



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)
II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)
ISSN:2317-8302

INFLUÊNCIA DA FALTA DE GESTÃO DE STAKEHOLDERS EM PROJETOS DE IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS

ROGERIO ALVES SOARES

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
rogas@uol.com.br

MARCELO LUIZ DO AMARAL GONÇALVES

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
marluago@yahoo.com

ROSARIA DE FATIMA SEGGER MACRI RUSSO

UNINOVE - Universidade Nove de Julho
rosariarusso@r2dm.com.br



INFLUÊNCIA DA FALTA DE GESTÃO DE STAKEHOLDERS EM PROJETOS DE IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS

RESUMO

A gestão das partes interessadas (*stakeholders*) apresenta grandes desafios no gerenciamento de projetos. Esses desafios ocorrem independentemente do tamanho e complexidade dos projetos. O processo de gestão dos *stakeholders* precisa levar em consideração o público envolvido, grau de comprometimento, poder de decisão e as nuances empresariais e administrativas que o projeto enfrentará para alcançar sucesso. Este relato técnico analisa os problemas que causavam atraso em projetos de implantação de ERP, quando eram implantados somente alguns de seus módulos, supostamente projetos mais simples que a implantação integral. O processo de identificação desses problemas envolveu a aplicação de entrevistas com os *stakeholders*, a tabulação dos resultados, a apresentação de solução para a organização, operacionalização e análise pós-implantação. Os resultados obtidos mostram que a gestão dos *stakeholders*, além de ser importante, deve ser tratada diferentemente em cada projeto, pois cada um possui um cenário próprio, o que exige uma estratégia de engajamento diferenciada.

Palavras-chave: partes interessadas; gestão das partes interessadas, gerenciamento de projetos.

ABSTRACT

The stakeholder management presents great challenges in Project Management. These challenges occurs independent of the size and complexity of the projects. The process of stakeholder management needs to take into account the public involved, degree of commitment, power of decision, business and administrative nuances that are faced to achieve project success. This technical report examines the problems that caused delays in implementation projects of ERP when implemented some modules only, projects supposedly simpler than full implementation. The identification of these problems involved the application of interviews with stakeholders, the tabulation of results, solution presentation to the company, operationalization and post implementation review. The results show that the management of stakeholders, besides being important, should be treated differently in each project, due to each project has a different scenario, this requires a strategy of differentiated engagement.

Keywords: stakeholders; stakeholder management, project management.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

1. INTRODUÇÃO

Este relato técnico apresentará a avaliação feita em uma empresa prestadora de serviços contábeis para identificar as causas de problemas que ocorriam nos projetos considerados mais simples e que consistentemente eram entregues com atraso e, portanto, fora do custo orçado inicialmente. Um cliente pode contratar todos os serviços dessa empresa (Contabilidade, Finanças, Fiscal e Folha de Pagamento) ou contratar uma combinação de quaisquer dos serviços disponíveis. Por exemplo, contratação somente do Módulo de Contabilidade. Nesse cenário de contratação de serviço parcial, o prazo do projeto apresentava uma variação média de 100% a mais em relação ao prazo planejado para o término do projeto. O cálculo definido pela alta gestão era que a implantação de um módulo do sistema levaria em média 25% do tempo para implantar a solução completa, ou seja, dos quatro módulos. Como esses projetos não conseguiam cumprir o prazo estabelecido a organização decidiu avaliar detalhadamente todos os projetos para identificar a razão para os atrasos.

A avaliação realizada fez um estudo baseado nas lições aprendidas dos projetos anteriores e em entrevistas com funcionários da empresa prestadora de serviço, participantes do projeto e participantes da operação do ERP, focando principalmente na identificação de diferenças e problemas ocorridos e na gestão de *stakeholders*.

No próximo tópico será apresentado o referencial teórico que direcionou o estudo realizado, ou seja, a gestão de *stakeholders*. A metodologia aplicada, detalhada no item 3, foi o estudo de caso, no qual um dos autores foi um observador participante, contando com evidências oriundas de documentos dos projetos e de entrevistas. Na sequência será apresentado o contexto da situação, o tipo de intervenção e os resultados obtidos conforme a análise efetuada, finalizando-se com a apresentação da conclusão desse relato e sua aplicabilidade em outras empresas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O conceito de partes interessadas ou *stakeholders* está definido no Guia PMBOK® (PMI, 2012, p. 331) como “aqueles que são impactados ou podem impactar o projeto de uma forma positiva ou negativa”. Ackermann e Eden (2011, p.180) citam que “gerentes sempre têm um conhecimento sobre os *stakeholders* que se for externada e utilizada de forma organizada, pode ser usada para desenvolver uma estratégia de sucesso para sua gestão”. Assim, o gerenciamento do projeto deve balancear as demandas conflitantes de todos os *stakeholders* de maneira a atingir suas expectativas (PMI, 2012).

