

# UMA DISCUSSÃO SOBRE A ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING, STAKEHOLDERS E O GERENCIAMENTO DE PROJETOS

## *A DISCUSSION ABOUT MARKETING ADMINISTRATION, STAKEHOLDERS AND PROJECT MANAGEMENT*

FERNANDES, José Luiz<sup>1</sup>  
 FERNANDES, Andréa Sousa da Cunha<sup>2</sup>  
 LOPES, Diego Meireles<sup>3</sup>  
 NÓBREGA, Marcelo de Jesus Rodrigues da<sup>4</sup>

**Resumo:** Hoje a sobrevivência de uma empresa está em atuar em novos mercados, diversificar portfólio de negócios e ofertar novos serviços ou produtos, sendo que esta capacidade de adequação e adaptação a novos cenários, processos e práticas, no ambiente organizacional, pressionam as empresas por mais crescimento e rentabilidade. Sendo a estratégia, na administração de *marketing*, um caminho que estabelece direção para as organizações, é considerada um plano em execução que viabiliza o cumprimento dos objetivos estratégicos de uma organização. Dentre os departamentos que constam em uma empresa, o departamento de *marketing* tem um papel fundamental nesse processo por conectar os ideais corporativos aos anseios dos públicos-alvo das empresas. Apesar do gerenciamento de projetos crescer em diversas áreas como, tecnologia da informação, construção civil, óleo e gás, dentre outras, não se verifica crescimento rápido e aliado do gerenciamento de projetos com a administração de *marketing*, em que os *stakeholders* são elementos fundamentais, porque participam das atividades, discussões e interesses de uma empresa. Sendo assim este trabalho traz uma discussão sobre as possíveis interações entre o a administração de *marketing*, *stakeholders* e gerenciamento de projetos.

**Palavras-Chave:** Administração de Marketing, Gerenciamento de Projetos, *Stakeholders*

**Abstract:** *Today, the survival of a company lies in operating in new markets, diversifying its business portfolio and offering new services or products, and this ability to adjust and adapt to new scenarios, processes and practices, in the organizational environment, pressures companies to more growth and profitability. Since strategy, in marketing management, is a path that establishes direction for organizations, it is considered an ongoing plan that enables the fulfillment of an organization's strategic objectives. Among the departments that are part of a company, the marketing department plays a key role in this process by connecting corporate ideals to the aspirations of the companies' target audiences. Despite project management growing in several areas such as information technology, civil construction, oil and gas, among others, there is no rapid growth and ally of project management with marketing administration, in which stakeholders are fundamental elements, because they participate in the activities, discussions and interests of a company. Therefore, this work brings a discussion about the possible interactions between the marketing administration, stakeholders and project management.*

**Keywords:** Marketing Management, Project Management, Stakeholders

<sup>1</sup>Pós-Doutor em Engenharia Nuclear pela UFRJ, Professor da Engenharia de Produção do CEFET-RJ – jose.fernandes@cefet-rj.br

<sup>2</sup>Mestre em ciências pela UFRJ, Eng. Civil, Professora da Engenharia Civil do CEFET-RJ – andrea.fernandes@cefet-rj.br

<sup>3</sup>Mestre em Engenharia Mecânica e Tecnologia dos Materiais – CEFET/RJ – diego.lopes@usu.edu.br

<sup>4</sup>Pós-Doutor em Engenharia pela UERJ, Professor do CFET/RJ e da USU – cordenacao.engmecanica@edu.usu.br

## 1 INTRODUÇÃO

Hoje a sobrevivência de uma empresa está em atuar em novos mercados, diversificar portfólio de negócios e ofertar novos serviços ou produtos, sendo que esta capacidade de adequação e adaptação a novos cenários, processos e práticas, no ambiente organizacional, as empresas são pressionadas por mais crescimento e rentabilidade. Porém crescer de forma rentável exige trabalho integrado e orientado para a consecução dos objetivos estratégicos corporativos.

