

## **Desenvolvendo um plano de marketing sob a ótica de gerenciamento de projetos**

**Juliana Caminha Noronha (UNIFEI)**  
**Carlos Eduardo Sanches (UNIFEI)**  
**Julia Cristina Caminha Noronha (UNIFEI)**  
**Carlos Henrique Mello (UNIFEI)**

### **Resumo:**

*As organizações modernas procuram a todo o momento preencher as lacunas entre o planejamento e a execução. É fato que estratégias que estiverem desvinculadas do conceito de efetividade de seus resultados serão desprezadas, por melhor contextualizado que seja o plano estratégico. No contexto do marketing estratégico essa questão é ainda mais relevante, levando em conta que se gerencia em um mercado competitivo e inovador, no qual a pressão por resultados tem se tornado uma máxima. Dessa forma, esse artigo se propõe a integrar a metodologia de gerenciamento de projetos ao planejamento estratégico de marketing, de forma a garantir a previsibilidade e os resultados dos planos de marketing das empresas. Para demonstrar a eficiência dessa integração, as ferramentas de gestão de projetos foram aplicadas ao plano de marketing desenvolvido para uma indústria do setor químico. A incorporação de matrizes de Gerenciamento de Projeto ao plano de marketing definiu precisamente os prazos, as responsabilidades de cada envolvido, assim como as medidas preventivas aos possíveis riscos do projeto, adicionando mecanismos de controle para assegurar a execução efetiva do plano. Por fim, a dinâmica de tratamento de incertezas proporcionou uma maior dimensão ao processo de planejamento estratégico.*

**Palavras-chave:** *Estratégia, Plano estratégico de marketing, Gerenciamento de projetos.*

### **Abstract:**

*Modern organizations are constantly looking to fill the gap between planning and action. Strategies disconnected from the concept of effectiveness of their results will be disregarded, even when the strategic plan is well contextualized. In the context of strategic marketing these questions are definitive, considering the high competition and the innovation level that surround this activity. This paper intends to integrate the project management principles to the strategic marketing planning in a chemical industry minimizing uncertainties and enhancing the results of the project execution. In order to implement the proposal, some project management forms and steps were incorporated to the plan, defining clear deadlines, responsibilities and risks of the whole project, and adding structured approaches to control the execution. Concluding, the uncertainties treatment provides a better dimension of the strategic planning process in the organization.*

**Key words:** *strategy, strategic marketing plan, project management.*

## **1. Introdução**

As organizações modernas procuram a todo o momento preencher as lacunas entre o planejamento e a execução. É fato que estratégias que estiverem desvinculadas do conceito de efetividade de seus resultados serão desprezadas, por melhor contextualizado que seja o plano estratégico.

No contexto do marketing estratégico essa questão é ainda mais relevante, levando em conta que se gerencia em um mercado competitivo e inovador, no qual a pressão por resultados tem se tornado uma máxima. Dessa forma, esse artigo se propõe a integrar a metodologia de gerenciamento de projetos ao planejamento estratégico de marketing, de forma a garantir a previsibilidade e a efetividade dos planos de marketing das empresas.

O trabalho será desenvolvido em quatro etapas. Inicialmente, será apresentada uma revisão bibliográfica referente aos temas de planejamento estratégico de marketing e gerenciamento de projetos. Em seguida, será comentada a relevância da integração dessas duas metodologias. Para demonstrar a eficiência dessa integração, as ferramentas de gestão de projetos serão aplicadas a um exemplo real de plano de marketing desenvolvido para uma indústria do setor químico. Finalmente, serão apresentadas as conclusões.

## **2. Revisão Bibliográfica**

### **2.1 Planejamento Estratégico**

De acordo com Wright (2000), a estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e objetivos gerais da organização. Nesse contexto, o autor observa que a administração estratégica pode ser vista como uma série de passos em que a alta administração deve realizar:

- Analise das oportunidades e ameaças ou limitações existentes no ambiente externo;
- Analise dos pontos fortes e fracos do ambiente interno;
- Estabelecimento da missão organizacional e seus objetivos gerais;
- Formulação de estratégias no nível corporativo, nível de negócios e nível funcional, que permitam a combinação dos pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente;
- Implementação das estratégias;
- Realização de atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos;

Segundo Kotler (1998), as empresas concorrem em um mercado global guiadas por duas premissas básicas: o compromisso de criar e manter clientes satisfeitos e a capacidade de se adaptar ao mercado em contínua mudança através da prática do planejamento estratégico orientado para o mercado. Nesse enfoque, os propósitos do planejamento estratégico são moldar e remodelar os negócios, produtos e processos da empresa com objetivo de crescimento e lucro.

O autor enfatiza que o conhecimento do planejamento estratégico é essencial para a compreensão da administração de marketing. Um primeiro passo para o entendimento do

planejamento estratégico consiste no reconhecimento dos quatro níveis organizacionais mostrados no quadro 1 e das suas respectivas competências.

<b>NÍVEL CORPORATIVO</b>	Define objetivos gerais, missão, visão e estratégias que englobam todas as unidades de negócio.
<b>NÍVEL DIVISIONAL</b>	Tomada de decisões sobre os recursos a serem alocados para cada unidade de negócio subordinada a esse nível.
<b>NÍVEL DAS UNIDADES DE NEGÓCIO</b>	Desenvolvimento do plano estratégico das unidades de negócio, visando avançar a posição competitiva de cada uma delas.
<b>NÍVEL DO PRODUTO</b>	Desenvolve-se um plano de marketing para cada produto das unidades de negócios.

Quadro 1 – Níveis Organizacionais

Dentro da concepção do plano estratégico de marketing, o marketing pode ser dividido em dois níveis: marketing estratégico e marketing operacional. O marketing estratégico pressupõe a análise sistemática e permanente das necessidades de mercado e desenvolvimento de conceitos e produtos com bom desempenho destinados a grupos de compradores específicos e que apresentam qualidades distintivas que os diferenciam dos concorrentes imediatos, assegurando deste modo aos produtos uma vantagem concorrencial duradoura e defensável. O marketing operacional se refere à organização de estratégias de desenvolvimento cujo objetivo é divulgar e valorizar as qualidades distintivas reivindicadas pelos produtos oferecidos junto aos compradores potenciais, reduzindo assim o custo de prospecção dos compradores (LAMBIN *apud* CEZARINO, 2005).

O quadro 2 a seguir demonstra as atividades e responsabilidades de cada nível do marketing.

<b>MARKETING ESTRATÉGICO</b>	<b>MARKETING OPERACIONAL</b>
Análise das Necessidades: definição dos mercados.	Escolha do segmento alvo
Segmentação de Mercado: macro e micro segmentação.	Plano de Marketing: objetivos, posicionamento e tática.
Análise de atratividade de mercado potencial: ciclo de vida.	Marketing Integrado (4P's).
Análise da Competitividade: vantagem concorrencial defensável.	Orçamento de Marketing.
Escolha de uma estratégia de desenvolvimento.	Realização do plano e controle.

Quadro 2 – Marketing Estratégico x Marketing Operacional  
Fonte: Adaptado de Lambin *apud* Cezarino (2005)

## 2.2 Gerenciamento de Projetos

É fato que o termo projeto não possui um significado único, sendo geralmente relacionado a um conjunto de planos, especificações e controles. Segundo Colaneri (2004), as principais características dos projetos são a temporariedade e a individualidade do produto ou serviço a ser desenvolvido, levando-se em consideração sua complexidade e as incertezas envolvidas no processo.

Os projetos são executados em todos os setores da economia, e representam um conjunto de esforços complexos interdependentes, exigindo elevado esforço de gerenciamento. As técnicas usuais de administração revelam-se insuficientes nessa área. A complexidade, a dinâmica e a incerteza inerentes a um projeto exigem enfoques particulares e ferramentas adequadas para seu gerenciamento eficaz (CASAROTTO, 1999). Em vista dessa necessidade específica, o gerenciamento de projetos se destaca como um campo de estudo singular dentro da teoria da administração.

No PMBOK (2004), o gerenciamento de projetos é definido como a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. Também de acordo com esse instrumento, o gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e da integração dos processos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento. De maneira geral, gerenciar um projeto inclui as seguintes etapas:

- Identificação das necessidades;
- Estabelecimento de objetivos claros e alcançáveis;
- Balanceamento das demandas conflitantes de qualidade, escopo, tempo e custo;
- Adaptação das especificações, dos planos e da abordagem às diferentes preocupações e expectativas das diversas partes interessadas.

### **3. A relevância do uso de gerenciamento de projetos para o planejamento estratégico de marketing**

O plano de marketing pode ser definido como um documento capaz de especificar o planejamento periódico para o mix de marketing da marca ou produto. Na maioria das empresas o plano de marketing é estruturado de acordo com a metodologia do planejamento estratégico (HOLEY, PIERCY e SAUNDERS, 2005).

De acordo com Hooley, Piercy e Saunders (2005), a estratégia preocupa-se principalmente com a eficácia (como fazer a coisa certa), em vez de com a eficiência (como fazer as coisas de maneira certa). No entanto, em empresas bem sucedidas o pensar estrategicamente significa não só pensar como melhorar o que se faz agora, mas também em questionar o que exatamente se faz.

O autor observa que para qualquer estratégia ser eficaz, ela necessita estar em sintonia com as necessidades e exigências dos clientes, assim como, com os recursos e as capacidades da empresa que busca implementá-la.

“A maioria das estratégias falham por serem mal executadas”, disse Larry Bossidy, ex-presidente da Honeywell. A questão é que não basta ter a estratégia certa. A menos que as grandes idéias sejam traduzidas em passos concretos de ação, a estratégia será inútil. (Freire, 2005)

A partir das afirmações acima, é possível inferir a importância das organizações em criar procedimentos que preencham as frequentes lacunas entre o planejamento e a execução dos planos de ação. Uma forma de garantir que o planejamento estratégico seja realizado sem essas lacunas, criando-se, portanto, mecanismos de controle que garantam a sua execução efetiva se daria através da prática do gerenciamento de projetos.

De acordo com o PMBOK (2004), os projetos já são constantemente utilizados como um meio de atingir o plano estratégico de uma organização.

A gestão por projetos também é compatível com as filosofias gerenciais existentes, como o gerenciamento com foco no cliente, os movimentos da qualidade, a modernização dos processos do negócio e mesmo o gerenciamento dos processos. A aplicação do gerenciamento de projetos em uma base mais ampla dentro da organização aumenta a velocidade e produtividade dos processos existentes (VALANDRO, 2004)

Ainda que o gerenciamento de projetos seja predominante empregado em projetos industriais, essa abordagem tem sido cada vez mais utilizada com sucesso no setor de serviços. Sua aplicação em projetos internos de melhoria da empresa também é comum. Entretanto, os conceitos desse campo ainda não permearam o planejamento estratégico de marketing.

Com objetivo de criar uma interação sinérgica entre essas duas atividades, esse artigo se propõe a desenvolver um plano estratégico de marketing aos moldes da gestão de projetos. Dessa forma, transforma-se a atividade referente ao marketing operacional, que passa a operar sob a ótica da metodologia de gerenciamento de projetos ao planejar e executar os planos de marketing. Observe na figura 1 a nova configuração para o gerenciamento da estratégia.

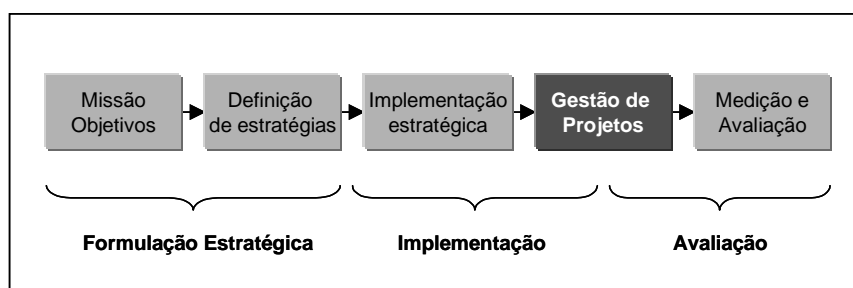


Figura 1 – Nova configuração do gerenciamento da estratégia

#### 4. Metodologia

Este trabalho foi desenvolvido por meio do método de estudo de caso, tendo como objeto de estudo o plano estratégico de marketing de uma indústria química.

Os pressupostos de um Estudo de Caso são (BRYMAN, 1989):

1. O problema da pesquisa é abrangente e complexo;
2. O poder de generalização é limitado, com conclusões particulares;
3. Não é possível analisá-lo fora de seu contexto;
4. O pesquisador está inserido no ambiente, mas não interfere;
5. É permitido utilizar várias formas de evidências.

O planejamento estratégico de marketing e a gestão de projetos são por si só temas complexos e abrangentes, pois envolvem diversos fatores da organização e abordagens.

O estudo tem como objeto de análise um planejamento estratégico de marketing de uma indústria química e por isso seus resultados não podem ser generalizados a outras empresa sem análise aprofundada das características particulares de cada organização.

Os pesquisadores estiveram diretamente envolvidos com o ambiente, porém não interferiram no processo.

A coleta de dados foi baseada na aplicação de questionários semi-estruturados e em entrevistas com os profissionais responsáveis pelo departamento de marketing.

Os resultados obtidos demonstram a relevância da aplicação da gestão de processos como uma ferramenta para aumentar a efetividade do planejamento estratégico na organização.

## 5. Apresentação do estudo de caso

### 5.1 Contextualização do estudo de caso

A seguir, um plano de marketing criado para uma indústria química, do segmento de corantes, será analisado e adaptado passo a passo, de acordo com proposições chave da gestão de projetos.

O plano inicial foi desenvolvido através da metodologia comum de planejamento estratégico.

Realizou-se, portanto, uma pesquisa de marketing para revisar o ambiente interno e externo da empresa, com objetivo de traçar um diagnóstico que sinalizasse os objetivos de marketing e comunicação a serem seguidos. Além disso, foi realizada a segmentação dos clientes da empresa, dividindo-os em grupo “A”, composto por clientes de grande porte e Grupo “B”, que englobavam os clientes de pequeno e médio porte.

A estratégias anuais de marketing foram:

- a) **Penetração de mercado:** visando o aumento da participação de mercado dos produtos da empresa no segmento de clientes “B”.
- b) **Desenvolvimento de produto:** criar demanda para a nova linha de produtos adquirida pela empresa.

	Produtos atuais	Novos produtos
Mercado atual	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produto
Novos mercados	Desenvolvimento de mercado	Diversificação

Fonte: Ansoff adaptado por Cobra (1992)

Figura 2 – Estratégia de Marketing

Seguindo as diretrizes definidas no Plano de Marketing e Comunicação foi desenvolvido um plano de ações, para o período de um ano, que contemplava as quatro linhas de ação demonstradas no quadro 3.

<b>Ação 1</b>	<b>Público Interno</b>	conscientização dos funcionários das novas diretrizes da empresa
<b>Ação 2</b>	<b>Comunicação Social</b>	anúncios institucionais em mídia especializada ações de marketing direto distribuição de catálogo referentes ao e-commerce da empresa assessoria de imprensa eventos
<b>Ação 3</b>	<b>Estratégia de Canal</b>	incentivos aos clientes do segmento "B"
<b>Ação 4</b>	<b>Marketing Social</b>	criação do concurso programa de TV divulgação do programa

Quadro 3 – Plano de Ações

## 4.2 Aplicação das metodologia de gerenciamento de projetos ao plano de marketing

Segundo Valandro (2004), existem duas escolas de ensino de gerência de projetos: a primeira 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, denominada Universo de Conhecimento da Gerência de Projetos, proposta pelo *Project Management Institute* (PMI), vem ganhando espaço desde o início dos anos 90 e parte do pressuposto de que existe uma série de disciplinas que precisam ser aplicadas em projetos para garantir seu sucesso. Na prática, as duas escolas são complementares. Portanto, a abordagem moderna leva em conta tanto o aspecto de ciclo de vida do projeto quanto a aplicação de disciplinas.

As disciplinas propostas no PMBOK (2004), que serão aplicadas ao projeto são:

1. Gerenciamento de Escopo
2. Gerenciamento de Recursos Humanos
3. Gerenciamento de Comunicação
4. Gerenciamento de Prazo
5. Gerenciamento de Custo
6. Gerenciamento de Risco
7. Gerenciamento de Integração

O gerenciamento de qualidade e o de suprimentos, propostos pelo PMBOK (2004), foram excluídos da reestruturação do plano devido à subjetividade dos padrões de qualidade a serem considerados num plano de marketing e ao fato da cadeia de suprimentos do plano ser relativamente curta e bem estruturada, tornando esse tipo de controle irrelevante.

A seguir serão sugeridas as adaptações de acordo com a filosofia de gerenciamento de projetos para o plano de marketing da empresa.

## 5. Desenvolvimento do planejamento de marketing a partir da metodologia de gerenciamento de projetos

### 5.1 Gerenciamento de Escopo



No escopo do projeto serão declarados o objetivo de marketing, a justificativa do projeto, o investimento e as principais entregas a serem realizadas durante o ano.

**Objetivo e metas:** Fidelizar e aumentar a participação dos clientes dos grupos A e B, aumentando em 3% a receita relativa do grupo A e 9% nos clientes do grupo B, representando um aumento total no faturamento de 6,43% em relação ao ano anterior.

**Justificativa:** O plano foi projetado a partir da constatação que a empresa possui pouca participação a ser conquistada nos seus clientes do tipo A, uma vez que sua participação média nesses clientes já é de 76%. Entretanto, ainda existe muito potencial de compra dentro do grupo de clientes B a ser explorado.

**Investimento:** O custo total do projeto foi estimado em R\$ 300.000,00

**Principais entregas:**

- Criação do novo conceito da empresa, relacionado à idéia de parceria;
- Conscientização dos funcionários em relação às novas diretrizes;
- Ação para clientes do grupo “B”, através do incentivo a compra conjunta;
- Anúncios institucionais;
- Ações de Marketing Direto;
- Assessoria de Imprensa;
- Criação de um programa de TV educativo em parceria com o canal Cultura;
- Realização de concurso para participação do programa de TV;

A definição das principais entregas permite que o gerente de marketing defina marcos para o projeto, utilizando-se dessas datas para realizar reuniões e avaliações do andamento do plano de marketing em questão.

Em seguida deve-se redesenhar o plano de ações através de um matriz WBS (Work Breakdown Structure), em outras palavras, EAP (Estrutura Analítica do Projeto). Para Kerzner (2001), a WBS é uma descrição gráfica do projeto capaz de segmentar as atividades em pequenas tarefas, possibilitando que todas as tarefas envolvidas sejam realizadas e contabilizadas no projeto. Sua estrutura é construída de acordo com a forma que o trabalho será desempenhado, refletindo os custos do projeto, responsabilidades e os dados a serem reportados.

Para visualizar a versão resumida da WBS do plano de marketing em questão, consultar o anexo 1.

## **5.2 Gerenciamento de Recursos Humanos e Gerenciamento da Comunicação**

Dentro dessa área de conhecimento o primeiro passo será definir os stakeholders do projeto e suas respectivas necessidades de informação (Quadro 4), englobando, portanto, na mesma atividade o gerenciamento de recursos humanos e de comunicação.



Stakeholders	Informações	Mídias e Meios de Comunicação
<b>Diretor financeiro administrativo</b>	informações sobre os incrementos de receita gerados pelo projeto;	reunião
<b>Gerente de marketing</b>	informações sobre o andamento de todas as etapas do projeto	reuniões e-mail telefone
<b>Gerente comercial</b>	informações sobre os objetivos em relação aos segmentos clientes “A” e “B”, para o desenvolvimento de relacionamento focado nas novas diretrizes da empresa;	reunião
	realização de cursos e coleta de informações sobre o conceito de compra conjunta, que por sua vez será incentivada entre os clientes do grupo “B”;	cursos presenciais internet
<b>Assistente de planejamento da agência de propaganda contratada</b>	informações sobre a empresa e seus objetivos de marketing, com objetivo de desenvolver briefings adequados para o departamento de criação da agência;	reuniões e-mail telefone
<b>Dupla de criação</b>	recebimento dos briefings relacionados a cada peça requisitada pela empresa;	reuniões e-mail
<b>Produtor do programa educativo de TV</b>	informações que possibilitem o desenvolvimento do argumento do programa educativo a ser criado.	reuniões e-mail
<b>Cliente</b>	necessidade de comunicações que comuniquem efetivamente a marca e seus atributos.	revistas internet TV

Quadro 4 – Stakeholders e necessidades de informação

O quadro 5 apresenta a matriz de responsabilidades para o projeto.

Stakeholder	Responsabilidades
<b>Diretoria financeira administrativa</b>	Relizar a análise economico-financeira do projeto Aprovar os recursos financeiros para o projeto Gerenciar os custos do projeto Contabilizar os incrementos de receita
<b>Gerente de marketing</b>	Desenvolver o plano de marketing Definir os fornecedores Fornecer briefings para agência contratada Aprovar as criações propostas Coordenar e controlar a execução do projeto
<b>Gerente comercial</b>	Adquirir conhecimentos sobre compra conjunta e associativismo Apresentação do conceito de compra conjunta para clientes do tipo B Acompanhamento da evolução do mercado dos clientes dos tipos A e B
<b>Agência de propaganda</b>	Criar o novo conceito da empresa Criar e apresentar a campanha institucional da marca Gerenciar o plano de mídia para as peças desenvolvidas
<b>Produtor do programa educativo de TV</b>	Criar argumento do programa Coordenar a execução do programa de TV

Quadro 5 – Matriz de responsabilidades

### 5.3 Gerenciamento de Prazo

Nessa fase, os cronogramas desenvolvidos para projeto serão adaptados para plataformas computacionais, através da utilização do programa MS-Project. O programa recalculará os prazos a partir da seguinte fórmula:

$$\text{Duração esperada} = To + 4Te + Tp / 6$$

Onde:

To = Tempo otimista

Te = Tempo esperado

Tp= Tempo pessimista

O programa MS-Project também permite o controle automático de cada etapa do plano, proporcionando ao gerente do projeto a possibilidade de conhecer as áreas críticas do plano, assim como mensurar a porcentagem correspondendo aos atrasos ou adiantamentos do projeto.

Tais plataformas auxiliam o gerente de marketing a reagir às incertezas do projeto no momento certo, coordenando e reorganizando, sempre que preciso, determinadas ações do plano.

### 5.4 Gerenciamento de Custo

O gerenciamento de custos conta com a estimativa dos custos do projeto, o orçamento e controle dos custos. Partindo do plano de marketing inicial, as duas primeiras etapas, de estimativa e orçamento já foram cumpridas, somando um montante de R\$ 300.000,00. Resta ao gerente de marketing a realização do controle de custos de ação orçada no plano.

Esse controle pode ser realizado de maneira simples, através da comparação dos custos orçados e custos reais incorridos no projeto. O essencial é que essa comparação gere um documento a ser utilizado nas lições aprendidas com o projeto. O objetivo dessa ação é evitar futuramente os constantes erros na previsão de custos de planos de marketing.