Na gestão dos *stakeholders* (PMI, 2012, p. 391) deve-se identificar todos os envolvidos ou interessados no projeto, ou seja, pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto; analisar as expectativas e os impactos que cada *stakeholder* poderá sofrer, identificando sua influência, poder de decisão, favorabilidade em relação ao projeto; desenvolver estratégias de comunicação e de engajamento, atuando durante todo o ciclo de vida do projeto para garantir seu sucesso.

Freeman (2007) apresenta uma ferramenta a ser utilizada para a gestão dos *stakeholders*, que identifica as dimensões de poder e interesse de cada uma delas, criando uma matriz com essas informações. O **poder** está relacionado a autoridade que o *stakeholder* possui para tomar uma decisão ou interferir no resultado do projeto, como na distribuição de recursos financeiros, equipamentos ou pessoas, no fornecimento de informações, na disponibilização de suporte e tecnologia, ou mesmo sua influência nas decisões de outros gestores. O **interesse** está vinculado ao engajamento que este *stakeholder* tem em relação ao



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

projeto, como na obtenção da solução de um problema, no atendimento a um objetivo estratégico ao qual ele está vinculado, a uma recompensa financeira, ou mesmo relativo a status e reconhecimento organizacional. Outra informação que complementa a análise do poder e interesse do stakeholder é a sua **favorabilidade** em relação ao projeto, pois ele pode ter interesse e poder e pode estar favorável, desfavorável ou neutro em relação à implantação do projeto.

A matriz de poder e interesse permite uma visão gráfica e simplificada do posicionamento de cada stakeholder em relação ao projeto. Nessa matriz, conforme pode ser visto na Figura 1, os *stakeholders* podem ser classificados em quatro tipos: multidão, quando o poder e o interesse é baixo; sujeitos, quando o interesse é alto, mas o poder é baixo; direcionadores, quando o poder de decisão e influência é alto, mas o interesse é baixo, e os atuantes, que possuem alto poder e alto interesse no projeto.

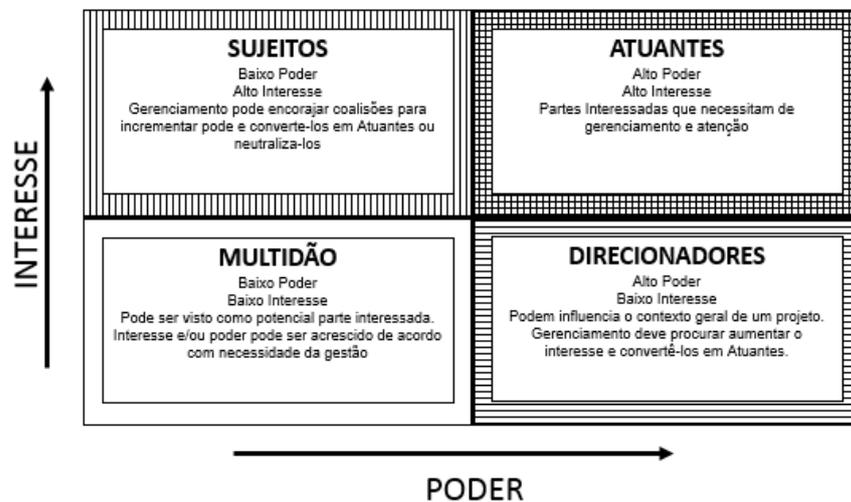


Figura 1 – Matriz de interesse e poder
Fonte: Ackermann e Eden (2011)

Mitchel, Agle e Wood (1997) identificaram três atributos dos *stakeholders*: **poder**, caracterizando como a capacidade de impor sua vontade aos outros; **legitimidade**, que é “a percepção ou assunção que as ações de uma entidade são desejáveis, próprias ou apropriadas dentro de um sistema...” (Suchman, 1995 apud Mitchel et al, 1997); **urgência**, que implica em exigência de atenção imediata do *stakeholder* e que essa atenção é importante para ele. Mas esses atributos são variáveis, são socialmente construídos e o exercício consciente e intencional desses atributos pode ou não estar presente. Logo, um *stakeholder* pode ganhar ou perder importância, conforme seus atributos se modificam no dinâmico ambiente dos projetos e dos negócios.

