Essa avaliação irá direcionar a prospecção de novos projetos.

As entrevistas realizadas com as empresas X e Y demonstraram que essas empresas do ramo de cosméticos possuem um processo formalizado de geração de ideias, avaliação de estudos de mercado, avaliação do alinhamento estratégico e viabilidade econômico-financeira, passando por quase todas as etapas delineadas no framework proposto por Archer e Ghasemzadeh (1999). Porém nenhuma delas é ousada em termos de novas metodologias e muitas vezes, deixam de avaliar de forma criteriosa aspectos como alocação de recursos, balanceamento entre projetos maiores e menores, de maior ou menor risco, principalmente por ausência da aplicação de metodologias. Os processos existem, são formalizados e conhecidos nas empresas, contudo muitas metodologias não são exploradas nessas etapas, quando os processos dessas empresas são comparados com o que existe na literatura. A figura 04 sintetiza os resultados encontrados e discutidos nessa seção.

Figura 04
Resultados consolidados por empresa

Etapas	Empresa X	Empresa Y
1 Pré-Triagem	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Propostas confrontadas com os pilares estratégicos da empresa ✓ Não há método específico 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Propostas confrontadas com o caminho estratégico definido pela organização ✓ Não há método específico
2 Análise individual de projetos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Utiliza VPL, ROI, análise de risco ✓ Gráfico de bolhas: impacto x esforço x investimento 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Utiliza VPL, ROI, análise de risco ✓ Gráfico de bolhas: competidores x evolução de mercado
3 Triagem	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ocorre após etapa de desenvolvimento e viabilidade financeira 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ocorre após etapa de viabilidade financeira, o desenvolvimento só ocorre após o projeto ser selecionado
4 Seleção ótima de portfólio	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Não foi detectada esta etapa nas entrevistas, nenhum método foi citado 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Não foi detectada esta etapa nas entrevistas, nenhum método foi citado
5 Ajuste de portfólio	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizado de maneira informal baseado em planejamento de demanda e cronograma 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizado de maneira informal baseado em análise do portfólio de produtos existente e cronograma

Fonte: Elaborado pelos autores

5. Considerações finais

Neste estudo, o objetivo principal foi avaliar como são selecionados os projetos para o portfólio de empresas do segmento de cosméticos no Brasil. Para atingir esse objetivo, foram realizados estudos de caso em duas empresas produtoras de cosméticos no Brasil. Como primeiro objetivo específico buscou-se identificar quais são os critérios de seleção de projetos utilizados para a composição do portfólio dessas empresas. Identificou-se que a seleção de projetos nessas empresas passa por diversas fases em que são avaliados critérios como alinhamento estratégico e análise financeira, principalmente. São utilizadas ferramentas como VPL, TIR e Payback, sendo que neste momento as ideias podem ser barradas e não se transformarem em projetos. Em todas as etapas, cada empresa possui suas particularidades, porém, em termos de critérios de avaliação, as duas são bastante semelhantes.

O segundo objetivo específico buscou identificar quais são os critérios utilizados para o ajuste dos projetos no portfólio dessas empresas. Identificou-se que a avaliação de balanceamento entre os tipos de projetos a serem desenvolvidos na empresa X é realizada por meio de um planejamento de demanda, cronograma de projeto e data de lançamento, etapa que ocorre no momento do desenvolvimento do projeto. Na empresa Y, na etapa de viabilidade, ocorre uma avaliação do portfólio de produtos existente e dos cronogramas de lançamento para se definir o balanceamento dos projetos. Entretanto, em nenhuma das empresas entrevistadas esse ajuste de portfólio é formalizado.

Por fim, como terceiro objetivo específico buscou-se identificar se esses critérios de seleção e ajuste estão alinhados com a estratégia da organização. Como primeira etapa da seleção dos projetos, observou-se que ambas as empresas entrevistadas avaliam o quanto esses projetos estão alinhados à estratégia definida pela companhia. Porém, esta avaliação ocorre antes da avaliação financeira e, portanto, não está relacionada ao Ajuste de Portfólio, mas sim à etapa de Pré-triagem. Na empresa X este alinhamento é avaliado por meio da comparação entre a proposta de projeto e os pilares estratégicos da empresa. Já na empresa Y, esta avaliação é baseada na estratégia definida pela organização de quais tipos de produtos investirem ao longo dos próximos anos.