Segundo Mintzberg *et al.* (2007), a estratégia é um caminho que estabelece direção para as organizações, sendo baseado em um procedimento formalizado e articulador de resultados, pela qual uma corporação se orienta no mercado onde atua e se comporta frente aos seus concorrentes para atender sua missão de forma competitiva, ou seja, é um plano em execução que viabiliza o cumprimento dos objetivos estratégicos de uma organização. Dentre os departamentos que constam em uma empresa, o departamento de *marketing* tem um papel fundamental nesse processo por conectar os ideais corporativos aos anseios dos públicos-alvo das empresas.

Apesar do gerenciamento de projetos vir crescendo em diversas áreas como, tecnologia da informação, construção civil, óleo e gás, dentre outras, não se verifica crescimento rápido e aliado do gerenciamento de projetos com a administração de *marketing*. Entretanto estas duas áreas demonstram que podem ser fortes aliadas no atingimento do objetivo estratégico comum da organização.

Verifica-se que no conceito de Administração de *marketing* a satisfação para as partes envolvidas/interessadas, isto é, os *stakeholders*, é um elemento fundamental, porque participam das atividades de uma empresa com o objetivo de obter benefícios, ainda que a prioridade dos interesses de todas as partes interessadas não seja auto evidente. Sendo assim este trabalho traz uma discussão sobre as possíveis interações entre a administração de *marketing*, *stakeholders* e gerenciamento de projetos.

Sendo assim a integração entre estas 2 áreas de conhecimento (*stakeholders* e gerenciamento de projetos) trazem uma discussão importante da necessidade de serem incorporadas na administração de *marketing*, para um melhor alcance dos objetivos corporativos da alta administração de uma empresa.

O objetivo deste trabalho é trazer uma discussão sobre as possíveis interações entre o a administração de *marketing*, *stakeholders* e gerenciamento de projetos.

## 2 DESENVOLVIMENTO

Tradicionalmente especialistas em *marketing* tem dificuldade para gerenciar os projetos frutos das ações do planejamento de *marketing*. A aptidão de uma boa parte deles está voltada para o lado criativo, de produção das ideias. É frequente também encontrar profissionais de *marketing* que acreditam no gerenciamento de projetos como ciência melhor adequada para desenvolvimento de *software* ou a criação do produto, ou no máximo como uma ferramenta para desenvolvimento web. (CALIXTO, 2015)

Porém nos dias atuais as atividades de *marketing* utilizam métodos de planejamento estratégico, planos táticos e operacionais de *marketing*, como forma de estruturar as tarefas que serão concretizadas para o alcance dos objetivos corporativos estipulados pela alta administração de uma empresa.

Verifica-se que há um crescimento na adesão do gerenciamento de projetos e da administração de *marketing*, utilizando-se de práticas de gerenciamento de projetos idealizadas por institutos especializados, como PMI, como forma de potencializar os resultados almejados pelos departamentos internos das companhias, principalmente departamento de marketing.

Sendo assim, existe um campo vastíssimo de pesquisa para uma interface entre gerenciamento de projetos e administração de *marketing*.

### 2.1. Aspectos gerais sobre a Gestão e a Administração de Marketing

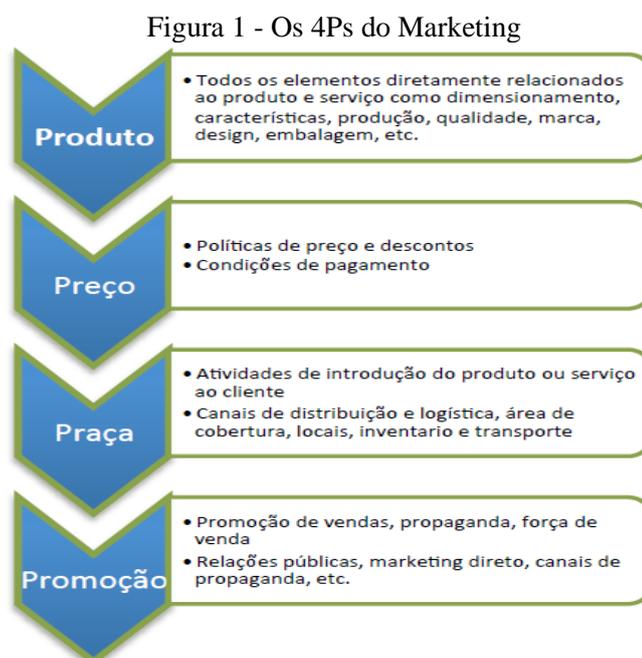
Segundo Drucker (2018) a meta é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou serviço se adapte a ele e se venda por si só. O ideal é que o *marketing* deixe o cliente pronto para comprar. A partir daí, basta tornar o produto ou serviço disponível.