Ressalta-se, assim, o papel ativo do gerenciamento de *stakeholders* em modificar o posicionamento das partes interessadas de acordo com as necessidades do projeto, fazendo com que o trabalho do gerente de projeto não se restrinja a identificação e classificação dos stakeholders. Portanto, se um stakeholder que seja importante para desenvolver alguma ação ou atividade para o projeto estiver em um quadrante que não seja o de atuação, ele poderá impactar negativamente o projeto quando não priorizar a atividade a ser desenvolvida, demonstrando uma favorabilidade negativa ou neutra. Logo, a falta de identificação ou mesmo atuação contínua com um desses *stakeholders* poderá prejudicar a ação estratégica e proativa do gestor.



3. MÉTODO DE PRODUÇÃO TÉCNICA

A metodologia utilizada para este relato técnico foi o estudo de caso único Yin (2005). Um dos autores é funcionário da organização pesquisada e participou efetivamente nos eventos que foram estudados, podendo ser considerado como observador participante. O tipo de intervenção utilizada nesse relato é o de assessoria que representa um “trabalho de acompanhamento e avaliação de um processo ou método existente (ou não) na organização.” (Biancolino, Kniess, Maccari, & Rabechini Jr, 2012).

Utilizar este tipo de pesquisa permitiu grande interação entre as pessoas envolvidas no projeto, proporcionando entendimento detalhado da situação problema e identificação de diversificados pontos de vista sobre as consequências dos problemas gerados durante os projetos com contratação de serviços parciais. A pesquisa também utilizou como fonte de evidência documentos de projeto da empresa, como cronograma, plano de projeto, comparação com datas reais dos entregáveis, registros de incidentes. Como terceira fonte de evidências foram feitas entrevistas com todos os níveis hierárquicos da empresa. A pesquisa bibliográfica também foi essencial para construção deste relato, no qual foram utilizados trabalhos acadêmicos nacionais e livros teóricos internacionais escritos na língua inglesa.

4. RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISE

A intervenção ocorreu em uma empresa de capital privado, nacional, sendo seu setor de atuação a prestação de serviços na área contábil, sendo indiferente o ramo de atuação dos cliente contratantes. Como não será possível utilizar o seu nome, chamaremos essa empresa de “Prestadora de Serviços”. Ela presta serviços de terceirização para quatro áreas: Contabilidade, Finanças, Fiscal e Folha de Pagamento. Trabalha com a utilização de um sistema de gestão ERP próprio e quando um cliente contrata seus serviços, uma nova implantação de ERP é requerida para que os serviços sejam entregues a esse novo cliente.

Possui um quadro de mais 400 funcionários e atende clientes que operam em todo o Brasil. O organograma da prestadora de serviços é formado pelo CEO, diretores de área comercial, projetos e operação. A área de projetos possui profissionais responsáveis pelos projetos de implantação para operação de novos clientes e também possui um escritório de projetos com gerentes de projeto. Essa área tem a missão de planejar e executar a entrada de uma nova empresa cliente em operação e capacitar às áreas de operação para que operem com esse novo cliente. A área de operação possui gerente, coordenadores e analistas para cada uma de suas áreas de terceirização.

Quando ocorre a criação de um projeto para operação de um novo cliente, existem fases padrão pelas quais todos os projetos devem passar. Essas fases são:

- Definição dos serviços contratados: um novo cliente pode decidir quais serviços deseja contratar dentro dos disponíveis (Contabilidade, Finanças, Fiscal e Folha de Pagamento), tendo como opção contratar todos os serviços prestados pela empresa ou contratação parcial de um ou mais serviços em qualquer ordem;
- Análise quantitativa: nesta fase é medida, para cada serviço contratado, a quantidade de documentos a serem processados mensalmente, pois com esta quantidade estabelecida é possível quantificar o esforço necessário para operação;
- Implantação: o objetivo desta fase é planejar e executar a entrada da nova empresa em operação;



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- Capacitação: nesta fase o grupo de projeto tem como objetivo capacitar os analistas da área de operação para os trabalhos com o novo cliente, sendo esta capacitação realizada com documentação formal de apresentação do cliente e operação do ERP;
- Transição para operação: quando os analistas estão treinados e o ERP preparado para a nova operação, a equipe de implantação executa a transição para a operação. Nesse momento todos os documentos de início de operação são entregues e o cliente é notificado sobre as regras de documentação, de comunicação e prazos para execução de cada serviço da operação.

