



ConBRepro

XV CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

03 a 05 de dezembro de 2025

As Engenharias na Transformação Digital das PMEs

Orquestrando o Futuro: A Convergência Estratégica entre S&OP e Gerenciamento de Projetos na Era da Complexidade organizacional

Flávio Antonino de Souza Júnior

Departamento de Engenharia Industrial – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro,

Antônio Márcio Tavares Thomé

Departamento de Engenharia Industrial – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro,

Resumo: O Planejamento de Vendas e Operações (S&OP) e o Gerenciamento de Projetos (GP) exercem papel essencial na integração entre a estratégia de negócios e o planejamento operacional, envolvendo múltiplas funções organizacionais e parceiros da cadeia de suprimentos. Apesar do crescente interesse acadêmico em ambas as áreas, observa-se convergência conceitual entre S&OP e PM em aspectos como coordenação interfuncional, alinhamento estratégico e planejamento integrado. Contudo, persiste uma lacuna significativa na literatura sobre como essas abordagens se inter-relacionam e se o S&OP pode potencializar o desempenho do gerenciamento de projetos em organizações complexas. Este estudo objetiva apresentar uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) investigando as conexões entre S&OP e PM, buscando mapear suas interações e compreender como o S&OP influencia o gerenciamento de projetos na consecução dos objetivos organizacionais. A metodologia adotada fundamentou-se no modelo de RSL em cinco etapas de Denyer e Tranfield (2009), analisando 30 artigos científicos da base Scopus-Elsevier no período 2015-2025. Os resultados identificaram 69 termos distintos e 141 pares de coocorrência, revelando seis termos-ponte conceituais que conectam ambos os domínios: mecanismos de coordenação, governança, gerenciamento de projetos, gestão da cadeia de suprimentos, tomada de decisão e planejamento. A análise evidenciou crescente convergência temática entre os campos, consolidando o S&OP como elemento articulador de práticas gerenciais contemporâneas. A pesquisa contribui para o mapeamento sistemático das interconexões teóricas e estabelece agenda investigativa para estudos empíricos futuros.

Palavras-chave: Planejamento de Vendas e Operações, S&OP, Gerenciamento de Projetos, RSL

Orchestrating the Future: The Strategic Convergence of S&OP and Project Management in the Age of Organizational Complexity

Abstract: Sales and Operations Planning (S&OP) and Project Management (PM) play an essential role in the integration between business strategy and operational planning, involving multiple organizational functions and supply chain partners. Despite the growing academic interest in both areas, conceptual convergence between S&OP and PM is observed in aspects such as cross-functional coordination, strategic alignment, and integrated planning. However, there remains a

significant gap in the literature on how these approaches interrelate and whether S&OP can enhance project management performance in complex organizations. This study aims to present a Systematic Literature Review (RSL) investigating the connections between S&OP and PM, seeking to map their interactions and understand how S&OP influences project management in achieving organizational objectives. The methodology adopted was based on the five-step RSL model by Denyer and Tranfield (2009), analyzing 30 scientific articles from the Scopus-Elsevier database in the period 2015-2025. The results identified 69 distinct terms and 141 co-occurrence pairs, revealing six conceptual bridge terms that connect both domains: coordination mechanisms, governance, project management, supply chain management, decision-making, and planning. The analysis showed a growing thematic convergence between the fields, consolidating S&OP as an articulating element of contemporary management practices. The research contributes to the systematic mapping of theoretical interconnections and establishes an investigative agenda for future empirical studies.

Keywords: Sales and Operations Planning, S&OP, Project Management, RSL

1. Introdução

O Planejamento de Vendas e Operações (S&OP) tem se consolidado como prática relevante na área de Operations Management, despertando crescente interesse entre acadêmicos e profissionais (KREUTER et al., 2022). Esta abordagem promove o alinhamento entre a estratégia de negócios e o planejamento operacional, integrando funções internas e parceiros da cadeia de suprimentos (THOMÉ et al., 2012a). Quando implementado eficazmente, o S&OP contribui para o aprimoramento do desempenho organizacional mediante o aumento da lucratividade, redução de custos e melhoria no atendimento ao cliente (THOMÉ et al., 2014).

Paralelamente, observa-se um cenário global crescentemente orientado por projetos, impulsionados por necessidades, problemas ou oportunidades (RADUJKOVIĆ; MIŠIĆ, 2018). O Gerenciamento de Projetos (PM) tem se tornado instrumento estratégico para a execução das diretrizes organizacionais, representando uma metodologia que favorece a competitividade mediante a padronização das atividades (VALERIANO, 2001). Em ambientes VUCA (volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade), processos robustos de S&OP tornam-se essenciais para a manutenção da competitividade empresarial (MANISH, 2024).

Neste contexto, observa-se convergência entre os conceitos e práticas de S&OP e PM, especialmente em aspectos como alinhamento estratégico, coordenação interfuncional, previsão e planejamento. Contudo, persiste uma lacuna significativa na compreensão sobre como o S&OP pode influenciar o gerenciamento de projetos e contribuir para o desempenho organizacional. Muitas organizações ainda enfrentam dificuldades para alcançar os benefícios esperados com a implementação integrada dessas abordagens, apesar do potencial do S&OP em oferecer maior visibilidade e integração entre portfólios de projetos.