Segundo Cohen (2014) Peter Drucker afirmou que se o *marketing* fosse perfeitamente realizado, a venda seria desnecessária, onde Peter Drucker acreditava que a venda sempre será necessária, mas que o objetivo do *marketing* era tornar o esforço para vender supérfluo. Para isso, seria preciso conhecer muito bem os compradores e usuários dos produtos ou serviços para que fossem vendidos por si mesmos.

Um dos principais conceitos de marketing é o “mix de *marketing*”, que pode ser definido como um grupo de variáveis ou ferramentas conhecidas como os 4Ps e usadas para produzir a resposta desejada no mercado alvo e a criação de valor, como mostrado na figura 1.

Segundo Madela e Hoff (2018), no contexto abordado na figura 1, 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.



Fonte: Jacintho (2011)

Segundo Kotler e Armstrong (2015), a tradicional visão dos 4Ps, pode ser substituída pelos 4Cs: 1) Valor para o **Cliente**, ao invés do *Produto*; 2) **Custo** para o cliente, ao invés de *Preço*; 3) **Conveniência**, ao invés de *Praça*; 4) **Comunicação** com o cliente, ao invés de *Promoção*.

Segundo Jacintho (2011), 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.

Segundo Kotler e Keller (2006) *marketing*, é o produto ou oferta será bem sucedida se agregar valor e satisfação ao público-alvo. Valor são os benefícios e os custos tangíveis ou intangíveis percebidos pelo consumidor. É “tríade do valor para o cliente” a combinação entre qualidade, serviço e preço.

O Conselho de Administração da Associação Norte-Americana de *Marketing*, a definição de marketing promulgou em julho de 2013 que o *Marketing* é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral. Em 2017, foi definida pela AMA, que a pesquisa de *marketing* é a função que liga o consumidor, o cliente e o público ao profissional de *marketing* por meio de informações usadas para identificar e definir oportunidades e problemas; gerar, refinar e avaliar ações; monitorar o desempenho; e melhorar a compreensão dele como um processo. Ele especifica as informações necessárias para abordar essas questões, projeta o método de coleta de informações, gerencia e implementa o processo de coleta de dados, analisa os resultados e comunica as descobertas e suas implicações. (AMA, 2017)

Segundo Terblanche (2005), a utilização gerencial do *marketing* tem contribuído para melhorar a prosperidade e o crescimento econômico do negócio ao coordenar esforços para conduzir a oferta até a demanda em uma empresa. As atividades de *marketing* ajudam, ainda, no dimensionamento e na distribuição da oferta para satisfazer as necessidades da demanda. Com essa proposta, verifica-se que o *marketing* para ser interpretado como o esforço social da organização para atender as suas obrigações junto aos *stakeholders*.

Segundo Kotler e Keller (2006), a administração de *marketing* é o processo de planejamento e execução da concepção, do preço, da promoção e da distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais. A gestão de *marketing* são as atividades de **gerenciamento de processos, pessoas e estratégias de marketing** a fim de gerar valor para o mercado e cumprir metas e objetivos organizacionais. Para Casaroto (2020) vale ressaltar que esses processos, são parte de qualquer tipo de gestão na rotina de um negócio, seja a gestão empresarial, financeira, de pessoas etc. a diferença é que aqui eles são aplicados ao marketing, que abrange uma infinidade de atividades voltadas para o mercado.

Sendo assim segundo Kotler e Keller (2006) o conceito de administração de *marketing* envolve os seguintes elementos: um processo de análise, planejamento, implementação e

controle; bens, serviços e ideias; a noção de troca; a meta de produzir e a satisfação para as partes envolvidas, isto é, os *stakeholders*.

Segundo Neves (2021) tem-se uma orientação inversa visando satisfazer plenamente a determinado grupo de consumidores, oferecendo o que desejavam, de maneira melhor que os concorrentes, onde ao invés de se produzir o que se sabia, num ambiente de pouca competição, e depois deixar que o pessoal de vendas cuidasse de criar e estimular a demanda, estocando os canais de distribuição e empurrando os produtos aos consumidores, as empresas, através de pesquisas, passaram a perceber o que os consumidores estavam demandando, e a lançar produtos visando a sua completa satisfação. A figura 2 ilustra o processo de *marketing* voltado para o mercado.

Figura 2 - Processo de Marketing voltado para o mercado



Fonte: Neves (2021)

O mercado-alvo das atividades de *marketing* é composto pelos consumidores finais, consumidores industriais (em qualquer lugar do mundo), governos, fornecedores, empregados, agentes, competidores e outros, que podem ser tratados como *stakeholders* das atividades de *marketing*.

Segundo Abell (1980), o conhecimento do comportamento de compra do consumidor é um fator-chave para a definição do negócio de uma empresa. A análise do consumidor deve englobar os seguintes aspectos: análise do processo de decisão de compra; análise do comportamento do consumidor final e intermediário; quais são as informações internas e externas relevantes do consumidor para o marketing; onde estão as informações relevantes do consumidor.

Segundo Freeman (1984) o conceito de que as organizações têm partes interessadas é comum na literatura de gestão e a *stakeholder theory* argumenta que cada indivíduo ou grupos

legítimos, participam das atividades de uma empresa com o objetivo de obter benefícios, ainda que a prioridade dos interesses de todas as partes interessadas não seja auto evidente. O propósito central desta teoria tem sido o de permitir aos gestores compreender as partes interessadas e gerenciá-las de forma estratégica.

Segundo Neves (2021) para se obter a orientação de compra do consumidor, parte-se, então, da análise do comportamento de compra do consumidor/cliente da empresa. O que influenciará o processo de decisão de compra do consumidor são os estímulos de *marketing* introduzidos pelas empresas através das características do produto, preço, comunicações (promoção, propaganda) e estratégia de distribuição, mais os estímulos do ambiente, que são os fatores econômicos, tecnológicos, políticos e culturais e ainda as características culturais, sociais, pessoais e psicológicas desse comprador. Esses três fatores influenciando o processo de decisão de compra irão resultar nas decisões do comprador.

## **2.2. Interface entre Administração de Marketing e Gerenciamento de Projetos**

Segundo o PMI (2017), projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único e são realizados para cumprir objetivos através da produção de entregas. Verifica-se que o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado por meio da aplicação e integração apropriadas dos processos de gerenciamento de projetos identificados para o projeto. O gerenciamento de projetos permite que as organizações executem projetos de forma eficaz e eficiente.

Segundo Cova e Sales (2005) trazem uma interessante discussão sobre seis postos-chaves para mesclar a administração de marketing como *marketing* de projeto em gerenciamento de projeto.

Thiry (2005) estabelece que a relação *marketing* projeto é uma via de mão dupla, que é pega para alcançar subsistência financeira e suporte dos patrocinadores do projeto. Thiry (2005) recomenda aos gerentes de projeto: “*Coloque seus projetos no contexto do negócio! Veja-o no contexto da estratégia de marketing e relacionamento com clientes. Em seguida, venda as entregas que são significativas para a estratégia do negócio*”.

Segundo Leocouvre e Patel (2009) relata que existe uma quantidade considerável de pesquisas sobre as relações entre o *marketing* de projetos e gerenciamento de projetos. Os autores enfatizam que os estudos recentes em gerenciamento de projetos ampliaram a maneira de olhar para este campo, incorporando a abordagem ao cliente ao se aproximar da visão de mundo adotada pelo *marketing* de projeto. Além disso as organizações hoje são começando a

apreciar a necessidade de estratégias processo de definição de portfólio que inclui gerenciamento de portfólio de projetos como uma de suas iniciativas estratégicas. Quando se estuda projeto *marketing* e sua verifica-se que os mundos do marketing de projetos e o gerenciamento de portfólio de projetos se sobrepõe em suas conceitos e práticas.

Segundo Jacintho (2011) existe uma correlação entre o *marketing* e o gerenciamento de projetos, e que o uso de ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos em *marketing* são importantes para o sucesso de alguns projetos.

Segundo Xavier (2011) 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. Xavier (2011) 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.

Segundo Calixto (2015) agências de publicidade e propaganda já estabelecem a gestão de projetos para acompanhamento das propostas de campanhas, eventos e demais ações dos clientes que mantém. Normalmente, os empreendedores que aderiram aos projetos como forma de condução do planejamento criado para os negócios dos seus clientes, utilizam as boas práticas do PMI estabelecidas no guia PMBoK.

Isso ocorre, segundo pesquisas não formais feitas com comunicólogos e publicitários, pela forma mais didática e prática apresentada no livro do PMI. Uma agência de *marketing* digital situada no estado de São Paulo faz uso do gerenciamento de projetos para conduzir as ações de *marketing* da sua carteira de clientes. E para ajudar a gerir as propostas criadas para seus clientes uma pequena equipe interna presta suporte aos demais líderes dos projetos.

(CALIXTO, 2015)

Porém vale ressaltar que alguns pesquisadores como Stretton (2009), apresentam um ponto de vista crítico sobre a literatura de gerenciamento de projetos, argumentando que esta é orientada ao tradicional processo interno de produção e o desenvolvimento do projeto e seus produtos, desta forma ignorando a perspectiva de *marketing* que poderia guiar o projeto em direção à satisfação do cliente e uma visão mais holística dos resultados.

### **2.3. A interface entre a administração de marketing e o gerenciamento de projetos de Stakeholders**

Segundo Kerzner (2006) em todos os tipos de organizações tem-se a necessidade de estabelecer um processo estruturado, em que seus profissionais possam se basear para realizar um projeto, principalmente relacionados aos fatores críticos e indicadores de desempenho considerado pela companhia, para alcançar a satisfação na gestão de projetos.

Segundo Oliveira *et al.* (2017), os projetos preenchem uma necessidade fundamental na sociedade ao serem a principal forma de executar mudanças e gerar produtos ou serviços para clientes internos e externos. Por sua vez, a gestão de projetos considera a organização, a direção e a supervisão dos recursos para executar um objetivo em relativo curto prazo, com a intenção de concluir metas cada vez mais específicas, aliado a natureza temporária dos projetos verifica-se que há um começo e um fim bem definido; e que são concebidos por meio de um ciclo de vida caracterizado por grupos de processos, que se sobrepõem, como por exemplo, iniciação, planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento.

No caso da interface de gestão de projetos e de *marketing*, diz-se que gerenciamento ativo das partes interessadas, é o aumento da probabilidade dos projetos não se desviarem do rumo por causa de problemas de relacionamento não resolvidos ou negligenciados, por exemplo, de comunicação, cooperação, respeito, identificação de anseios e expectativas, definição de prioridades, entre outras. E isso envolve levantar as necessidades explícitas e implícitas nos projetos, por exemplo, de escopo, prazos, custos, qualidade, entre outras, e validá-las com as partes interessadas, antes de realizar as entregas (OLKOSKI, *et al.*, 2009)

Em gerenciamento de projetos, o gerenciamento das partes interessadas, auxilia na forma de melhor lidar com as partes, sejam elas internas ou externas ao projeto, de acordo com a sua classificação. O gerenciamento das partes interessadas possui os dois documentos que são gerados pelos processos de identificar as partes interessadas (registro das partes interessadas), planejar o gerenciamento das partes interessadas, gerenciar o engajamento das partes interessadas e controlar o engajamento das partes interessadas. (VARGAS, 2018)

No gerenciamento de projetos das partes interessadas, o registro das partes interessadas é o documento que identifica e classifica todas as Partes Interessadas do projeto e também o mapa das partes interessadas com a matriz de “interesse X poder”. O plano de gerenciamento das partes interessadas é o documento final que contém as atitudes que devem ser tomadas para gerenciar todos os envolvidos com o projeto e também se encontram instruções para como agir em caso de solicitações de mudanças, com que frequência serão realizadas as avaliações das partes interessadas e de que forma se dá a alocação financeira para o gerenciamento das partes

interessadas. Em caso de solicitações de mudanças feitas pelas partes interessadas, estas devem ser tratadas de forma correspondente ao colocado no sistema integrado de controle de mudanças do projeto. (SOUZA, FERNANDES, QUALHARINI, 2017 e PMI, 2017)

Para que um sistema de gerenciamento funcione de forma benéfica em um projeto existem “regras” que devem ser utilizadas com a intenção de oferecer uma melhor estruturação do empreendimento a ser desenvolvido. Uma metodologia, por exemplo, além de melhorar o desempenho da execução do projeto, favorece a confiança e o relacionamento entre os *stakeholders* (KERZNER, 2006).

Na administração de *marketing* o planejamento, organização e o controle das atividades estratégicas e táticas de *marketing* com o intuito de agregar valor aos clientes e às demais partes interessadas (*stakeholders*) da empresa. Verifica-se que o fortalecimento do relacionamento da empresa com os *stakeholders*, pode ser visto no conceito de marketing de relacionamento por meio do conceito de 30Rs. Este conceito, definido em Gummenson (2005), estabelece em 4 blocos de conhecimento que são definidos como: Relacionamentos de mercado clássicos, Relacionamentos de mercados especiais, Megarrelacionamentos, Nanorrelacionamentos.

Porém com o desenvolvimento do conceito da administração de marketing devido a influência da tomada de decisões de muitos dos *stakeholders*, considera-se o conceito de Balanço Social, sendo uma ferramenta que busca levar a informação àqueles que dela precisam para a tomada de decisões. Segundo Tinoco (2009), o balanço social tem como principais variáveis: Clientes, fornecedores, colaboradores, investidores potenciais, acionistas controladores, acionistas minoritários, gestores, governo e vizinhos.

Segundo Melo Neto (1999) a importância do Balanço Social como expressão evidente da cidadania empresarial também destaca a importância das práticas sociais empresariais como forma de agregar valor à marca institucional.

Devido ao exposto acima, analisou-se alguns itens que relacionam marketing com *stakeholders*, mostrando um potencial desta variável ser trabalhada com os conceitos apresentados em gerenciamento de projetos.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo discutiu a relação do gerenciamento de projetos, de administração de *marketing* e *stakeholders*. Considerando que a administração de *marketing*, tem como finalidade básica de organizar, controlar, ofertar um maior número de recursos técnicos e com isso possibilitar melhores resultados para as ações de *marketing*, verificou-se ser possível a possibilidade da contribuição das boas práticas de gerenciamento de projetos, uma vez que as

atividades de *marketing* realizadas pelos profissionais da área carecem de um melhor formato para estruturar o seu desenvolvimento. Além dos conceitos de administração de marketing como, marketing de relacionamento e marketing-balanço-social, podem ser utilizados na interface com os conceitos do plano de gerenciamento de projetos de *stakeholders*, onde verifica-se que os modelos/processos adotados pelo PMI, no plano de gerenciamento de *stakeholders* se adequam perfeitamente as práticas adotadas na administração de *marketing*.

## REFERÊNCIAS

ABELL, D. F. *Defining the business: the starting point of strategic planning*. Prentice Hall, 1980.

AMA, American Marketing Association, *Definition of marketing*, 2017, Disponível em: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>, Acesso em: 19/04/2023

CASAROTO, Camila, **O que é gestão de marketing?**, 2020, Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/gestao-de-marketing/>, Acesso em: 19/04/2023

CALIXTO, Mariane Barros, **O uso do gerenciamento de projetos para melhoria da gestão das atividades de marketing**, Monografia apresentada para aprovação no curso de Pós-Gradual *latu sensu* em Gerenciamento de Projetos da Escola Politécnica da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2015.

COHEN, Willian A.; *Marketing segundo Peter Drucker: Lições estratégicas que revolucionaram os conhecimentos de marketing*. São Paulo: M.books do Brasil, 2014.

COVA, Bernard; GHOURI PN, SALLE, Robert. *Six key points to merge project marketing into project management*. International Journal of Project Management, 23(5):354–359, 2005.

DRUCKER, P. F., **Introdução a administração**, Ed. Cengage Learning, 2018

FREEMAN, R. E. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishing, 1984

GUMMENSON, Evert. *Marketing de relacionamento total*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

JACINTHO, Durval Carvalho Avila; **Marketing em gerenciamento de projetos**. 2011, Disponível em: [https://brasil.pmi.org/brazil/KnowledgeCenter/Articles/~/\\_/media/075EEAFAEF4A28BAB91FB0EEE9BCE6.ashx...](https://brasil.pmi.org/brazil/KnowledgeCenter/Articles/~/_/media/075EEAFAEF4A28BAB91FB0EEE9BCE6.ashx...) Acesso em: 10/04/2023.

KOTLER, P. ARMSTRONG, G, **Princípios de marketing**, 15ª Edição, Editora Pearson Education do Brasil, 2015

KOTLER, P; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2006.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos: As melhores práticas**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

LECOEUVRE-SOUDAIN, L; PATEL, Koninika. **Project marketing implementation and its link with project management and project portfolio management**, 2009, Disponível em: <https://ibimapublishing.com/articles/CIBIMA/2009/247332/247332.pdf>, Acesso em: 14/04/2023.

MADELLA, Leila Regina, HOFF, Rafael Sbeghen, **O planejamento estratégico de marketing sob a metodologia do gerenciamento de projetos**, 2018 Disponível em: <http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/index.php/pos-graduacao/trabalhos-de-conclusao-de-bolsistas/trabalhos-de-conclusao-de-bolsistas-a-partir-de-2018/ciencias-sociais-aplicadas/especializacao-5/245-o-planejamento-estrategico-de-marketing-sob-a-metodologia-do-gerenciamento-de-projetos/file>, Acesso em: 10/04/2023

MELO NETO, Francisco Paulo de, **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. 5. ed., 2ª reimpressão Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 1999.

MINTZBERG, H. *et al.* **O processo de estratégia: Conceitos, contexto e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

NEVES, Marcos Fava; **Planejamento e gestão estratégica de marketing**, 2021, Disponível em: [https://doutoragro.com/wp-content/uploads/2021/01/PGEM-4173\\_edit.pdf](https://doutoragro.com/wp-content/uploads/2021/01/PGEM-4173_edit.pdf), Acesso em: 19/04/2023

OLIVEIRA, R. R., BOLDORINI, P., TEIXIERA, L. A. A., MARTINS, H.C.; **Gestão de projetos e marketing de relacionamento: interseções para o gerenciamento das partes interessadas em projetos**, 2017, Iberoamerican Journal of Project Management (IJoPM). [www.ijopm.org](http://www.ijopm.org). ISSN 2346-9161. Vol.8, No.1, Código Sección, pp.47-68. 2017. Recepción: 27/11/16. Aceptación: 13/02/17. Publicación: 10/06/17.

OLKOSKI, G., USTER, R., MARQUES, L., & SILVA, J. **Marketing de relacionamento e software de crm: estudo de caso em uma concessionária de automóveis**. Revista de Administração da UFSM, 2(3), 417-432, 2009

PMI, **A Guide to the Project Management Body of Knowledge - PMBOK**, 6a Edição, 2017.

SOUZA, Karina Martins de; FERNANDES, José Luiz, QUALHARINI, Eduardo Linhares, **Uma proposta de gestão das partes interessadas em intervenções temporárias urbanas no rio de janeiro**, Revista Projectus, Rio de janeiro, v.2, n. 4, p. 192-207, 2017

STRETTON, A. **Adding marketing perspectives to program/Project management?** PM World Today eJournal, Vol. XI, Issue XII, pp 1–10, 2009

TERBLANCHE, N. S.; **A century of marketing: achievements, mishaps and future challenges**, 2005, Disponível em: <https://journals.co.za/doi/epdf/10.10520/EJC69700>, Acesso em: 19/04/2023

TINOCO, João Eduardo Prudêncio. **Balço social: uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.

THIRY, M., **Marketing your projects**. PM Network, August 2005.

VARGAS, Ricardo Vianna, **Gerenciamento de projetos – Estabelecendo diferenciais competitivos**, 9ª edição, Ed. Brasport, 2018

XAVIER, Luis Fernando da Silva. **Gestão de Projetos aplicado a área de *marketing***. Disponível em < <http://pt.slideshare.net/lfxavier/apresentao-banca-de-tcc>> Acesso em 22/04/2023.