O problema abordado neste relato ocorreu em contratações parciais, sendo indiferente quais foram os serviços contratados. Nesses casos ocorriam atrasos no projeto de implantação, estouro em seu orçamento e quando o novo cliente entrava em operação os registros de incidentes referentes ao ERP eram aproximadamente 100% maiores do que em operações de contratações de todos os serviços.

Para avaliar as causas do problema foi criado um comitê composto por um dos autores desse relato, que possui certificação em gestão de projetos, em conjunto com mais três gerentes de projeto que possuem em média cinco anos de experiência na área. Todos eram funcionários da empresa prestadora de serviços.

O objetivo desta ação inicial era o de estudar qual era o planejamento dos projetos que estavam na situação-problema e compará-los a projetos que não estavam nessa situação, ou seja, foram analisados projetos que tinham como produto a entrega de prestação de serviços parciais e comparados com projetos que tinham como produto de entrega prestação de serviço total, que compreende as quatro áreas de serviços prestados pela empresa.

Executar a análise da informação histórica e suas lições aprendidas permitiu a criação de um debate entre os gerentes dos projetos impactados, com a finalidade de comparar as diferenças entre o planejado e realizado nos projetos e identificar os riscos que teriam sido ignorados ou dimensionados de forma incorreta e que podiam estar envolvidos na causa dos problemas existentes. A base histórica utilizada para este estudo foi de 20 projetos, sendo 6 destes projetos os de contratação de todos os serviços.

Com as informações coletadas e comparadas, foi possível verificar que os tempos nas atividades de levantamento de informações, implantação do ERP e capacitação, em média, não eram diferentes entre os projetos com e sem sucesso. As variações estavam no tempo de receber os documentos e estabelecer regras para os processos não operados pela empresa prestadora de serviços. O tempo de obtenção dos documentos nesses processos era, em média, de 6 semanas, enquanto o recebimento de documentos de processos não operados pelo cliente era de 1 semana. Esses projetos com operação parcial apresentavam uma característica de alta dependência de recursos externos do cliente, pois a implantação envolvia uma integração de processos entre as duas empresas e, eventualmente, uma integração entre seus sistemas também.

Após a primeira fase de atividades que compreendia o estudo da informação histórica, foi percebida a necessidade de uma segunda fase de estudos que visava entender como os produtos do projeto, que eram compostos por um ERP implantado e processos de trabalho definidos, estavam sendo utilizados pelas pessoas da área de operação da empresa prestadora de serviços.

Essa fase de estudo foi realizada por meio de dinâmicas de entrevistas e discussões com diversos funcionários da área de operação. As questões eram aplicadas buscando informações objetivas e também informações subjetivas de cada um sobre a prestação de serviços para uma determinada empresa. As questões foram aplicadas para todos os níveis hierárquicos da operação da empresa gerentes, coordenadores e analistas.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

A dinâmica envolvia reuniões separadas para cada nível hierárquico com tempo de 1 hora. Nas reuniões com os gestores foi solicitado, como primeira informação, que o entrevistado desse uma estimativa de quanto tempo ele havia dedicado para cada cliente investigado na última semana e depois no último mês. A finalidade dessa informação era identificar o tempo médio exigido do gestor para cada empresa. Para os gestores também foram feitas questões subjetivas como, por exemplo, qual o grau de complexidade (1 a 5) em cada cliente para suas atividades e qual o risco de não cumprimento de prazo para o próximo mês e próximo trimestre.

Para os analistas as questões eram voltadas para identificação da quantidade de horas dedicadas por eles a cada cliente, como por exemplo, quantas dias por semana eles executavam serviços para um determinado cliente, qual a quantidade de horas que ele realizava em média por semana, qual foi o dia em que ele mais dedicou tempo para aquela empresa.