Diante deste cenário, este artigo objetiva realizar uma revisão sistemática da literatura sobre S&OP e PM, buscando identificar e mapear as conexões entre esses processos e compreender como o S&OP influencia o gerenciamento de projetos na consecução dos objetivos organizacionais. A pesquisa visa preencher a lacuna existente na compreensão da interação entre estes domínios, destacando suas contribuições para o aumento da eficiência e capacidade de resposta organizacional.

A metodologia fundamenta-se no modelo de Revisão Sistemática da Literatura (RSL) em cinco etapas de Denyer e Tranfield (2009), visando coletar, selecionar, analisar e sintetizar as publicações mais atuais e cientificamente relevantes sobre a temática.

Este artigo está dividido em cinco seções. A primeira contextualiza o tema e apresenta o objetivo do estudo. A segunda seção estabelece o referencial teórico sobre S&OP e

Gerenciamento de Projetos. A terceira descreve a metodologia de revisão sistemática empregada. A quarta expõe e discute os resultados da análise bibliométrica e mapeamento conceitual. A quinta apresenta as conclusões e agenda de pesquisa futura.

2. Referencial teórico

2.1. Planejamento de Vendas e Operações

O Planejamento de Vendas e Operações (Sales and Operations Planning – S&OP) é amplamente reconhecido como um dos principais processos emp

resariais direcionados ao equilíbrio entre a demanda dos clientes e os recursos de suprimento. Executado mensalmente, este processo promove a integração dos planos funcionais ao planejamento estratégico organizacional (TUOMIKANGAS; KAIPIA, 2014).

Segundo Wallace e Stahl (2008), o S&OP estrutura-se em cinco etapas sequenciais: coleta de dados, planejamento de demanda, planejamento de operações, pré-reunião e reunião executiva. A etapa de coleta envolve a análise de resultados mediante o suporte de sistemas integrados, como o Enterprise Resource Planning (ERP) (AMBROSE; RUTHERFORD, 2016). O planejamento de demanda considera dados históricos, projeções e lançamentos de novos produtos (KREUTER et al., 2022). O planejamento de operações contempla simulações de restrições de capacidade e níveis de estoque (THOMÉ et al., 2012a). Na pré-reunião, discutem-se as discrepâncias entre demanda e capacidade (WAGNER et al., 2014), enquanto a reunião executiva objetiva aprovar ou ajustar o plano consolidado (WALLACE; STAHL, 2008).

O S&OP desempenha igualmente papel fundamental na coordenação interfuncional, integrando os fluxos de materiais, financeiros e informacionais, contribuindo para uma gestão mais eficiente da cadeia de suprimentos (TUOMIKANGAS; KAIPIA, 2014). Em determinados contextos organizacionais, este processo é denominado Integrated Business Planning (IBP), destacando a inclusão da área financeira e o fortalecimento do alinhamento com a estratégia corporativa (WIGHT, 2018).

Contudo, desafios como a globalização e a crescente complexidade das cadeias de suprimentos tornam a coordenação entre áreas mais exigente (LIM et al., 2014). Não obstante, quando implementado eficazmente, o S&OP pode gerar impactos positivos significativos no desempenho organizacional, incluindo a otimização da lucratividade, redução de custos, melhoria na acurácia da previsão de demanda, gestão de estoques, atendimento ao cliente e utilização de recursos (THOMÉ et al., 2014).

2.2. Gerenciamento de Projetos - GP

Projetos constituem estruturas temporárias que congregam recursos humanos e materiais com o propósito de desenvolver produtos, serviços ou resultados únicos, operando sob restrições de prazo, custo e qualidade (PMBOK, 2021; MOURA et al., 2021). O gerenciamento de projetos consiste na aplicação sistemática de conhecimentos, ferramentas e técnicas para atender aos requisitos estabelecidos, alinhar expectativas das partes interessadas e manter comunicação eficiente ao longo do ciclo de vida do projeto (TUBERQUIA, 2022).

O gerente de projetos desempenha funções multifacetadas, assumindo responsabilidades pelo planejamento, controle orçamentário, supervisão da equipe e pela entrega exitosa dos resultados (JONES, 2018; HENKEL et al., 2019). Competências como liderança e motivação são consideradas fundamentais para o desempenho eficaz dessa função (MULCAHY, 2018; PMBOK, 2021). Os processos de gerenciamento devem apresentar adaptabilidade e permitir abordagens experimentais, particularmente em ambientes dinâmicos e incertos. Contudo, a literatura científica tem questionado a eficácia e a

eficiência das práticas contemporâneas de gerenciamento de projetos (MOURA et al., 2021).

Impulsionado pela crescente relevância das atividades de projeto em diversos setores e organizações, o gerenciamento de projetos consolidou-se como componente estratégico da Gestão de Operações (GO), tanto no âmbito acadêmico quanto na prática profissional (MIDLER, 1995; PARVAN et al., 2015). A pesquisa em GO tem contribuído significativamente para o contexto de projetos, oferecendo modelos direcionados à otimização da utilização da capacidade e ao planejamento eficiente dos recursos envolvidos (NARAYANAN et al., 2020).

3. Metodologia

Este estudo adotou o modelo de Revisão Sistemática da Literatura (RSL) proposto por Denyer e Tranfield (2009), estruturado em cinco etapas sequenciais: (i) formulação das perguntas de pesquisa, (ii) localização dos estudos, (iii) seleção dos estudos, (iv) análise e síntese dos dados, e (v) elaboração dos relatórios e utilização dos resultados.