### 5.5 Gerenciamento do risco

A análise do investimento de marketing foi realizada, apresentando um VPL (valor presente líquido) positivo de R\$ 57.878,09, sinalizando a viabilidade do projeto. Após a análise de viabilidade econômica, essa fase do gerenciamento do projeto deverá listar as atividades essenciais para o plano de marketing e seus respectivos riscos, analisando-os a partir do modelo exposto no quadro 6.

Probabilidade					
Muito alta	Aceitar	Mitigar		Evitar	
Alta		Mitigar		Evitar	
Média		Mitigar		Evitar	
Baixa		Mitigar		Evitar	
Remota		Mitigar		Evitar	
	Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto
	Grau de impacto				

## 5.6 Gerenciamento da integração

O controle de mudanças é um aspecto especialmente delicado do processo de planejamento de projeto, pois a alteração em qualquer uma das partes do plano implica na mudança automática das demais variáveis.

## 6. Conclusão

A incorporação ao plano de marketing das matrizes que definiram precisamente os prazos e seu controle, as responsabilidades de cada envolvido, assim como as medidas preventivas aos possíveis riscos do projeto, adicionou mecanismos de controle para assegurar a execução efetiva do plano. A dinâmica de tratamento de incertezas proporcionou uma maior dimensão ao processo de planejamento estratégico.

VI CONVI BRA – Congresso Virtual Brasileiro de Administração

observado no gerenciamento de tempo, que embora já seja usualmente empregado, foi realizado através de uma ferramenta mais completa, o MS-Project. Em contrapartida, procedimentos como o gerenciamento de risco constituem uma inovação ao processo de planejamento.

Um aspecto interessante do emprego da metodologia de gerenciamento de projetos no plano estratégico de marketing é a sua capacidade de permitir a organização do planejamento e dos procedimentos controle, sem interferir no processo criativo indispensável ao planejamento de marketing. Portanto, o objetivo principal dessa integração é o de minimizar os aspectos críticos do plano de marketing, tais como prazos, custos e riscos.

Adicionalmente, para promover a utilização da atividade de controle, inerente ao gerenciamento de projetos, de maneira mais ampla, é essencial assegurar que as lições aprendidas sejam documentadas de forma a alimentar os futuros planos de marketing, proporcionando a melhoria contínua do processo global de planejamento na empresa.

## Referências

CASAROTTO, Nelson Filho; FÁVERO, José Severino; CASTRO, João Ernesto Escosteguy. Gerência de projetos / Engenharia simultânea. São Paulo: Atlas, 1999.

CEZARINO, Luciana; CAMPOMAR, Marcos Cortez. Uma visão sobre o marketing estratégico. VII SEMEAD. São Paulo: 2005

COBRA, Marcos. Administração de Marketing. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

COLANERI, Alexandre; RODRIGUES, Andrea Bravo; MENEZES, Fernando M. F.; VILLANOVA, Marcos. Gerenciamento de Projeto: gestão de pessoas o diferencial competitivo. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Fundação Getúlio Vargas, Business and Management for International Professionals. UCI. Califórnia, Irvine: 2004.

FREIRE, Alexandre. Planejar ou Executar? Qual o mais importante. Artigo publicado na Revista MPM Mercado. São Paulo: Editora Mundo, 2005.

HOLLEY, Graham J., SAUNDERS, John . Posicionamento Competitivo. São Paulo: Makron Books, 1996.

KERZNER, Harold. Project Management. Ohio: John Wiley & Sons, 2001.

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

PMBOK (2004). Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos . PMI – Project Management Institute.

VALANDRO, Ademir Antônio; KRONMEYER, Oscar Rudy Filho. Transformando estratégias empresariais em resultados com balanced scorecard e gerência por projetos. ENEGEP. Florianópolis: 2004.

WRIGHT, Peter L; KROLL, Mark J.; PARNELL, John . Administração estratégica: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

## Anexo 1 – Versão resumida da WBS do Plano de Marketing