Estas reuniões foram realizadas até que houvesse a resposta para todos os projetos investigados, tendo entrevistados todos os gestores envolvidos em cada cliente e no mínimo um analista de cada área da operação para cada cliente.

Executar a pesquisa, sobre o produto do projeto e sobre como esse produto estava sendo operado pela área responsável, permitiu a obtenção de uma visão ampla da situação, o que, por sua vez, possibilitou criar um estudo para sugerir uma intervenção abrangendo o ciclo de vida do projeto e do produto.

Os dados históricos comprovaram que o tempo para implantação parcial era maior que o planejado e que o cálculo de 25% do tempo para cada módulo não era uma regra a ser seguida para todos os projetos com contratação parcial dos serviços. Foi identificado que uma das principais causas residia na quantidade de interações com o cliente, que eram em maior número do que nos projetos que implantavam a solução completa (quatro módulos) e cuja a complexidade em estabelecer as regras e processos eram maiores. Isso ocorria devido à necessidade de flexibilizar processos padrões para poder adequá-los aos processos executados pelo cliente, o qual havia contratado os serviços de outra empresa prestadora.

O aumento de interações com o cliente para projetos de prestações de serviço parciais tinha como consequência direta o aumento no número de *stakeholders*. Isso implicava no aumento de pessoas por parte do cliente com maior poder no projeto, mas que não estavam sob a gestão do gerente de projetos da prestadora de serviços. Muitas vezes as pessoas com maior poder não tinham interesse pelo projeto, estando então, situadas na matriz de “PODER x INTERESSE” como direcionadores. Sua favorabilidade sendo neutra ou negativa, trazia dificuldades em se obter informações para o planejamento dos serviços.

4.1. PLANO DE AÇÃO

Com a posse do parecer técnico o plano de ação criado estava voltado para duas áreas específicas da gestão de projetos: gestão de *stakeholders* e gestão de riscos.

A primeira ação foi a criação de uma apresentação para o corpo executivo da empresa com a finalidade de expor os resultados identificados e obter patrocínio para execução das ações identificadas como necessárias para correção. A operação para criar um impacto inicial e obter total atenção dos diretores foi iniciada com a citação de um cliente em particular, que era formado por 13 empresas: quatro já utilizavam serviços operados pela prestadora de serviços e nove empresas estavam com seus projetos em fase de definição dos serviços contratados ou análise quantitativa. Foi apresentado um cálculo que se a empresa prestadora de serviços parasse de operar para esse grupo e desse a eles mensalmente um cheque de R\$6 mil, a empresa prestadora de serviços estaria diminuindo seu prejuízo.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Após esta afirmação absurda foi entregue a todos os presentes um resumo do relato técnico, a apresentação então seguiu demonstrando dados históricos, custo do projeto e operação por cliente, falsas premissas assumidas pela empresa contratada e o quanto eram distantes da realidade dos dados e o grau de risco identificado pelos gestores da operação.

Por último foi entregue um plano com ações que deveriam ser executadas e que eram recomendadas, como por exemplo, novos projetos não deveriam ter como regra uma estimativa paramétrica em que o projeto de implantar um processo do ERP consumiria 25% do tempo de implantar os quatro processos oferecidos pela empresa.

Sobre a gestão de *stakeholders* foi dada a ênfase ao gerente de projetos em identificar os *stakeholders* e qual seu papel no projeto. O gerente de projetos deveria exercer o papel de influenciador no posicionamento dos *stakeholders* e como parte desta ação, além da criação da matriz de poder x interesse, o gerente de projeto deveria agir com todos os *stakeholders* situados no quadrante de direcionadores com o intuito de transformá-los em atuantes ou que delegassem seus poderes a alguém que esteja no quadrante de atuante ou de sujeito, passando então deste quadrante para atuante.

Obter e utilizar informações pertinentes ao projeto permitem a construção de alternativas para as necessidades do projeto e, neste caso de estudo, permitiu que o gerente de projetos tenha alternativas para atividades sob responsabilidade do cliente, funcionários ou outros prestadores de serviço, que não estão sob a gestão direta do gerente de projetos.

5. RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISE

Este relato técnico descreve um problema pelo qual uma prestadora de serviços de ERP estava passando em projetos de menor complexidade, segundo seus parâmetros. Pode se dizer que há dois resultados importantes na intervenção feita: definição de métricas mais objetivas pelo estudo das lições aprendidas em projetos passados e a importância da gestão de *stakeholders*, independente do tamanho do projeto.