O escopo e os objetivos da investigação foram estabelecidos com base na questão de pesquisa apresentada na seção introdutória, orientando a seleção de estudos pertinentes. A metodologia adotada possibilitou uma análise abrangente e sistematizada dos múltiplos aspectos relacionados ao S&OP e ao PM.

Na etapa inicial, identificou-se a necessidade de condução de uma RSL sobre a temática, estabelecendo-se o escopo investigativo e a questão norteadora da pesquisa. Subsequentemente, selecionou-se a base de dados Scopus-Elsevier como fonte primária de consulta, devido à sua reconhecida abrangência nas áreas de gestão de operações, gestão organizacional e ciências sociais (THOMÉ et al., 2012b).

A estratégia de busca empregou a combinação de descritores relacionados às literaturas de S&OP, PM, coordenação, mecanismos e revisão sistemática. A string de busca utilizada foi: ("S&OP" OR "sales and operations planning") OR ("project management" OR "PM") AND "review". Os termos deveriam estar presentes no título, resumo ou palavras-chave dos artigos, objetivando incluir estudos que abordassem diretamente os temas centrais e excluir aqueles com menções apenas tangenciais. O procedimento de busca inicial resultou na identificação de 154 artigos.

A terceira etapa objetivou eliminar publicações não pertinentes à investigação mediante a aplicação de critérios de exclusão explícitos, conforme metodologia de Denyer e Tranfield (2009). A triagem baseou-se na análise de títulos, resumos e, quando necessário, textos completos. Os critérios estabelecidos foram:

- (i) Limite temporal entre os anos de 2015 e 2025, visando ampla cobertura da literatura recente;
- (ii) Exclusão de artigos não completos, como publicações profissionais sem conteúdo acadêmico integral;
- (iii) Exclusão de estudos que não abordassem o S&OP como processo de negócios integrado;
- (iv) Exclusão de estudos que não tratassem o GP como processo de negócios integrado;
- (v) Avaliação da relevância por meio da leitura criteriosa do título, resumo, termos-chave, introdução e conclusão.

A quarta etapa do processo metodológico consistiu na análise e síntese dos estudos selecionados. Esta fase envolveu a decomposição sistemática dos artigos em seus componentes constituintes, objetivando compreender as contribuições individuais de cada estudo e identificar inter-relações conceituais. Tal abordagem possibilitou a construção de

uma perspectiva integrada sobre a temática investigada, em consonância com a metodologia proposta por Denyer e Tranfield (2009).

A Tabela 1 – Relevância do Pesquisador apresenta a influência dos autores no domínio de estudo, mensurada mediante o índice-h e o número de citações. Os dados revelam correlação significativa entre esses indicadores bibliométricos, indicando que pesquisadores com índice-h elevado tendem a exercer maior impacto acadêmico, decorrente do amplo reconhecimento de suas contribuições científicas.

Contudo, essa relação não apresenta linearidade estrita, visto que o índice-h depende igualmente da distribuição equitativa das citações entre os diferentes estudos de um autor. Assim, um número elevado de citações concentrado em poucos trabalhos pode não resultar em índice-h proporcionalmente alto.

De forma geral, a análise evidencia diferentes níveis de relevância acadêmica entre os autores, bem como a coexistência de estudos clássicos e contemporâneos, refletindo a evolução contínua da produção científica no domínio investigado.

