

Viabilidade de um Novo Negócio a partir de Técnicas de Gerenciamento de Projetos: Um Estudo de Caso

Rodrigo Roratto (FAPAS) roratto.rs@gmail.com

Amanda Gomes da Rosa (FAPAS) amanda@yours.com.br

Carla Chaves (FAPAS) c.chavess@hotmail.com

Fernanda Proensa (FAPAS) fernandaproensa.sm@gmail.com

Elizandra Borin (FAPAS) lisaborin@hotmail.com

Resumo

O presente estudo tem o objetivo de analisar a viabilidade de abertura de um negócio na área de cursos de idiomas a partir das práticas de gerenciamento de projetos, por meio de uma pesquisa descritiva, qualitativa, quantitativa e também na forma de estudo de caso. Nos resultados foi realizado o delineamento empírico dos pressupostos das áreas de conhecimento em gestão de projetos que impactavam na viabilidade no novo negócio, por meio do qual possibilitou-se uma maior visualização de seus custos, tempo, escopo, riscos, aquisições, recursos humanos, comunicação, qualidade e integração. Por fim, conclui-se que é possível analisar a viabilidade na aplicação do estudo de caso descrito neste trabalho para a análise de um novo negócio, pois os dados mensurados e avaliados qualitativamente podem servir de base para a tomada de decisão.

Palavras chave: Gestão de projetos; Análise de viabilidade; Novo negócio.

Feasibility of a New Business from the Project Management Assumptions: A Case Study

Abstract

The present study has the objective of analyzing the feasibility of opening a business in the area of language courses from the project management practices, through a descriptive, qualitative, quantitative research and also through a case study. In the results, the assumptions of the areas of knowledge in project management that impacted the viability of the new business were made, through which a greater visualization of its costs, time, scope, risks, acquisitions, Rh, communication, Quality and integration. Finally, it is concluded that there is feasibility in the application of the case study described in this work for the analysis of a new business.

Key-words: Project management; Feasibility analysis; New business.

1. Introdução

Nos últimos anos, o mundo vem enfrentando um incrível dinamismo em suas relações intra, e inter empresariais. Para atender essa demanda de maneira eficaz em um ambiente caracterizado pela rapidez das mudanças, torna-se imprescindível um modelo de

gerenciamento baseado no foco em prioridade e objetivos. As organizações passam a ser conhecida por sua flexibilidade e capacidade de atender a seus clientes da melhor maneira possível.

Segundo Vargas (2005) com equipes de trabalho flexíveis, recursos e esforços focados nas necessidades organizacionais e planejamento baseado em projetos, as empresas de sucesso entendem que o uso dos conceitos de gerenciamentos de projetos é universal, rompendo todas as barreiras culturais, nacionais e regionais, sendo comuns ações administrativas para suas necessidades de sobrevivência e competitividade. Por essa razão, o gerenciamento de projetos tem crescido de maneira tão acelerada nos últimos tempos.

Ainda nesse contexto, Vargas (2005) diz que, diferente dos gestores funcionais, os gerentes de projetos não têm poder de alcançar os objetivos sozinhos, dependendo de seus superiores, equipes e colaboradores engajados para alcançar o sucesso do projeto. Pode-se, então, perceber que as habilidades essenciais do gestor de projeto, tais como habilidade de comunicação, gerenciamento e liderança, não têm relação direta com as habilidades técnicas.

O objetivo geral do presente projeto é analisar a abertura de uma filial para uma escola privada de cursos de idiomas com base nos pressupostos da gestão de projetos. Os objetivos específicos são: (a) delinear as áreas de gestão de projetos inerentes ao negócio e (b) verificar a viabilidade do projeto da empresa. A justificativa é buscar subsídios para a tomada de decisão dos gestores que permita o crescimento da empresa e alavanque novas oportunidades para o negócio, bem como suprimindo a carência de estudos com enfoque na análise da viabilidade de negócios com base na gestão de projetos.

2. Referencial Teórico

São muitas as organizações que estão aderindo à metodologia de gerenciamento de projetos nos últimos anos. Apesar disso, expõem enfaticamente Rabechini Júnior et al. (2002) que poucas organizações brasileiras têm desenvolvido um modelo de gerenciamento de projetos para a análise de viabilidade de seus negócios. Para as empresas que buscam uma vantagem competitiva pela inovação, gerar competências em projeto passa a ser essencial. E para atingir o sucesso em projetos é preciso balancear as expectativas dos interessados disponíveis, utilizando conceitos, ferramentas e técnicas para obter a excelência nesse tipo de gerenciamento.

