

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING SOB A METODOLOGIA DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Leila Regina Madella¹

Rafael Sbeghen Hoff²

RESUMO

Este artigo procura explorar as colaborações da Gestão de Projetos à área do Marketing organizacional como ferramenta de controle e feedback de resultados. O texto procura explorar e revelar ao leitor algumas formas de colaboração da Gestão de Projetos na implementação de sistemas de controle com vistas ao sucesso das empreitadas e a medição de resultados, a partir da elaboração do planejamento estratégico. Para tanto, busca revelar teoricamente as bases da sistematização do gerenciamento a partir do Guia PMBOK, demonstrando suas aplicações no planejamento estratégico e execução de projetos em Marketing. Ao final, busca-se oferecer uma reflexão teórica sobre a intersecção das duas áreas como positiva ao desenvolvimento das organizações em diferentes planos (social, econômico, etc) tendo como um dos pilares a sua atuação comunicacional e gestão desta.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos, Marketing, Gestão, PMBOK.

ABSTRACT

This article aims to explore the contributions of Project Management to the Marketing organizational area as a control tool and feedback results. The text seeks to explore and reveal the reader some forms of collaboration of Project Management in the implementation of control systems that the success of the works and the measurement results from the development of strategic planning. Therefore, it seeks theoretically reveal the foundations of systematic management from the PMBOK Guide, showing its application in strategic planning and execution of projects in Marketing. At the end, we seek to offer a theoretical reflection on the intersection of the two areas as a positive development organizations at different levels (social, economic, etc.) having as one of the pillars of its operations and management of this communication.

Keywords: Project Management, Marketing, Management, PMBOK.

¹ Formada em Comunicação Social, habilitação em Publicidade e Propaganda. Acadêmica da Pós-graduação, especialização em Gerenciamento de Projetos da Universidade do Oeste de Santa Catarina - Unoesc. E-mail: leila.madella@hotmail.com

² Mestre em Letras e Cultura Regional pela Universidade de Caxias do Sul e doutorando em Comunicação e Informação. Professor da Universidade do Oeste de Santa Catarina - Unoesc. E-mail: rafael.hoff@yahoo.com.br

1. INTRODUÇÃO

O contexto competitivo atual faz com que empresas procurem a todo o momento, melhores métodos para estreitar a relação Planejamento – Execução. Qualquer método ou estratégia que não tenha seus resultados comprovados tende a ser desprezado, por mais complexo e contextualizado que seja o planejamento estratégico. A velocidade com que chegam as novas Tecnologias de Informação de Comunicação (TIC) ao mundo das organizações na segunda década do século XXI e a criação de novos negócios obriga empresas a ter de responder às novas demandas, fomentadas por essas realidades e por estes avanços, com foco em crescimento e inovação. Tal pressão obriga a empresas ou organizações à realização de projetos, sejam eles de curto ou longo prazo, complexos ou simples. O gerenciamento de projetos faz parte do cotidiano de praticamente todas as organizações, tenham elas conhecimento para tratá-los ou não. Projetos ou planejamentos estratégicos de qualquer complexidade deveriam demandar equipes focadas em pesquisas, entendimento de mercado, análise da concorrência e um planejamento de metas. Entretanto, sabemos que muitas vezes, todo esse processo acontece de forma imatura e o planejamento acaba fracassando. Um dado importante vem através de uma pesquisa realizada por Veronica Sella e Denize Grzybovski (2011, p. 54), especialista do Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e pesquisadora da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade de Passo Fundo (UPF), respectivamente, acerca do uso das técnicas de gestão de projetos em Micro e Pequenas Empresas (MPE), que afirma que “de acordo com pesquisas realizadas no Sebrae, o índice de mortalidade das MPE, se dá pela falta de conhecimento dos gestores. Estes, muitas vezes, conhecem a parte técnica e desconhecem e/ou não dão devida importância aos aspectos gerenciais do empreendimento.”

No mesmo estudo, Grzybovski e Sella reiteram que a ferramenta de Gerenciamento de Projetos, pode ser uma alternativa eficaz para a solução de problemas nas organizações:

[...] as potencialidades das grandes empresas e as fraquezas das MPE, que no Brasil representam 98,8% das 57 milhões de organizações existentes, 35% encerram atividades no primeiro ano e 56% não completam cinco anos. Essa realidade evidencia a falta de preparo dos empresários brasileiros na gestão de seus negócios, o que pode ser solucionado adotando-se a ferramenta de gestão de projetos, proposta pelo PMI nas organizações. [...] A implantação da ferramenta de gestão de projetos, proposta pelo PMI, surge eficaz, pois permite medir, avaliar, divulgar os resultados da empresa. (GRZYBOVSKI; SELLA, 2011, p. 63)

Neste contexto, a utilização de toda a metodologia de Gerenciamento de Projetos torna-se uma ferramenta possível na busca de um maior controle das etapas e métricas de

verificação de resultados para a realização de ações de marketing, levando-se em conta a rigorosidade para traçar escopo, cronogramas e mapas. Grzybovski; Sella (2011, p. 64) afirmam que “essa implantação poderá significar às empresas um “divisor de águas” e de profissionalização de seus negócios, pois estas conseguirão responder às mudanças do mercado de forma rápida, com menor custo e provocando satisfação do cliente.” Neste ensejo, propomos através deste artigo integrar a metodologia de Gerenciamento de Projetos ao Planejamento Estratégico de Marketing, como uma forma a garantir maior previsibilidade dos planos de comunicação e marketing das empresas. Apresentaremos os conceitos de Gerenciamento de Projetos, tendo como base bibliográfica o *Project Management Book of Knowledge* (PMBOK), um guia de aceitação mundial, quando falamos de Gerenciamento de Projetos. O Guia PMBOK, foi desenvolvido e atualizado anualmente pelo *Project Management Institute* (Instituto ³PMI), entidade formada pelo mais seletivo grupo de profissionais especializados em projetos. Segundo o site oficial do Instituto no Brasil*:

O PMI é uma das maiores associações para profissionais de gerenciamento de projetos. Nosso trabalho para a profissão auxilia mais de 700.000 membros, profissionais certificados e voluntários em praticamente todos os países do mundo a aumentar o sucesso das suas empresas, evoluir em suas carreiras e tornar a profissão mais madura.