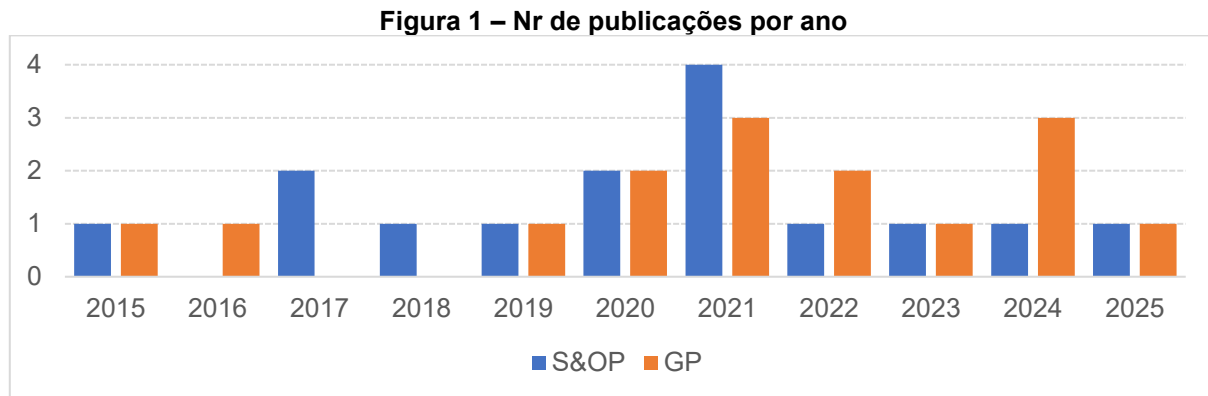
Tabela 1 – Relevância do pesquisador

S&OP				GP			
Autor	índice-h	Ano	Citação Google Scholar	Autor	índice-h	Ano	Citação Google Scholar
Ambrose, S. C.	7	2016	31	Aagaard, A.	16	2022	53
Avila, P.	14	2019	48	Fridgeirsson, T. V.	6	2021	149
Bhalla, S.	4	2023	26	Hanisch, M.	6	2023	153
Fatemi-Anaraki	4	2025	0	Khan, G. M.	1	2022	28
Ivert, L. K.	8	2015	93	Krystallis, I.	8	2025	0
Kreuter, T.	5	2021	43	Nachbagauer, A.	5	2021	55
Kreuter, T.		2021	60	Ozdemir, S.	14	2021	34
Kristensen, J	10	2018	0	Radujković, M.	12	2017	1
Moura, R. L. D.	5	2021	0	Ribeiro, V.	2	2024	4
Neto, J. R.	1	2022	20	Saida, Y.	0	2016	2
Pereira, D.	3	2020	111	Schmitt, S. V.	0	2020	0
Samouche, H.	1	2020	3	Takagi, N.	6	2019	71
Shanahan, J.	1	2024	3	Tannir, M.	1	2024	15
Thomé, A. M. T.	26	2021	2	Wang, S.	6	2024	0
Thomé, A. M. T.		2016	203	Wawak, S.	7	2020	57

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Os dados coletados foram sistematizados em uma matriz conceitual, seguindo a metodologia proposta por vom Brocke et al. (2009), incorporando informações referentes a autores, títulos, fontes de publicação e palavras-chave dos estudos selecionados. Esta matriz constituiu o instrumento fundamental para o mapeamento das relações e sobreposições conceituais entre os domínios temáticos S&OP e PM.

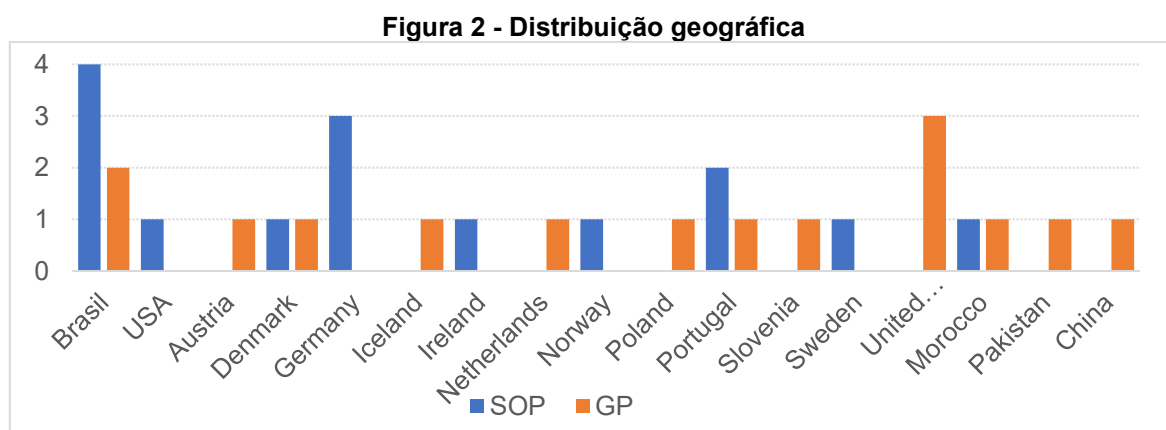
A distribuição cronológica, apresentada na Figura 1 - Número de publicações por ano, ilustra a frequência anual de publicações dos 30 artigos incluídos neste estudo, distribuídos equitativamente entre as áreas de S&OP e GP.



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A análise temporal evidencia um interesse acadêmico sustentado nos domínios investigados, com uma produção científica que oscila entre um e quatro artigos por ano ao longo do período analisado. Os dados cronológicos revelam a manutenção de atividade investigativa consistente em ambos os campos, indicando a relevância contínua dos temas para a comunidade científica especializada.

A Figura 2 - Distribuição Geográfica apresenta a origem dos 30 artigos selecionados, distribuídos entre S&OP e PM em diferentes regiões. A América lidera com oito publicações, destacando-se o Brasil com seis artigos (quatro em S&OP e dois em PM) e os Estados Unidos com duas publicações em S&OP. A Europa apresenta a maior diversidade geográfica, com o Reino Unido liderando em PM (três artigos) e a Alemanha em S&OP (três artigos). A África contribui com duas publicações (África do Sul e Marrocos), enquanto a Ásia apresenta três artigos (Japão, Paquistão e China). Esta distribuição global fortalece a validade externa dos achados, incorporando perspectivas de quatro continentes e evidenciando a relevância universal das temáticas investigadas.

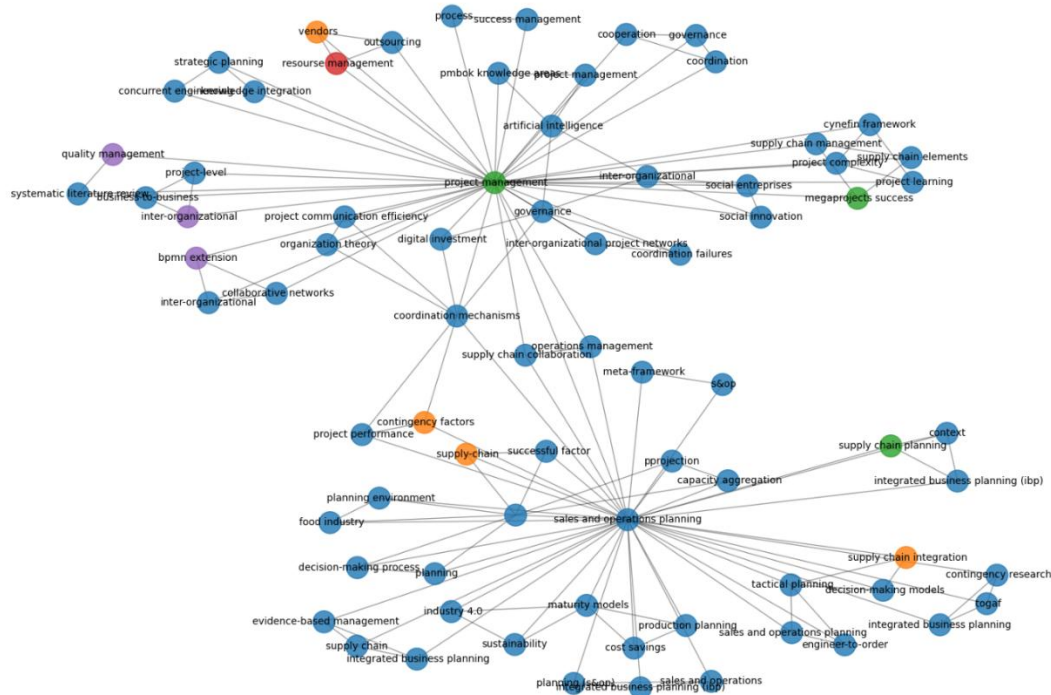


Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

Com relação às entidades nas quais os artigos foram publicados, destacam-se: Brazilian Journal of Operations & Production Management, Institute of Electrical and Electronics Engineers, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, no tema S&OP com total de 2 artigos e Sustainability com 2 artigos, associado ao tema PM, os demais periódicos tiveram apenas um artigo associado.

Para o relacionamento de palavras-chaves, utilizou o software Microsoft 365 Copilot um prompt específico para facilitar a indexação dos artigos e visualização das palavras-chaves e conexões. O estudo de Fabiano et al. (2024) categorizou ferramentas de IA aplicáveis a diferentes etapas de revisões. Diante das múltiplas possibilidades e níveis de interferência da IA na pesquisa acadêmica, cabe aos pesquisadores testá-las e manter transparência quanto ao seu uso. Na Figura 3 – Relações entre palavras chaves foram apresentadas as principais palavras chaves indexadas nos artigos estudados para posterior análise da relação entre elas.

Figura 3 – Relações entre palavras chaves



Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

A análise dos relacionamentos de palavras-chaves revelou a presença de dois temas centrais: Sales and Operations Planning (S&OP) e Project Management (GP). O agrupamento das palavras-chave extraídas dos artigos, realizado conforme sua associação temática, permitiu identificar interconexões relevantes entre os dois campos de estudo.

O exame das relações entre palavras-chave com frequência superior a uma ocorrência resultou na identificação de 69 termos distintos. A partir desse conjunto, foram detectados 141 pares de coocorrência, evidenciando conexões temáticas significativas entre os artigos analisados. Merece destaque a identificação de palavras-chave que atuam como pontes conceituais entre os dois domínios temáticos, manifestando-se simultaneamente em publicações relacionadas ao planejamento integrado de vendas e operações e à gestão de projetos.

Os termos compartilhados entre os dois grupos compreendem: coordination mechanisms (mecanismos de coordenação), Governance (governança), project management (gerenciamento de projetos), supply chain management (gestão da cadeia de suprimentos), decision making (tomada de decisão) e planning (planejamento).

Estes vocábulos evidenciam uma convergência temática entre os campos de S&OP e GP, demonstrando que aspectos relacionados à coordenação, governança, planejamento de

produção, tomada de decisão e integração da cadeia de suprimentos constituem abordagens transversais nos estudos examinados.

A ocorrência dessas palavras-chave em ambos os contextos indica uma crescente preocupação acadêmica com a integração estratégica entre planejamento operacional e gestão de projetos, particularmente em ambientes organizacionais caracterizados pela complexidade e colaboração. O termo "Sales and Operations Planning" mantém-se como elemento central do mapa conceitual, estabelecendo conexões com conceitos de Project Management mediante interligações semânticas, o que corrobora sua relevância como componente articulador entre distintas abordagens de gestão organizacional

4. Resultados

A análise quantitativa evidencia que ambas as temáticas mantiveram relevância acadêmica consistente ao longo do período investigado, demonstrando interesse científico sustentado nas áreas de Planejamento de Vendas e Operações (S&OP) e Gerenciamento de Projetos (PM). O ano de 2021 destacou-se particularmente na produção científica em S&OP, enquanto os anos de 2021 e 2024 emergiram como períodos de maior concentração de publicações em PM.

A análise bibliométrica dos autores revelou pesquisadores com contribuições significativas em ambos os domínios. Na área de S&OP, destacam-se Thomé, Antônio Márcio Tavares (h-index 26) da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro; Avila, Paulo Antônio da Silva (h-index 14) do Institute for Systems and Computer Engineering, Technology and Science, Porto, Portugal; e Kristensen, Jesper Hemdrup (h-index 10) da Aalborg University, Dinamarca. Em PM, destacam-se Aagaard, Annabeth (h-index 16) da Aarhus Universitet, Dinamarca; Ozdemir, Sena (h-index 14) da Lancaster University Management School, Reino Unido; e Radujković, Mladen (h-index 12) da Alma Mater Europea University, Eslovênia.

Os artigos recuperados demonstram interesse acadêmico sustentado, com publicações anuais variando entre um e quatro artigos, caracterizando campos de pesquisa estabelecidos. A produção científica apresenta-se predominantemente composta por artigos revisados por pares: 93% na área de S&OP e 80% em PM, demonstrando rigor metodológico e validação científica das contribuições.

Quanto aos métodos de pesquisa, observa-se diversidade metodológica: estudos empíricos representam 40% do universo investigado, revisões sistemáticas da literatura respondem por 30% das publicações, e estudos de caso constituem 20% da amostra, evidenciando preocupação com aplicabilidade prática e consolidação do conhecimento.

A distribuição geográfica revela concentração no Brasil, Alemanha, Portugal e Reino Unido, que respondem conjuntamente por 50% das publicações totais. Os periódicos com maior representatividade incluem Brazilian Journal of Operations & Production Management, Institute of Electrical and Electronics Engineers e International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. Duas instituições destacam-se com duas publicações cada: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro e University of Münster.

A análise das palavras-chave identificou dois domínios temáticos principais: S&OP e PM. O mapeamento conceitual revelou 69 termos com frequência superior a uma ocorrência, gerando 141 pares de coocorrência significativos. Seis termos-chave emergiram como pontes conceituais: coordination mechanisms (mecanismos de coordenação), Governance (governança), project management (gerenciamento de projetos), supply chain management (gestão da cadeia de suprimentos), decision making (tomada de decisão) e planning (planejamento). Esta convergência vocabular evidencia integração acadêmica crescente, consolidando o S&OP como elemento articulador de práticas gerenciais organizacionais contemporâneas.

5. Conclusão e Agenda de Pesquisa

Esta pesquisa realizou uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) investigando as interconexões entre Planejamento de Vendas e Operações (S&OP) e Gerenciamento de Projetos (GP), objetivando compreender como o S&OP influencia o desempenho organizacional através de práticas de gestão de projetos em ambientes de complexidade e colaboração interfuncional. A metodologia seguiu o modelo de Denyer e Tranfield (2009) em cinco etapas, analisando 30 artigos científicos da base Scopus-Elsevier no período 2015-2025.

Os resultados identificaram 69 termos distintos e 141 pares de coocorrência, revelando seis termos-ponte conceituais: coordination mechanisms (mecanismos de coordenação), Governance (governança), project management (gerenciamento de projetos), supply chain management (gestão da cadeia de suprimentos), decision making (tomada de decisão) e planning (planejamento). A análise evidenciou crescente convergência temática entre os domínios, consolidando o S&OP como elemento articulador de práticas gerenciais contemporâneas. A distribuição geográfica concentrou-se no Brasil, Alemanha, Portugal e Reino Unido, com diversidade metodológica significativa.

As contribuições incluem o mapeamento sistemático das interconexões teóricas e o estabelecimento de agenda investigativa. Como limitação principal, destaca-se a dependência exclusiva de palavras-chave para inferência conceitual. Pesquisas futuras devem aplicar técnicas de análise de conteúdo dos textos completos e realizar estudos empíricos em organizações que adotam S&OP integrado à gestão de projetos, visando validar e aprofundar os achados teóricos apresentados.

Referências

- AAGAARD, Annabeth; REZAC, Fabien. Governing the interplay of inter-organizational relationship mechanisms in open innovation projects across ecosystems. **Industrial Marketing Management**, v. 105, p. 131-146, 2022. doi:10.1016/j.indmarman.2022.06.003.
- AMBROSE, Scott C.; RUTHERFORD, Brian N. Sales and operations planning (S&OP): a group effectiveness approach. **Academy of Marketing Studies Journal**, v. 20, n. 2, p. 17, 2016.
- ANANTATMULA, V. S. Strategies for enhancing project performance. **Journal of Modern Project Management**, v. 3, n. 1, p. 10-15, 2015.
- AVILA, Paulo et al. Design of a Sales and Operations Planning (S&OP) process—case study. **Procedia CIRP**, v. 81, p. 1382-1387, 2019. doi:10.1016/j.procir.2019.04.048.
- BHALLA, Swapnil et al. Sales and operations planning for delivery date setting in engineer-to-order manufacturing: a research synthesis and framework. **International Journal of Production Research**, v. 61, n. 21, p. 7302-7332, 2023. doi:10.1080/00207543.2022.2148010.
- BROCKE, Jan vom et al. Reconstructing the giant: On the importance of rigour in documenting the literature search process. 2009.
- BURKE, C. M.; MORLEY, M. J. On temporary organizations: A review, synthesis and research agenda. **Human Relations**, v. 69, n. 6, p. 1235–1258, 2016. doi:10.1177/0018726715610809.
- CARDOSO, R. C. Gestão de Projetos: Como definir e gerenciar escopos de projeto. **São Paulo: Saraiva**, 2016.

DENYER, D.; TRANFIELD, D. Producing a systematic review. In: BUCHANAN, D. A.; BRYMAN, A. (Eds.). **The Sage handbook of organizational research methods**. Sage Publications Ltd, p. 671–689, 2009.