Dessa forma, o processo de seleção de projetos para o portfólio nas empresas de cosméticos apresentou-se semelhante nas duas empresas. Seja com a utilização de técnicas de seleção baseadas em critérios de retorno financeiro, seja com o ajuste do portfólio à estratégia da empresa. As particularidades de cada empresa existem, mas as semelhanças puderam ser realçadas, evidenciando que a seleção nas empresas analisadas seguem etapas similares.

Os resultados desse estudo poderão contribuir com a prática dessas empresas, apresentando diversas metodologias não utilizadas e dando sentido a este processo por meio de uma sequência lógica de etapas de seleção que garantem que não seja esquecido nenhum tipo de avaliação que seja relevante para a tomada de decisões tão importantes para as organizações. Do ponto de vista teórico, a aplicação de uma teoria já existente permitiu que, com os resultados desse estudo, haja uma proximidade da aplicação às especificidades do segmento de cosméticos, ampliando assim as discussões presentes na literatura.

Todavia, vale lembrar que os estudos foram realizados apenas com duas empresas do segmento estudado e que, portanto, elas representam uma pequena parcela do total de empresas de cosméticos no Brasil, trazendo assim evidências, mas, impossibilitando uma generalização dos resultados encontrados. Além disso, não houve permissão para gravação das entrevistas realizadas, o que limita a absorção de algumas informações, haja vista a ausência de transcrições.

Assim, dadas as limitações assumidas nessa pesquisa, sugere-se, a título de estudos futuros, avaliações mais profundas considerando uma amostra maior de empresas do segmento de cosméticos, acessadas por meio de instrumental quantitativo que permita analisar

as fases e testar hipóteses que tenham como base o modelo de seleção de projetos para o portfólio desenvolvido por Archer e Ghasezadeh (1999), e assumido nesse estudo como base para o protocolo de pesquisa.

Referências

ABIHPEC. **Anuário 2015**. [s.l.: s.n.]. Disponível em:

<<https://www.abihpec.org.br/2015/12/anuario-abihpec-2015/ABIHPEC - Panorama do Setor - 1016>>.

ARCHER, N. P.; GHASEMZADEH, F. An integrated framework for project portfolio selection. **International Journal of Project Management**, v. 17, n. 4, p. 207–216, 1999.

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

COOPER, R.; EDGETT, S.; KLEINSCHMIDT, E. Portfolio management in new product development: Lessons from the Leaders - II. **Research-Technology Management**, v. 40, n. 6, p. 43–52, 1997a.

COOPER, R.; EDGETT, S.; KLEINSCHMIDT, E. New product portfolio management: Practices and performance. **Journal of Product Innovation Management**, v. 16, n. 4, p. 333–351, 1999.

COOPER, R.; EDGETT, S.; KLEINSCHMIDT, E. Portfolio management for new product development: Results of an industry practices study. **R&D Management**, v. 31, n. 4, p. 361–380, 2001.

COOPER, R. G.; EDGETT, S. J.; KLEINSCHMIDT, E. J. Portfolio Management in New Product Development: Lessons from the Leaders—I. **Research-Technology Management**, v. 40, n. 5, p. 16–28, 1 set. 1997b.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOFFIN, K.; MITCHELL, R. **Innovation Management: Strategy and Implementation using the pentathlon framework**. 2ª. ed. [s.l.] McMillan, 2010.

KERZNER, H. **Gestão de projetos: Uma abordagem prática**. 2ª. ed. [s.l.] Bookman, 2006.

KERZNER, H. **Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling**. 10ª. ed. New York: Wiley, 2009.

PADOVANI, M.; CARVALHO, M. M. DE; MUSCAT, A. R. N. Seleção e alocação de recursos em portfólio de projetos: estudo de caso no setor químico. **Gestão & Produção**, v. 17, n. 1, p. 157–180, 2010.

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)**. São Paulo: Saraiva, 2012.

PRADO, D. **Gerenciamento de Portfólios, Programas e Projetos nas Organizações**. 5^a. ed. São Paulo: INDG, 2012.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3^a. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 3^a. ed. Porto Alegre: [s.n.].

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e método**. 4^a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ⁱ Cita-se como exemplo a construção das pirâmides do Egito.