O PMI é também uma referência quando falamos em programas e projetos de pesquisa na área de gerenciamento de projetos. A página oficial do Instituto diz que “O Programa de Pesquisa do PMI, o mais extenso na área, promove a ciência, a prática e a profissão de gerenciamento de projetos. [...] por meio de projetos de pesquisa, simpósios e pesquisas, divulgando essas informações através de publicações, conferências de pesquisa e sessões de trabalho. Em seguida, faremos uma revisão bibliográfica acerca do Marketing, planejamento estratégico e gerenciamento da comunicação, a partir de teóricos como Philippe Kotler (2000), Vicente Ambrósio (2007), Jack Phillips (2008), os estudiosos de Gerenciamento de Projetos Durval Jacintho (2011) e Ricardo Vargas (2009). Por fim, a união de ambas as metodologias será proposta visando fortalecer os pontos fortes de cada uma, apresentando aos profissionais de marketing e gerenciamento de projetos, processos e técnicas que possibilitem a diminuição de riscos, durante o ciclo de vida de projetos, de qualquer natureza, complexos ou simples.

2. O GERENCIAMENTO DE PROJETOS

³ Site oficial do Instituto PMI no Brasil: <http://brasil.pmi.org/brazil/AboutUS/>.

Para definirmos o conceito de Gerenciamento de Projetos, nos baseamos nos pensamentos do especialista em Projetos, Ricardo Vargas (2009, p.06) que define um projeto como “um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido”. O Guia PMBOK (2013, p.05), nos dá outra definição e diz que um projeto “é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”.

É possível notar que há algo em comum, em ambas as definições de projeto. As duas elencam como características de um projeto, ser temporário, ter um produto ou serviço como resultado final e ter um desenvolvimento ordenado. Existe também um conceito de temporário, que consiste em um prazo final, onde todo o planejamento será focado para ter seu término, dentro deste prazo. De acordo com o Guia PMBOK (2013, p. 03):

A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos do projeto são atingidos ou quando o projeto é encerrado porque os seus objetivos não serão ou não podem ser alcançados, ou quando a necessidade do projeto deixar de existir. [...] Temporário não significa necessariamente de curta duração. O termo se refere ao engajamento do projeto e à sua longevidade. O termo temporário normalmente não se aplica ao produto, serviço ou resultado criado pelo projeto; a maioria dos projetos é empreendida para criar um resultado duradouro.

Portanto, cada projeto é único, sua elaboração e seu produto/serviço final serão exclusivos. Por mais que alguns projetos sejam “parecidos”, nenhum é completamente igual, pois são muitas as variáveis que podem diferencia-lo. É possível perceber essa disparidade entre um projeto e outro, através de um estudo de caso realizado por Andrade; Amboni (2011, p. 169), que buscaram entender como foi a implantação de um projeto de inovação tecnológica no Banco Gama nos anos 90. A rede de bancos decidiu implantar a tecnologia HP (Hewlett Packard), e logo no início já começou a enfrentar problemas, conforme o autor relata “O processo de implantação da nova tecnologia provocou consequências internas e externas devido ao modo utilizado na promoção da mudança”. Os funcionários das filiais não reagiram muito bem as mudanças, pois só foram informados da mudança, quando o sistema já estava todo instalado e eles não haviam recebido nenhum treinamento específico. Dessa forma, não havia como operar o sistema. Nesta questão já podemos notar um mal gerenciamento de *stakeholders*.

Na implantação do sistema HP na matriz do Banco Gama, o projeto passou por diversas etapas até ser instalado e operado em sua totalidade. Entretanto, nas filiais o processo foi completamente diferente, pulando etapas e sem a devida comunicação aos colaboradores das filiais, gerando uma série de problemas, como relata Andrade; Amboni (2011, p. 169):

De acordo com os entrevistados de todas as agências, os problemas já eram esperados, ou seja, funcionários sem o devido conhecimento do manuseio da nova tecnologia, gerentes e chefes sem informações suficientes para repassarem aos clientes, ocasionando tumultos e retardamento no atendimento externo, principalmente pelas operadoras do caixa.

Os mesmos autores dão conta que houve problemas sérios também no que diz respeito a acompanhamentos. Posteriormente a instalação do novo sistema, as filiais não receberam nenhum tipo de acompanhamento, o que provocou ainda mais, um clima de insatisfação.

Outro fato que agravou mais ainda a situação, segundo os gerentes e funcionários, está relacionado ao tipo de acompanhamento. Esta se limitou a verificação dos problemas de manutenção dos equipamentos e não em relação a adaptação dos envolvidos no processo, como dos benefícios gerados pela tecnologia HP. Ainda, segundo os entrevistados "isto até pode ser feito, mas é na matriz, nós não temos conhecimento." ANDRADE; AMBONI (2011, p. 170).

Contudo, através dos estudos de Andrade; Amboni (2011) foi possível perceber que um mesmo projeto foi implantado de forma diferente em vários locais. Nos anos 90, a tecnologia HP era uma das mais modernas e completas que havia no mercado, e talvez essa seja uma das questões culturais que comprometeram a implantação de um novo sistema. Era algo completamente novo para os colaboradores das filiais. Claro que além desta questão cultural, o projeto foi gerenciado de forma completamente desorganizada pelo Banco. Visivelmente houve um ruído de comunicação, gerando um clima organizacional muito desagradável, pois os funcionários não foram avisados da implantação de um novo sistema e nem treinados adequadamente. Também não houve o gerenciamento de riscos, onde talvez fosse possível identificar esta 'dificuldade' dos funcionários mediante a nova tecnologia. O que comprova que mesmo dentro de uma estrutura organizacional baseada em matriz/filiais, os projetos são diferentes, muitas vezes por necessitar de alguns ajustes ou por ser implantado de forma equivocada como aconteceu no caso do Banco Gama.

Cada projeto é também progressivo, feito por etapas, e em cada etapa mais riqueza de detalhes e informações, salvo que é necessário a equipe ter o maior entendimento possível acerca dos objetivos e entregas do projeto. O Guia PMBOK (2013, p. 06) explica que "a equipe do projeto precisa ser capaz de avaliar a situação, equilibrar as demandas e manter uma comunicação proativa com as partes interessadas a fim de entregar um projeto bem sucedido". Ainda de acordo com o Guia PMBOK, a expectativa de um projeto é sempre atender uma necessidade que pode surgir através de uma demanda de mercado, uma necessidade organizacional, pela solicitação de um cliente, inovações tecnológicas ou até mesmo por requisitos legais. De acordo com o Guia PMBOK (2013, p. 05):

O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos 47 processos de gerenciamento de projetos, logicamente agrupados em cinco grupos de processos. Esses cinco grupos de processos são: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e controle, e Encerramento.

