

Marketing de projetos, e sua contribuição ao campo de estudos da gestão de projetos

Project marketing, and its contribution to the field of project management studies

DOI:10.34117/bjdv7n3-270

Recebimento dos originais: 08/02/2021

Aceitação para publicação: 12/03/2021

Flávio Santino Bizarrias

Doutor em Administração

Instituição: Universidade Nove de Julho

Endereço: Rua Dr Salvador Julianeli, s/n, CEP: 01156-080, São Paulo - SP

E-mail: flavioxsp@hotmail.com

Jefferson Vicente da Silva

Especialista em Gestão de Projetos e Mestrando em Gestão de Projetos

Instituição: Universidade Nove de Julho

Endereço: Rua Dr Salvador Julianeli, s/n, CEP: 01156-080, São Paulo - SP

E-mail: jeffvicentesilva@gmail.com

Alberto Alves da Silva

Especialista em Gestão de Projetos e Economia de Empresas (são 2 pós no mesmo nível Lato Sensu)

Instituição: Uninove

Endereço: Rua Vergueiro, 235/249 - Liberdade - São Paulo - SP

E-mail: albertoalves@uni9.edu.br

Eduardo André Cândido Silva

Pós-graduações em: Gestão e Governança da TI Finanças, Investimentos e Banking

Endereço: Rua Piratininga 201 - Apto 1404A - Brás - São Paulo - SP

E-mail: eduardoandre@hotmail.com

Giovanni Mendes dos Santos

Graduação Administração de Empresas

Instituição: Universidade Nove de Julho

Endereço: Rua Dr Salvador Julianeli, s/n, CEP: 01156-080, São Paulo - SP

E-mail: giovannidecarvalhomendes@outlook.com

RESUMO

As organizações utilizam projetos como forma de encarar os desafios atuais em um mundo altamente competitivo. Estas organizações vêm passando por desafios relacionados a mudanças nos ambientes interno e externo. Ações temporárias, com objetivo específico, e equipe multidisciplinar, que compõem um projeto, ensejam que se possa atuar de maneira focada nestes desafios. A gestão de projetos passou a ser mais permeável a influências de outras áreas do conhecimento, em uma mudança de paradigma, da entrega de produtos, para a entrega de valor ao cliente. Neste sentido, o

objetivo deste estudo é explorar as ligações entre gestão de projetos e marketing de projetos. Este estudo se justifica pela carência de estudos que aproximem as áreas de projetos e de marketing de projetos, embora haja muita sinergia possível. Para realização deste estudo foi elaborado um estudo qualitativo, sustentado por uma revisão sistemática da literatura, sobre a ligação destas áreas. Os resultados indicam que há sinergia entre o pensamento de marketing aplicado a projetos e a área de projetos por meio de uma área de estudos híbrida entre estas outras, chamada marketing de projetos, ou *business projects*.

Palavras-chave: Gestão de projetos, Marketing de projetos, Orientação ao mercado.

ABSTRACT

Organizations use projects as a way to face current challenges in a highly competitive world. These organizations have been experiencing challenges related to changes in the internal and external environments. Temporary actions, with a specific objective, and a multidisciplinary team, which make up a project, give rise to the possibility of acting in a manner focused on these challenges. Project management has become more permeable to influences from other areas of knowledge, in a paradigm shift, from the delivery of products, to the delivery of value to the customer. In this sense, the objective of this study is to explore the links between project management and project marketing. This study is justified by the lack of studies that bring together the areas of projects and project marketing, although there is much synergy possible. In order to carry out this study, a qualitative study was elaborated, supported by a systematic review of the literature, on the connection of these areas. The results indicate that there is a synergy between the marketing thinking applied to projects and the project area through a hybrid study area among these, called project marketing, or business projects.

Keywords: Project management, Project marketing, Market orientation.

1 INTRODUÇÃO

Ao longo das últimas décadas, a gestão de projetos se tornou um modelo de administração bastante adotado nas organizações. Isto muito em função da necessidade de se gerenciar a dinâmica das organizações em ambientes com problemas complexos, carregados de incerteza. A gestão de projetos propõe que objetivos específicos sejam alcançados em um determinado horizonte de tempo, com o uso eficiente de recursos, e nos últimos anos têm evoluído de maneira a incorporar melhorias metodológicas, como os métodos ágeis, mas também admitindo permeabilidade a outras influências de áreas distintas do conhecimento, como a mercadologia. Em sinergia com este pensamento, a área de projetos vem passando por uma mudança de paradigma, da orientação ao produto, para o valor criado para o cliente.

Valor é um conceito complexo, sendo na maioria das vezes visto apenas como geração de lucro. Claro que o objetivo de toda organização de desenvolve projetos é a maximização de criação de valor para um investimento. Porém é preciso entender o que

é valor (Aurum e Wohlin, 2007). A opinião dominante considera que valor é o resultado gerado na conclusão do projeto ou dos lucros de um produto entregue e os benefícios ou sacrifícios gerado nas partes interessadas relevantes (Ahola et al., 2008; Zwikael & Smyrk, 2012). Do ponto de vista do lucro e benefícios, entende-se que o valor pode ser planejado e gerenciado, porém a gestão de valor é uma tarefa desafiadora, tendo em vista que o valor pode ter diferentes percepções a depender do ponto de vista dos Stakeholders envolvidos (Laursen & Svejvig, 2016).

O marketing de projetos, como uma área que compartilha tanto as visões de projetos quanto orientação ao mercado e criação de valor, tem evoluído nos últimos anos como uma área de apoio ao pensamento de gestão de projetos, tanto para pesquisadores, quanto para praticantes (Bansard, Cova, & Salle, 1993; Cova & Salle, 2005; Hadjikhani, 1996; Skaates & Tikkanen, 2003), sendo também utilizada nos dias de hoje (Obradović, Kostić, & Mitrović, 2016), mesmo como orientação do PMI no Brasil (Durval & Avila, 2011).

Estudos apontam que as organizações ao considerar as linhas de conhecimento, projetos e marketing, em seus projetos, poderão gerar valor para seus projetos. Como fundamento, a área de marketing e orientação para o mercado tem a geração de valor para os consumidores, com o propósito de obter vantagem competitiva para a organização em relação a concorrentes (Kohli & Jaworski, 1990). A interação entre a gestão de projetos e o pensamento de marketing deve propiciar melhor desempenho e sucesso sustentável às organizações e seus projetos na medida em que satisfazer as necessidades dos consumidores é base para um desempenho superior (Obradović et al., 2016). Neste sentido, termos como “project business” (ou negócio de projetos) e “project marketing” (marketing de projetos) começaram surgirem na literatura de gestão de projetos, como sinergias da gestão de projetos com o pensamento de orientação ao mercado e negócios (Jalkala, Cova, Salle, & Salminen, 2010). Marketing de projetos é definido como “...como um processo multifuncional de gerenciamento de redes e interação comprador-vendedor dentro e entre projetos em empresas, onde o processo de criação de valor inclui a busca, preparação, licitação, negociação, implementação e transição de um projeto...” (Jalkala et al., 2010, p. 125). Tanto a gestão de projetos quanto pensamento de marketing buscam criar valor. Neste ponto se encontra uma sinergia essencial entre as duas áreas.

Com base neste contexto, a questão de pesquisa que orienta este estudo e que propomos é: Quais as relações teóricas entre gestão de projetos e marketing de projetos? Para a realização deste estudo foi elaborada uma revisão sistemática de literatura, com

busca de termos-chave relacionando os temas “Marketing”, “Project marketing”, “Project management” e “Business Project”. Os dados foram analisados por meio do software VosViewer. Os resultados sugerem uma ligação teórica entre as áreas de gestão de projetos e marketing de projetos por meio do pensamento de marketing e sua orientação à criação de valor, sugerindo uma linha de pesquisa que possa conciliar estas áreas.

1.1 PROJETOS

A gestão de projetos é uma área que utiliza uma série de ferramentas, técnicas, procedimentos e normas para a realização de atividades com objetivo específico e determinado, a serem alcançados em um tempo determinado. São compostas equipes de maneira temporária para o alcance destes objetivos. Estas equipes deverão alocar recursos da organização de maneira a alcançar estes objetivos em um tempo determinado. Os projetos são usualmente direcionados por tempo, custo e escopo, e outras perspectivas que admitem novas dimensões (Shenhar&Dvir, 2007). O chamado triângulo de ferro estabelece que um projeto deve ter um período específico a ser realizado, que deve ser cumprido como sinalização de sucesso de projetos. Isto diferencia bastante um projeto de uma atividade regular da empresa, que ocorre de maneira usual. O descumprimento do prazo gera retrabalhos e reprogramações de atividades, e mais uso de recursos. Outro direcionamento do triângulo de ferro, o custo, estabelece os valores demandados para a execução do projeto. Cada atividade programada deve ter valores associados, compondo o total esperado. É esperado que os valores previstos fiquem dentro do esperado. Por fim, o escopo do projeto configura outro aspecto da gestão de projetos no triângulo de ferro. Ou seja, as atividades previstas a serem realizadas sejam executadas, sem grandes alterações. As mudanças de escopo não devem ocorrer de maneira recorrente, pois isto significa realinhamento de todo o projeto, implicando em novos custos e novos prazos.

Os projetos são uma forma de gestão que visa alcançar resultados organizacionais de maneira a sobrepôr às atividades rotineiras de gestão. Diversos aspectos podem influenciar a gestão de projetos nas organizações, como o próprio tamanho da organização, a duração do projeto, a sua complexidade e as incertezas do ambiente. Além disto, o papel dos Stakeholders, e expectativas de clientes deve ser consideradas, bem como o papel da alta gestão, como apoio ao projeto como um todo.

Vários estudos vêm de encontro com a ideia tradicional de projetos centrado no produto e no sucesso do projeto, ao utilizar outras lentes de valor em projetos. Medir o valor de projeto considerando apenas os benefícios na entrega e a dimensão financeira

(Laursen & Svejvig, 2016) é muito limitado. O valor de um projeto pode envolver as dimensões ambiental, social, tecnológica, econômica, simbólica, estética (Eskerod & Ang, 2017; Flyvbjerg, 2017; Kivilä et al., 2017; Martinsuo & Killen, 2014). Indo além do ciclo de vida do projeto e podendo se estender muito tempo depois de sua entrega.

1.2 O PENSAMENTO DE MARKETING

Inicialmente relacionada a questões de movimentação de produtos, seu custo, passando por uma busca de diferenciação e comunicações mais efetivas, durante sua evolução, a área de marketing passou a integrar diversos outros conhecimentos de outras áreas do saber. Foi assim com a contribuição da psicologia, sociologia, antropologia, estatística, entre outras, de maneira a proporcionar um melhor entendimento dos fenômenos mercadológicos.

De maneira mais geral, o pensamento de marketing objetiva proporcionar mais valor ao consumidor, por meio de ofertas superiores às dos concorrentes. Isto implica que o pensamento de marketing é orientado ao mercado. Ou seja, orientado a identificar oportunidades de negócio, considerando o consumidor como vetor destas oportunidades, os concorrentes com quem compete por estes consumidores, e seu papel na sociedade.

A imagem e o posicionamento da empresa no mercado são orientações derivadas do pensamento de marketing, como formas de estabelecer como a empresa compete com outras organizações e se mostra a seus consumidores. Neste processo evolutivo, ter incorporado outras áreas do conhecimento ensejou uma abertura de escopo daquilo que trata a área de marketing. A criação de valor ao consumidor (ou cliente) pode vir da busca por uma oferta de produtos ou serviços melhores por uma comunicação mais aberta e calcada em relacionamento com a empresa e a marca, pode vir de estratégias e ações relacionadas a preço, pessoas, processos, atmosfera física ou digitais. Foram incorporadas questões sociais e ambientais, bem como toda a transformação digital e inovações do mundo tecnológico, que possam proporcionar valor superior ao consumidor/cliente.

1.3 MARKETING DE PROJETOS

Por Project marketing se entende “...uma transação complexa cobrindo um pacote de produtos, serviços e trabalho, especificamente desenvolvidos para criar ativos de capital, que produzem benefícios para um comprador durante um extenso período de tempo...” (Cova, Ghauri & Salle, 2005, p. 3), ou ainda seria “... um processo pelo qual o

projeto, as organizações podem se envolver com as partes interessadas relevantes, para criar redes de valor...” (Turner, Lecoivre, 2017, p. 842). Project business seria “...a parte do negócio que se refere diretamente ou indiretamente a projetos, com o propósito de alcançar objetivos para a empresa ou diversas empresas...” (Artto&Wikström, 2005, p. 351). Entendemos que o marketing de projetos adota uma perspectiva de marketing nos projetos. De acordo com a visão adotada por pesquisadores em marketing de projetos, o marketing de projetos inclui o gerenciamento de projetos e define os projetos no contexto mais amplo do business project e portfólio de projetos (Turner, Lecoivre, 2018). Desta forma, entendemos que se possa adotar a perspectiva de marketing em projetos, como forma de criar mais valor ao cliente de projetos.

Para Cova, Ghauri, e Salle (2002), o Project Marketing estabelece uma orientação em projetos que seja focada nos resultados perceptíveis ao cliente, e desta forma, aquilo que se entende como resultado de projetos adota a perspectiva dos clientes. Neste trabalho seminal, os atores estabelecem os princípios básicos para que os estudos de Project Marketing sejam realizados, bem como seus fundamentos sejam discutidos. O crescimento desta linha de pensamento integrativa originou o agrupamento de estudiosos e praticantes com vistas ao desenvolvimento e fomento da área (Skaates & Tikkanen, 2003). Novos estudos emergiram bastante a partir deste momento, e a integração dos pensamentos e normas de ambas as áreas se tornou maior.

Estudos iniciais em marketing de projetos lidaram com a gestão de descontinuidade em projetos (Hadjikhani, 1996), e as ofertas em que as organizações competiam pelas possibilidades de atuação e competição por projetos (Bansard et al., 1993). Novos estudos ampliaram o espectro das pesquisas em Project Marketing para além das fronteiras tradicionais de projetos e sua orientação ao custo, tempo e escopo. O sucesso em projetos passou então a ser direcionado por uma série de estudos que apontam para uma relação mais ampla. Além do sucesso simplificado, novas dimensões passaram a fazer parte daquilo que se entende por sucesso na esfera de projetos, incorporando impactos no cliente, na equipe, no desempenho, e outras dimensões, de maneira a ampliar o escopo de entendimento (Shenhar&Dvir, 2007). Esta ampliação de escopo, e abertura pela qual passou a área de projetos ensejou uma maior permeabilidade da área de projetos a novos conhecimentos. O Project Marketing, por outro lado, nasce com uma perspectiva de abertura a contribuições de outras áreas do conhecimento.

É controverso na literatura se a área de Project Marketing empreendeu esforços no sentido de apontar caminhos de integração entre a gestão de projetos tradicional e o

pensamento de marketing, calcada numa maior abertura buscada nos anos 90 (Cova & Salle, 2005). Entre as perspectivas que diferenciam as áreas, se avalia que a gestão de projetos foca em uma organização temporária versus o foco de Project Marketing na transação comercial, a perspectiva tempos específicos, versus gestão da descontinuidade, foco no relacionamento dentro do projeto versus relacionamento entre um projeto e outro, entre outros aspectos, como foco nos atores do projeto versus foco entre atores fora do projeto e até não relacionados ao projeto, e projetos nascidos internamente versus uma construção conjunta.

Os estudos e praticantes de gestão de projetos se deram conta que a orientação ao mercado é crucial ao sucesso dos projetos, e muitas práticas de marketing poderiam ser incorporadas às de marketing para o aperfeiçoamento dos projetos (Obradović et al., 2016). Esta sinergia é capaz de trazer benefícios, mas esbarra na tradicional proteção da área pelos envolvidos. A busca por ações de relacionamento nos projetos afeta sua gestão, mas sobretudo, trata de uma diferença de perspectivas.

A mescla de perspectivas permite inclusive que se utilize ambas as abordagens em conjunto, no estudo das capacidades de marketing e gestão de projetos (Jolly, Isa, Othman, & Ahmdon, 2016), e ainda em estudos de posicionamento de marketing, aplicados justamente em empresas baseadas em projetos, na medida em que empresas regulares não necessitam comercializar seus projetos.

Outra aplicação de conceitos de marketing em projetos se deu nos estudos de co-criação de valor (Fuentes & Smyth, 2016), como uma forma de se chegar àquilo que os clientes preferem nos seus projetos. Esta proximidade maior entre equipe e clientes de projetos é uma clara abordagem de marketing de projetos, aplicada à gestão de projetos tradicional. Da mesma forma, a ideia de comunicação em marketing, que visa construir imagem e dialogar com consumidores, em projetos isto se dá também na relação com stakeholders (Butt, Naaranoja, & Savolainen, 2016), e nas equipes de desenvolvimento de produto (Berggreen & Kampf, 2016), e entre equipes (Wu, Liu, Zhao, & Zuo, 2017).

A perspectiva sobre os perfis de interlocutores na gestão de projetos, faz surgir a ideia de que um projeto é a prestação de um serviço a um cliente, devendo, portanto, seguir seus paradigmas (Turner, Lecoivre, Sankaran, & Er, 2018). Esta perspectiva de colaboração envolve gestores de projetos, stakeholders, contratantes de projetos, permitindo que se alcance melhores resultados no projeto.

2 MATERIAIS E MÉTODOS

Para alcançar o objetivo deste estudo, se adotou como premissas metodológicas um estudo qualitativo quanto a sua natureza, e exploratório quanto aos seus objetivos. Os estudos qualitativos permitem que se avalie com maior profundidade o fenômeno de pesquisa. E sendo exploratório, permite que se crie mais familiaridade do pesquisador com aquilo que pretende estudar, ainda sem que se tenha de maneira clara e determinada quais as variáveis de estudo e suas relações (Creswell, 2013). Neste estudo optou-se pela Revisão sistemática da literatura, método destinado para entender, mapear áreas e identificar onde pouca ou nenhuma pesquisa relevante foi realizada, mas onde novos estudos são precisos (Petticrew & Roberts, 2008). Sendo considerado como uma ferramenta-chave para tratar a diversidade de conhecimento em uma área acadêmica específica (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003).

Para o desenvolvimento da Revisão sistemática da Literatura seguimos o protocolo estabelecido por Petticrew e Roberts (2008) contemplou-se as seguintes etapas: (1) desenvolvimento do protocolo de revisão, (2) identificação dos critérios de inclusão e exclusão, (3) busca de estudos relevantes, (3) avaliação crítica, (4) extração de dados e (5) análise. Inicialmente foram estabelecidas as palavras-chave para a busca de artigos que relacionassem as áreas de marketing de projetos e de gestão de projetos. Se buscou a relação entre os termos “*Project marketing*” AND “*Project management*” na base Scopus, pertencente a Elsevier considerado como o maior banco de dados de resumos e citações da literatura com revisão por pares, oferecendo um panorama abrangente da produção de pesquisas do mundo além de conter informações acadêmicas de alto impacto (Elsevier, 2020). Estes dados foram exportados com todos seus campos-chave para uma base única. Os dados foram então tratados por meio do software VosViewer, se analisando a ocorrência conjunta dos termos, citação, as fontes do estudo, co-citação de autores. Após esta primeira rodada de estudos, um corpo de artigos científicos e livros foi analisado, seus resumos foram lidos, e então se identificou que alguns trabalhos, e autores seminais utilizavam o termo “*business project*” intercambiado com “*Project marketing*”. Desta forma, uma nova rodada de coleta de dados foi realizada com os termos “*Project marketing*” OR “*Project business*” AND “*Project management*”.

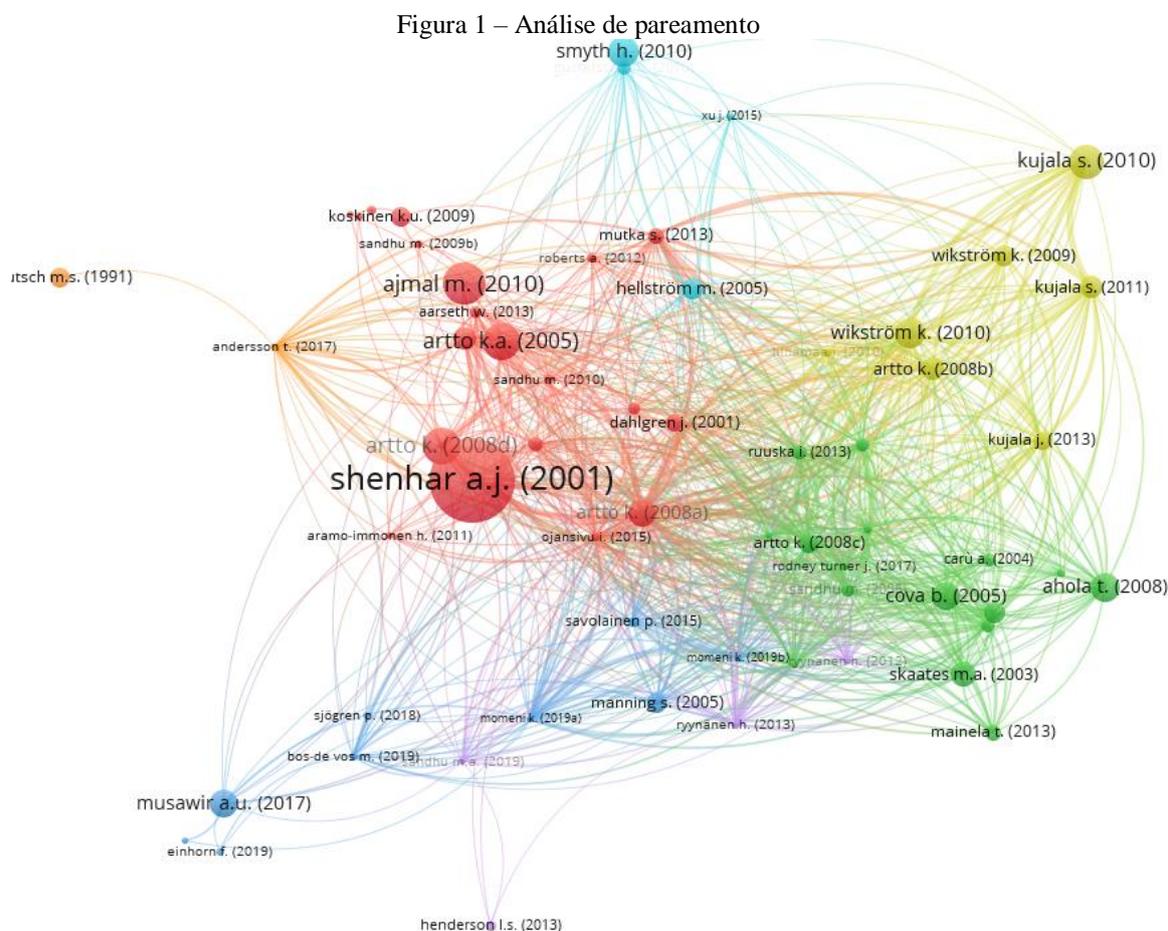
Os dados foram analisados por meio de uma análise de pareamento dos documentos, com um mínimo de uma ocorrência de citação.

3.RESULTADOS E ANÁLISE

3.1 ETAPA 1 DE COLETA E ANÁLISE INICIAL DE RELAÇÕES

Os resultados iniciais de busca dos artigos na base Scopus, com a string de busca composta pelos termos “Project marketing” AND “Project management”, resultaram em 135 artigos. Estes artigos foram então analisados quanto à ocorrência conjunta de palavras-chave, se maximizando a exibição de resultados pelo método “full counting”, com a co-ocorrência de pelo menos 2 palavras-chave. Este resultado inicial traz relações entre “Project Marketing” ou “Project business” e “Project management”, clusterizado por cores. Após o filtro apenas para artigos em revistas ou congressos de negócios, e restaram 80 artigos (Apêndice) https://drive.google.com/drive/folders/1_gvKPxRTYd_yMI5Meu9XbdHbR7jpYXX3?u_sp=sharing .

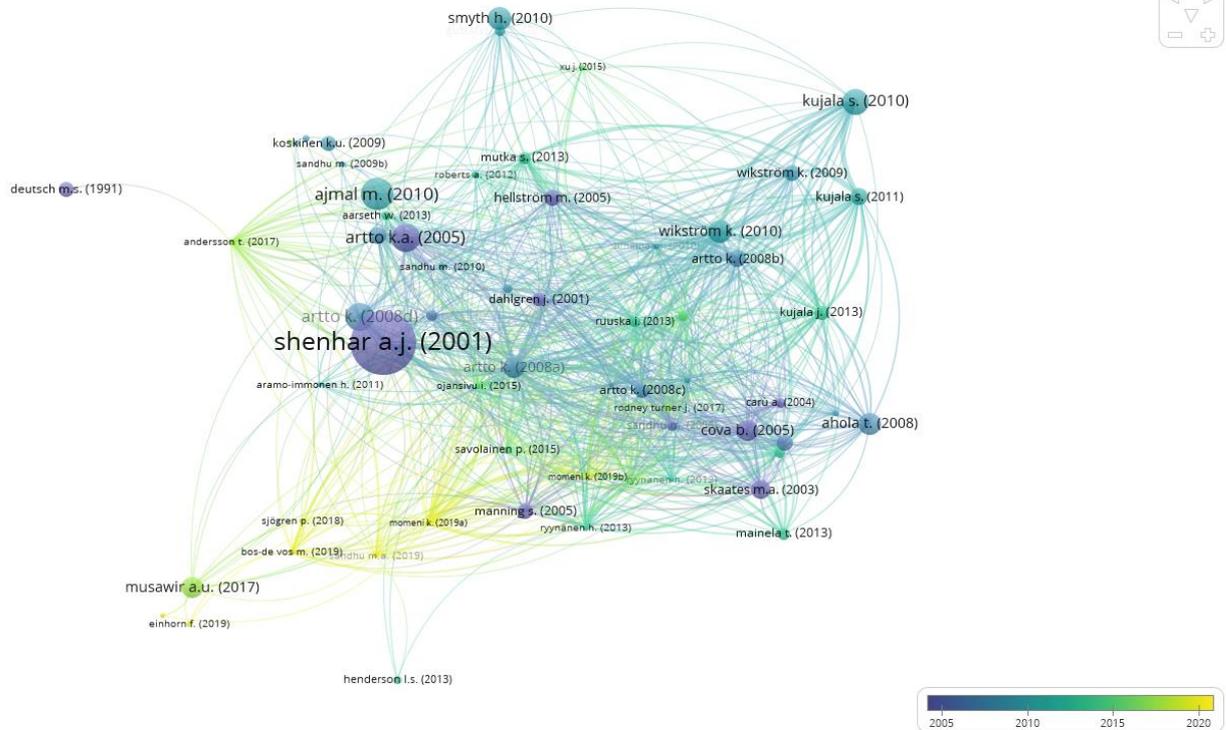
A partir deste resultado foi realizada uma análise de pareamento para apontar os rumos de estudos entre a relação de marketing de projetos/*business projects* e gestão de projetos. A Figura 1 aponta visualmente estas relações.



Fonte: O estudo

A Figura aponta a mesma análise de cluster, mas se observando a evolução temporal destes estudos.

Figura 2 – Clusterização da análise de pareamento ao longo do tempo



Foram obtidos 7 clusters. Estes clusters são compostos pelos estudos constantes na Tabela 1.

Cluster 1 (21 itens)	Cluster 2 (16 itens)	Cluster 3 (09 itens)	Cluster 4 (07 itens)
aarseth w. (2013)	ahola t. (2008)	bos-de vos m. (2019)	artto k. (2008b)
ajmal m. (2010)	ahola t. (2013)	einhorn f. (2009)	Kujala j. (2013)
andersson a. (2011)	artto k. (2008c)	manning s. (2005)	Kujala s. (2010)
aramo-immoneh h.(2011)	caru a. (2004)	mcgrath s.k.(2019)	Kujala s. (2011)
artto k. (2008a)	cova b. (2005)	momeni k. (2019a)	liinamaa j. (2010)
artto k. (2008d)	gorog m. (2016)	momeni k. (2019b)	wikstrom k. (2009)
artto k.a. (2005)	mainela t. (2013)	musavir a. u. (2017)	wikstrom k. (2010)
blomquist t. (2007)	murtoaro j. (2007)	savolainen p. (2015)	
dahlgren j. (2001)	rodney turner j. (2017)	sjogren p. (2018)	
defillippi r. (2009)	ruuska i. (2013)		
fox s. (2009)	Sandhu m. (2006)		

Estas relações sugerem o papel mediador da área de marketing entre as áreas de Gestão de projetos (GP), e as demais, como áreas também ligadas entre si, o *Project marketing* (PM) e o *Project business* (PB).

4 DISCUSSÃO E CONCLUSÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi analisar a relação entre PM e a GP. O estudo inicialmente alcançou uma demonstração visual da relação entre PM, GP e BP, como áreas que se inter-relacionam, e são capazes de trazer benefícios para as organizações baseadas em projetos. Estes benefícios parecem surgir muito em função da perspectiva de marketing, direcionada ao mercado. Os projetos, que possuem a dinâmica temporária, podem se beneficiar da perspectiva de relações de longo prazo, trazida pela perspectiva de marketing.

O uso de práticas de marketing no gerenciamento de projetos é evidente e a gestão do marketing de projetos é uma prática que está emergindo para melhorar a performance dos projetos. As práticas de marketing no gerenciamento de projetos são consideradas importantes, ainda que elas não sejam consideradas fatores críticos de sucesso.

Novos estudos podem explorar ainda mais os direcionamentos de marketing dentro dos projetos mais tradicionais, de maneira a alcançar ainda mais melhores resultados. A permeabilidade da gestão de projetos novos conceitos, de outras áreas se mostra benéfica, ampliando as possibilidades de gestão por meio de projetos.

REFERÊNCIAS

- Bansard, D., Cova, B., & Salle, R. (1993). Project marketing: Beyond competitive bidding strategies. *International Business Review*, 2(2), 125–141. [https://doi.org/10.1016/0969-5931\(93\)90010-T](https://doi.org/10.1016/0969-5931(93)90010-T)
- Berggreen, L., & Kampf, C. (2016). Stage-gate project management processes as professional communication practice: Connecting technical and marketing communication in new product development. *IEEE International Professional Communication Conference, 2016-Novem*. <https://doi.org/10.1109/IPCC.2016.7740521>
- Butt, A., Naaranoja, M., & Savolainen, J. (2016). Project change stakeholder communication. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1579–1595. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.08.010>
- Cova, B., & Salle, R. (2005). Six key points to merge project marketing into project management. *International Journal of Project Management*, 23(5 SPEC. ISS.), 354–359. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.01.006>
- Durval, P., & Avila, C. (2011). Marketing em Gerenciamento de Projetos. *PMI Virtual Library*.
- Fuentes, M., & Smyth, H. (2016). Value co-creation in a project setting: A service-dominant logic perspective. *Proceedings of the 32nd Annual ARCOM Conference, ARCOM 2016*, 2(September), 1059–1068.
- Hadjikhani, A. (1996). Project marketing and the Management of Discontinuity. *International Business Review*, 5(3), 319–336. [https://doi.org/10.1016/0969-5931\(96\)00013-3](https://doi.org/10.1016/0969-5931(96)00013-3)
- Jalkala, A., Cova, B., Salle, R., & Salminen, R. T. (2010). Changing project business orientations: Towards a new logic of project marketing. *European Management Journal*, 28(2), 124–138. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2009.04.005>
- Jolly, B., Isa, F. M., Othman, S. N., & Ahmdon, M. A. S. (2016). The influence of management capability, marketing capability and competitive advantage on Malaysian construction project performance. *International Review of Management and Marketing*, 6(8Special Issue), 142–148. Retrieved from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85008196564&partnerID=40&md5=58c4785b3c5ee3b5f815988d6b54a94f>
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation : The. *Journal of Marketing*, 54(April), 1–18.
- Obradović, V., Kostić, S. C., & Mitrović, Z. (2016). Rethinking Project Management – Did We Miss Marketing Management? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 226(October 2015), 390–397. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.06.203>
- Skaates, M. A., & Tikkanen, H. (2003). International project marketing: An introduction to the INPM approach. *International Journal of Project Management*, 21(7), 503–510.

[https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00021-2](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00021-2)

Turner, JR., Müller, R. (2003). On the Nature of the Project as a Temporary Organization. *International Journal of Project Management*, Vol. 21(1):1-8.

Turner, J. R., Lecoivre, L., Sankaran, S., & Er, M. (2018). Marketing for the project: project marketing by the contractor. *International Journal of Managing Projects in Business*. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2017-0118>

Wu, G., Liu, C., Zhao, X., & Zuo, J. (2017). Investigating the relationship between communication-conflict interaction and project success among construction project teams. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1466–1482. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.08.006>

APÊNDICE:https://drive.google.com/drive/folders/1_gvKPxRTYd_yMI5Meu9XbdHbR7jpYXX3?usp=sharing