De forma geral, projeto significa empreendimento e como tal é um trabalho que visa à criação de um produto ou a execução de um produto específico, temporário, não repetitivo e que envolve certo grau de incerteza na realização. O trabalho de um projeto normalmente é executado por pessoas que vão consumir horas, estão limitadas no tempo, custo, riscos de operação e escopo delimitador, como em qualquer empreendimento em que as atividades precisam ser planejadas, programadas e, durante a execução precisam ser controladas (SMITH, MERNA & JOBLING, 2014).

Segundo Vargas (2005), projeto é um conjunto de ferramentas gerenciais que fazem com que as organizações desenvolvam conjunto de habilidades, incluindo conhecimento e capacidades individuais, destinados ao controle de eventos não repetitivos, únicos e complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade predeterminados.

Para Heldmann (2009), projetos existem para viabilizar um produto, serviço ou resultado que não existia antes. Isso pode abranger produtos tangíveis, serviços como consultoria ou gerência de projetos e funções de negócios que apoiam a organização. Em outras palavras traçar estratégias que viabilizem o desenvolvimento de novos projetos para empresas torna-se fundamental.

Para que uma empresa se desenvolva, segundo Gervazoni (2012), é fundamental que ela defina um procedimento padronizado, ou seja, estabeleça estrutura de governança apropriada, planejamento adequado de projetos, portfólio, programas de padronização e integração de processos, métricas de desempenho, processos de controle e melhoria contínua, compromisso com o gerenciamento de projetos, priorização de projetos e seu alinhamento com a estratégia organizacional, competências organizacionais no gerenciamento de projetos, alocação adequada de recursos, trabalho em equipe. Para o PMBOK – *Project Management Body of Knowledge* (2013), gerenciamento de projetos abrange a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas específicas que possibilitam entender seus requisitos. O PMBOK (2013), nessa sistemática, sugere quais processos devem ser executados, durante o gerenciamento de projetos, nas áreas de Escopo (que define e controlar o que faz parte do projeto), Tempo (gerenciar o projeto para o término pontual), Custo (processos envolvidos em estimativas, orçamentos e controle dos custos), Recursos Humanos (as necessidades de pessoal e suas respectivas capacidades e habilidades), Comunicação (processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna), Risco (aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos no projeto), Aquisições (processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos ao projeto) e Qualidade (define as atividades para a melhoria contínua dos processos., propondo também um conjunto de processos para a integração dessas áreas). Esse guia tem sido a principal fonte de informações para que as empresas melhorem os seus processos de gerenciamento.

Em um mundo competitivo, a sobrevivência das empresas depende da interação com seu meio, seja pelo atendimento ideal ao seu cliente e seja pelo posicionamento adequado frente a seus concorrentes. Para isso, é necessário que as organizações estejam sempre buscando a inovação em seus produtos, em seus processos ou em seus serviços (JÚNIOR, 2002). Nesse sentido, Souza Júnior, Goulart e Moraes (2013) evidenciaram em seu estudo que as ferramentas de gerenciamento estratégico e de projetos possuem forte correlação para implementação com sucesso dos planos de ação estratégicos em qualquer empresa, independente do seu porte. Conforme os autores, os conhecimentos em gerenciamento de projetos permite uma maior disciplina na execução e operacionalização das estratégias da empresa.

Em outro estudo empírico na área de gestão de projetos, Santos et al (2012) concluíram que as técnicas de gestão de projetos possibilitam uma maior visualização da complexidade envolvida em uma empresa que pretende ingressar em uma incubadora universitária, de modo a orientar um caminho para o sucesso e potencialmente conquistar o investidor, por meio do detalhamento de seu escopo, custo, dos papéis dos sponsors, descrição do projeto, seus objetivos, suas justificativas, restrições e premissas inerentes à áreas da gestão de projetos.

Já o estudo de Manfrinato, Ayres e Rosa (2012), conclui que principais pontos para justificar a viabilidade da implementação de um projeto são as ferramentas disponíveis para a estimativa de custos e os principais pontos de controle para um bom gerenciamento de projetos durante a sua implementação, levantados pelas áreas de estudo da gestão de projetos. Com isso, indicam-se os principais pontos de controle durante a execução de um projeto de modo a realizar uma boa gestão na implementação do projeto.

3. Metodologia

O estudo teve objetivo descritivo, exigindo dos pesquisadores informações sobre o que desejavam pesquisar. O estudo descritivo busca descrever com exatidão os fatos e fenômenos

de determinada realidade. Outros estudos descritivos denominam-se estudos de casos. Esses estudos têm por objetivo aprofundar a descrição de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987).

O presente trabalho pode ser caracterizado como uma pesquisa descritiva, qualitativa e quantitativa, baseada no delineamento empírico das nove áreas do gerenciamento de projetos. A pesquisa é quantitativa por que foi realizada a mensuração para saber qual o tempo, custos e os riscos do projeto. A pesquisa é qualitativa por que busca descrever as áreas de gerenciamento de projetos como o escopo, recursos humanos, qualidade, comunicação, integração e aquisições que tem por objetivo descrever os caminhos a ser percorrido pelos gestores para o desenvolvimento do projeto, sem o intuito de mensurá-los, apenas levantá-los e apresentá-los.

Para mensurar o tempo estimado do projeto, utilizou-se como ferramenta o PERT/CPM. Na estrutura de custo realizou-se uma pesquisa de mercado junto aos fornecedores da empresa. Quanto aos riscos elaborou-se uma análise em relação à concorrência, sistema econômico, com base no projeto e desenvolvimento da pesquisa foi o estudo de caso. Para tanto, não basta ter uma ideia, além de ser boa, ela deve ser inovadora e viável, concreta e atrativa para os futuros empreendedores.

Pela concepção da gestão de projetos, pode-se construir um planejamento por áreas, como a mensuração de tempo, custo, risco, e levantamento dos requisitos de qualidade, escopo, integração, recursos humanos, comunicação e aquisições, que podem demonstrar se o projeto pode ser viável ou não, levando em consideração o contexto, o qual a empresa estará inserida, como os fatores internos e externos.

4. Análise dos Resultados

4.1 Análise de Custos

Para a análise de custos foram projetados os gastos gerais do novo empreendimento, com informações constantes na tabela 1, a seguir.

DESCRIÇÃO	CUSTOS
Comissão	850,00
Pró-Labore	3000,00
Aluguel	1000,00
Água	60,00
Energia	400,00
Telefone	150,00
Internet	150,00
Salários Recepção	550,00
Software	300,00
Material Didático	1000,00
Material Expediente	100,00
Segurança	200,00
Publicidade	300,00
Salários dos Professores	2000,00
Material de Limpeza	100,00
Limpeza	300,00
Vale Transporte	300,00
Ciee	550,00
Imposto	750,00
TOTAL	11.910,00

Tabela 1 – Gastos gerais projetados para o novo negócio

A partir disso, foram classificados os gastos, em custos diretos e despesas, conforme apresentado nas tabelas 2 e 3, dispostas a seguir.

CUSTOS DIRETOS	
Material Didático	1000,00
Energia	400,00
Salário de professores	2000,00
TOTAL	3400,00

Tabela 2 – Custos diretos projetados

DESPESAS	
Água	60,00
Aluguel	1000,00
Telefone	150,00
Internet	150,00
Salário Recepção	550,00
Software	300,00
Material Expediente	100,00
Comissão	850,00
Segurança	200,00
Publicidade	300,00
Material de Limpeza	100,00
Limpeza	300,00
Vale Transporte	300,00
Pró-labore	3000,00
Imposto	750,00
Ciee	550,00
TOTAL	8510,00

Tabela 3 – Despesas projetadas

Para uma análise dos gestores, esses valores levantados mostram a amplitude da gastos do novo negócio, sendo fundamental a sua adequada previsão, conforme a perspectiva do novo negócio. Segundo Manfrinato, Ayres e Rosa (2012) a fase de estimativa de custos foi considerada como a fase de planejamento do projeto, onde envolve toda a programação de recursos e análise de estudos para aprovação da fase de execução. Na estimativa de custo realizada para este projeto, foram abordados todos os itens que foram desenvolvidos no pré-projeto.

4.2 Tempo

Para a análise do tempo foram previstas as atividades necessárias para a elaboração do projeto, bem como o tempo mais provável de sua duração, no intuito de identificar o tempo total para se concluir o projeto, ou seja, o prazo para o empreendimento entrar em funcionamento. A tabela 4 abaixo detalha as informações levantadas.

ATIVIDADES	DESIGNINÇÃO	+ PROVAVEL
Recepção	A	30 dias
Salas de Aula	B	30 dias
Banheiros	C	30 dias

Depósitos	D	30 dias
Mesas e Cadeiras	E	15 dias
TV	F	7 dias
Móveis de Escritório	G	15 dias
Cursos	H	7 dias
Material Didático	I	30 dias
Professores	J	15 dias
Recepcionista	L	15 dias
Comercial	M	15 dias
Administrativo	N	15 dias

Tabela 4 – Definição das atividades do projeto, com sua designação e tempo mais provável de duração

A partir dos dados da tabela 4, foi possível elaborar o diagrama PERT/CPM, que consiste na associação da Rede PERT com o CPM, que tem a finalidade de programar e acompanhar a execução de um projeto. Consiste em figurar o projeto numa rede ou gráfico, onde se aprestam as ações de acordo com as respectivas relações de correspondência, de modo que o conjunto mostre a seqüência de todas as atividades de empreendimento que devem ser executadas. Isto é, o modelo PERT/CPM é um conjunto de processos e técnicas para planejamento, programação e controle de um empreendimento ou operação, ou projeto, tendo como característica fundamental a indicação, dentre as várias seqüências operacionais, daquela que possui duração máxima, além de permitir a indicação de graus de prioridade relativos, demonstrando distribuição de recursos e interdependência entre as várias ações necessárias ao desenvolvimento do projeto.

A partir da montagem da rede PERT/CPM chegou-se a existência de dois caminhos, com os seguintes tempo:

Caminho A= 390,34 dias

Caminho B= 387,34 dias

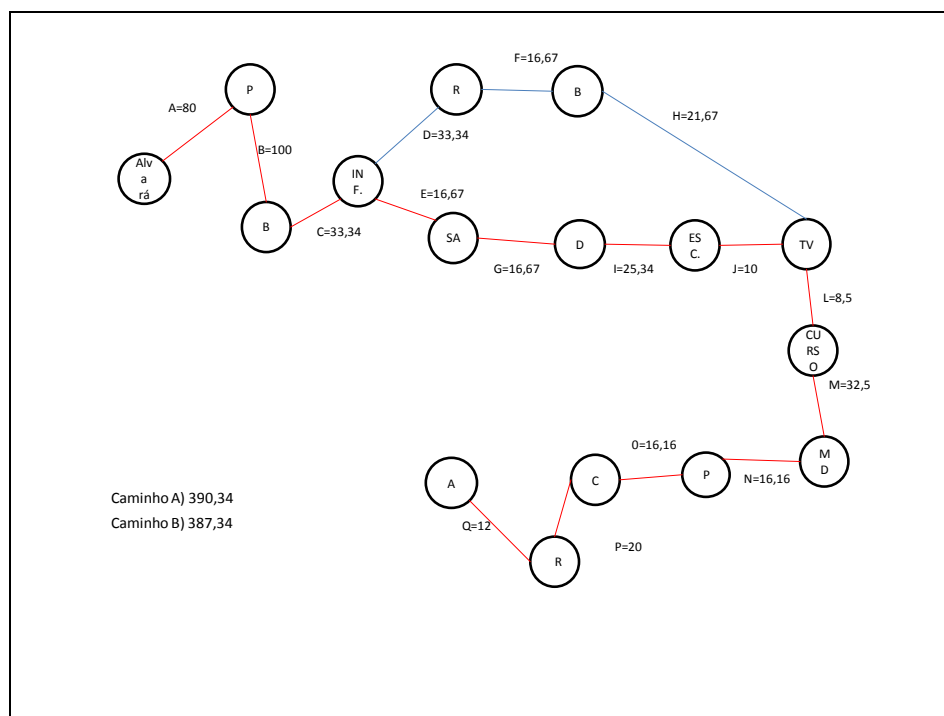


Figura 1 – Diagrama Pert/Cpm do projeto.

Logo o tempo total de duração do projeto é de 390, 34 dias, marcado com a sequência de atividades na cor vermelho no diagrama, que é o prazo para que o negócio inicie suas atividades. Conforme Santos et al (2012), a definição do prazo máximo para conclusão do projeto é a base para que os objetivos sejam alcançados, de modo a tornar mais precisa a previsão de do tempo de alcance dos resultados do projeto.

4.3 Escopo

Definir o escopo consiste em desenvolver descrição detalhada do projeto e do produto que servirá como base para futuras decisões. A preparação detalhada da declaração do escopo é crítica para o sucesso e baseia-se nas entregas principais, premissas e restrições que são documentadas durante a iniciação do projeto. Os componentes de um plano de gerenciamento do escopo incluem:

- O processo da especificação detalhada do escopo do projeto.
- O processo que habilita a criação da EAP a partir da especificação do escopo do projeto detalhada.
- O processo que estabelece como a EAP será mantida e aprovada.
- O processo que especifica como será obtida a aceitação formal das entregas do projeto concluídas.
- O processo para controlar como as solicitações de mudança na especificação do escopo do projeto detalhada serão processadas. Este processo está diretamente ligado ao processo Executar o Controle Integrado de Mudanças.

Dessa forma, foi definido o quadro de definição de escopo, de modo a levantar os principais processos do projeto e suas variáveis, tais como: Infraestrutura (recepção, salas de aula, de depósito), Equipamentos (mesas e cadeiras, computadores e suprimentos, condicionadores de ar), Pessoal (contratação de professores, recepcionista, auxiliar administrativo) e Materiais (material didático, material de expediente), conforme apresentado na figura 2.

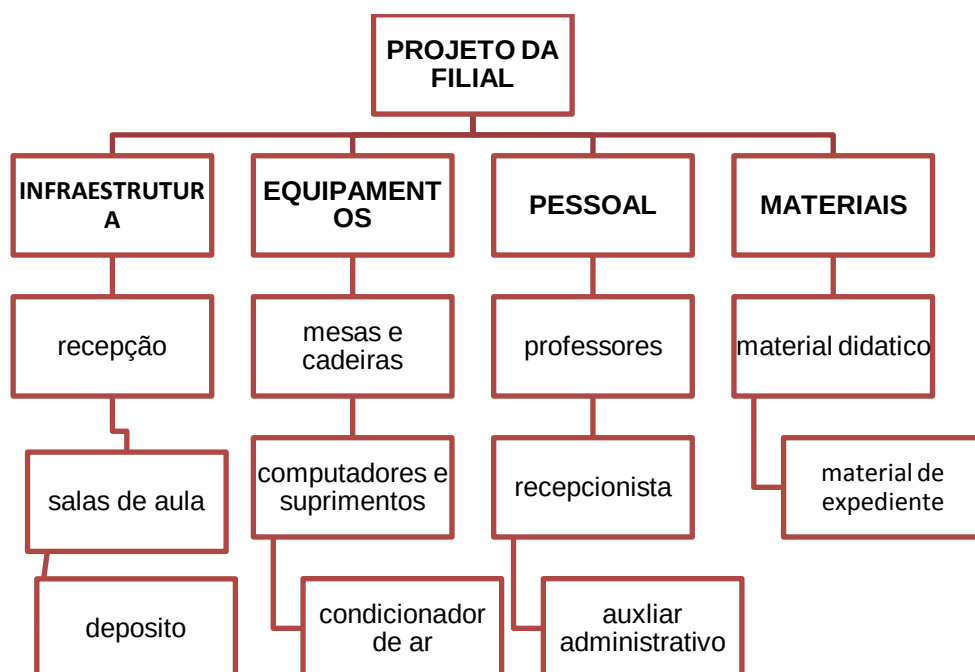


Figura 2 – Escopo do projeto

4.4 Aquisição/qualidade/integração/comunicação

A partir de reuniões, foi decidido a função de cada membro da equipe formadora da filial da empresa. Na parte das aquisições a Amanda se encarrega do setor financeiro, juntamente com a sócia Carla na parte de marketing. Logo, a sócia Fernanda contribui com o setor de RH da empresa, o sócio Rodrigo na gestão geral por fim a sócia Elizandra fica responsável pela função analista de controle interno administrativo.

Complementando, Santos et al (2012) preconiza que os projetos possuem metas claras e bem definidas, para padronizar a deter processos e controle e melhoria continua, diferentes atividades rotineiras por tempo definidos para execução. É necessária definição de tarefas, flexibilidades, coordenação e monitoramento das funções

A qualidade do projeto de abertura de uma nova empresa tem a garantia de aulas regulares, professores graduados em Letras, workshops acadêmicos, aulas práticas. Podendo contar com a instalação do prédio, estacionamento exclusivo, disponibilidade de material didático exclusivo, salas de aulas temáticas e cinema com toda estrutura e conforto para os alunos. A ideia principal de qualidade é desenvolver e globalizar o potencial humano através da língua inglesa, sendo assim uma necessidade atual e uma grande procura no mercado.

Segundo Souza Júnior, Goulart e Moraes (2013), a perspectiva do cliente que define a proposição de valor para os clientes-alvo. A proposição de valor fornece o contexto para que os ativos intangíveis criem valor. As perspectivas financeiras e do cliente descrevem os resultados que se esperam da execução da estratégia.

Tendo em vista a integração da empresa, há a previsão de parcerias com outros negócios e *stakeholders*, promoção de eventos acadêmicos, cursos e convênios com empresas gráficas. Mantendo convênio com universidades e faculdades da cidade, além de a previsão de possuir vínculo de dois anos e meio com os seus clientes que são universitários (público-alvo), sempre buscando atualizar a equipe das quatro sócias e os colaboradores responsáveis pelo funcionamento da empresa.

De acordo com, Souza Júnior, Goulart e Moraes (2013), esses conceitos e gerenciamento deste projetos é capaz de envolver o planejamento estratégico em sua fase de implementação, o foco central da pesquisa é encontrar integração. Não existe um único caminho, existem várias formas de implementação de estratégias por meio do gerenciamento de projetos, o que será aprofundado na pesquisa.

A comunicação da empresa será divulgada pelas mídias sociais, e mais usadas atualmente pelo público-alvo da empresa. Como: facebook, whatsapp, site da empresa e instagram, como também é utilizado o email para informações e dúvidas dos clientes. Contudo, Souza Júnior, Goulart e Moraes (2013), ressaltam que uma comunicação confusa não trará responsabilidades e definições de melhorias, a responsabilidade e /ou obrigação para decisões ou ações de execução beneficiará a empresa.

4.5 Recursos humanos – análise de desempenho

De acordo com Santos et al (2012) a abordagem de gestão pelo desempenho tem por base o processo de guiar, avaliar, desenvolver, motivar e remunerar as pessoas de forma a que estas melhorem os seus resultados e os da organização.

Os programas de gestão pelo desempenho contrariam a ideia de que o rendimento das pessoas, dentro das organizações é independente de iniciativas concretas destinadas a melhorar a sua gestão e seus resultados. No sentido de alcançar os objetivos da empresa de curto e longo prazo a abordagem de gestão pelo desempenho atua através da integração de

diferentes processos, como: mudança de cultura, orientação, avaliação de desempenho, melhoria no desempenho e motivação.

De acordo com o do projeto da filial da empresa, o quadro de recursos humanos da empresa se dará através de cinco sócios, sendo um responsável pela direção geral, um pelo setor financeiro, um pelo área de marketing, um na área administrativa e um na área de recursos humanos, além de empregados contratados, sendo uma recepcionista, um consultor de vendas e cinco professores, totalizando o quadro cinco diretores e sete funcionários. A seguir são especificadas as características de cada função.

Diretor geral coordena todas cargos e funções, estando no topo da hierarquia, onde todos os demais diretores estão na mesma linha de comando e relacionamento, definindo metas e analisando resultados para todos.

Diretor financeiro planeja, organiza, dirige e controla as atividades financeiras da empresa. Elabora processos financeiros, contábeis, respondendo pelo planejamento, organização e pelo desenvolvimento a curto, médio e longo prazo da organização. Analisa os resultados operacionais e elabora relatórios gerenciais demonstrando os resultados da empresa para apresentar na reunião mensal feita pelos diretores.

Diretor de marketing planeja e desenvolve o plano comercial e marketing. Gerencia e treina a equipe de vendas, atua no planejamento e execução do setor de marketing como *facebook*, *site*, campanha de matrículas e rematrículas. Elabora relatórios para demonstrações gerenciais da área comercial para apresentar na reunião mensal feita pelos diretores. E é responsável pela tomada de decisões da sua área e demais decisões da empresa.

Diretor administrativo planeja, organiza, dirige e controla as atividades administrativas da empresa. Analisa os resultados operacionais e elabora relatórios gerenciais demonstrando os resultados da empresa para apresentar na reunião mensal feita pelos diretores. Está subordinado ao diretor financeiro.

Diretor de recursos humanos é responsável pela contratação de funcionários, documentações e pela tomada de decisões específicas na sua área e decisões gerais da empresa.

Recepcionista: Atua no atendimento ao público, atendimento ao telefone, atua na organização dos eventos internos e externos da empresa e está subordinada ao diretor de marketing.

Professores: Ministram as aulas, executam o plano de aulas desenvolvido, estando subordinados ao diretor de recursos humanos.

Consultor de Vendas: Atua na prospecção de novos alunos, captação interna e externa de novos alunos, telemarketing, venda dos cursos, subordinado ao diretor de marketing.

5. Conclusão

Conclui-se que o estudo de caso descrito neste trabalho foi implementado com sucesso, porém exigiu um forte trabalho da equipe de modo a garantir que todas as áreas da gestão de projetos fossem analisadas, destacando-se nesse sentido que a definição dos processos de escopo, definição do tempo máximo para abertura do negócio (definido pelo caminho crítico) e o levantamento dos custos e despesas do novo negócio são essenciais para quaisquer avaliações de viabilidade de investimentos. Por isso, a gestão de projetos se mostrou eficiente nesse tipo de estudo, pois permite ao decisor apurar as variáveis(ou áreas do projeto) que devem ser levadas em conta no momento de escolha, avaliando-as e verificando as oportunidades disponíveis e as dificuldades a serem superadas, servindo como alternativa ou complemento aos métodos tradicionais de análise de investimentos, como por exemplo métodos de valor presente líquido, taxa interna de retorno, *payback*, etc..

Todo final de projeto surge como oportunidade de aprendizado para a equipe de projeto e para a instituição empreendedora. O estudo mostrou que o compartilhamento do conhecimento e das dificuldades enfrentadas deve ser discutido entre as equipes do projeto. A superação das dificuldades prova que a metodologia é aplicável nessa situação, possibilitando uma maior visibilidade do projeto como um todo, facilitando seu gerenciamento.

O assunto gerenciamento e controle de projetos atualiza-se periodicamente. Não existe um modelo padronizado e/ou ferramenta que garanta que o projeto seja implementado com sucesso, existem ferramentas e modelos que ajudam a controlar as variáveis e cada organização deve adotar, com base em fundamentos adequados, o seu próprio caminho, dependendo da situação analisada. Identificou-se de forma simples e objetiva que a Gestão de Projetos é um instrumento estratégico para ser usado no plano de negócios das organizações, pois os resultados obtidos demonstram um caminho que visa melhores condições de qualidade e produtividade nas empresas de projeto, além da melhoria do produto final, permitindo sua análise de viabilidade.

Através deste trabalho, foi possível demonstrar as principais dificuldades que ocorrem durante o desenvolvimento e implementação de um projeto de novo negócio, que no caso em análise refere-se à abertura de uma escola de idiomas, que através do delineamento dos pressupostos das áreas de gerenciamento de projetos permitiu a verificação dos custos, tempo, escopo, riscos, aquisições, RH, comunicação, qualidade e integração, inerentes ao negócio estudado, de modo a mostrar que esse tipo de estudo mostra-se como um instrumento alternativo para a análise de um novo negócio, capaz de oferecer subsídios para a avaliação de sua viabilidade.

Referências

GERVAZONI T. P. Iniciação ao PMBOK no Gerenciamento de Projetos. <<http://www.linhadecodigo.com.br/artigo/974/iniciacao-ao-pmbok-no-gerenciamento-de-projetos.aspx>>. Acesso em 08 de março de 2012.

HELDMAN, K. Gerência de projetos: guia para exame do PMI. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

MANFRINATO, J. W.; AYRES, A. N.; ROSA, C. Estudo de caso: gerenciamento de projetos com ênfase no Controle de Custos. Anais... Simpósio de Engenharia de Produção (SIMPEP), 2012.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (guia PMBOK). New Square: PMI, 2013.

RABECHINI JÚNIOR, R. [et al]. Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa. Revista Produção v. 12 n. 2 2002 (p. 28-41).

SANTOS, J. P. [et al]. Estudo de caso: a aplicação do gerenciamento de projetos para entrar em uma incubadora universitária. Anais... Simpósio de Gestão e Tecnologia, 2012.

SMITH, N. J.; MERNA, T.; JOBLING, P. Managing risk in construction projects. 3. ed. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd, 2014.

SOUZA JUNIOR, A. A.; GOULART K. H.; MORAES, A. F. Gestão do tempo em projetos: um estudo de caso em uma empresa do polo industrial de Manaus. Revista de Gestão e Projetos, v.4, n. 2, 2013.

VARGAS, R. V. Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos. 6 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.