FABIANO, Nicholas et al. How to optimize the systematic review process using AI tools. **JCPP Advances**, v. 4, n. 2, p. e12234, 2024. doi:10.1002/jcv2.12234.

FATEMI-ANARAKI, Soroush; GRUNOW, Martin; WELTGE, Stefan. Capacity representation in sales and operations planning: Aggregation through projection. **IIE Transactions**, p. 1-17, 2025. doi:10.1080/24725854.2025.2477690.

FRIDGEIRSSON, Thordur Vikingur et al. An authoritative study on the near future effect of artificial intelligence on project management knowledge areas. **Sustainability**, v. 13, n. 4, p. 2345, 2021. doi:10.3390/su13042345.

HANISCH, Marvin et al. Digital governance: A conceptual framework and research agenda. **Journal of Business Research**, v. 162, p. 113777, 2023. doi:10.1016/j.jbusres.2023.113777.

HENKEL, Tom; MARION, Jim; BOURDEAU, Debra. ProjectManagerLeadershipBehavior: Task-oriented versus relationship-oriented. **Journal of Leadership Education**, v. 18, n. 2, p. 1-14, 2019. doi:10.12806/V18/I2/R8.

IVERT, Linea Kjellsdotter et al. Sales and operations planning: responding to the needs of industrial food producers. **Production Planning & Control**, v. 26, n. 4, p. 280-295, 2015. doi:10.1080/09537287.2014.897769.

JONES, E. Honing interpersonal skills for successful project delivery. **APMG International**, 2018. Disponível em: <https://www.pm4ngos.org/2018/04/14/honing-interpersonal-skills-for-successful-project-delivery/>. Acesso em: 02 nov. 2024.

KHAN, Ghulam Murtaza et al. Challenges and practices identification in complex outsourcing relationships: A systematic literature review. **PloS One**, v. 17, n. 1, p. e0262710, 2022. doi:10.1371/journal.pone.0262710.

KREUTER, Tobias et al. Developing and implementing contextualised S&OP designs—an enterprise architecture management approach. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 51, n. 6, p. 634-655, 2021. doi:10.1108/IJPDLM-06-2019-0199.

KREUTER, Tobias et al. Empirical and theoretical perspectives in sales and operations planning. **Review of Managerial Science**, v. 16, n. 2, p. 319-354, 2022. doi:10.1007/s11846-021-00455-y.

KRISTENSEN, Jesper; JONSSON, Patrik. Context-based sales and operations planning (S&OP) research: A literature review and future agenda. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 48, n. 1, p. 19-46, 2018. doi:10.1108/IJPDLM-11-2017-0352.

KRYSTALLIS, Ilias; KALRA, Jas; LOCATELLI, Giorgio. Orchestrating governance reconfiguration of inter-organizational project networks to address coordination failures. **International Journal of Production Economics**, v. 285, p. 109637, 2025. doi:10.1016/j.ijpe.2025.109637.

LIM, Lâm Laurent; ALPAN, Gülgün; PENZ, Bernard. Reconciling sales and operations management with distant suppliers in the automotive industry: A simulation approach. **International Journal of Production Economics**, v. 151, p. 20-36, 2014.

MANISH, A. The Role of S&OP in a VUCA World. **Supply Chain Management Review**, 2024.

MATEUS-TUBERQUIA, Bairon; VALENCIA-RODRÍGUEZ, Susana María; ROJAS-LÓPEZ, Miguel David. Gerencia de proyectos, diseño de un juego para aplicación en construcción de vivienda. **DYNA**, v. 89, n. 223, p. 159-167, 2022. doi:10.15446/dyna.v89n223.101561.

MIDLER, Christophe. "Projectification" of the firm: The Renault case. **Scandinavian Journal of Management**, v. 11, n. 4, p. 363-375, 1995. doi:10.1016/0956-5221(95)00035-T.

MOURA, Ralf Luis de; CARNEIRO, Teresa Cristina Janes; DIAS, Taciana Lemos. Effects of standardization-based coordination mechanisms in project performance. **Gestão & Produção**, v. 28, n. 3, p. e5257, 2021. doi:10.1590/1806-9649-2021v28e5257.

MULCAHY, Rita. PMP Exam Prep Simplified: Based on PMBOK Guide 6th Edition. **RMC Publications**, 2018.

NACHBAGAUER, Andreas GM; SCHIRL-BOECK, Iris. Managing the unexpected in megaprojects: riding the waves of resilience. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 12, n. 3, p. 694-715, 2019. doi:10.1108/IJMPB-08-2018-0169.

NARAYANAN, Sriram et al. Managing uncertain tasks in technology-intensive project environments: A multi-method study of task closure and capacity management decisions. **Journal of Operations Management**, v. 66, n. 3, p. 260-280, 2020. doi:10.1002/joom.1062.

NETO, João Rampon; BARCELLOS, Paulo Fernando Pinto; PANIZZON, Mateus. Beyond S&OP Implementation: A maturity model and meta-framework for assessing and managing evolution paths. **Brazilian Journal of Operations & Production Management**, v. 19, n. 3, 2022. doi:10.14488/BJOPM.2021.049.

PARVAN, Kiavash; RAHMANDAD, Hazhir; HAGHANI, Ali. Inter-phase feedbacks in construction projects. **Journal of Operations Management**, v. 39, p. 48-62, 2015. doi:10.1016/j.jom.2015.07.005.

PEREIRA, Daniel Filipe; OLIVEIRA, José Fernando; CARRAVILLA, Maria Antónia. Tactical sales and operations planning: A holistic framework and a literature review of decision-making models. **International Journal of Production Economics**, v. 228, p. 107695, 2020. doi:10.1016/j.ijpe.2020.107695.

RADUJKOVIĆ, Mladen; MIŠIĆ, Sandra. Identification of key supply chain elements for megaprojects success. In: International Research Network on Organizing by Projects (IRNOP) 2017. **UTS ePRESS**, 2017. doi:10.5130/pmrp.irnop2017.5705.

RIBEIRO, Vítor; BARATA, João; DA CUNHA, Paulo Rupino. Modeling inter-organizational business process governance in the age of collaborative networks. **Electronic Markets**, v. 34, n. 1, p. 51, 2024. doi:10.1007/s12525-024-00730-2.

SAIDA, Youssef et al. The Relationship between Coordination Mechanisms and Communication Efficiency in Projects Involving Marketing Managers: Quantitative Findings from Moroccan SMEs. **International Journal of Marketing Studies**, v. 8, n. 5, p. 69-80, 2016. doi:10.5539/ijms.v8n5p69.

SAMOUCHE, Hamza; EL BARKANY, Abdellah; ELKHALFI, Ahmed. Decision making process based on Sales and Operations Planning (S&OP): a case study. In: 2020 IEEE 13th International Colloquium of Logistics and Supply Chain Management (LOGISTIQUA). **IEEE**, 2020. p. 1-5. doi:10.1109/LOGISTIQUA49782.2020.9353943.

SHANAHAN, Jerry; ADAM, Frédéric; O'REILLY, Seamus. A research agenda for strategic alignment in sales and operations planning. **IEEE Engineering Management Review**, v. 53, n. 2, p. 41-62, 2024. doi:10.1109/EMR.2024.3421914.

TANNIR, Mohamad et al. Governance, cooperation and coordination in large inter-organisational project networks: a viable system perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 44, n. 3, p. 617-642, 2024. doi:10.1108/IJOPM-08-2022-0485.

TAKAGI, Nilton; VARAJÃO, João. Integration of success management into project management guides and methodologies-position paper. **Procedia Computer Science**, v. 164, p. 366-372, 2019. doi:10.1016/j.procs.2019.12.195.

THOMÉ, Antônio Márcio Tavares et al. Sales and operations planning: A research synthesis. **International Journal of Production Economics**, v. 138, n. 1, p. 1-13, 2012b. doi:10.1016/j.ijpe.2011.11.027.

THOMÉ, Antônio Márcio Tavares et al. Sales and operations planning and the firm performance. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 61, n. 4, p. 359-381, 2012a. doi:10.1108/17410401211212643.

THOMÉ, Antonio Márcio Tavares et al. Industrial Engineering and Operations Management—a view from IJCIEOM 2020-2021. **Brazilian Journal of Operations & Production Management**, v. 18, n. 3, p. 1-6, 2021. doi:10.14488/BJOPM.2021.033.

THOMÉ, Antônio Márcio Tavares et al. Similarities and contrasts of complexity, uncertainty, risks, and resilience in supply chains and temporary multi-organization projects. **International Journal of Project Management**, v. 34, n. 7, p. 1328-1346, 2016. doi:10.1016/j.ijproman.2015.10.012.

THOMÉ, Antônio Márcio Tavares; SOUSA, Rui Soucasaux; SCAVARDA DO CARMO, Luiz Felipe Roris Rodriguez. The impact of sales and operations planning practices on manufacturing operational performance. **International Journal of Production Research**, v. 52, n. 7, p. 2108-2121, 2014. doi:10.1080/00207543.2013.853889.

TRANFIELD, David; DENYER, David; SMART, Palminder. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003. doi:10.1111/1467-8551.00375.

TUOMIKANGAS, Nina; KAIPIA, Riikka. A coordination framework for sales and operations planning (S&OP): Synthesis from the literature. **International Journal of Production Economics**, v. 154, p. 243-262, 2014. doi:10.1016/j.ijpe.2014.04.026.

WAGNER, S. M. et al. A case study of sales and operations planning in a non-integrated supply chain. **International Journal of Logistics Management**, v. 25, n. 2, p. 335-355, 2014. doi:10.1108/IJLM-02-2012-0012.

WALLACE, Tom; STAHL, Bob. The demand planning process in executive S&OP. **The Journal of Business Forecasting**, v. 27, n. 3, p. 19, 2008.

WANG, Shumin; LI, Qianyu; KHASKHELI, Muhammad Bilawal. Management economic systems and governance to reduce potential risks in digital silk road investments: legal cooperation between Hainan Free Trade Port and Ethiopia. **Systems**, v. 12, n. 8, p. 305, 2024. doi:10.3390/systems12080305.

WAWAK, Sławomir; LJEVO, Žaneta; VUKOMANOVIĆ, Mladen. Understanding the key quality factors in construction projects—A systematic literature review. **Sustainability**, v. 12, n. 24, p. 10376, 2020. doi:10.3390/su122410376.

WIGHT, Oliver. Successful S&OP through integrated business planning. **Oliver Wight EAME**, 2018.