A administração de todas estas etapas pode ser compreendida através do pensamento de Koontz; O'Donnel (1980): “Gerenciar consiste em executar atividades e tarefas que têm como propósito planejar e controlar atividades de outras pessoas para atingir objetivos que não podem ser alcançados caso as pessoas atuem por conta própria, sem o esforço sincronizado dos subordinados”. O Gerenciamento de Projetos divide-se em nove áreas distintas, segundo o Guia PMBOK (2013, p.06), sendo:

- **Gerenciamento da Qualidade:** Esta área trata da medição de desempenho para tentar garantir que o projeto irá satisfazer os objetivos para os quais foi implementado. Os processos dessa área determinam padrões ou normas de qualidade que devem ser seguidos durante o projeto, realizam a auditoria da qualidade, ou seja, se o trabalho está sendo seguido conforme foi planejado e garantem que o que está sendo entregue está de acordo com os padrões já definidos.
- **Gerenciamento da Comunicação:** O principal objetivo desta área é a geração, coleta, disseminação, armazenamento e destinação final das informações do projeto de forma apropriada. Estão envolvidos nesta área de conhecimento, os meios pelos quais os responsáveis irão receber as informações, a periodicidade e o tipo de informação gerada, além dos públicos e da hierarquização das informações.
- **Gerenciamento de Custo:** São todos os processos envolvidos em planejamento, estimativa, orçamentação e controle de custos, de modo que o projeto termine dentro do orçamento aprovado. Os processos dessa área são: Estimar Custos; Determinar o Orçamento e Controlar Custos.
- **Gerenciamento de Aquisições:** São todas as compras, ou processos de aquisições de produtos, serviços ou resultados e o contrato dos mesmos para que o projeto seja realizado. Aqui são determinados o que deve ser adquirido, de quem será adquirido, em seguida a seleção do fornecedor, o acompanhamento da entrega, pagamentos até a finalização do contrato/serviço contratado.
- **Gerenciamento de Escopo:** Nesta área do gerenciamento, são descritos os processos de planejamento, controle e monitoramento. Os processos de planejamento criam um plano para o gerenciamento de escopo. Dessa forma, o controle e monitoramento, são

os processos aplicados sobre o cumprimento do escopo conforme foi definido no processo de planejamento.

- **Gerenciamento da Integração:** Contempla a descrição dos processos que integram elementos do gerenciamento de projetos. A partir daí, são identificados, definidos e coordenados dentro dos grupos de processos de gerenciamento, ou seja, interliga as etapas e equipes envolvidas no projeto.
- **Gerenciamento de Recursos Humanos:** São os processos que organizam e administram equipe do projeto. O principal objetivo do Gerenciamento de Recursos Humanos é determinar os tipos e o perfil de colaboradores, a hierarquia e as responsabilidades dos profissionais envolvidos no projeto.
- **Gerenciamento de Risco:** Os objetivos desta área são identificar os riscos possíveis durante a realização do projeto, analisar a complexidade dos mesmos e planejar estratégias plausíveis e executáveis para lidar e na maior parte das vezes, evitar estes riscos.
- **Gerenciamento de Tempo:** Está área descreve os processos relativos ao término do projeto no prazo correto.

A somatória de todos os processos define o ciclo de vida do projeto. Sem um planejamento muito bem estruturado, o início do projeto pode ser cercado por insegurança com um grande risco de os objetivos não serem atingidos. Esta insegurança, muitas vezes permeia os projetos na área de marketing. Pensando na melhor forma de tratar e converter essas inseguranças em resultados, que sugerimos uma metodologia de Gerenciamento de Projetos na área de marketing, tendo como base, três pilares: Planejamento, Integração e Controle.

3. CONCEITOS DE MARKETING

Na maioria das vezes, quando falamos em marketing, nos remetemos a propaganda, publicidade, promoções e outras táticas de vendas. Mas o marketing está relacionado à política, economia, aspectos sociais e também às nossas relações pessoais. A área de marketing é amplamente discutida e por isso encontramos diversas definições. Tomamos por base, a definição do estudioso do tema, Philip Kotler (2000, p.30): “um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com os outros.”

Ainda de acordo com a Associação Americana de Marketing (2007 *apud* Jacintho 2011, p.01), “marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e oferecer propostas que possuam valor para os clientes, parceiros e para a sociedade em geral”. Ambas as definições, nos permitem um entendimento de que o marketing é uma das principais, senão a maior ligação entre clientes e empresas. Uma relação construída a longo prazo, onde indivíduos ou grupo de negócios alcancem suas metas e sejam beneficiados.

Integrando e entendendo estas definições, é preciso que também tornemos claro os objetivos de marketing. Nos guiamos pelos pensamentos de Drucker (1973, p. 64-65) que diz que “a meta é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou serviço se adapte a ele e se venda por si só. O ideal é que o marketing deixe o cliente pronto para comprar. A partir daí, basta tornar o produto ou serviço disponível.”

Nos mesmos moldes do Gerenciamento de Projetos, a execução do marketing se dá através do uso de técnicas. O modelo “4Ps” é hoje um dos mais utilizados quando se trata de planejamento estratégico de marketing. 4Ps ou também Mix de marketing, como é conhecido, foi elaborado Jerome McCarthy, na década de 1960 e popularizado por Kotler. Neste composto mercadológico, cada P concebe um fator considerado essencial para o Planejamento de Marketing.



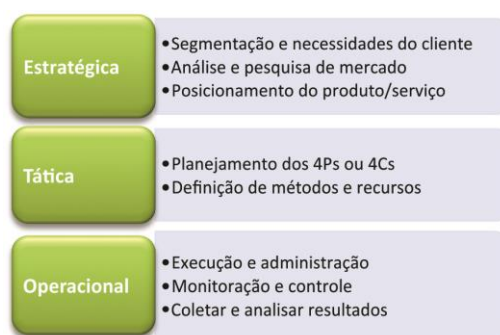
Fonte: (JACINTHO, 2011, p. 02).

Com o decorrer dos anos, foram acrescentados alguns outros “Ps” – Pessoas, Prova Física e Processos – formando o Mix de Serviços. Explicando melhor, **Pessoas** está amplamente ligado ao nível de desenvolvimento das pessoas que prestam o serviço como fator fundamental de diferenciação, alcançado através de treinamentos e palestras motivacionais. O outro P – **Prova Física** – trata da experiência de compra ou o modo de tratamento aos

clientes, seja por meio da aparência geral do estabelecimento, a limpeza do local e até mesmo a velocidade em que este cliente é atendido. O **Processo** está relacionado diretamente à forma de atendimento, ou seja, o método utilizado, como por exemplo, o self-service ou atendimento com auxílio de atendentes. Ainda para Jacintho (2011, p.02), com a presença de uma nova economia, os “4Ps” também podem ser tranquilamente substituídos por “4Cs”, ficando da seguinte maneira: **Cliente** ao invés de *Produto*; **Custo** ao invés de *Preço*; **Conveniência** ao invés de *Praça* e **Comunicação** com o cliente, ao invés de *Promoção*.

Com esta nova metodologia dos “4Cs”, o **Cliente** (*Produto*) pode ser definido como a necessidade ou até mesmo o desejo de possuir; a qualidade deste serviço ou bem e ainda a facilidade em realizar a compra. O **Custo** (*Preço*) está diretamente ligado ao valor agregado ao produto, se de fato, este valor é justo. Vale ressaltar, que um dos papéis do profissional de marketing é trabalhar o grau de satisfação com estratégias focadas na percepção do custo benefício do produto pelo cliente. Quando falamos em **Conveniência** (*Praça*), englobamos todas as formas de acesso do cliente ao produto. Todos os canais entre produto e consumidor. A **Comunicação** (*Promoção*) modifica o produto de forma com que se torne comercializável. Na visão dos “4Cs”, a **Comunicação** seria a forma com a qual o cliente conhece o produto, suas características, benefícios e até mesmo a forma de adquiri-lo.

O mesmo autor ainda nos traz a visão de que o marketing em um ciclo de vida de um produto pode também ser dividido em alguns níveis de ação – estratégica, tática e operacional. Podemos entender as atividades específicas que ocorrem em cada nível, utilizando o infográfico a seguir.



Fonte: (JACINTHO, 2011, p. 02).

O marketing estratégico pressupõe uma análise permanente das necessidades do mercado, o desenvolvimento de conceitos e produtos que tenham um bom desempenho, destinado a um grupo específico e com características distintas. O marketing operacional, diz respeito à organização de estratégias de desenvolvimento, com um objetivo central de divulgar e valorizar qualidades dos produtos oferecidos junto aos consumidores potenciais,

reduzindo custos de prospecção de compradores, este é o pensamento de Lambin (*apud* NORONHA et al 2009, p. 03). Entretanto, por mais que haja uma forte correlação entre o marketing e o gerenciamento de projetos, e que o uso de ferramentas técnicas de marketing aliada aos processos de planejamento, controle e integração sejam de fundamental importância para o sucesso de alguns projetos, percebemos que a metodologia do Gerenciamento de Projetos é utilizada com muito sucesso em projetos industriais e principalmente nas áreas de Engenharia.

A metodologia do PMBOK, ainda não é amplamente utilizada no campo do planejamento estratégico de marketing. Com o intuito de criar uma interação entre ambas as atividades, o tópico a seguir se baseia em propor o uso de conceitos do Gerenciamento de Projetos em um Planejamento de Marketing, trazendo uma visão quanto ao monitoramento de prazos, controle de custos e uma busca sistêmica por resultados.

4. O USO DOS CONCEITOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS PARA O PLANEJAMENTO DE MARKETING

O Planejamento de Marketing tem um peso bastante grande em variadas áreas nas empresas. Para a criação de uma campanha ou apenas de uma ação isolada, em grande parte das vezes, vários setores estão envolvidos, seja nas primeiras etapas como o planejamento ou até mesmo no controle e monitoramento de resultados. A finalidade deste estudo é adotar os conceitos e técnicas do Gerenciamento de Projetos para a redução significativa de falhas de qualquer natureza, durante o desenvolvimento do projeto. Quando nos referimos a um Planejamento de Marketing, entendemos que este possa abranger campanhas de divulgação de produtos, serviços ou até mesmo uma ação de entrega de brindes. Ambrósio (2007, p.11), nos diz que um Planejamento de Marketing é, “um processo muito importante, de intenso raciocínio e de coordenação de pessoas, informações, recursos financeiros e materiais cujo foco central é a verdadeira satisfação do consumidor.”.

O documento em que descrevemos as etapas que deverão ser seguidas para alcançar os objetivos do planejamento estratégico chama-se Plano de Marketing. O plano guiará toda a organização e trilhará a execução das ações, de forma a ser atingido o objetivo e a oportunidade amplamente aproveitada. O Planejamento de Marketing será a base onde vamos aplicar a gestão de projetos.

Jacinto (2011, p.04), nos explica que o Marketing ainda é pouco citado no Guia PMBOK: “[...] A quarta edição do Guia PMBOK® menciona “marketing” meramente

tangencialmente no Apêndice D, o que indica “necessidade de extensões da área de aplicação”.

Entretanto, Thiry (2005 *apud* Jacintho 2011, p.04) cita a relação marketing – projeto como “uma via de mão dupla, que é pega para alcançar subsistência financeira e suporte dos patrocinadores do projeto”. Reforçando ainda mais a importância da utilização do marketing no desenvolvimento de um projeto, Khera (1988 *apud* Jacintho 2011, p.04) cita alguns fatores de relevância quanto ao uso do marketing: “A competição por recursos financeiros ou orçamento do projeto; Recursos limitados relevantes para trabalhar no projeto; e a necessidade de conseguir uma “parte da atenção” das partes interessadas.”.

Para desenvolver um Plano de Marketing com base no Gerenciamento de Projetos, primeiramente precisamos definir qual a metodologia de marketing será utilizada. Há no mercado, diversos modelos de plano de marketing. Ambrósio (2007, p. 12-13) diz que existem planos curtos de até 15 páginas e também outros modelos mais extensos e complexos, com até 150 páginas. Entretanto, buscamos um plano que seja mais sintético, onde as informações se tornem de fácil assimilação e acesso. Basicamente, os planos se apresentam da seguinte maneira:

- **Descrição da situação:** informações e dados históricos sobre o mercado, o produto e concorrência.
- **Objetivos:** metas relacionadas à campanha/lançamento, incluindo participação de mercado, faturamento e volume de vendas.
- **Estratégias:** relata como as estratégias de marketing deverão ser utilizadas para o alcance dos objetivos.

Para exemplificar o Plano de Marketing, utilizamos o roteiro criado por Ambrósio (2007, p.21), que coloca a elaboração de um plano como uma divisão em 04 partes, subdivididas em 13 seções:



Fonte: Ambrósio (2007, p.21)

Para que possamos cruzar ambas as metodologias, nos aprofundamos um pouco mais sobre a metodologia do Gerenciamento de Projetos, trazendo o que Valandro (2004, p.10) diz:

Há duas escolas de ensino de gerência de projetos: a primeira e mais antiga baseia-se no conceito de ciclo de vida do projeto e parte de uma premissa “temporal”, dividindo o projeto em fases como concepção, planejamento, execução e fechamento. A segunda escola, chamada de Universo de Conhecimento da Gerência de Projetos, bastante utilizada e testada é metodologia do PMI – Project Management Institute, que vem ganhando espaço desde o início dos anos 90 e parte do pressuposto que existe uma série de disciplinas que precisam ser aplicadas em projetos para garantir o seu sucesso.

O nosso estudo baseia-se essencialmente na segunda escola – Universo de Conhecimento da Gerência de Projetos – já utilizada pelo PMBOK, o guia que também norteia nosso estudo. Jacintho (2011, p.04) utiliza este método e nos explica a correlação mais completa entre as fases do marketing e o ciclo de vida de um projeto, através do infográfico abaixo:



Fonte: (JACINTHO, 2011, p. 04).

Ainda no contexto da participação e a contribuição da área de marketing na realização de projetos que usam a metodologia PMBOK, podemos dizer que esta contribuição ainda é pouca, diante da eficácia da sua empregabilidade. Na grande parte das vezes, os projetos são executados por uma equipe formada por setores diferentes da empresa, como por exemplo Recursos Humanos, Financeiro, Comercial, etc. Jacintho (2011, p. 06) nos diz que “em geral, as empresas incluem o marketing somente em projetos envolvendo desenvolvimento de produtos, propaganda ou organização de eventos, o que limita a participação dos profissionais dessas áreas a tarefas nas quais são responsáveis pela execução e o resultado final.”

Podemos constatar a eficácia da contribuição da área do marketing, através do estudo de caso realizado por Xavier (2011), a respeito dos projetos de marketing do Santuário Nossa Senhora Aparecida. O estudo foi baseado no uso dos métodos de gestão de projetos nos Planos de Marketing do Santuário, por cerca de seis meses, especificamente no departamento

de marketing institucional. Xavier (2011, p. 11) detalha a estrutura dos departamentos de marketing de um dos maiores templos da América Latina.

Embora seja uma organização religiosa, sem fins lucrativos, a atuação do Santuário está apoiada em mais de 1300 colaboradores diretos, divididos em áreas funcionais iguais a qualquer empresa, com uma receita anual na casa dos 100 milhões de reais. Sua estrutura está dividida em Direção de Marketing e Negócios, Marketing de Relacionamento, Marketing Institucional, Segurança, Engenharia, Departamento de Trânsito, Núcleo de Turismo e Eventos, além de outras áreas funcionais como Compras, Logística, Departamento Comercial, entre outros. [...] A estrutura oferecida é gigantesca, com milhares de vagas de estacionamento, centenas de sanitários, lojas, restaurantes, museu, hotéis, além, é claro, dos pontos de turismo religioso. O Santuário conta ainda com um canal de TV, rádio AM e FM, um portal e uma revista própria, com tiragem na casa de 700 mil exemplares, enviadas gratuitamente à base de usuários cadastrados. XAVIER (2011, p. 11)

Xavier apontou em seu estudo que a principal receita do templo, vem de doações realizadas por devotos, e nesta questão, a participação do setor de Marketing, especificamente do departamento de Relacionamento é fundamental. O pesquisador também relata que grande parte dos projetos, eram executados completamente sem formalização. Não havia um líder para o projeto, e quem determinava as áreas a serem envolvidas no projeto eram determinadas pela Administração Geral do Santuário. Xavier (2011, p. 12) relata as dificuldades enfrentadas para a implementação da metodologia de Gerenciamento, devido a alguns hábitos na estrutura funcional:

O grande problema desse modelo, baseado em uma estrutura funcional tradicional, era a falta de comunicação eficiente, além da ausência de acompanhamento e controle efetivo dos custos e prazos dos projetos. A necessidade ou oportunidade era identificada e havia uma data limite (geralmente a data de realização de um evento, como lançamento de um produto), mas a descentralização das informações dificultava o desenvolvimento do projeto.

O cenário funcional destes departamento começou a mudar, a partir do momento em que projetos e ações de marketing começaram a ser lideradas por um Diretor de Marketing. Além disso, Xavier também conta que houve a contratação de profissionais vindos de áreas estratégicas e aí pode-se constatar mudanças significativas na forma de planejar as ações. Sobre o processo de implantação da metodologia de gerenciamento de projetos, Xavier (2011, p. 13) relata que:

Ainda, a criação e adoção de formulários próprios para controle de projetos, tanto para o planejamento anual quanto para ações pontuais, vêm proporcionando bons resultados no que diz respeito a controle de prazos, orçamento e escopo. A implantação dos conceitos de gestão de projetos no Santuário Nacional foi dividida em etapas, não necessariamente formalizadas perante todos os departamentos, mas que funcionam como propagadoras da metodologia em todas as áreas funcionais cujas atuações influenciam direta ou indiretamente nos projetos de Marketing. Assim, podemos dividi-las em quatro fases: treinamentos com gerentes; treinamentos com equipes de lideranças; treinamentos com equipes de apoio aos projetos; e, por fim, implantação dos formulários de controle de projetos. O treinamento com os gerentes das áreas funcionais, planejado pela diretoria em conjunto com a área de Recursos Humanos, teve como propósito maior apresentar os

benefícios de uma metodologia de Gestão de Projetos. Todos os departamentos foram envolvidos, desde Infraestrutura e Engenharia até Compras, passando pelo Marketing e Assistência Social, por exemplo. XAVIER (2011, p. 13)

Segundo Xavier (2011, p.13-14) as quatro fases de implantação da metodologia, consistiram em treinamentos, técnicas de integração, estímulo ao comprometimento em relação ao projeto e segundo o próprio autor, “o enfoque foi muito mais motivacional do que técnico, embora também tenham sido apresentados à metodologia de gestão de projetos”. Estas fases duraram entre 6 a 14 meses, e foi possível identificar resultados benéficos depois da incorporação da metodologia PMBOK aos projetos de marketing do Santuário. Xavier (2011, p. 14) aponta as melhorias:

Prazo: com o cronograma do projeto sendo desenhado com mais clareza, houve redução no atraso das entregas de materiais. Anteriormente, um pedido de comunicação de peça institucional, por exemplo, levava até um mês para ser finalizado. Atualmente, prévias reuniões de briefings com cronogramas mais rigorosos diminuíram o tempo médio para até duas semanas;

Qualidade: os pedidos de peças institucionais nem sempre eram claros o suficiente, pois eram feitos via e-mail ou mesmo telefone. O resultado, por vezes, era frustrante ao solicitante, o que resultava em retrabalho e até mesmo atrito. A utilização mais constante de reuniões de briefing com documentação em atas tem auxiliado na comunicação e alinhamento do escopo; e a divisão e controle do processo em etapas permite que apenas pequenos ajustes sejam necessários eventualmente;




Custos: com o envolvimento mais estratégico do setor de compras, o departamento de marketing, que antes também era responsável por cotações e negociações, passou a ter uma ação mais focada no controle do projeto do que em detalhes financeiros. Além disso, o planejamento mais acurado dos custos permitiu maior controle dos investimentos necessários. XAVIER (2011, p. 13-14)


Ainda sobre a inclusão do gerenciamento de projetos em projetos de marketing, Jacintho (2011, p.07) aponta que a inclusão do marketing durante o projeto apresenta algumas necessidades, como:

Análise detalhada, uma avaliação da competição, um plano estratégico para lançamento da comunicação para convencer as partes interessadas; Uma estratégia de marketing para a divulgação do projeto e uma garantia de visibilidade do mesmo, juntamente com a arrecadação de fundos dos patrocinadores, com em um projeto de responsabilidade social; Gerenciamento das partes interessadas requerendo uma estratégia específica e complexa por todo o ciclo de vida do projeto, assim como em um projeto de impacto ambiental; Desenvolvimento de canais de distribuição para produtos e serviços que necessitam ser selecionados e analisados durante o projeto; Um porta-voz para comunicações externas, para dar suporte e representar o gerente do projeto. XAVIER (2011, p. 07)

Nos guiando por este pensamento, podemos dizer que em praticamente todas as situações é indicado que o gerente do projeto participe na integração de profissionais de marketing e seus trabalhos, com profissionais de outras áreas. Esta integração deve ocorrer

dentro do escopo, planejamento e monitoramento do projeto, afim de que haja maior envolvimento da equipe e sucesso do projeto. Neste ponto, é importante levarmos em consideração alguns conceitos do marketing e as diversas possibilidades de ações e atividades durante o ciclo de vida de um projeto. Jacintho (2011, p. 08) ilustra a forma com que alguns conceitos podem ser empregados em projetos, como por exemplo, análise de mercado, venda do projeto e comunicação.

ELEMENTO	PROCESSO	FASE DO PROJETO	OBJETIVOS	PESSOA RESPONSÁVEL
Análise do mercado		Iniciação - Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> • Seleção do projeto • Tomar uma decisão • Detalhes do escopo 	<ul style="list-style-type: none"> • PMO • Conselho da empresa • Patrocinador • Gerente do projeto
Venda do Projeto		Iniciação Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir recursos • Ganhar o apoio das partes interessadas • Manter o projeto 	<ul style="list-style-type: none"> • PMO • Gerente do projeto
Comunicação		Planejamento Execução Monitoramento controle Encerramento	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuir informação • Garantir apoio • Publicar resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente do projeto • Equipe do projeto



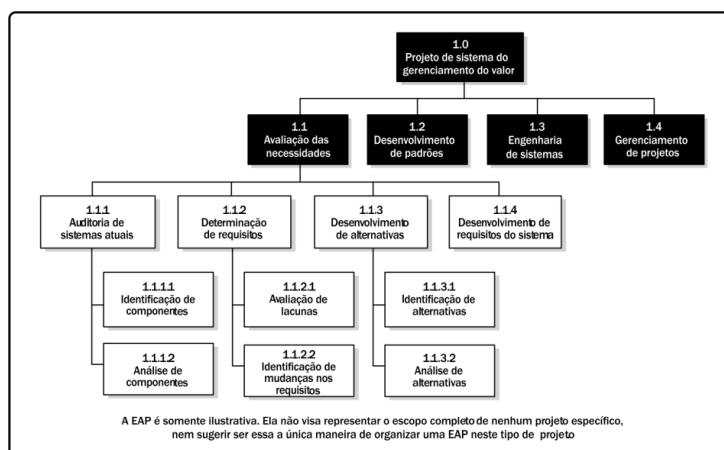
Fonte: (JACINTHO, 2011, p. 08).

4.1 Construção do Planejamento de Marketing a partir da metodologia de Gerenciamento de Projetos

Na fase de iniciação do projeto, a primeira etapa a ser feita é o escopo. Nele, são descritos os recursos financeiros, as partes interessadas (*stakeholders*) identificadas, termo de abertura e a nomeação do gerente do projeto. Neste momento, Jacintho (2011, p.04) relata que podemos destacar a presença do marketing em algumas atividades, como por exemplo, avaliação das reais necessidades e solicitações do cliente; definição do “produto” e todas as suas características para a construção do escopo; análise dos fatores de riscos na concepção do projeto; planejamento estratégico para o projeto, de acordo com a estratégia organizacional da empresa.

Alinhando o Gerenciamento de Projetos ao Plano de Marketing, no escopo serão declarados o objetivo geral do projeto, objetivos de marketing, justificativa, os investimentos e as principais entregas que serão realizadas no decorrer do projeto. Um ponto bastante importante do projeto é a definição das entregas. Desta forma, permite-se que o gerente de marketing defina marcos para o projeto. Os marcos determinarão a realização de reuniões e avaliações do andamento do projeto/plano de marketing em questão. Logo após, deve ser

desenhado o plano de ações, fazendo uso de uma matriz WBS (*Work Breakdown Structure*), ou seja, uma EAP (Estrutura Analítica do Projeto). Segundo Silveira (2008, p. 133) a EAP “representa graficamente o escopo do projeto. É um arranjo hierárquico do escopo. Cada item da EAP – WBS pode ser decomposto e conter mais itens, até chegar ao menor nível do detalhamento, que são as atividades.”. Podemos entender melhor a estrutura de uma EAP, através do gráfico abaixo, ilustrado pelo Guia PMBOK:



Fonte: (PMBOK, 2013, p. 129).

No processo de planejamento identificamos elementos do marketing, em praticamente todas as áreas do conhecimento. Nesta fase, o escopo é apurado, documentos do projeto são definidos e alguns recursos são considerados. Uma análise mais complexa, nos permite correlacionar as atividades do projeto com o novo mix de marketing, os “4Cs”. Vejamos:

- Toda a construção de um projeto deve ser estruturada como se fosse um “produto”. Afinal, o projeto precisa acrescentar ao cliente e solucionar problemas. Por este motivo, o Escopo, Recursos Humanos, Qualidade e Riscos devem ser muito bem definidos.
- Dados como “preço” e “custo” do projeto devem estar muito bem planejados. Assim, o orçamento deve estar de acordo com os recursos disponibilizados pelos investidores. Tudo isso deve estar discriminado no plano de Custos, Qualidade, Tempo e Aquisições.
- Todo o planejamento do projeto deve ser em termos de “conveniência” do “produto” para todas as partes interessadas, para a equipe do projeto, onde é de fundamental importância a definição de planos para o gerenciamento do Tempo, Comunicações, Recursos Humanos e Aquisições.
- A “comunicação” ganha forma nos processos de comunicação, não só na fase de

planejamento, mas em todas as fases.

A comunicação pode ser a mola propulsora do sucesso de um projeto, como também pode arruiná-lo. Processos comunicacionais mal realizados podem influenciar todo o desenvolvimento de um projeto. Um exemplo disto é o caso do Parque Temático Terra Encantada, estudado por Leitão (2011), uma falha comunicacional grave que acabou prejudicando um projeto de cerca de US\$ 230 milhões investidos. O parque foi o primeiro a ser construído no Rio de Janeiro, nos anos 90, com uma área de 300 mil metros quadrados, e segundo seus acionistas o projeto estava sendo concebido para ser o melhor da América Latina, esperava aproximadamente 3 milhões de visitantes por ano e geraria 600 empregos. A inauguração estava prevista para 12 de Outubro de 1997, mas meses antes percebeu-se que era impossível inaugurar nesta data. Entretanto, a equipe responsável pela comunicação do projeto já havia comunicado toda a imprensa desta data, e todos os veículos de comunicação já divulgavam a inauguração do Parque Terra Encantada para dia 12 de Outubro.

A inaguração só aconteceu no dia 15 de Janeiro de 1998, mas nem visitantes quanto imprensa foram comunicados sobre algumas pendências na construção. A expectativa de público não aconteceu e no fim de 1998, apenas 1.4 milhões de visitantes foram recebidos. Em 200, o público caiu para 800 mil visitantes. No ano de 2005, o parque estava completamente defasado e desfigurado de seu projeto inicial e seus acionistas se esforçavam em ao menos quitar compromissos referentes a uma concordata pedida em 2000. Neste caso, visualizamos que dois *stakeholders* importantíssimos do processo de comunicação de um projeto foram esquecidos e completamente mal gerenciados. O resultado deste ruído foi um desalinhamento total entre as expectativas desses *stakeholders* e a realidade do projeto.

Partindo para a segunda etapa, o Gerenciamento de Recursos Humanos e Comunicação, devem ser definidos os stakeholders e as necessidades de informação. De tal forma, as duas áreas são abrangidas. Neste momento, as atividades de marketing são pontuais a esses processos de Recursos Humanos e Comunicação. São elas:

- Estratégias para motivar e movimentar toda a equipe do projeto, usando recompensas para promover um maior engajamento dos membros.
- Gerenciamento das expectativas das partes interessadas, usando as melhores técnicas e práticas do marketing, especialmente em projetos que tenham um grande impacto nos *stakeholders*.
- Buscar especialistas com devido conhecimento para orientar a execução, mudanças e integrar o projeto de uma forma geral.

O Gerenciamento de Prazo é a fase onde são desenvolvidos cronogramas através da ferramenta MS-Project⁴. Vargas (2011, p. 03) defende o uso desta ferramenta: “[...] Cobrindo todas as fases do projeto, permite tanto o planejamento quanto o acompanhamento da sua execução, além de gerenciar equipes e materiais, usar a internet como meio de comunicação, ter poderosos mecanismos de controle e custo e valor agregado [...]”. A utilização do MS-Project possibilitará o cálculo de prazos, através da fórmula:

$$\text{Duração esperada} = T_o + 4T_e + T_p/6$$

T_o = Tempo Otimista

T_e = Tempo Esperado

T_p = Tempo Pessimista

Através do MS-Project, é possível controlar de forma automática cada etapa do plano, possibilitando ao gerente do projeto observar de perto as áreas consideradas críticas e pode mensurar os adiantamentos/atrasos do projeto. O Gerenciamento de Custos descreve com um levantamento de custos do projeto, orçamentos, e controle destes custos. Para Vargas (2007, p. 72) “o plano de gerenciamento de custos é o documento formal que descreve os procedimentos que serão utilizados para gerenciar todos os custos do projeto.”. Entretanto, tal controle também pode ser feito através de uma checagem dos valores orçados e dos valores incididos durante o projeto. É imprescindível que todas estas informações estejam contidas em um documento, que deve ser gerado ao final do projeto – as lições aprendidas. Com o uso das lições aprendidas, é possível identificar erros de previsão de custos e evitá-los para um projeto futuro.

Já no Gerenciamento de Riscos, logo após a análise de viabilidade econômica do projeto, devem-se elencar todas as atividades fundamentais para o plano de marketing. Vargas (2007, p. 79) define o plano de gerenciamento de riscos como “um documento formal que descreve os procedimentos que serão utilizados para gerenciar os riscos através do projeto. O plano de riscos é um dos planos secundários do plano geral do projeto.”.

Nestes processos de monitoramento e controle, onde são usados para acompanhar, revisar e regular toda a performance do projeto, controlar riscos, gerir mudanças, o marketing e suas ferramentas são proeminentes, pois podem dar um suporte necessário para ações de correção e comunicação, uma vez que possa haver desvios do plano de projeto e algumas

⁴ MS-Project é um software desenvolvido pela empresa Microsoft, para gestão de projetos. Possui recursos relacionados à gestão de projetos, como tempo, Gráfico de Gantt, modelo probabilístico (para cálculos relacionados a planejamento), Diagrama da Rede, Custos e uma gama de relatórios.

ocorrências que não podem ser ignoradas, como fatores culturais e ambientais.

Ainda sobre as lições aprendidas, Jacintho (2011, p.06) diz que “quando todas as atividades e contratos de um projeto são encerrados, requerendo uma revisão pós-projeto, registrar as lições aprendidas e atualizar os componentes dos processos organizacionais.”. Além do registro das informações, é importante utilizá-las de forma prática e relevante para o desenvolvimento dos próximos projetos, como é relatado por Vilas Bôas (2014):

É importante também indicar quais lições aprendidas foram usadas no projeto. Esta informação não só mostra o valor da documentação de tais lições, mas também mostra que as lições são aplicadas de forma consistente por outros projetos similares. É importante fazer referência da lição utilizada e qual projeto a originou. Muitas organizações não possuem as ferramentas necessárias para coletar e organizar informações importantes durante todo o projeto, dificultando a geração do conhecimento.

Em seguida, temos o Gerenciamento da Integração, que aglomera todas as áreas de conhecimento desenvolvidas, com o intuito de estabelecer a coordenação entre todos os elementos no processo de gestão de projetos. É de suma importância, que o gerente de marketing esteja amplamente consciente do seu papel no Gerenciamento da Integração, mantendo uma visão sistemática do projeto, para que se houver alterações no plano, estas devem ser realizadas no momento em que são solicitadas, para que sejam evitados problemas como falta de recursos para realizar as alterações, ou até mesmo atrasos para a realização das modificações. Neste cenário, Neto (1998, p. 26) propõe que haja uma sinergia entre a área de engenharia e a comunicação, conforme demonstrado através de seus estudos. O autor afirma que “novos produtos serão mais bem-sucedidos se a engenharia entender a necessidades dos consumidores, o marketing entender as possibilidades e limitações tecnológicas e ambos entenderem as implicações para a fabricação e estratégia competitiva”. Neto reforça que principalmente na área de pesquisa e desenvolvimento (P&D) de novos produtos, a integração de informações demonstrou ter um forte efeito positivo na efetividade das atividades iniciais do desenvolvimento, na atividade de lançamento, na sinergia de marketing e no trabalho em equipe. Quanto maior o envolvimento entre essas duas áreas distintas, e um entendimento maior do projeto, são determinantes para resultados positivos, conforme Neto (1998, p.07 e 08):

Algumas evidências empíricas têm sugerido que uma compreensão melhor do tema poderia ser obtida se o novo produto fosse tratado como o resultado de um processo no qual toda a organização encontra-se envolvida. Mais especificamente, a integração entre os setores de marketing e engenharia demonstrou ser um fator relevante para um desempenho comercial superior de qualquer produto ou projeto.

Souder (1980 *apud* Neto 1998, p. 28) reitera que “a efetividade de um método particular para administração do processo de desenvolvimento do novo produto é fortemente dependente da natureza do ambiente do mercado e do grau de harmonia existente entre marketing e a equipe de engenharia, responsável pela P&D.”. Linhas teóricas que reforçam o objetivo deste trabalho, como forma de inserção do marketing e o envolvimento do mesmo em todo o ciclo de vida do projeto, com o intuito de haver mais integração, promoção do projeto e um alcance maior aos *stakeholders*.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste artigo foi de promover uma possível interação entre as ferramentas do Gerenciamento de Projetos a um Planejamento Estratégico de Marketing. Neste contexto, a incorporação de matrizes que definem prazos, controle e responsabilidades a um Planejamento de Marketing, da mesma forma que medidas preventivas a riscos possíveis, adiciona estruturas de controle para uma execução concreta do projeto. Sem sombra de dúvida, um dos aspectos mais interessantes da inserção da metodologia do Gerenciamento de Projetos ao Planejamento de Marketing, é a maior organização do planejamento e controle.

Entretanto, o processo criativo é indispensável e este não pode ser interrompido por todo o processo metódico do Gerenciamento. A implantação de formulários e de uma metodologia de controle de gestão de projetos em uma empresa não é uma garantia de sucesso. Há diversos fatores que podem atrapalhar esse desenvolvimento, principalmente no que diz respeito à cultura organizacional. Este artigo foi desenvolvido com o intuito de mostrar que não trata-se apenas de colocar todas as decisões em papéis ou bancos de dados. Mais que isso, trata-se de utilizar um guia de reconhecido sucesso, sejam eles controlados pelo marketing, contabilidade, departamento comercial, logística, ou qualquer outro, proporcionando desta forma, uma melhoria contínua de um processo geral de planejamento e principalmente difundindo uma prática de integração de metodologias benéfica para a empresa.

Nossa intenção é mostrar que existe uma conexão entre Marketing e Gerenciamento de Projetos, e que a utilização de ferramentas técnicas do Marketing será importante para o sucesso do projeto. Acima de tudo, desejamos que o ponto de vista que expomos, receba a devida importância na comunidade do Gerenciamento de Projetos e que aos poucos essa integração de metodologias seja colocada em prática.

REFERÊNCIAS

AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de Marketing: passo a passo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

ANDRADE, Rui Otavio Bernardes; AMBONI, Nério. **Teoria Geral da Administração**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

GRZYBOVSKI, Denize; SELLA, Veronica Trentin. Modelo PMBOK/PMI para gestão de projetos nas micro e pequena empresas: um estudo de caso. **Revista Economia & Gestão**, Minas Gerais: PUC Minas, v. 11, n. 27, set./dez., p. 36-66, 2011. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/P.19846606.2011v11n27p36>> Acesso em 12 Set. 2015.

JACINTHO, Durval C. Avila. **Marketing em Gerenciamento de Projetos**. Disponível em: <https://brasil.pmi.org/brazil/KnowledgeCenter/Articles/~/_/media/075EEAFAEF4A28BAB91FB0EEE9BCE6.ashx> Acesso em 20 Mar. 2015.

KOONTZ, Harold,; O'DONNELL, Cyril. **Princípios de administração: uma análise das funções administrativas**. 10. ed. São Paulo: Pioneira; 1980.

KOTLER, Philippe. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall,, 2000.

LEITÃO, Sérgio Marcos Silva. **A Comunicação na empresa e sua influência nos projetos**. Disponível em <http://www.pmiba.org.br/uploads/tiny_mce/files/artigo_serjio.pdf> Acesso em 14 Nov 2015.

NETO, Hugo Fridolino Neto. **A Comunicação Organizacional no Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos: Um estudo de caso**. Disponível em <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1413/000123627.pdf?sequence=1>> Acesso em 16 Nov 2015.

NORONHA, Juliana Caminha et al. **Desenvolvendo um plano de marketing sob a ótica de gerenciamento de projetos**. Disponível em <http://www.convibra.com.br/2009/artigos/220_0.pdf> Acesso em 17 de Nov 2015.

PHILLIPS, Jack. **Como medir o Retorno sobre o Investimento- uma missão crítica para o gerente de projeto**. Utilizando o ROI – Return of Investment para demonstrar o impacto de seus projetos, programas e portfólios no negócio da organização. Disponível em: <http://www.mundopm.com.br/download/Artigo_ROI.pdf> Acesso em 03 de Maio de 2015.

PMI. **Um guia de conhecimento em gerenciamento de projetos**. Guia PMBOK® 5a. ed. - EUA: Project Management Institute, 2013.

SILVEIRA, Joyce Gomes da. **Gerenciando projetos com o Primavera Enterprise 6**. Volume I: Cliente Server. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

TREVISOL, Joviles Vitório. **Diretrizes para elaboração de artigos científicos**. Joaçaba, SC: Ed. Unoesc, 2009. 79 p. (Metodologia do trabalho científico; v.2)

VALANDRO, Ademir Antonio; KRONMEYER, Oscar Rudy Filho. **Transformando estratégias empresariais em resultados como balanced scorecard e gerência por projetos**. Disponível em: <https://www.trt3.jus.br/gestaoestrategica/download/biblioteca/transforma_estrategias_empresariais_resultados_bsc.pdf> Acesso em 23 de Abril de 2015.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo diferenciais competitivos**. 7. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

VARGAS, Ricardo Viana. **Manual prático do plano de projeto: Utilizando o PMBOK Guide**. 3. ed. Rev. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

VARGAS, Ricardo Viana. **Microsoft Project 2010: Standart e Professional**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2011.

VILAS BÔAS, Rodolfo. **A importância das Lições Aprendidas no GP**. Disponível em: <<http://www.pmissp.org.br/gp-na-midia/1729-a-importancia-das-licoes-aprendidas-no-gp>> Acesso em 26 de Abril de 2015.

XAVIER, Luis Fernando da Silva. **Gestão de Projetos aplicado à área de marketing**. Disponível em < <http://pt.slideshare.net/lfxavier/apresentao-banca-de-tcc>> Acesso em 30 de Out 2015.