Com relação às métricas, verificou-se que o tempo de execução e de riscos de um projeto não são diretamente proporcionais ao escopo do seu produto. No caso, os projetos que possuíam 25% ou metade do produto de um outro projeto similar não tinham a mesma proporcionalidade de tempo nas entregas. Com relação à identificação de riscos, os projetos de serviços parciais possuíam mais riscos identificados ou mesmo maior impacto para riscos comuns a projetos maiores. Portanto, foram sugeridos outros parâmetros a serem utilizados em contratações futuras.

Quanto aos *stakeholders*, percebeu-se que a influência maior para que os parâmetros definidos anteriormente não fosse adequados era a influência dos *stakeholders*, representados no caso pelo cliente, funcionários do cliente e outros fornecedores de serviço. Analisar e engajar os *stakeholders* tem um impacto direto no tempo de execução do projeto e, consequentemente, no sucesso do projeto (PMI, 2012). No caso, como os gerentes não aplicavam essa gestão, os *stakeholders* acabavam impactando negativamente. Cabe ao gerente de projetos entender o poder, o interesse e a favorabilidade dos *stakeholders* em seu projeto e fazer com que pessoas com maior poder tenham o seu interesse aumentado e, como consequência, terem essas pessoas influenciando positivamente o projeto.

Utilizar a matriz de poder x interesse (Ackermann & Eden, 2011) permite visualizar o posicionamento dos *stakeholders* em relação ao projeto. Além de situar os *stakeholders* nos quadrantes, o gerente de projetos tem um direcionamento de qual deve ser o tipo de estratégia a ser aplicada para cada um dos *stakeholders*, permitindo que seja criado um plano de gerenciamento de *stakeholders* objetivo e claro.



6. CONCLUSÃO

O objetivo proposto inicialmente era o de estudar as causas de atrasos em projetos em uma empresa prestadora de serviços de ERP. Os resultados evidenciaram que em projetos de menor porte (com uma contratação parcial dos serviços da prestadora) eram usados parâmetros inadequados e que os stakeholders não estavam sendo gerenciados adequadamente. Como consequência, os prazos eram dilatados e havia um esforço maior da equipe para finalizar o projeto, impactando no retorno financeiro da organização prestadora de serviço e também no cliente, que demorava mais para utilizar os novos processos em sua organização.

A interpretação do resultado demonstrou que os projetos menores tinham um aumento no número de partes interessadas (*stakeholders*) e, conseqüentemente, traziam aumento de complexidade no projeto e de riscos cujas causas estavam fora da área de influência direta do gerente de projetos, os *stakeholders* externos. Deve-se destacar que a gestão de *stakeholder* se tornou mais relevante, para essa organização, em projetos de porte menor.

Uma conclusão relevante deste estudo é a importância da gestão de stakeholders, inclusive para projetos pequenos. Essa constatação pode ser contra-intuitiva, pois Freeman (2010) mostrou a importância da abordagem dos *stakeholders* para a estratégia das organizações e os gerentes podem vincular as ações estratégicas de engajamento aos *sponsors*. Entretanto, gestores de projetos de qualquer porte podem criar planos de ação tendo como objetivo o engajamento dos *stakeholders* de seus projetos, utilizando ferramentas dessa gestão, como a análise da matriz poder x interesse. As informações referentes aos *stakeholders* também são relevantes para a análise de riscos, pois a falta de informação e o próprio engajamento, dificulta o bom andamento do planejamento.

Este estudo foi limitado à análise em uma empresa prestadora de serviços e trata somente do estudo do gerenciamento de *stakeholders*. Essa gestão pode ter outras variáveis envolvidas como autonomia de decisão, complexidade da estrutura organizacional, fatores psicológicos, emocionais e financeiros que não foram objeto de estudo deste relato técnico.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ackermann, F., & Eden, C. (2011). Strategic management of stakeholders: Theory and practice. *Long Range Planning*, 44(3), 179-196.

Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr, R. (2012). Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. *Revista de Gestão e Projetos-GeP*, 3(2), 294-307.

Freeman, R. E. (January 2007). *Managing for Stakeholders*. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1186402> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1186402>

Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-

Project Management Institute – PMI (2012). *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos – Guia PMBOK*. 5ª. Edição

Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Trad. Daniel Grassi. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman.