

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO  
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO  
GESTÃO DE PROJETOS**

**VALÉRIA VANESSA EDUARDO**

**PROPOSTA DE GERENCIAMENTO DE *STAKEHOLDERS* SEGUNDO  
PROCESSOS DO PMBOK: UM ESTUDO SOBRE EVENTOS EDITORIAIS NO  
ESTADO DE SÃO PAULO**

**SÃO PAULO**

**2015**

**VALÉRIA VANESSA EDUARDO**

**PROPOSTA DE GERENCIAMENTO DE *STAKEHOLDERS* SEGUNDO  
PROCESSOS DO PMBOK: UM ESTUDO SOBRE EVENTOS EDITORIAIS NO  
ESTADO DE SÃO PAULO**

Dissertação apresentada ao Programa de  
Mestrado Profissional em Administração –  
Gestão de Projetos como requisito para  
qualificação à obtenção do título de  
Mestre em Administração – Gestão de  
Projetos

Orientador: Prof. Dr. Marcos Roberto  
Piscopo

**SÃO PAULO**

**2015**

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, por me conceder coragem para enfrentar todos os desafios propostos pelo curso de mestrado.

Ao Professor Cesar Callegari, defensor da educação, a quem devo o apoio para trilhar esse caminho.

Aos meus pais, Gabriel Eduardo Filho e Maria Cinira Eduardo, pelo amor incondicional e por apostarem todas as suas fichas em minha educação. À minha irmã e amiga, Patrícia Cinira Eduardo, pelas longas conversas e incentivo para seguir em frente.

À minha irmã Cláudia, pelo carinho, ao meu cunhado Ênio, aos meus sobrinhos Matheus e Júlia, que são como uma brisa suave em minha vida.

Ao meu brilhante orientador, Professor Dr. Marcos Roberto Píscopo, por me conduzir com generosidade e firmeza para a realização desta dissertação.

À Querida Professora Dra. Cristina Daí Pra Martens, por me acompanhar ao longo do curso e me colocar nas direções certas.

Ao Professor Dr. Emerson Antonio Maccari, por ter me apresentado ao curso de Mestrado em Gestão de Projetos, decisão providencial em minha área de conhecimento e aprimoramento profissional.

Aos autores de livros e profissionais das Editoras e Livrarias, que contribuíram para o presente estudo, principalmente ao diretor editorial, Rodrigo de Faria e Silva, profundo conhecedor desse mercado.

Às minhas amigas Cintia, Laura e Débora pela intensa convivência, apoio mútuo e momentos de alegria que me ofereceram durante os anos do curso de mestrado.

À Carol e demais funcionários da secretaria de pós-graduação pela presteza, eficiência e cortesia no atendimento aos alunos.

## RESUMO

De acordo com pesquisa realizada em 2013, pela Câmara Brasileira do Livro e a Fundação de Pesquisas Econômicas, o setor editorial mostrou um crescimento nominal de 7,52% em relação ao ano anterior. Este aumento contabiliza os exemplares produzidos eletronicamente e em via impressa, bem como os números das vendas realizadas no período. Outro ponto significativo da pesquisa, tanto para o cenário editorial como para uma análise do perfil de leitura do cidadão brasileiro, é a quantidade de novos títulos disponíveis. Em 2012, foram 51.905 obras inéditas de autores nacionais. Este indicador aumentou em quase 10%, passando para 56.372 em 2013. Somadas as informações, vê-se um panorama positivo para a literatura, com diversas oportunidades para o mercado editorial. Apresenta-se às editoras o desafio de conquistar um público leitor cada vez maior. Assim, os eventos editoriais aparecem como projetos estratégicos para atrair leitores. Neste contexto, o presente estudo pretende apresentar como os *stakeholders* são gerenciados nos projetos de eventos editoriais, considerando os processos de gerenciamento de projetos propostos pelo guia PMBOK. O gerenciamento de projetos tem se constituído como uma importante ferramenta na potencialização dos resultados dos eventos, uma vez que os benefícios resultantes da utilização dos processos de planejamento, execução e controle de eventos temporários e únicos demonstram ser perfeitamente aderentes ao gerenciamento de eventos. Considerando que o processo de gerenciamento de *stakeholders* tem como objetivo engajá-los, aspecto de fundamental importância para o sucesso no gerenciamento de projetos, através da abordagem qualitativa cuja estratégia será um estudo de caso múltiplo no Estado de São Paulo, o presente estudo apresenta como resultado uma proposta de atividades fundamentais relacionadas à gestão dos *stakeholders*, a partir de processos de gestão de projetos que sejam aplicáveis a eventos que atendam à demanda do mercado editorial.

**Palavras-chave:** Gestão de *stakeholders*. Gestão de projetos. Projetos de eventos editoriais.

## ABSTRACT

According to research conducted in 2013 by the Brazilian Book Chamber and the Economic Research Foundation, the publishing industry showed a nominal increase of 7.52% over the previous year. This increase accounts for the copies produced electronically and in hardcopy as well as the numbers of sales in the period. Another significant point of the research, both for the editorial stage as to an analysis of the reading of the Brazilian citizen profile, is the amount of new titles available. In 2012, there were 51,905 new works by national authors. This indicator increased by almost 10% to 56,372 in 2013. Together the information, we see a positive outlook for literature, with several opportunities for publishing. It is presented to publishers the challenge of conquering a readership growing. Thus, the editorial events appear as strategic projects to attract readers. In this context, this study aims to how stakeholders are managed in editorials events projects, considering the project management processes proposed by PMBOK. Project management has been established as an important tool in the strengthening of the results of the events, since the benefits from the use of planning, execution and control of temporary and unique events prove to be perfectly adherent to event management. Whereas the stakeholder management process aims to engage them, aspect of fundamental importance for success in project management, through a qualitative approach whose strategy will be a multiple case study in São Paulo, this study presents as result in a proposal of key activities related to the management of stakeholders from project management processes that are applicable to events that meet the demands of the publishing market.

**Keywords:** Stakeholder management. Project management. Projects editorials events.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|        |                                                          |
|--------|----------------------------------------------------------|
| CBL    | Câmara Brasileira do Livro                               |
| CTP    | Científicos, Técnicos e Profissionais                    |
| EPM    | Enterprise Project Management                            |
| FIPE   | Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas               |
| GP     | Gestão de Projetos                                       |
| IBOPE  | Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística    |
| ICB    | IPMA Competence Baseline                                 |
| INEP   | Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas                |
| MEC    | Ministério da Educação e da Cultura                      |
| ONGs   | Organizações Não Governamentais                          |
| P & D  | Pesquisa e Desenvolvimento                               |
| PMBOK  | Project Management Body of Knowledge                     |
| PMI    | Project Management Institute                             |
| SEBRAE | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas |
| SENAI  | Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial              |
| SESI   | Serviço Social da Indústria                              |
| SNEL   | Sindicato Nacional dos Editores de Livros                |

## LISTA DE QUADROS

|                                                                                                                                                 |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Quadro 1: Conceituação de stakeholders na literatura. ....                                                                                      | 26  |
| Quadro 2: Etapas para gerenciamento de stakeholders .....                                                                                       | 32  |
| Quadro 3: Atividades a serem realizadas no gerenciamento de stakeholders .....                                                                  | 33  |
| Quadro 4: Fases de envolvimento dos stakeholders no projeto.....                                                                                | 34  |
| Quadro 5: Stakeholders estudados na pesquisa.....                                                                                               | 58  |
| Quadro 6: Eventos editoriais a serem observados.....                                                                                            | 63  |
| Quadro 7: Estrutura para análise dos Estudos de Caso .....                                                                                      | 66  |
| Quadro 8: Tipos de Eventos editoriais a serem observados .....                                                                                  | 67  |
| Quadro 9: Construtos para formulação das questões .....                                                                                         | 69  |
| Quadro 10: Guia de perguntas para cada tipo de stakeholder .....                                                                                | 70  |
| Quadro 11: Stakeholders entrevistados no caso A .....                                                                                           | 76  |
| Quadro 12: Stakeholders entrevistados para análise do Caso B .....                                                                              | 83  |
| Quadro 13: Stakeholders entrevistados para análise do Caso C.....                                                                               | 89  |
| Quadro 14: Proposta de atividades relacionadas à gestão dos stakeholders a partir de processos de gestão de projetos de eventos editoriais..... | 96  |
| Quadro 15: Proposta de atividades relacionadas à gestão de projetos de eventos editoriais baseada na Áreas de Conhecimento do PMBOK .....       | 100 |
| Quadro 16: Síntese das ações para gerenciamento de eventos editoriais .....                                                                     | 101 |

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1: Os três aspectos da teoria dos stakeholders .....                                     | 27 |
| Figura 2: Representação da dimensão estratégica e normativa da definição dos stakeholders ..... | 28 |
| Figura 3: Mapa das duas dimensões dos stakeholders .....                                        | 29 |
| Figura 4: Tipos de stakeholders .....                                                           | 30 |
| Figura 5: Relação entre alguns stakeholders e o projeto .....                                   | 31 |

## SUMÁRIO

|                                                                                     |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....                                                           | <b>15</b> |
| 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....                                                      | 18        |
| 1.2 OBJETIVOS .....                                                                 | 20        |
| <b>1.2.1 Geral</b> .....                                                            | <b>20</b> |
| <b>1.2.2 Específicos</b> .....                                                      | <b>20</b> |
| 1.3 JUSTIFICATIVA .....                                                             | 21        |
| 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....                                                     | 21        |
| <b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....                                               | <b>24</b> |
| 2.1. GESTÃO DE <i>STAKEHOLDERS</i> .....                                            | 24        |
| <b>2.1.1 Conceituação de <i>stakeholders</i></b> .....                              | <b>24</b> |
| <b>2.1.2 Categorização de <i>stakeholders</i></b> .....                             | <b>28</b> |
| <b>2.1.3 Gerenciamento de <i>stakeholders</i></b> .....                             | <b>30</b> |
| 2.2 GESTÃO DE EVENTOS EDITORIAIS .....                                              | 34        |
| <b>2.2.2 Conceituação de eventos</b> .....                                          | <b>37</b> |
| <b>2.2.3 Tipos de eventos</b> .....                                                 | <b>38</b> |
| <b>2.2.4 Eventos editoriais</b> .....                                               | <b>42</b> |
| <b>2.2.5 Gestão de eventos editoriais</b> .....                                     | <b>47</b> |
| 2.3 <i>STAKEHOLDERS</i> EM PROJETOS DE EVENTOS EDITORIAIS .....                     | 47        |
| <b>2.3.1 Projetos de eventos editoriais</b> .....                                   | <b>48</b> |
| <b>2.3.2 Gestão de <i>stakeholders</i> nos projetos de eventos editoriais</b> ..... | <b>53</b> |
| 2.4 SÍNTESE DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....                                           | 56        |
| <b>3 METODOLOGIA</b> .....                                                          | <b>59</b> |
| 3.1 DESENHO DA PESQUISA .....                                                       | 60        |
| <b>3.1.1 Abordagem</b> .....                                                        | <b>60</b> |
| <b>3.1.2 Natureza</b> .....                                                         | <b>60</b> |
| <b>3.1.3 Estratégia</b> .....                                                       | <b>61</b> |
| 3.2 ESTUDOS DE CASOS.....                                                           | 62        |
| <b>3.2.1 Processo de Escolha dos Casos</b> .....                                    | <b>62</b> |
| 3.3 PROTOCOLO DOS ESTUDOS DE CASOS .....                                            | 63        |
| <b>3.3.1 Objetivos</b> .....                                                        | <b>63</b> |
| <b>3.3.2 Unidade de análise e seleção dos casos</b> .....                           | <b>63</b> |

|                                                     |            |
|-----------------------------------------------------|------------|
| <b>3.3.3 Procedimentos de Coleta de Dados .....</b> | <b>63</b>  |
| <b>4 ANÁLISE DE RESULTADOS .....</b>                | <b>74</b>  |
| 4.1. CASO A.....                                    | 74         |
| <b>4.1.6 Síntese das análises do Caso A.....</b>    | <b>79</b>  |
| 4.2 CASO B.....                                     | 80         |
| <b>4.2.6 Síntese das análises do CASO B .....</b>   | <b>86</b>  |
| 4.3 CASO C.....                                     | 88         |
| <b>4.3.6 Síntese das análises do Caso C.....</b>    | <b>92</b>  |
| 4.4 SÍNTESE DAS ANÁLISES DOS CASOS .....            | 93         |
| <b>5. CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA.....</b>         | <b>94</b>  |
| <b>6. CONCLUSÃO .....</b>                           | <b>102</b> |
| <b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>                | <b>105</b> |
| <b>8. REFERÊNCIAS.....</b>                          | <b>107</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão de *stakeholders* em gerenciamento de projetos vem obtendo notoriedade e cada vez mais, são feitos esforços para desenvolver competências organizacionais nesta área (Noro, 2012), tanto que o PMBoK (*Project Management Book of Knowledge*), versão 5 (PMI, 2012), considera a gestão de *stakeholders* como uma nova área de conhecimento dentro do seu *framework*. Atento a esta realidade, o mercado editorial brasileiro busca na gestão de projetos, uma alternativa competente para viabilizar mudanças organizacionais (Martins et. al. 2011) e obter bom desempenho, através da adoção de estratégias relacionadas aos interesses e reivindicações de seus *stakeholders*. Conceituam-se, aqui, *stakeholders* como grupos ou indivíduos que podem afetar ou serem afetados pela conquista dos objetivos de uma organização (Freeman, 1999). Tanto é assim, que os eventos editoriais se multiplicaram pelo país, com novos autores, novas editoras, maior competitividade, fazendo com que cada evento surja como um novo projeto estratégico na captação de novos leitores e na superação da concorrência. O objeto evento apresenta aderência ao conceito de projetos: um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade e em geral são considerados atividades exclusivas em uma empresa (Kerzner, 2004).

No campo editorial, o Brasil levou muito tempo para desenvolver uma indústria editorial nacional (Hallewell, 2005). Historicamente no ano de 1747 há provas definitivas de material impresso no Brasil. Em 1792 havia apenas duas livrarias no Rio de Janeiro, os livros brasileiros eram impressos, em sua maioria na Europa. A iniciativa que modificou o mercado editorial brasileiro partiu de Monteiro Lobato em 1918 que imprimiu por conta própria, nas oficinas do jornal “O Estado de São Paulo”, seu livro *Urupês*, e verificou que, na época, o Brasil contava com apenas umas 30 livrarias capazes de receber e vender livros. A partir de então, iniciou uma listagem de serviços de correio, escrevendo-lhes e começando a distribuição de livros para todo o país (Hallewell, 2005).

Traçando mais uma breve trajetória histórica no processo de circulação e promoção do livro, a década de 1930 a 1940 sinaliza o início de uma política de leitura, definida por um maior controle do Estado sobre o livro e a leitura; a década de 1950 a 1960 foi marcada pelo processo de industrialização da cultura e pelo

discurso crescente da necessidade de promoção da leitura e a década de 1970 buscou consolidar os caminhos para uma política de promoção da leitura (Custódio, 2000). Na década de 1980 o mercado editorial brasileiro apresentou um relevante aumento no número de editoras (CBL, 2006), tanto comerciais como universitárias, ambas criadas com o objetivo de publicar temas especializados, visando um público seletivo, mas de interesse dessas editoras. Essa expansão do mercado editorial brasileiro deu-se em virtude de fatores socioeconômicos, mas o fator decisivo foi o incremento crescente da população brasileira e do gradativo aumento de seu nível de escolarização, pois é indiscutível a relação direta entre formação de leitores e escolaridade (Aguiar, 2006). O crescimento da demanda por livros técnicos e acadêmicos a partir da década de 1990 está diretamente relacionado ao número de ingressos em cursos de ensino superior. Segundo dados do Ministério da Educação (INEP, 2001), em 1991, o Brasil contava com 426.558 ingressos e em 2001, esse número foi para 1.036.690, o que representa um aumento de 143% em dez anos, ou seja, o aumento da escolaridade média.

A expansão da educação superior fez com que o mercado editorial experimentasse uma profissionalização da relação entre editores e escritores, bem como uma maior divulgação e circulação do livro, ampliando seu público (Almeida, 2003, p.1). Formou-se um público mais seletivo composto por universitários, professores, jornalistas, entre outros formadores de opinião. Abriu-se a oportunidade para entrada de novas editoras, apresentando obras específicas, com alta qualidade. Desde então, o controle da inflação e a elevação do poder aquisitivo proporcionou uma ascensão no mercado editorial, em qualidade e quantidade de publicações. Em 2013 foram produzidos 467.835.900 exemplares, sendo que 279.662.399 foram vendidos, correspondendo a um faturamento de R\$ 3.885.004.146,68 (CBL, SNEL & FIPE, 2014).

É neste contexto que as centenas de editoras, como forma de manter seus leitores e seduzir novos, criam estratégias de *marketing* para vender livros e se comunicar com seus consumidores (Mainardes et al., 2011). Os eventos editoriais atuam perfeitamente nessas estratégias. As Feiras de Livros, por exemplo, são lugares onde as múltiplas possibilidades mercadológicas do livro podem ser exploradas. Neste Estudo, traduz-se o conceito de “evento” como a execução do projeto devidamente planejado de um acontecimento, com o objetivo de manter, elevar ou recuperar o conceito de uma organização em seu público de interesse

(Cesca, 2008). Segundo Kerzner (2004), projeto é um empreendimento com o objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressão de prazos, custos e qualidade e, em geral, é considerado atividade exclusiva em uma empresa. Assim, o gerenciamento de projetos tem se constituído como uma importante ferramenta na potencialização dos resultados dos eventos editoriais.

É amplamente reconhecido que a maioria dos projetos tem um vasto leque de intervenientes associados, cujos interesses e preocupações dos *stakeholders* podem influenciar a forma e andamento deste, em maior ou menor grau (Ward & Chapman, 2008). Os autores comentam sobre algumas incertezas que envolvem os *stakeholders* nos projetos, como por exemplo, como eles poderiam influenciá-lo, e quais são seus motivos na medida em que suas ações afetam a atividade deste projeto. Portanto, a identificação e a avaliação dos *stakeholders*, bem como a elaboração de um plano de ações visando suprir suas necessidades, devem estar entre as principais ações iniciais de um projeto.

Teixeira Coelho (2004) sugere que os editores brasileiros não se preocupam com os livros e seus autores, bem como não há interesse em investimento nos eventos editoriais, nos quais há uma busca pelo entendimento da obra e interação entre os participantes sem formalidades de qualquer tipo de comércio. Contrariando a visão do autor, verifica-se a ação das editoras, investindo em produção de eventos como ferramenta de relacionamento com os leitores, como uma forma para superar a concorrência, manter ou ampliar sua participação no mercado perante o acelerado processo de lançamentos que tem como consequência o aumento da oferta de títulos e de novos autores.

Assim, os eventos editoriais, além de retorno financeiro, possibilitam o fomento à leitura, a conquista de novos leitores, a comercialização, a atração de novos distribuidores, a criação de parcerias e a motivação de formadores de opinião no fortalecimento da marca. Lançamentos de livros, oficinas, palestras em lugares segmentados como livrarias, museus, institutos culturais, galerias de arte, bares e restaurantes, além de feiras, festivais, congressos, seminários e convenções, proporcionam o encantamento e o contato direto do autor com o leitor, colocam o livro e a leitura em evidência e promovem a circulação do conhecimento. A empresa que consegue um nível extra de satisfação do cliente está sempre um passo à frente de sua concorrência (Canton, 2003). As editoras que conseguem se inserir nesta função de satisfação à frente de seus concorrentes ocupam maior espaço no

mercado e marcam presença no extenso calendário anual de eventos editoriais. Assim, os gerentes de eventos são agora obrigados a identificar e atender a uma ampla gama de *stakeholders* para equilibrar as suas necessidades e objetivos (Getz, 2007).

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O mercado editorial brasileiro é responsável pela publicação de 62.235 novos títulos por ano (CBL, SNEL & FIPE 2014). O setor é dividido quanto à atividade, em edição, impressão e distribuição. Segundo dados da pesquisa “Retrato da Leitura no Brasil”, lançada em 2012, encomendada pelo Instituto Pró-Livro — fundado pela Câmara Brasileira do Livro em parceria com o Sindicato Nacional dos Editores de Livros e a Associação Brasileira de Editores de Livros — e executada pelo Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE), sob a coordenação do Observatório do Livro e da Leitura, há 88,2 milhões de leitores no país, de um total de 178 milhões de brasileiros com mais de cinco anos de idade. São considerados leitores, segundo um critério internacional, pessoas que leram pelo menos um livro nos últimos três meses. Mas, se por um lado o mercado editorial está aquecido, por outro, ainda há um grande desafio: conquistar um público leitor cada vez maior. Neste sentido, os eventos editoriais surgem como projetos estratégicos para conquista desses leitores.

O mercado de eventos no Brasil está em plena expansão e cresce por volta de 14% ao ano. Esse segmento movimentou R\$ 209,2 bilhões em 2013, o que representa uma participação do setor, de 4,32% do PIB do Brasil (ABEOC & SEBRAE, 2013). Traduz-se o conceito de “evento” como a execução do projeto devidamente planejado de um acontecimento, com o objetivo de manter, elevar ou recuperar o conceito de uma organização em seu público de interesse (Cesca, 2008). Em um projeto os *stakeholders* são a principal incerteza e essa incerteza engloba quem são os *stakeholders* e como eles podem influenciar os diferentes estágios do ciclo de vida do projeto (Ward & Chapman, 2008). Através do gerenciamento desses atores, é possível se antecipar aos problemas que podem ocorrer durante a realização de um evento, entre eles: a insatisfação dos principais *stakeholders* em virtude do não envolvimento na produção do evento; ocorrências em razão de equipe despreparada; equívoco na escolha do local do evento;

orçamento subestimado; defeitos em equipamentos de som ou iluminação; expectativa de público superestimada ou subestimada e equívoco na escolha do produto ofertado.

A influência dos *stakeholders* foi abordada por Freeman e Reed (1983), quando os autores conceituaram *stakeholders* como sendo um grupo ou indivíduo que pode influenciar a execução dos projetos de uma organização ou ser influenciado por estes. Entre outros significados, entende-se por influência: (1) ato ou efeito de influir, (2) poder ou ação que alguém exerce sobre outrem ou sobre certos fatos ou negócios, (3) prestígio, preponderância, poder ou ação sobre outro, (4) autoridade moral e (5) preponderância.

Estudos acadêmicos apresentam diversas abordagens sobre *stakeholders*. A definição do termo pode ser conferida através de Freeman e Reed (1983), Freeman (1988), Alkhafaji (1989), Bowditch e Buono (1992) e Clarkson (1994). Quanto à percepção dos gestores sobre a importância dos *stakeholders* Mitchell, Agle e Wood (1997) propõem um modelo de hierarquização pela capacidade dos *stakeholders* e Boaventura (2012) propõe um modelo de hierarquização pela dominância dos *stakeholders*. Porém, nessas duas perspectivas, a percepção dos gerentes não está totalmente alinhada ao atendimento dos interesses dos *stakeholders* pela organização. Na perspectiva do interesse dos *stakeholders* em influenciar um projeto, verifica-se os estudos de Frooman (1999), de Vazquez-Brust et al. (2012), Boaventura (2012) e Michelon, Boesso e Kumar (2013). Na perspectiva dos administradores em se anteciparem à influência dos *stakeholders*, encontram-se os estudos de Agle, Mitchell e Somenfeld (1999), Parente e Deephouse (2007), Boesso e Kumar (2009) e Weber e Marley (2010).

A literatura apresenta o estudo dos eventos por diversos autores que: descrevem todos os passos para a execução do evento (Cesca, 1997; Brito e Fontes, 2002; Martins, 2003; Matias, 2004); abordam a importância do tema sob a perspectiva da área de marketing (Kotler et al, 1994) e tratam o tema especificamente relacionado à área de turismo (O'Toole, 2002; Conway, 2006; Woodsite & Martin, 2008). Porém, em geral, não se aborda o gerenciamento específico dos *stakeholders* em eventos.

Identifica-se então, uma lacuna do conhecimento referente ao estudo da gestão de *stakeholders* em eventos. Considerando a relevância da realização de eventos no mercado brasileiro e a crescente projeção do cenário editorial, o estudo

busca contribuir com estas áreas em um sentido *stricto sensu*, ou seja, específico, à luz da Gestão de Projetos.

Daí a problematização da pesquisa referir-se às seguintes questões: Como ocorre o gerenciamento dos *stakeholders* nos projetos de eventos editoriais? Como é possível incorporar as práticas encontradas nestes projetos, à uma proposta de atividades fundamentais relacionadas aos processos do PMBOK, que sejam aplicáveis a eventos que atendam a demanda do mercado editorial? Para responder a estas questões, pretende-se realizar uma investigação sobre o gerenciamento dos *stakeholders* em projetos de eventos editoriais no Estado de São Paulo.

## **1.2 OBJETIVOS**

Os objetivos do presente estudo serão apresentados nas categorias geral e específicos.

### **1.2.1 Geral**

O objetivo desta pesquisa é apresentar como os *stakeholders* são gerenciados nos projetos de eventos editoriais.

### **1.2.2 Específicos**

- a) Identificar os *stakeholders* dos projetos de eventos editoriais;
- b) Apresentar o processo de gerenciamento dos *stakeholders* nos projetos de eventos editoriais;
- c) Avaliar como os *stakeholders* influenciam os projetos de eventos editoriais;
- d) Propor atividades fundamentais relacionadas à gestão dos *stakeholders* a partir de processos do PMBOK que sejam aplicáveis a eventos que atendam à demanda do mercado editorial.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O tema sobre a gestão de *stakeholders* em eventos envolve pontos limites da teoria, onde ainda há oportunidades de desenvolvimento teórico. A alta demanda por eventos editoriais e a competitividade acirrada neste mercado, torna indispensável uma proposta de atividades fundamentais relacionadas à gestão dos *stakeholders* a partir de técnicas de gestão de projetos, lacuna esta a ser preenchida pelo gerenciamento de projetos. A principal vantagem do gerenciamento de projetos é que ele não é restrito a projetos gigantescos, de alta complexidade e custo. Ao contrário, ele pode ser aplicado em empreendimentos de qualquer complexidade, orçamento e tamanho, em qualquer linha de negócios (Viana Vargas, 2005).

Conforme cita o PMBOK (2013), o gerenciamento de um projeto é composto pelas seguintes áreas de conhecimento: integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos, aquisições e *stakeholders* (partes interessadas). Ressalta-se que a presente pesquisa delimitou seu estudo na área de gerenciamento de *stakeholders*, e embora se observe um crescimento de estudos sobre a teoria dos *stakeholders* em âmbito internacional e sejam encontradas pesquisas publicadas no Brasil sobre a teoria, ainda há poucos estudos que tratam sobre o tema relacionado a eventos.

Sendo assim, o interesse pela presente pesquisa justifica-se na busca de oferecer uma contribuição empírica acerca do gerenciamento dos *stakeholders* em projetos de eventos editoriais. Como um tema recente, que aborda pontos limites da teoria e aspectos importantes para a gestão de *stakeholders*, torna-se relevante a compreensão desse fenômeno em âmbito estadual.

### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos, a saber:

No Capítulo 1 trata-se inicialmente da introdução ao leitor do contexto do trabalho por meio da apresentação de conceitos do cenário editorial e de eventos no mercado brasileiro. Em seguida, argumenta-se sobre a importância da Gestão de Projetos para o gerenciamento de eventos que atendam a demanda do mercado editorial e formula-se as questões de pesquisa que nesta dissertação busca-se

responder. Posteriormente, traz os objetivos da pesquisa, divididos em: geral e específicos. O Objetivo principal é a apresentação de como é realizado o gerenciamento de stakeholders em eventos editoriais em âmbito nacional. Já os objetivos específicos caracterizam o problema de pesquisa com o qual se deve tratar para a estruturação de uma proposta de atividades fundamentais relacionadas à gestão dos stakeholders a partir dos processos do PMBOK aplicáveis à eventos editoriais. E por fim, é mostrada a justificativa para a realização do presente estudo.

No capítulo 2 está a fundamentação teórica que visa definir os conceitos que são tratados na dissertação. São eles: Gestão de *stakeholders*, Gestão de eventos editoriais e *Stakeholders* em projetos de eventos editoriais. A escolha destes temas parte do pressuposto que devem ser compreendidas as especificidades do gerenciamento de *stakeholders* para a construção de uma proposta de atividades fundamentais relacionadas à gestão dos *stakeholders* a partir de processos do PMBOK que sejam aplicáveis a eventos que atendam à demanda do mercado editorial.

No capítulo 3 foi estruturado o método da pesquisa. Neste capítulo estão descritos os procedimentos metodológicos que foram aplicados pelo pesquisador para se chegar aos objetivos da pesquisa descritos no capítulo 1. Procurou-se neste capítulo mostrar com detalhes os procedimentos metodológicos realizados (pesquisa documental, observação participante e entrevistas semiestruturadas) e seus prováveis impactos sobre os resultados da pesquisa.

No capítulo 4 estão as análises do gerenciamento de stakeholders dos eventos estudados, que são a base para a estruturação da proposta de atividades fundamentais relacionadas à gestão dos *stakeholders* a partir de processos de gestão de projetos que sejam aplicáveis a eventos que atendam a demanda do mercado editorial. Estas análises foram realizadas a partir dos processos propostos pelo guia PMBOK (2013). São eles: identificar os *stakeholders*; planejar o gerenciamento dos *stakeholders*; gerenciar o engajamento dos *stakeholders* e controlar o engajamento dos *stakeholders*.

No capítulo 5 têm-se as contribuições da pesquisa para a prática, que consiste em uma proposta de atividades fundamentais relacionadas à gestão dos *stakeholders* a partir de processos do PMBOK que sejam aplicáveis à eventos que atendam à demanda do mercado editorial.

No capítulo 6 são discutidos os resultados em termos de alcance dos objetivos e limitações. Além, disso, são consideradas pesquisas futuras para geração de conhecimento no campo teórico pesquisado.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem por objetivo fazer uma revisão da literatura sobre a gestão dos *stakeholders* em projetos de eventos editoriais. Para tanto, os seguintes construtos serão abordados: Gestão de *Stakeholders*, Gestão de Projetos e Gestão de Eventos Editoriais.

### 2.1. GESTÃO DE *STAKEHOLDERS*

A Gestão de *stakeholders* procura constituir uma ligação entre a percepção do gestor sobre a importância dos *stakeholders* e a maneira como os recursos organizacionais serão distribuídos entre eles. Segundo Trentim (2013) existirão *stakeholders* favoráveis e desfavoráveis ao projeto. Conhecê-los permite planejar e implementar estratégias para lidar com eles tendo em vista os objetivos e interesses do projeto. O sucesso de todo projeto depende da percepção dos *stakeholders* (Hartman, 2000), portanto cabe ao gestor de projetos fazer tudo o que for possível para envolver, informar e influenciar os *stakeholders* (Wideman, 2004). E como tema de relevância ao afetar os projetos, é reconhecido no Guia PMBOK® que em sua quinta edição insere um novo capítulo, *Project Stakeholder Management*, que:

(...) inclui os processos necessários para identificar as pessoas, grupos ou organizações que podem afetar ou ser afetada pelo projeto, analisa as expectativas das partes interessadas e seu impacto no projeto e, desenvolve estratégias de gestão apropriadas para engajar efetivamente as partes interessadas nas decisões do projeto e execução. (PMI, 2013a, p. 390)

#### 2.1.1 Conceituação de *stakeholders*

Embora, na literatura, a definição de *stakeholders* tenha sido tratada desde 1963, creditada a um memorando interno de *Stanford Research Institute* e se referia a *stakeholders* como “aqueles grupos sem o suporte dos quais a organização deixaria de existir”, o desenvolvimento da teoria de *stakeholders* foi avançar substancialmente no estudo gestão estratégica de Freeman: uma abordagem dos *stakeholders*, em 1984. O objetivo do trabalho, de acordo com Freeman, foi traçar uma forma alternativa de gestão estratégica, que respondesse a um aumento da competitividade, a globalização, e ao aumento da complexidade das operações da

empresa (Freeman, 1984). Carroll (2004) entende *stakeholders* como aqueles grupos ou indivíduos com os quais a organização interage ou onde existe dependência mútua, qualquer indivíduo que afeta ou é afetado pelas ações, decisões, políticas, práticas ou objetivos de uma organização são considerados seus *stakeholders*.

Friedman e Miles (2006) identificaram 55 diferentes definições do termo em setenta e cinco publicações (Horneaux, 2010). Porém, a definição de *stakeholders* que ficou universalmente conhecida foi a criada por Freeman (1984), onde conceitua-se *stakeholders* como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar, ou é afetado, pelo alcance dos propósitos de uma firma (Freeman, 1984, p. 46). O Quadro 1 apresenta uma relação da conceituação de *stakeholders* na literatura.

|     | <b>Definições de <i>stakeholders</i> encontrados na Literatura</b>                                                                                        | <b>Autor</b>                      |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| 1.  | Grupos sem o apoio dos quais, a empresa deixa de existir.                                                                                                 | Stanford Research Institute, 1963 |
| 2.  | Dependem da empresa para atingir seus objetivos pessoais e de quem a empresa depende para existir.                                                        | Rhenman, 1964                     |
| 3.  | Quem afeta as realizações e objetivos da empresa ou quem é afetado pelas realizações e objetivos da empresa. E de quem a empresa depende para sobreviver. | Freeman & Reed, 1983, p.91        |
| 4.  | Qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização do propósito de uma corporação.                                                  | Freeman, 1984, p. 46              |
| 5.  | Pode afetar e ser afetado por um negócio (business).                                                                                                      | Freeman & Gilbert, 1987, p.397    |
| 6.  | Aqueles que fazem reivindicações por meio de contratos formais.                                                                                           | Cornell & Shapiro, 1987, p.5      |
| 7.  | Possuem um objetivo ou demandam por objetivos em uma empresa.                                                                                             | Evan & Freeman, 1988, p.75-76     |
| 8.  | Quem se beneficia ou é prejudicado, cujos direitos são violados ou respeitados, por atividades corporativas.                                              | Evan & Freeman, 1988, p.79        |
| 9.  | Sem o apoio de quem, a empresa deixaria de existir.                                                                                                       | Bowie, 1988, p.112                |
| 10. | Grupos junto aos quais, a empresa possui responsabilidades.                                                                                               | Alkhafaji, 1989, p.36             |
| 11. | Possuidores de contratos.                                                                                                                                 | Freman & Evan, 1990               |
| 12. | Que possuem relacionamento com uma empresa.                                                                                                               | Thompson et al, 1991, p.209       |
| 13. | Possui interesse nas atividades de uma empresa e a habilidade de influenciá-la                                                                            | Savage et al, 1991, p.61          |
| 14. | Constituintes que possuem reivindicações legítimas para com uma empresa, estabelecidas por meio de um relacionamento de trocas.                           | Hill & Jones, 1992, p.133         |
| 15. | Possuem algum relacionamento legítimo e não trivial com a empresa, como transações comerciais, atividades de impacto e responsabilidades morais.          | Brenner, 1993 p. 205, p.205       |
| 16. | Que possuem um ou mais objetivos nos negócios, podendo afetar ou ser afetado por eles.                                                                    | Carroll, 1999, p 60               |
| 17. | Participantes do processo de criação de valor                                                                                                             | Freeman, 1994, p.415              |

| Definições de <i>stakeholders</i> encontrados na Literatura |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Autor                              |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| 18.                                                         | Podem ser influenciados por, ou são potenciais influências da empresa.                                                                                                                                                                                                                                   | Starik, 1994, p.90                 |
| 19.                                                         | Produz algum tipo de risco, em consequência de ter investido alguma forma de capital, humano ou financeiro, em uma empresa, ou, que está submetido a riscos em consequências das atividades de uma empresa.                                                                                              | Clarkson, 1994, p.5                |
| 20.                                                         | Possui ou reivindica propriedade, direitos, ou interesses em uma empresa e suas atividades.                                                                                                                                                                                                              | Clarkson, 1995, p.106              |
| 21.                                                         | Interagem com a empresa e, assim, torna possível sua operação.                                                                                                                                                                                                                                           | Nasi, 1995, p 19                   |
| 22.                                                         | Que impacta ou pode impactar, ou é impactado pelas atividades de uma empresa.                                                                                                                                                                                                                            | Brenner, 1995, p.76                |
| 23.                                                         | Pessoas ou grupos com interesses legítimos nos processos e aspectos substantivos de uma atividade corporativa.                                                                                                                                                                                           | Donaldson & Preston, 1995, p.85    |
| 24.                                                         | Que possuem um ou mais objetivos nos negócios, podendo afetar ou ser afetados por eles.                                                                                                                                                                                                                  | Carroll, 1999, p. 60               |
| 26.                                                         | Aqueles que experimentam potenciais benefícios ou malefícios, como resultado de ações da organização.                                                                                                                                                                                                    | Donaldson e Preston, 1995.         |
| 27.                                                         | Pessoas ou grupos que têm, ou acreditam ter, reivindicações legítimas contra os aspectos de um projeto. A participação é um interesse ou ação ou reivindicação de um projeto; que pode variar de interesse informal na empresa em um extremo, a uma reivindicação legal de propriedade no outro extremo. | Cleland, 1998, p. 55               |
| 28.                                                         | Aqueles que contribuem voluntária ou involuntariamente com as atividades de criação de riqueza da organização (ou seja, o potencial beneficiário ou ofertor de risco)                                                                                                                                    | Post et al., 2002                  |
| 29.                                                         | Aqueles que têm qualquer participação na tomada de decisão da organização.                                                                                                                                                                                                                               | Phillips, 2003                     |
| 30.                                                         | Grupos ou indivíduos que têm participação, ou expectativas, relacionada ao desempenho de um projeto.                                                                                                                                                                                                     | Newcombe, 2003                     |
| 31.                                                         | Aqueles que se beneficiam com os resultados de uma decisão.                                                                                                                                                                                                                                              | Phillips, 2003                     |
| 32.                                                         | Indivíduos e organizações que estão ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses podem ser afetados com o resultado da execução de projetos ou a conclusão do projeto.                                                                                                                           | Project Management Institute, 2004 |
| 33.                                                         | Uma pessoa ou grupo de pessoas que têm interesse no sucesso de um projeto e no ambiente onde o projeto atua.                                                                                                                                                                                             | McElroy e Mills, 2007              |

Quadro 1: Conceituação de stakeholders na literatura.

Fonte: Autora a partir de Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 858) apud Hourneaux (2010).

Donaldson e Preston (1995) consideram que a responsabilidade dos gerentes é selecionar atividades e direcionar recursos para obter benefícios para os legítimos *stakeholders*, o que permite, então, a multiplicação do valor por meio da adequada gestão dos relacionamentos com esses atores, abrindo a possibilidade para a cooperação, em vez da competição. Os autores consideram que os requerimentos morais para legitimar a função administrativa determinam a necessidade dos gestores considerarem não só os interesses dos acionistas, mas de todos os *stakeholders* e mapearam os vários conceitos sobre o tema divididos em três dimensões (Figura 1): descritivo/empírica, instrumental e normativa. Na dimensão descritivo/empírica, a teoria dos *stakeholders* é utilizada para descrever e explicar as

características comportamentos da organização, como por exemplo, a natureza da organização, como os gerentes e conselheiros pensam sobre gerenciamento e como a organização é realmente gerenciada. Na dimensão instrumental, a teoria é utilizada para identificar a conexão ou a sua falta entre o gerenciamento do *stakeholder* e atingir os objetivos organizacionais. Os estudos relacionados geram os impactos dos *stakeholders* sobre o desempenho das organizações. Na dimensão normativa, a teoria é utilizada para interpretar a função da organização, incluindo a identificação da moral ou orientação filosófica para a operação e gerenciamento das organizações.

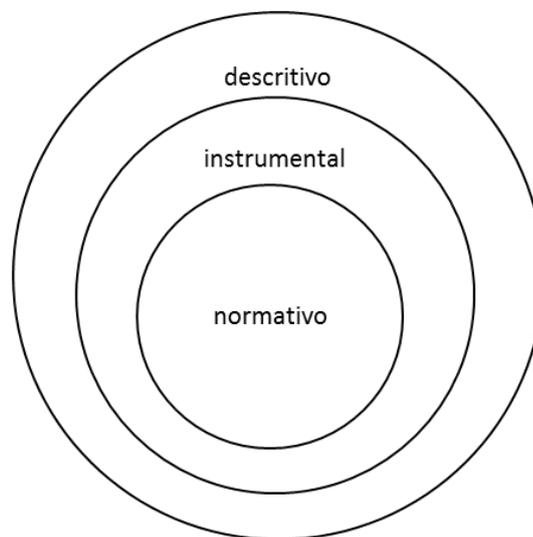


Figura 1: Os três aspectos da teoria dos *stakeholders*  
Fonte: Adaptado a partir de Donaldson e Preston (1995)

Friedman e Miles (2006) ao estudarem os diferentes conceitos de *stakeholders*, propõem um modelo para classificação dessas definições (Figura 2); em um extremo os autores colocam aqueles conceitos que relacionam a gestão dos *stakeholders* a uma ação estratégica, considerando esses agentes como elementos críticos, imprescindíveis, para a sobrevivência da empresa; no extremo oposto estão aqueles conceitos que enfatizam os aspectos legais ou institucionais que obrigam as empresas a lidar com os *stakeholders*.

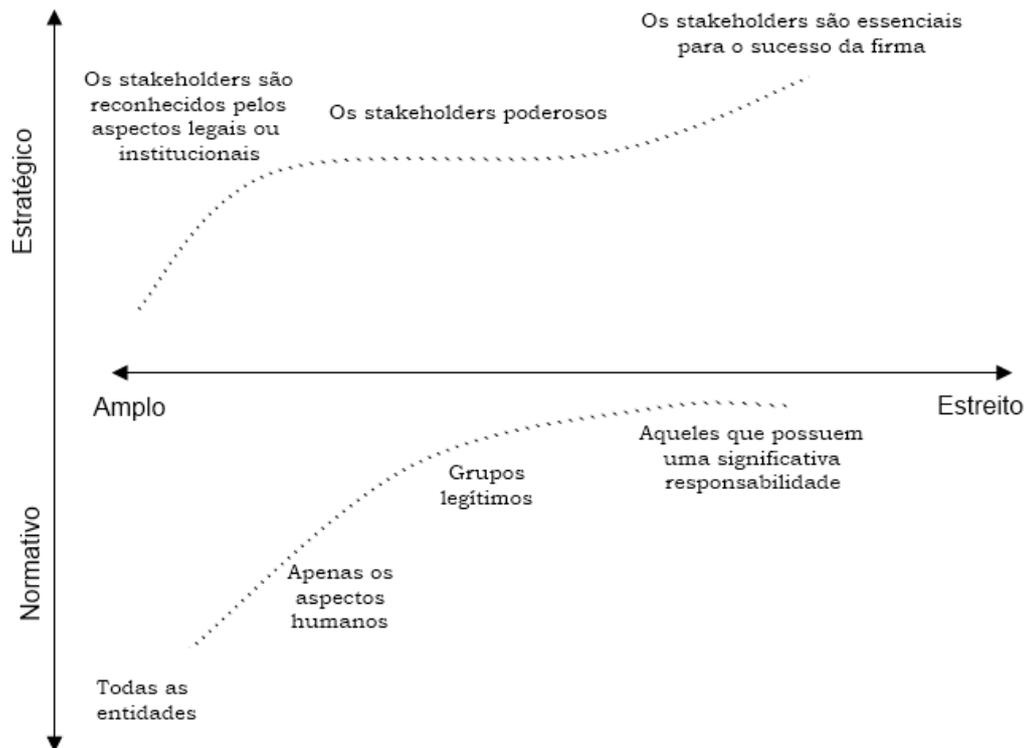


Figura 2: Representação da dimensão estratégica e normativa da definição dos *stakeholders*  
 Fonte: Traduzido de Friedman e Miles (2006, p. 11).

### 2.1.2 Categorização de *stakeholders*

Os *stakeholders* são separados em primários ou secundários (Figura 4) por Freeman et al. (2007) e Clarkson (1995):

- *stakeholders* primários são grupos fundamentais para a sustentabilidade da empresa, que comprometem a continuidade da empresa, para Clarkson (1995) eles são formados pelos *shareholders*, consumidores, empregados e fornecedores;
- *stakeholders secundários* são grupos que influenciam ou afetam e são influenciados ou afetados pela empresa, não sendo essenciais para a sobrevivência da desta. Neste grupo encontra-se a mídia, universidades e ONGs. Não há uma de dependência da organização para essa categoria de *stakeholder* (Horneaux, 2010).

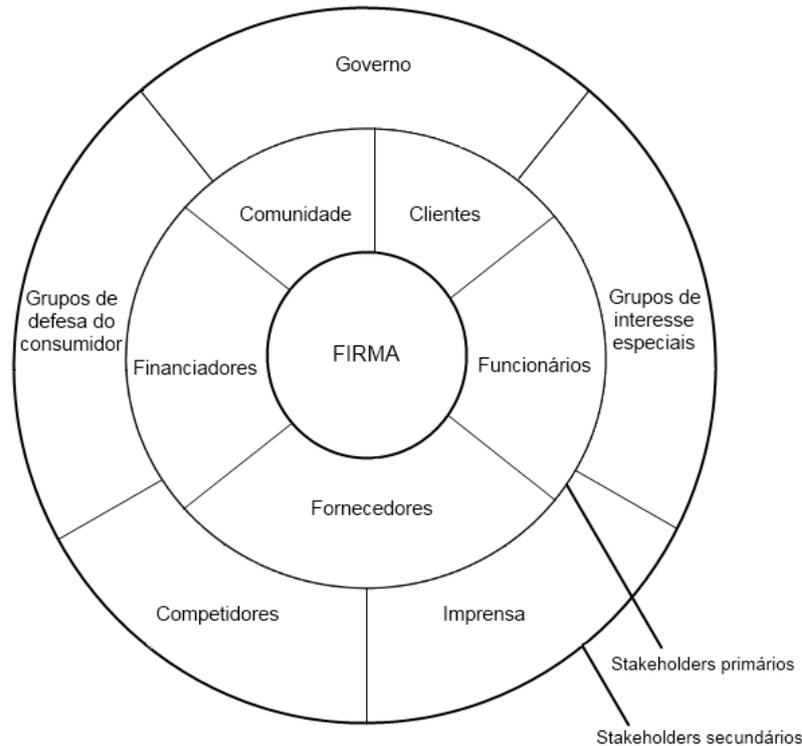


Figura 3: Mapa das duas dimensões dos *stakeholders*  
 Fonte: Freeman et al, (2007)

Segundo Mitchell, Agle e Wood (1997), as organizações podem identificar os seus *stakeholders*, a partir das respostas a questões sobre três dimensões (ou atributos): poder, legitimidade e urgência, conforme demonstrado na Figura 5: a) Poder, para influenciarem a organização. O poder pode ser definido como sendo o grau em que os indivíduos ou grupos eram capazes de persuadir, incitar ou exercer pressão coerciva sobre outros indivíduos ou grupos, para que esses empreendessem determinadas ações; b) Legitimidade nas relações com a organização; c) Urgência na reivindicação. Trata-se de um atributo multidimensional, que introduz dinamismo na escolha dos constituintes, e de difícil mensuração. Indica o grau em que os constituintes organizacionais reivindicavam atenção imediata.

Para Mitchell, Agle e Wood (1997), além dos *stakeholders* definitivos, que possuem todos os três atributos, há os grupos de interesse que possuem apenas um ou dois atributos, a saber: o discricionário tem poder, o adormecido possui legitimidade, o exigente tem urgência, o perigoso tem poder e urgência, o dependente tem legitimidade e urgência, o dominante possui poder e legitimidade e, por fim, o definitivo, que possui as três dimensões juntas de poder, legitimidade e urgência.

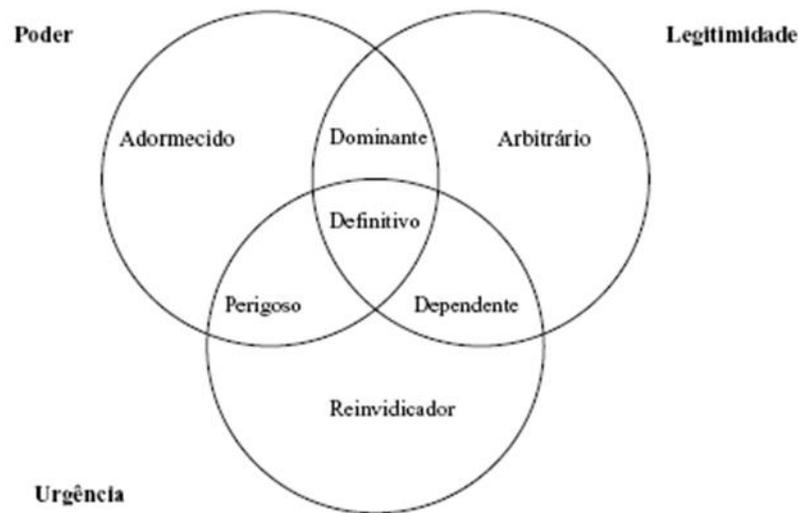


Figura 4: Tipos de *stakeholders*  
 Fonte: Traduzido a partir de Mitchell et al. (1997, p. 874)

### 2.1.3 Gerenciamento de *stakeholders*

O *Project Management Institute* (PMI) foi fundado oficialmente em 1969, tem como objetivo prover meios de melhorar o desenvolvimento de projetos e, para isso, busca reunir as melhores práticas de gestão e oferecê-las de maneira consistente e organizada aos gerentes de projetos. Compilado dessa reunião de informações, a publicação *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, está na quinta edição (PMBOK, 2013). Esta edição evidencia a importância da gestão dos *stakeholders*, nas principais decisões e as atividades associadas com o projeto, a partir da existência dos seguintes *stakeholders*, na grande maioria dos projetos: Clientes/usuários; membros da equipe do projeto; equipes de gerenciamento de projetos (membros da equipe que estão diretamente envolvidos nas atividades de gerenciamento); gerentes de projetos (responsável maior pelo projeto); organização executora; patrocinador (pessoa ou grupo que fornece os recursos financeiros para o projeto); influenciadores (pessoas ou grupos que não estão diretamente relacionados ao projeto, mas que, devido à posição na organização, podem influenciar o projeto) e o escritório de projetos; além de outros *stakeholders*, dependendo do projeto. A figura 5 representa a relação entre alguns desses *stakeholders* e o projeto.

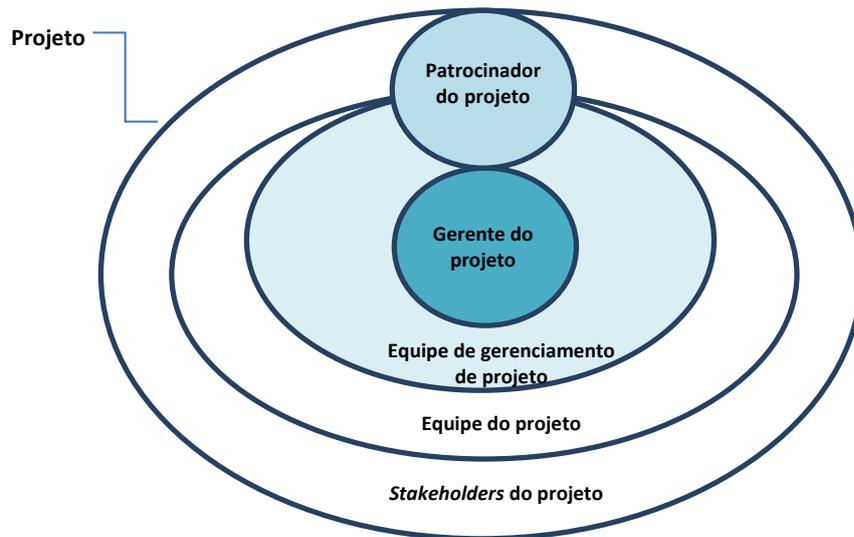


Figura 5: Relação entre alguns *stakeholders* e o projeto

Fonte: Adaptado a partir do guia PMBOK (2013)

O PMBOK (2013) apresenta o gerenciamento dos *stakeholders* em uma área de conhecimento onde são documentados quatro processos para o gerenciamento dos *stakeholders*: identificar os *stakeholders*, planejar o gerenciamento dos *stakeholders*, gerenciar o engajamento dos *stakeholders* e controlar o engajamento dos *stakeholders*. O processo de **identificar os *stakeholders*** trata do momento onde são identificadas as pessoas ou organizações que podem ser afetadas pelo projeto (PMBOK, 2013). Este processo inclui a documentação das informações relevantes relacionadas ao papel exercido pelos *stakeholders* no projeto e seu impacto no sucesso do projeto. Ouvir os *stakeholders* no início do projeto trará um maior comprometimento, maior clareza de requisitos e objetivos e conseqüentemente, menos desvios no decorrer do projeto. Permitirá ainda, a potencialização das influências positivas e o controle das resistências.

O processo **planejar o gerenciamento dos *stakeholders*** tem como objetivo desenvolver estratégias para quebrar as resistências das partes interessadas e garantir seu engajamento no projeto. O processo **gerenciar o engajamento dos *stakeholders*** envolve a comunicação e interação com os *stakeholders* para atender às suas necessidades e solucionar as questões à medida que ocorrerem. O processo **controlar o engajamento dos *stakeholders*** tem como objetivo monitorar

o relacionamento entre os *stakeholders* e ajustar as estratégias para engajá-los, eliminando resistências e aumentando o suporte ao projeto.

Ainda existem lacunas no gerenciamento de *stakeholders*, pois ainda é um tema pouco explorado, sendo que raramente compõe os sistemas de gestão empresarial (Brito & Terra, 2009). O Quadro 2 apresenta as etapas para gerenciamento de *stakeholders* (Hanashiro et. al, 2007).

| Etapas de Gerenciamento de <i>Stakeholders</i> | Descrição                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Primeira                                       | É necessário identificar os <i>stakeholders</i> relevantes para o projeto, quer sejam externos, internos, ou que façam interface.                                                                                                                    |
| Segunda                                        | Identificar o subconjunto de <i>stakeholder</i> -chave, isto é, que possam ameaçar o projeto.                                                                                                                                                        |
| Terceira                                       | Diagnosticar os <i>stakeholders</i> -chave que apoiam a empresa, os que não apoiam os que apresentam aspectos positivos e negativos e os que se posicionam de forma marginal;                                                                        |
| Quarta                                         | Formular estratégias genéricas que: envolvam os <i>stakeholders</i> apoiadores versus os não apoiadores; colaborem com os que apresentam pontos fortes e fracos no relacionamento com o projeto; monitorar os que se posicionam a margem do projeto. |
| Quinta                                         | Implementar estratégias genéricas e desenvolver táticas específicas, assumindo a responsabilidade pelo gerenciamento dos <i>stakeholders</i> -chave.                                                                                                 |

Quadro 2: Etapas para gerenciamento de *stakeholders*  
Fonte: Adaptado de Hanashiro et al, (2008)

Kretan et al. (2009), descrevem as principais atividades a serem trabalhadas em um processo de gerenciamento efetivo de *stakeholders*, conforme apresentado no Quadro 3. Além disso, os autores afirmam que o sucesso do projeto está diretamente relacionado às garantias de que atenderá às necessidades para as quais foi criado. Isso envolve levantar com detalhes as necessidades explícitas e implícitas dos *stakeholders* e validá-las, comprometendo-se a entregar o que foi definido.

| Atividades no Gerenciamento de Stakeholders              | Descritivo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Identificar Missão e Visão do Projeto                    | Cabe ao gerente do projeto e sua equipe manterem constante divulgação da missão e da visão do projeto. Essa atitude tem papel muito importante na continuidade do apoio dos <i>stakeholders</i> .                                                                                                                                                                 |
| Identificar <i>stakeholders</i>                          | A equipe de gerenciamento do projeto deve identificar os <i>stakeholders</i> , seus interesses e expectativas e, dentro do possível, gerenciar suas influências em relação aos requerimentos para aumentar a probabilidade de sucesso. O processo de identificação das necessidades e expectativas dos <i>stakeholders</i> deve ser contínuo ao longo do projeto. |
| Categorizar/priorizar os <i>stakeholders</i>             | Os <i>stakeholders</i> , uma vez identificados, podem ser alocados em grupos e subgrupos de acordo com critérios definidos, como, por exemplo, influência, interesses, objetivos, nível hierárquico, problemas, riscos, impactos, grau de relacionamento, entre outros.                                                                                           |
| Definir estratégias de engajamento:                      | As estratégias devem ser elaboradas com base nas expectativas dos <i>stakeholders</i> sempre alicerçada pela comunicação com cada <i>stakeholder</i> ou grupo de <i>stakeholders</i> .                                                                                                                                                                            |
| Elaborar plano de gerenciamento de <i>stakeholders</i> : | Nessa etapa, assim como na elaboração do Plano do Projeto, serão documentadas todas as ações e atividades que devem ser conduzidas para alcançar os objetivos propostos. Todo o material elaborado nas etapas anteriores deve ser utilizado como entrada para esse processo.                                                                                      |

Quadro 3: Atividades a serem realizadas no gerenciamento de *stakeholders*  
 Fonte: Adaptado a partir de Kretan (2009, p. 62).

Segundo Dinsmore e Brewin (2014), gerenciamento de *stakeholders* é o processo de desenvolvimento de uma estratégia para efetivamente criar e manter um envolvimento das partes interessadas com o projeto e consolidar o relacionamento da equipe do projeto com esses *stakeholders*, considerando suas necessidades, seus interesses e seu impacto potencial no sucesso do projeto. O nível de envolvimento atual e o desejado dos *stakeholders* deve ser analisado para cada fase do projeto. O envolvimento dos *stakeholders* é analisado pelo gerente do projeto, pela equipe do projeto em reuniões e, caso necessário, por consultores e especialistas. O Quadro 4 apresenta a análise do envolvimento dos *stakeholders* em cada fase do projeto.

| <b>Fases de envolvimento dos Stakeholders</b> | <b>Análise do envolvimento</b>                                                                       | <b>Ações do Gerente de Projetos</b>                                                                                 |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Inconsciente</b>                           | Não conhece o projeto e os impactos do projeto                                                       | Motivar o <i>stakeholder</i> a apoiar o projeto                                                                     |
| <b>Resistente</b>                             | Ciente do projeto e dos impactos potenciais do projeto e resistentes às mudanças                     | Gerenciar o <i>stakeholder</i> para que, ao menos, passe da fase de resistente a neutro.                            |
| <b>Neutro</b>                                 | Ciente do projeto, mas não apoia nem resiste.                                                        | Gerenciar o <i>stakeholder</i> para que passe para a fase de apoiador.                                              |
| <b>Apoiador</b>                               | Ciente do projeto e dos impactos potenciais e dá apoio às mudanças                                   | Gerenciar o <i>stakeholder</i> de maneira que continue apoiando o projeto.                                          |
| <b>Líder</b>                                  | Ciente do projeto e dos impactos potenciais e ativamente empenhado em garantir o sucesso do projeto. | Gerenciar o <i>stakeholder</i> para que participe de forma mais ativa e empenhado em garantir o sucesso do projeto. |

Quadro 4: Fases de envolvimento dos *stakeholders* no projeto.  
Fonte: Adaptado de Dinsmore e Brewin, 2014

## 2.2 GESTÃO DE EVENTOS EDITORIAIS

Para o PMI - Project Management Institute (2013), projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Portanto, um projeto tem início e fim definidos, possui objetivo de criar um resultado único por meio do planejamento, execução e controle das atividades e gerenciamento de recursos. Eventos são produtos que consistem na realização de tarefas, serviços ou atividades (Maximiano, 1997), o projeto é a própria definição das atividades que, em geral, representa apenas a parte final de um conjunto de atividades de planejamento, organização e controle. Assim, os eventos possuem aderência ao conceito de projeto e apresentam um escopo com início e fim definidos. Planejamento, *stakeholders*, objetivos e comunicação, entre outros aspectos do gerenciamento de projetos, estão relacionados às competências técnicas do gerente dentro da organização e na atuação em projetos (Patah, 2010).

### 2.2.1 Fases do Gerenciamento de Eventos

Para gerenciar um projeto de eventos, devem-se realizar atividades relativas à quatro fases:

### **2.2.1.1 Fase I: Preparação do evento**

Consiste na operação de um planejamento estratégico ou tático, combinando ações de promoção de vendas com ações de marketing (Ferraccio, 2007) com as definições preliminares de escopo, prazo e custo. O escopo do projeto é derivado da incorporação da ideia, ou seja, a motivação do empresariado, a busca e proposição das informações, parcerias e investimentos que justificam ou possibilitam a realização do evento, e a definição dos objetivos que o evento deve alcançar de acordo com a visão dos *stakeholders* (Matias, 2004), uma vez que os eventos são também ocorrências utilizadas para comunicar com um público-alvo definido (Kotler, 2000). Segundo Watt (2004), eventos bem sucedidos só acontecem por meio da ação de algum indivíduo ou grupo que faz com que as coisas aconteçam. Isso se aplica a todos os eventos, independente do tipo ou tamanho. Para a realização desta etapa, sugerem-se as seguintes atividades:

- Reconhecer necessidades desse evento, uma vez que a estratégia deve estar relacionada à criação de valor por meio do planejamento, análise e replanejamento de sistemas que ofereçam a possibilidade de suprir as necessidades dos consumidores (Verhallen et. Al.,2004).
- Elaborar alternativas para suprir a necessidade;
- Identificar objetivos específicos;
- Coletar informações sobre participantes, patrocinadores, entidades e outras instituições em potencial;
- Listar resultados desejados;
- Estimar tempo e recursos necessários;
- Estabelecer diretrizes;
- Elaborar contornos do projeto.

### **2.2.1.2 Fase II: Estruturação do projeto do evento**

Consiste no detalhamento do plano básico e aquisição de recursos necessários para realizar as atividades, como bens, serviços, experiências, pessoas,

lugares, propriedade, organizações e informações (Kotler, 2005). Para conclusão dessa etapa, devem ser realizadas as seguintes atividades:

- Realizar serviços iniciais (buscar financiamento; levantar nomes de convidados, conferencistas; definir responsabilidades de prestadores de serviços; abrir conta bancária especial para o evento);
- Planejar e controlar a comunicação. A área de comunicação está diretamente relacionada ao sucesso ou ao fracasso em projetos. Sua transmissão de forma clara reduz possíveis ruídos e possibilita o *feedback* como uma prática constante, garantindo entendimento mútuo (Carvalho & Rabechini Jr., 2011).
- Realizar serviços de secretaria (cotar materiais administrativos; receber inscrições e trabalhos/*papers*; cadastrar participantes; identificar, selecionar e contratar prestadores de serviços);
- Detalhar projeto; definir produto; escolher local; definir data; elaborar temário e calendário; identificar e analisar participantes; elaborar estratégia de comunicação e marketing; definir infraestrutura de recursos audiovisuais, materiais e serviços; contratar transporte para participantes e convidados; definir hospedagem a ser oferecida para participantes e convidados; definir programação social, cultural e artística; contatar agência de viagem e turismo; definir recursos financeiros; definir cronograma básico.

### **2.2.1.3 Fase III: execução do evento**

Esta etapa consiste na execução do plano e controle do projeto do ponto de vista técnico, das atividades e do custo, envolvendo grande complexidade considerando a atuação de toda uma equipe (Giacaglia, 2003).

- Funcionar secretaria do evento: recepcionar os participantes, convidados e autoridades;
- Atender aos participantes: informações necessárias e provisão de materiais;
- Atender ao plenário e às salas de comissões e apoiá-los;
- Preparar com antecedência os impressos e outros materiais necessários ao evento;

- Supervisionar os serviços oferecidos aos participantes, convidados e autoridades: efetuar novas inscrições, entregar materiais aos participantes, prestar informações em geral, entregar certificados, elaborar controles das tarefas sob sua responsabilidade, providenciar materiais para os palestrantes;
- Realizar serviços de recepção: escolher e montar em local apropriado; indicar com placas;
- Ter informações corretas à mão; elaborar rol de informações importantes;
- Cuidar do clima do evento com recepção e serviços pessoais cuidadosos;
- Instalar sala VIP, de imprensa e de comissões técnicas;
- Cuidar da infraestrutura operacional: instalações físicas, material de secretaria, equipamentos audiovisuais e apoio logístico;
- Cuidar da infraestrutura de apoio externo: aeroporto, hotel, transporte, tradução, outros atrativos.

#### **2.2.1.4 Fase IV: Conclusão do evento**

Nesta etapa, o organizador deve apresentar um relatório de eventos, realização dos balanços, desmobilização dos recursos e preparação para um novo ciclo de vida (Meirelles, 2003). São recomendadas as seguintes atividades:

- Confrontar resultados esperados com obtidos sob as perspectivas administrativas, técnicas e dos participantes;
- Verificar documentos utilizados durante o evento: formulários de procedimentos formais; *checklists*; relatórios periódicos de atividades; questionário de avaliação dos participantes; outros.

#### **2.2.2 Conceituação de eventos**

A literatura apresenta algumas definições de evento. Eventos, por definição, têm um começo e um fim. São acontecimentos temporais, planejados em detalhes e divulgados com antecedência (Getz, 2007). Evento é uma concentração ou reunião formal e solene de pessoas e/ou entidades, realizada em data e local especial, com objetivo de celebrar acontecimentos importantes e significativos e estabelecer

contatos de natureza comercial, cultural, esportiva, social, familiar, religiosa, científica, entre outros (Zanella, 2006). Evento é uma forma de comunicação dirigida, uma ferramenta estratégica que visa divulgar e dar conhecimento do produto/empresa, além de provocar a consciência, a fidelidade ou preferência de um produto (Melo Neto, 1998). Um evento especial reconhece um momento único no tempo, com cerimônia e ritual, para satisfazer necessidades específicas (Goldblatt, 1997). Evento é um instrumento institucional e promocional, utilizado na comunicação dirigida, com a finalidade de criar conceito e estabelecer imagem de organizações, produtos, serviços, ideias e pessoas, por meio de um acontecimento previamente planejado (Meirelles, 2003).

Nesse sentido, para Conway (2006) não importa qual o tamanho do evento, todos têm um objetivo, um público alvo e atrações, portanto é necessário investigar, pesquisar, planejar, estabelecer contatos, obter permissões, licenças e finalmente apresentar ao público. Assim, a comunicação é essencial para evitar enganos, mal entendidos e por fim, o fracasso da iniciativa. É necessário e primordial identificar o público e aprofundar-se na direção de detectar ações que motivem ou venham impor resistência (Canton, 2003). Segundo Matias (2004), evento depende da ação do profissional, mediante pesquisa, planejamento, organização, coordenação, controle e implantação de um projeto, visando atingir seu público-alvo com medidas concretas e resultados projetados. Por esse motivo, há necessidade de um adequado planejamento que contemple objetivos e públicos bem definidos, conteúdo e forma, e uma rigorosa análise custo/benefício. Segundo Wada e Dorneles (2011), evento é parte do planejamento estratégico, portanto, sua gestão é vista como um fator crítico de sucesso para fortalecimento da imagem institucional, demandando profissionalismo e processos estruturados em sua execução. As autoras sugerem utilizar informações disponíveis na própria empresa para tornar os eventos mais eficazes.

### **2.2.3 Tipos de eventos**

Para melhor entender a dinâmica dos eventos, convencionou-se classificá-los por categoria, em relação ao público, área de interesse, localização, características estruturais e tipologia (Matias, 2004).

### **2.2.3.1 Classificação por categoria**

Os eventos podem ser classificados em (Brito & Fontes, 2002):

- a) Institucional: quando objetiva fortalecer a imagem de uma empresa, entidade, ou governo;
- b) Promocional ou mercadológico: quando visa a promoção de um produto ou serviço de uma empresa, governo, entidade pessoa ou local.

### **2.2.3.2 Classificação em relação ao público**

Para uma precisa estratégia de marketing, é necessário exercer um apelo sobre um ou mais grupos de consumidores e, para isso, segmentar, identificando os grupos dos clientes (Solomon, 2002). Em relação ao público-alvo, os eventos podem ser classificados em (Matias, 2004):

- a) Eventos fechados: ocorrem dentro de determinadas situações específicas e com o público convocado e/ou convidado e participar;
- b) Eventos abertos: por adesão ou aberto em geral, atingindo todas as classes de público.

### **2.2.3.3 Classificação por área de interesse**

De acordo com Brito e Fontes (2002), algumas modalidades de eventos se enquadram em várias áreas de interesse ao mesmo tempo:

- a) artístico: relacionado a qualquer manifestação de arte referente a música, pintura, poesia, literatura e outras;
- b) cultural: ressalta os aspectos de determinada cultura, para conhecimento geral ou promocional;
- c) desportivo: relacionado a qualquer tipo de evento do setor de esportes, independente de sua modalidade;
- d) lazer: visa proporcionar entretenimento aos seus participantes;
- e) religioso: refere-se a assuntos religiosos no estado laico;
- f) gastronômicos: difundem a gastronomia de um local; e,

- g) turístico: objetiva explorar os produtos e serviços turísticos, com a finalidade de incrementar o turismo local, regional, estadual ou nacional.

#### **2.2.3.4 Classificação por localização**

Os eventos podem ser locais, distritais, municipais, regionais, estaduais, nacionais e internacionais.

#### **2.2.3.5 Classificação por características estruturais**

Analisando o evento pelo seu porte (Martin, 2003):

- a) micro eventos – até 100 pessoas;
- b) pequenos eventos – de 101 a 500 pessoas;
- c) médios eventos – de 501 a 2.500 pessoas;
- d) grandes eventos – de 2.501 a 5000 pessoas;
- e) macro eventos – mais de 5.000 pessoas.

#### **2.2.3.6 Classificação por tipologia**

Quanto a sua tipologia, os eventos são classificados por sua característica mais marcante (Giacaglia, 2003):

- a) Programas de visitas: são eventos destinados a promoverem a visitação, com objetivos técnico-científicos;
- b) Exposições: destinam-se a apresentar *in loco* ou de forma itinerante e a público, novos equipamentos, produtos, artes, destinações turísticas e serviços entre outros, com a finalidade de divulgá-lo, promovê-lo e vendê-los:
  - Feiras são exposições públicas de arte, produtos, materiais ou serviços em que pode ou não haver venda direta ao público;
  - Salão: destinado a promover e divulgar produtos e informar sobre eles, com o intuito de criar para os consumidores uma imagem positiva da instituição promotora. Com principal objetivo de promoção institucional, não possui finalidades comerciais em curto prazo;

- Vernissage: evento de exposição de produção artística, de um ou mais artistas, com obras inéditas. Usualmente esse evento é acompanhado por coquetel;
- c) Encontros técnicos e científicos: usualmente realizado no campo das ciências humanas e sociais, objetiva a exposição de trabalhos, resultados de estudos e pesquisas relevantes ao desenvolvimento dessas áreas de conhecimento. Conferências, palestras, simpósios, convenções, seminários, conclaves, jornadas, comícios e passeatas, além de:
- Assembleias: reunião da qual participam delegações representantes de grupos, estados ou países com o principal interesse em debater assuntos de interesse de grupos;
  - Congressos: grandes eventos promovidos por entidades associativas com o interesse em debater temas de interesse de um determinado segmento profissional;
  - fórum: reunião que visa alcançar efetiva participação de um público numeroso, com principal meta de obter informações sobre determinado tema proposto em busca de um consenso;
  - painel: tipo de reunião limitada a um pequeno grupo de especialistas, caracterizada pela apresentação, em quadros explanadores, sob a coordenação de um orador principal, cada qual apontando seu ponto de vista sobre o tema. Os participantes podem questionar;
  - mesa redonda: reunião clássica preparada e conduzida por um moderador. Os participantes da mesa redonda, em geral especialistas, apresentam seus pontos de vista em torno de um assunto em pauta, sendo destinado um tempo limite para a sua exposição;
- d) encontros de conveniência: consistem na reunião de pessoas com a finalidade de proporcionar descontração e lazer. Podem estar inseridos em acontecimentos de negócios ou encontros. Saraus, coquetéis, *happy-hours*, chás beneficentes, almoços, jantares, banquetes, *coffee-breaks*, shows e:

- *brunch*: um tipo bastante atual de encontros sociais e empresariais. No momento então, se alimentam, unindo o café da manhã – (*breakfast*), ao almoço (*lunch*), fazendo surgir o *brunch*;
  - festival: evento de cunho artístico, periódico, objetivando competição, promoção comercial ou divulgação;
- e) cerimônias: reuniões de caráter solene. São organizadas conforme protocolo e cerimonial pertinentes. Pode ser de cunho social, político, acadêmico, governamental e religioso, conforme diferentes sociedades e suas culturas;
  - f) eventos competitivos: apresentam características de competição, onde acontecem etapas, com graus diferentes de dificuldade. Podem ser divididos em gincanas, torneios, campeonatos e concurso;
  - g) inaugurações: são eventos que tem como característica principal a apresentação ao público dos novos espaços, instalações ou marcos históricos, e dividem-se em inaugurações de espaços físicos e de momentos históricos e homenageativos;
  - h) lançamentos: ato de lançar algum produto ou serviço. Podem ser: lançamento de pedra fundamental, de livros, de maquetes, de produtos e serviços; e
  - i) desfiles (de moda, cívico) e leilões.

O empreendedor, empresa, entidade ou organismo público que decide realizar algum evento deve levar em conta estas classificações, para que se alinhem estratégias adequadas e específicas a cada tipo de evento.

#### **2.2.4 Eventos editoriais**

Para atender ao segmento de clientes selecionados como os leitores, oferecendo valor na troca, o mercado editorial vem adequando seus planos e suas variáveis do *mix de marketing*. O *mix de marketing* pode ser definido como o conjunto de ferramentas de *marketing* que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de *marketing* no mercado-alvo (Kotler, 2000). Os eventos estão se estabelecendo como uma parte importante e integrada às estratégias de *marketing* (Getz, 1989). Expandir o canal de relacionamento com o consumidor garante força e diferenciação no mercado junto ao público alvo, já que o evento se configura como um veículo de aproximação física do consumidor ao livro, com o objetivo de

promover uma interação eficaz. Quando o consumidor comparece a um evento presume-se que esteja predisposto em favor dos produtos e empresas organizadoras, estas que por sua vez, tem expectativa de compra imediata ou futura (Ferraccio, 2007).

Para garantir presença de público, fundamental para o sucesso de um evento, as editoras se relacionam com seus leitores num primeiro momento de forma indireta através de envio de comunicados impressos ou virtuais como boletins, catálogos, mala-direta e participação nas mídias sociais, garantindo o relacionamento com o consumidor. Imprescindível no mercado editorial, o marketing de relacionamento consiste em identificar os clientes de forma individualizada, criar relacionamento duradouro e administrá-lo como forma de investimento quando garante benefícios como lealdade e maior lucratividade por cliente (Kotler, 1984). A princípio as editoras conhecem seus consumidores através de cadastros com informações pessoais, preferências e interesses. Com esta ferramenta de forma dirigida é possível se comunicar com o maior número possível de indivíduos, focando seus esforços em um público pré-determinado, propiciando um contato mais eficaz. Quando se convida um leitor para um evento se estabelece um canal para uma relação pessoal, uma vez que, no momento em que ele recebe o convite pelo correio ou por e-mail, sente-se privilegiado e parte de um grupo restrito, constituindo-se uma ação estratégica de marketing (Ansoff, 1992).

Como em qualquer organização, o tipo de evento deve estar adequado às características do produto e da empresa em seus aspectos mercadológicos e de comunicação dirigidos para o público que se pretende atingir em um determinado momento (Brito & Fontes, 2002). Assim, o mercado editorial deve pensar no oferecimento do *mix* durante os eventos, de maneira integrada ao ambiente, considerando seus diversos agentes, relacionamento e influência externa (Getz, 1989). Tratando-se de eventos editoriais é primordial haver uma perfeita sincronia entre o título lançado, as características do evento e seu público alvo para que possa garantir a qualidade do relacionamento desejado.

São comumente realizados pelas editoras os seguintes eventos:

### **2.2.4.1 Feira de Livros**

Feira de Livros são eventos que promovem os livros, a literatura e a leitura organizados por governos estaduais, prefeituras, entidades de editores e livreiros, ONGs, empresas, escolas e outros parceiros (BN, 2014). Para o consumidor, os eventos são oportunidades de atividade social, cultural ou de lazer fora de seu âmbito normal de escolhas e além de sua vivência cotidiana (Getz, 1997). O objetivo das Feiras de Livros é atrair todos os profissionais envolvidos na cadeia produtiva do livro: prospecção, impressão, distribuição e comercialização; e promover uma interação entre eles. As feiras de livros refletem tendências e, conforme o mercado editorial se atualiza, ela muda sua estrutura para transmitir aquilo que é inovador no setor, além de possibilitar a comercialização de uma ampla gama de produtos a preços promocionais (Zanchetta, 2010).

Desde 2011, o Ministério da Cultura apoia todos os projetos de feiras de livro e/ou eventos literários, conforme o artigo 18 da Lei Rouanet, Lei 8313, de 23 de Dezembro de 1991 (MinC, 2012)

Art. 18. Com o objetivo de incentivar as atividades culturais, a União facultará às pessoas físicas ou jurídicas a opção pela aplicação de parcelas do Imposto sobre a Renda, a título de doações ou patrocínios, tanto no apoio direto a projetos culturais apresentados por pessoas físicas ou por pessoas jurídicas de natureza cultural, como através de contribuições ao FNC, nos termos do art. 5o, inciso II, desta Lei, desde que os projetos atendam aos critérios estabelecidos no art. 1o desta Lei. (Redação dada pela Lei nº 9.874 , de 1999).

### **2.2.4.2 Lançamentos de Livros**

O Objetivo dos lançamentos de livros é apresentar o autor e sua obra literária ao público, aproximar o leitor do livro através de práticas que o levem à leitura individual e promovam o intercâmbio social das experiências vividas com os textos. O ato solitário de ler possibilita uma coletivização no momento em que o leitor compreende as ideias expostas e sente necessidade em socializar os significados percebidos.

O mercado é sensível à qualidade do serviço prestado, e um dos principais pontos da estratégia é o foco em segmentos-alvo (Hashimoto et al., 2012) que conheçam os princípios e fundamentos do produto oferecido e que aceita pagar por ele, portanto, organizador de um lançamento de livro precisa catalisar as

expectativas e necessidade do grupo alvo, convertendo-as em práticas. Essas práticas podem ser chamadas de estratégicas e sempre deve ser realizada divulgação prévia junto aos leitores e ação para sensibilizá-los para participação. Cesca (2008) propõe algumas ações para a realização de lançamento de livros:

- a) quanto ao horário; Manhã e tarde para livros infantis, tarde, para os livros de culinária e noite para os demais gêneros;
- b) quanto ao local: Escolas, clubes, bares, bibliotecas, espaço da própria editora ou seus distribuidores que são as livrarias;
- c) quanto ao Público Alvo: Grupo específico, preferencialmente homogêneo em suas características básicas e com interesses em comum. A lista de convidados deverá ser feita pela editora, em comum acordo com o autor;
- d) quanto à duração do evento: Máximo de 4 horas;
- e) quanto às ações:
  - organização de palestra: apresentação do tema do livro, pelo autor a um grupo de pessoas com interesses comuns. Durante a palestra, deve haver um moderador para coordenar os trabalhos de apresentação do palestrante, triagem das perguntas e controle do tempo, em torno de 1 hora, sendo 40 minutos para a apresentação e 20 minutos para perguntas e respostas;
  - contratação de um animador de leitura, visando a promoção de sessões movimentadas que sensibilizem os leitores. As atividades podem ser organizadas, por exemplo, segundo os temas das obras (entre eles, amor, infância, problemas sociais, esportes, busca da identidade, folclore, história, racismo, feminismo); os gêneros (novela, conto, crônica, romance, poema), as técnicas adotadas (mesa-redonda, painel, jogos dramáticos, encenações, álbuns seriados, salas-ambiente, maquetes, jograis, trabalhos plásticos).

#### **2.2.4.3 Festivais Literários**

Nestes eventos, ao invés de estandes, as editoras participam através de patrocínios na produção, garantindo presença de seus autores nos debates,

buscando o fortalecimento de suas marcas. Os Festivais Literários objetivam homenagear escritores consagrados; reunir expoentes da literatura nacional e internacional, sociólogos, artistas e formadores de opinião para debater com o público, assuntos contemporâneos, relevantes nos campos da literatura, política e sociedade. Concomitantemente, acontecem shows, lançamentos de livros, oficinas literárias, contação de histórias, cinema, artes plásticas e outras atividades para fomento da leitura e valorização do livro. São exemplos de Festivais literários, a Festa Literária Internacional de Parati (FLIP) e Festa Literária Internacional de Recife (FLIPORTO).

#### **2.2.4.4 Encontro de Contadores de Histórias**

Nestes eventos, contadores de histórias, escritores e atores se reúnem para narrarem histórias dos livros, de forma lúdica e com linguagem adequada a faixa etária do público alvo, objetivando a promoção de ações educativas, culturais, sociais. A atividade estimula a imaginação e atua no desenvolvimento da comunicação, uma vez que possibilita aos ouvintes contarem e recontarem as histórias para pessoas próximas. Conseqüentemente, esses eventos divulgam escritores e editoras e formam novos leitores.

#### **2.2.4.4 Oficina Literária**

As editoras patrocinam esses eventos visando a ampliação do conhecimento de seus catálogos através de ações práticas realizadas por artistas e escritores, relativas aos temas de livros, geralmente, lançamentos.

#### **2.2.4.5 Clube de Leitura**

As editoras promovem a reunião de leitores em um determinado espaço para conversarem sobre um determinado livro e ampliarem suas impressões através de redes sociais e outros encontros. Configura-se como uma nova estratégia de relacionamento para as editoras.

### **2.2.5 Gestão de eventos editoriais**

Para a empresa obter vantagem competitiva, é preciso implementar uma estratégia inovadora, cuja execução é viabilizada por meio dos projetos. Estes são os motores que impulsionam inovações de ideias à comercialização e também fazem com que as organizações sejam melhores, mais fortes e mais eficientes (Shenhar & Dvir, 2010). No sistema de comunicação dentro da atividade empresarial, as inter-relações estratégicas pressupõem diferentes canais de comunicação, entre os quais o evento se destaca como uma ação concreta e de permanentes resultados positivos (Brito & Fontes, 2002). Para o consumidor, os eventos são oportunidades de atividade social, cultural ou de lazer fora de seu âmbito normal de escolhas e além de sua vivência cotidiana (Getz, 1997). O gerente do projeto de evento editorial deve ter em vista a administração de recursos com base na dotação orçamentária e o empenho em produzir eventos eficientes, com infraestrutura adequada, programação e oferta de livros ampla e variada, fatores decisivos na captação de leitores e, conseqüentemente, na ampliação das vendas (Watt, 2004).

### **2.3 STAKEHOLDERS EM PROJETOS DE EVENTOS EDITORIAIS**

Analisar os *stakeholders* é analisar o ambiente em que a empresa está inserida e avaliar a influência que esses atores têm sobre a empresa e como eles podem interferir no meio ambiente em que a empresa se insere. Acredita-se na importância, por parte das empresas, do conhecimento de quem são seus *stakeholders*, quais seus interesses e como podem gerenciá-los (Hoffmann et al., 2007). Para Kotler (2000), depois de receber o serviço, os clientes confrontam o serviço percebido com o serviço esperado. Caso o serviço percebido não atenda às expectativas do serviço esperado, os clientes perderão interesse pelo fornecedor. Mas, se o serviço for além do que se esperava, os clientes ficarão inclinados a recorrer novamente ao fornecedor. O mercado editorial está inserido neste contexto, portanto considerando a importância dos projetos de eventos editoriais para a atração de um maior número de leitores, *stakeholders-chave*, faz-se necessária uma gestão dirigida a estes interessados.

### 2.3.1 Projetos de eventos editoriais

Cabe ao gestor de projetos de eventos editoriais potencializar os resultados dos eventos, através de uma gestão estratégica baseada em respostas para as seguintes questões do projeto de evento editorial (Zanchetta, 2010):

#### 2.3.1.1 Por quê? Justificativa

É preciso analisar cuidadosamente a validade do projeto de evento editorial, ou seja, as razões que justificam sua realização. Ao fazê-lo, é possível que se conclua que há formas mais econômicas e efetivas de alcançar os objetivos pretendidos (Malhotra, 2001). O evento é justificável após a realização de um diagnóstico da situação da força de vendas e da definição dos objetivos da Editora. O planejamento da captação de eventos é influenciado pelas escolhas estratégicas da Editora, sobre qual evento deve concentrar suas energias para captar e realizar. Com a definição do tipo de evento a ser atendido, pode ser determinado qual tipo de leitor será dirigido pela força de vendas (Hoyle, 2003). Estes leitores, *stakeholders-chave*, influenciam diretamente as forças de vendas ou captação de recursos.

#### 2.3.1.2 Para que? Objetivos e Metas

Os objetivos de um projeto devem ser claros e exequíveis (Kerzner, 1992). Em 1955 as livrarias eram vistas como estabelecimentos elitistas, os clientes eram atendidos por funcionários sisudos, postados atrás de balcões. Surgiu então, o lema “Se o povo não vem à livraria, vamos levar a livraria ao povo” e com isso, estimulou-se a realização de eventos editoriais (Hallewell, 2005). Desde então, são objetivos desses eventos:

- Promover a valorização do livro e da leitura no imaginário popular, mediante ampla estratégia de comunicação que envolva campanha publicitária, contratação de assessoria de imprensa especializada, criação de site e produção de elementos de programação visual, peças gráficas e outros materiais promocionais;

- Disponibilizar para o público em geral, a preços reduzidos, milhares de títulos dos mais diversos gêneros de livros, editados no Brasil e no exterior, em formato tradicional ou em suas variações eletrônicas;
- Oferecer ampla e qualificada programação cultural, de entrada gratuita, de interesse para todas as faixas etárias e todos os segmentos da população, com enfoque especial nas questões relacionadas com o livro e a leitura;
- Promover a leitura e, subsidiariamente, a escrita e a expressão oral, mediante a realização de atividades práticas como oficinas e concursos. Dar visibilidade a ações relevantes de promoção da escrita, da leitura e da expressão oral, na escola e na comunidade, oportunizando a troca de experiências com vistas a sua proliferação e qualificação;
- Contribuir para a capacitação de professores, bibliotecários, pais e outros interessados na mediação da leitura;
- Desenvolver programa pedagógico, que envolva, entre outras atividades, encontros de escritores, em escolas, na etapa prévia e durante a feira, com alunos, educadores e outros membros da comunidade escolar, após a leitura de obras de sua autoria;
- Revitalizar o mercado editorial, oportunizando a edição e comercialização de livros em escala industrial, com a conseqüente redução do preço de capa.

### **2.3.1.3 Metas**

As metas são objetivos quantificáveis, que devem ser estabelecidos, entre outros motivos, para que se possam avaliar posteriormente os resultados do projeto, tendo em vista a impossibilidade de se medir com precisão o alcance dos demais objetivos propostos (Cesca, 2008). Ao fixar as metas que se pretende atingir nos eventos editoriais, é importante especificar a unidade de medida considerada.

### **2.3.1.4 Para quem? Público-alvo**

Em função do público-alvo do evento editorial, são definidos outros aspectos: local, período de realização, ambientação, atrações, livros a serem oferecidos, etc. Por exemplo: se o evento se destina ao público infantil, é importante que se trate de

criar um ambiente alegre e descontraído, de promover espetáculos artísticos e outras atividades de interesse para crianças e de disponibilizar ampla oferta de livros para essa faixa etária. Caso se destine ao meio universitário, deve-se convidar, entre outros, editores de livros técnicos e acadêmicos para que participem como palestrantes ou mediadores e, na medida do possível, promover seminários e outros encontros com temas de interesse desse público, eventualmente com caráter de cursos de extensão universitária e a correspondente certificação.

### **2.3.1.5 O quê? Perfil do evento**

É importante que se defina o tipo de evento editorial que se pretende realizar, considerando-se, entre outras questões, as seguintes:

*Quanto a sua abrangência*, o evento pode ser internacional, nacional, regional, municipal, do bairro, do clube, da escola, etc.

*Quanto aos tipos de livros oferecidos*, pode ser geral ou especializado (livros infantis, técnicos, didáticos, religiosos, acadêmicos, usados, etc.). O nível de especialização vai depender do contexto. Pode-se, por exemplo, promover um evento de livros de Comunicação paralelamente a congresso sobre o tema. *Quanto às vendas*, a maioria dos eventos é aberta ao público em geral ou a determinadas comunidades, mas há as chamadas feiras de negócios, nas quais os expositores vendem somente ou prioritariamente para distribuidores e livreiros, além de serem negociados direitos entre autores ou seus agentes com editores, para a publicação ou tradução de obras, assim como versão para cinema ou teatro.

Estas últimas costumam ser realizadas em centros de eventos, com cobrança de entrada ao público.

*Quanto à periodicidade*, os eventos podem ser mensais, bienais, anuais, etc.

### **2.3.1.6 Quem? Promotores e parceiros**

Os eventos editoriais podem ser realizados em parceria com Secretarias de Educação e/ou Cultura, universidades, bibliotecas, escolas, clubes de serviço, associações de livreiros ou outras entidades. Porém, é importante que se constitua uma Comissão Organizadora do evento com representantes das principais entidades ou áreas envolvidas para que trabalhem em conjunto, tanto na

organização como na realização do evento. Comissões organizadoras demasiado numerosas costumam ser pouco ágeis na tomada de decisões, sendo, portanto, recomendável que o número de seus membros não seja superior a oito. As atribuições de cada membro devem estar muito claras, contemplando, no mínimo, as seguintes áreas: Finanças, Infraestrutura, Programação e Comunicação.

#### **2.3.1.7 Onde? Local escolhido**

A escolha do local é de vital importância para garantir o público e o êxito do evento. Podem ser escolhidos ambientes fechados ou espaço público. Para isso, é importante considerar os seguintes aspectos: facilidade de acesso e de estacionamento, disponibilidade de espaço para acolher a infraestrutura do evento e permitir a circulação do público, proximidade de sanitários, restaurantes e outras comodidades.

#### **2.3.1.8 Quando? Período de realização**

Para realização do evento editorial, o gestor do projeto deve levar em consideração aspectos como o clima, datas comemorativas, a época em que a população dispõe de mais recursos e apresentação de autores e obras em momentos estratégicos. O horário também deve ser previsto de acordo com o público-alvo.

#### **2.3.1.9 Como? Plano de ação**

Tendo-se definido o tipo de evento editorial que se pretende realizar, os objetivos e as metas a serem alcançados, o público a que se destina, seu local, período de realização e os parceiros do projeto, faz-se necessário definir, em conjunto, o plano de ação e seu respectivo cronograma, detalhando-se as tarefas que implicarão a elaboração e a execução do projeto. A organização de um evento editorial requer, além de recursos financeiros e humanos, o tempo necessário para que se desenvolvam as várias etapas do projeto: concepção e elaboração, estabelecimento de parcerias, captação de patrocínios, inscrição dos expositores,

definição da programação, contratação de autores e artistas, contratação e montagem da infraestrutura, entre outros.

#### **2.3.1.10 Quanto? Orçamento**

A execução do orçamento deve dar-se da maneira mais criteriosa possível, deve-se prever, com a devida antecipação, todos os gastos que implicará a realização do projeto, evitando-se, sob qualquer pretexto, extrapolar as verbas alocadas para cada item. A boa administração financeira propõe que todo investimento ou uso de capital mereça uma rigorosa análise de viabilidade, buscando avaliar as alternativas perante o custo do capital, sendo diversas as alternativas de financiamento do ciclo operacional, é de suma importância conhecer o custo efetivo de cada uma delas, através dos métodos de análise, para uma tomada de decisão mais adequada (Hoss, Zenci & Lezana, 2012). Após o encerramento do evento, o encarregado da área financeira deve elaborar prestação de contas para demonstrar a correção e transparência na utilização dos recursos captados e assegurar a participação dos apoiadores em futuras edições do evento. É recomendável submeter a sua apreciação versão sintética da prestação de contas, bem como a clipagem das matérias publicadas pela imprensa, fotos, vídeo, relatório da Comissão Organizadora, exemplares das peças gráficas produzidas e qualquer outro material que se julgue relevante para que se possa avaliar o retorno obtido por seu investimento.

#### **2.3.1.11 Com Que Recursos? Financiamento**

Os recursos para financiar o orçamento podem provir de uma ou mais das seguintes fontes:

- Taxas de inscrição pagas pelos expositores. Não é aconselhável a dependência exclusiva das taxas de inscrição para a realização do evento, pois a urgência por esses recursos pode levar ao aceite de um número de livreiros superior ao ideal, frustrando suas expectativas de venda e pondo em risco a qualidade e continuidade do evento;

- Quotas de patrocínio ou apoio captadas sob o amparo da Lei Nacional de Apoio à Cultura, que permite a dedução de parte do valor do patrocínio do Imposto de Renda a pagar. A captação dos recursos tem de ser feita com muita antecedência.
- Quotas de patrocínio captadas sob o amparo da Lei Estadual de Incentivo à Cultura, que permite a dedução de parte do patrocínio do ICMS – Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços a pagar;
- Quotas de patrocínio ou apoio captadas sob o amparo de Lei Municipal de Incentivo à Cultura, no caso dos municípios que permitem a dedução de parte do valor investido de tributos municipais a serem recolhidos.
- Quotas de patrocínio ou apoio não incentivadas (sem direito a incentivos fiscais);
- Receitas geradas pela comercialização de peças promocionais, como camisetas, sacolas, etc.;
- Recursos originários de fundos de promoção à Cultura, mantidos por prefeituras ou outras entidades;
- Recursos próprios do organizador através de dotação orçamentária para o evento.

### **2.3.2 Gestão de *stakeholders* nos projetos de eventos editoriais**

Com o objetivo de contribuir para a resposta ao problema de pesquisa desse projeto: Como ocorre o gerenciamento dos *stakeholders* nos projetos de eventos editoriais e como é possível incorporar as lacunas existentes destas práticas e construir uma proposta de atividades fundamentais relacionadas à gestão dos *stakeholders* a partir de processos de gestão de projetos que sejam aplicáveis a eventos que atendem a demanda do mercado editorial? E, a partir da conceituação de que *stakeholders* primários são grupos fundamentais para a sustentabilidade da empresa, que comprometem sua continuidade (Clarkson, 1995), apresentam-se os seguintes *stakeholders* no mercado editorial:

#### **2.3.2.1 Autor**

O Dicionário Michaelis (2009) apresenta o seguinte significado para Autor: **5** Escritor de obra literária, científica ou artística. Para os autores, os eventos são

cenários ideais para formação de leitores e difusão cultural, porém esses *stakeholders* não participam em sua totalidade, espontaneamente desses projetos, ocorre um maior comprometimento quando são convidados para realização de palestras ou para participação em ações promovidas pelas editoras. Com relação aos lançamentos dos livros, os autores atuam como principais *stakeholders*, considerando que os leitores comparecem a esses eventos, com o objetivo principal de prestigiar os autores e obterem autógrafos. Além disso, os lançamentos de livros funcionam para os autores como um indicador de aprovação do público em relação às suas obras.

### 2.3.2.2 Editor

O Dicionário Michaelis (2009) apresenta os seguintes significados para o *stakeholder*, Editor : Que edita. **sm 1** Proprietário de uma empresa que publica livros ou periódicos. **2** Aquele por conta de quem corre a composição tipográfica, impressão e difusão de qualquer composição literária, científica, artística etc. Os eventos editoriais para os editores são oportunidades para expor seus livros e projetos. Os editores costumam organizar ações de venda de livros com atrativos, e contribuem com a programação cultural oferecida aos visitantes. Os Congressos direcionados ao cenário editorial interessam particularmente aos editores como fonte de atualização dos acontecimentos que movem esse mercado, uma vez que ocorrem debates sobre diversos temas que impactam diretamente a atuação desses atores no desenvolvimento de ações comerciais e prospecções de títulos.

Os editores buscam encontrar nas Feiras e nos Congressos, captação de parceiros para seus eventos, visando além de redução de custos de produção, associação de marcas e prospecção de consumidores. Os lançamentos de livros interessam aos editores enquanto ação de divulgação, mas eles não costumam comparecer a esses eventos, uma vez que participam indiretamente dos lançamentos, aprovando verbas para contratação de shows, contadores de histórias, coquetéis, ações cujas tratativas são realizadas por um profissional específico da área de divulgação e promoção. Porém, os editores acompanham os resultados comerciais e número de comparecimento de público nos eventos editoriais, para avaliar o retorno do investimento aplicado, em níveis tangíveis e intangíveis como,

por exemplo, sucesso na construção de uma rede de leitores, potenciais consumidores.

### **2.3.2.3 Livrarias**

Livraria (Dic. Michaelis, 2009): **1** Reunião de livros dispostos ordenadamente; biblioteca. **2** Grande quantidade de livros. **3** Estabelecimento de venda de livros. As livrarias atuam como cenário de muitos lançamentos de livros e, por isso são *stakeholders* diretos nesses eventos. As livrarias operam com contratos específicos, no qual as editoras se comprometem a garantir um número mínimo de participantes, em torno de 150 pessoas. Essa cláusula visa a difusão da marca da livraria a um número cada vez maior de consumidores que possam atuar como mídia itinerante, possibilitando a fidelização e prospecção de novos consumidores. Para as livrarias, apoiar eventos de lançamentos de livros, congressos e feiras literárias é uma estratégia de marketing para atrair públicos segmentados, obter fortalecimento da marca e ganhos financeiros, através de um relacionamento mais eficaz com seu consumidor ou público potencial.

### **2.3.3.4 Leitor**

O Dicionário Michaelis (2009) apresenta os seguintes significados para o *stakeholder*, Leitor: **1** Aquele que lê; leitor. **2** O que lê, habitualmente, alguma publicação periódica. **3** Pessoa que, nas casas editoras, teatros etc., lê as obras remetidas pelos autores e dá parecer a respeito delas. Os leitores são *stakeholders*-chave para editores, livrarias e autores, que os veem como indicador de resultados das estratégias adotadas, uma vez que, se satisfeitos, os leitores podem difundir a marca e se tornarem fieis consumidores, possibilitando inclusive, a prospecção de títulos. Nos eventos, os leitores buscam aproximação com os autores, conhecimento e inserção cultural. Quando se sentem prestigiados, com um local agradável e ações atrativas relacionadas a produtos e serviços, como promoções, sorteios, shows musicais, oficinas literárias, contação de histórias, os leitores fazem uma conexão entre editora, evento e livraria, difundindo essa sensação de bem estar a pessoas próximas, e em redes sociais.

## 2.4 SÍNTESE DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com o objetivo de integrar teoria e prática, pretende-se identificar quais fundamentos do arcabouço teórico poderiam auxiliar na identificação de conexões e pontos relevantes que pudessem efetivamente contribuir para uma proposta de atividades fundamentais relacionadas à gestão dos *stakeholders* a partir de técnicas de gestão de projetos que sejam aplicáveis a eventos que atendem a demanda do mercado editorial.

### 2.4.1. Gestão de *Stakeholders*

Embora a definição de *stakeholders* como grupos ou indivíduos que podem afetar ou serem afetados pela conquista dos objetivos de uma organização (Freeman, 1999) seja a mais usual, o presente estudo, por seus objetivos, adota a definição do PMI (2013), como *stakeholders* sendo indivíduos e organizações que estão ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses podem ser afetados com o resultado da execução de projetos ou a conclusão do projeto. O PMBOK (2013) apresenta o gerenciamento dos *stakeholders* em uma área de conhecimento onde são documentados quatro processos para o gerenciamento desses atores: identificar os *stakeholders*, planejar o gerenciamento dos *stakeholders*, gerenciar o engajamento dos *stakeholders* e controlar o engajamento dos *stakeholders*. Para identificar os *stakeholders* estudados nesta pesquisa, foi considerada a classificação de Freeman et al. (2007) onde estes, são classificados em primários ou secundários (Freeman et al. 2007). Os primários são fundamentais para a sustentabilidade do projeto e exercem maior influência no início do projeto (PMBOK, 2013). O estudo tratará dos *stakeholders* primários dos projetos de eventos editoriais, ou seja, o grupo que afeta diretamente a organização do evento, sendo: autor, editor, livraria e leitor.

Para Ward e Chapman (2008) os *stakeholders* são uma das principais incertezas em projetos. Esta incerteza que envolve os *stakeholders* é: como eles poderiam influenciar um projeto, e quais são seus motivos à medida que suas ações afetam a atividade do projeto. A partir de uma análise do papel das empresas nas redes de diversos *stakeholders* e um estudo das teorias, argumenta-se que as empresas praticam dois tipos de gerenciamento de *stakeholders*: elas se

concentram no bem-estar da sua organização (organização centrada na gestão dos *stakeholders*) ou sobre uma questão que afeta o seu relacionamento com outros grupos e organizações sociais (questão focada na gestão *stakeholders*). Essas duas abordagens mutuamente se complementam. Demonstrou-se que o foco no gerenciamento de *stakeholders* é predominante, pois permite que as empresas resolvam esses problemas complexos, em cooperação com os próprios *stakeholders*. Uma vez que a deliberação é a chave para o foco da questão de gestão dos *stakeholders*, ajudando a lidar com numerosas e às vezes contraditórias demandas dos *stakeholders* e reforça a legitimidade das atividades empresariais. (Roloff, 2008). Para Carvalho e Rabechini (2011) é possível mapear a influência dos *stakeholders* e gerenciar suas expectativas ao longo de todo o ciclo de vida dos projetos.

#### **2.4.2. Gestão de Eventos Editoriais**

Durante a revisão teórica, conclui-se que o objeto evento apresenta aderência ao conceito de projetos: um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade e em geral são considerados atividades exclusivas em uma empresa (Kerzner, 2004). Além dessa aderência, os eventos editoriais são alvo de grandes investimentos, são importante estratégia de divulgação e marketing no cenário editorial. Segundo Schommer (2012) o evento é um investimento e pode gerar resultados positivos, mas é preciso utilizar ferramentas adequadas para mensurá-los, também afirma que um evento bem planejado e organizado, pode ser tão lucrativo quanto qualquer outra iniciativa de *marketing*. Ideia que remonta à necessidade de utilização de metodologias que contribuam para a eficiência da operação, tal como o Gerenciamento de Projetos. Para Rabechini, Carvalho e Laurindo (2002) o gerenciamento de projetos, quando desenvolvido nas organizações inovadoras, pode contribuir para a eficiência de suas operações.

Porém, é preciso analisar cuidadosamente a validade do projeto de evento editorial, ou seja, as razões que justificam sua realização. Ao fazê-lo, é possível que se conclua que há formas mais econômicas e efetivas de alcançar os objetivos pretendidos (Zanchetta, 2010). O evento é justificável após a realização de um diagnóstico da situação da força de vendas e da definição dos objetivos da Editora.

O planejamento da captação de eventos é influenciado pelas escolhas estratégicas da Editora, sobre qual evento deve concentrar suas energias para captar e realizar. Com a definição do tipo de evento a ser atendido, pode ser determinado qual tipo de leitor será dirigido pela força de vendas (Hoyle, 2003). Maximiano (1997) sugere quatro fases para gerenciamento de eventos: Fase I-Preparação; Fase II-Estruturação do projeto; Fase III-Execução; Fase IV-Conclusão.

### 2.4.3. Stakeholders em Projetos de Eventos Editoriais

A Indústria do livro apresenta diversos agentes transformadores, entre eles, autores, agentes literários, editoras, gráficas, distribuidores (incluindo atacadistas), livrarias físicas, livrarias virtuais e distribuidores digitais. Porém, após pesquisa documental, a presente pesquisa verificou que os principais *stakeholders* do cenário de eventos editoriais estão relacionados no Quadro 5:

| Principais <i>stakeholders</i> do cenário de eventos editoriais | Descrição (Michaelis, 2009)                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Autor</b>                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escritor de obra literária, científica ou artística</li> </ul>                                                                                                                                                                 |
| <b>Editor</b>                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proprietário de uma empresa que publica livros ou periódicos.</li> <li>• Aquele por conta de quem corre a composição tipográfica, impressão e difusão de qualquer composição literária, científica, artística etc.</li> </ul>  |
| <b>Livrarias</b>                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunião de livros dispostos ordenadamente; biblioteca.</li> <li>• Grande quantidade de livros.</li> <li>• Estabelecimento de venda de livros.</li> </ul>                                                                       |
| <b>Leitor</b>                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aquele que lê; leitor.</li> <li>• O que lê, habitualmente, alguma publicação periódica.</li> <li>• Pessoa que, nas casas editoras, teatros etc., lê as obras remetidas pelos autores e dá parecer a respeito delas.</li> </ul> |

Quadro 5: Stakeholders estudados na pesquisa  
Fonte: Autora

### 3 METODOLOGIA

Método tem origem na palavra grega, *methodos*, que significa literalmente “caminho para chegar a um fim” (Freixo, 2012). O método, mesmo que não contraposto, constitui um fator de segurança e economia para a consecução do objetivo, sem levar em consideração a inteligência e o talento que devem estar presentes durante o processo de ação (Hegenberg, 1976). A pesquisa científica é um processo formal e estruturado, desenvolvido de forma metódica e analítica que requer tratamento científico para a produção de conhecimento acerca do tema estudado (Martins & Theophilo, 2009).

O método científico é um traço característico da ciência, em especial da aplicada. Em seu sentido mais geral, o método é o ordenamento que se deve auferir aos diferentes processos necessários para alcançar determinado fim estabelecido ou um objetivo esperado (Marconi & Lakatos, 1996). O intuito desse estudo é responder a questão: Como ocorre o gerenciamento dos stakeholders nos projetos de eventos editoriais? Como é possível incorporar as práticas encontradas nestes projetos, à uma proposta de atividades fundamentais relacionadas aos processos do PMBOK, que sejam aplicáveis a eventos que atendam a demanda do mercado editorial?

Para isso, o método desta pesquisa foi composto por quatro diferentes procedimentos metodológicos realizados em quatro etapas sequenciais. A primeira etapa consistiu em uma pesquisa bibliográfica que teve como objetivo investigar os eixos: gestão de *stakeholders*, gestão de eventos e projetos editoriais. A segunda etapa consistiu na pesquisa documental que objetivou a busca de informações oficiais que trataram da concepção dos eventos escolhidos na amostra.

A terceira etapa tratou da observação participante durante as fases III e IV do gerenciamento de projetos de eventos (Maximiano, 1997), respectivamente, fase de execução e conclusão do evento, o que possibilitou a visualização da participação dos *stakeholders* nos eventos e a verificação do plano e controle do projeto. A quarta e última etapa tratou das entrevistas com *stakeholders* envolvidos diretamente nos eventos editoriais da unidade de análise. A seguir tem-se o detalhamento das etapas e dos procedimentos metodológicos que foram adotados para que, atendendo aos requisitos da pesquisa científica, o objetivo proposto fosse atingido.

### 3.1 DESENHO DA PESQUISA

Para desenvolvimento do propósito desta pesquisa, apresenta-se a seguir os tipos de abordagens adotadas:

#### 3.1.1 Abordagem

Procurou-se compreender como é realizado o gerenciamento dos *stakeholders* em projetos de eventos editoriais. Para isso foi utilizada a **abordagem qualitativa**. Este método é utilizado quando o investigador está preocupado com uma compreensão absoluta e ampla do fenômeno em estudo. O objetivo desta abordagem é descrever ou interpretar, mais do que avaliar (Freixo, 2012). O pesquisador observa, descreve, interpreta e aprecia o meio e o fenômeno tal como se apresentam, sem procurar controlá-los. A investigação qualitativa apresenta as seguintes cinco principais características (Bogdan & Biklen, 1992):

- 1) A situação natural constitui a fonte dos dados, sendo o investigador o instrumento-chave da recolha de dados;
- 2) A sua primeira preocupação é descrever e só secundariamente analisar os dados;
- 3) A questão fundamental é todo o processo, ou seja, o que acontece, bem como o produto e o resultado final;
- 4) Os dados são analisados indutivamente, como se reunissem, em conjunto, todas as partes de um *puzzle*.
- 5) Respeita-se essencialmente o significado das coisas, ou seja, o “porquê” e o “o quê”.

#### 3.1.2 Natureza

Para o desenvolvimento deste estudo, a metodologia de pesquisa adotada foi do tipo exploratória, a qual tratou de rever documentações atualizadas sobre determinado tema ou analisar pessoas que tiveram experiências com o problema estudado (Schluter, 2003). A pesquisa exploratória é orientada para a descoberta e

apoia o pesquisador que deseja se aprofundar sobre o tema (Hair et al., 2003). Além disso o estudo apresentou levantamento de informações qualitativas em fontes secundárias (por meio de revisão bibliográfica e pesquisa documental) e primárias (por meio de entrevistas semiestruturadas).

### 3.1.3 Estratégia

Na presente pesquisa, optou-se pelo **estudo de múltiplos casos** pelo fato de se desejar amenizar o problema da generalização, uma vez que, além da análise de cada caso, foi possível a comparação entre os mesmos. Essa apresentação de casos similares permitiu teorizar melhor, a respeito do fenômeno estudado, que a análise de um único caso. O estudo de caso requer múltiplos métodos e fontes para explorar, descrever e explicar um fenômeno em seu contexto (Yin, 2005). Segundo Eisenhardt (1989) o estudo de caso é uma estratégia de investigação que se centra na compreensão da dinâmica atual, combinando a coleta de dados com métodos como: entrevistas, questionários e observação. O conhecimento produzido por um estudo de caso pode advir de uma de três perspectivas ou paradigmas fundamentais: paradigma interpretativo; paradigma positivista e paradigma crítico. **O presente estudo partiu do paradigma interpretativo.** Centrou-se no estudo dos significados das ações humanas e da vida social e tentou interpretar, procurando compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes (Freixo, 2012).

Sobre as principais características de um estudo de caso (Carmo & Ferreira, 1998):

- Particular: na medida em que se centra numa determinada situação, acontecimento, programa ou fenômeno;
- Descritivo: porque o produto final é uma descrição “rica” do fenômeno estudado;
- Indutivo: porque a maioria destes estudos tem como base o raciocínio indutivo, ou seja, partem do particular para o geral;
- Holístico: porque tem em conta a realidade na sua globalidade. É dada uma maior importância aos processos do que aos produtos, à compreensão e à interpretação;
- Planificação: a planificação de um estudo de caso varia, segundo se trata de um estudo de caráter essencialmente qualitativo ou quantitativo.

Sobre a organização, Yin (2001) explica que um estudo de caso, constitui um plano lógico para se sair “daqui” e chegar “lá”, onde “aqui” pode ser definido como o conjunto de questões a serem respondidas, e “lá” consiste num conjunto de respostas sobre essas mesmas questões. Assim, durante esse processo, foi necessária a recolha e análise de dados significativos. Segundo o autor, a primeira fase consiste num estudo da literatura no sentido de concentrar a atenção e interesse sobre um ou dois tópicos-chave sem ter como preocupação eleger ou definir qualquer questão de pesquisa ou investigação mais específica. Na segunda fase, é necessária uma dissecação sobre o tópico escolhido no sentido de verificar se esses estudos apontam na sua conclusão para novas questões ou lacunas para investigações futuras.

## **3.2 ESTUDOS DE CASOS**

### **3.2.1 Processo de Escolha dos Casos**

O processo de escolha dos casos para o alcance do objetivo deste estudo, baseou-se no desenvolvimento estrutural dos eventos, no número de *stakeholders* envolvidos e no fato de todos eles estarem ligados diretamente ao mercado livreiro. Além disso, foram levados em conta outros critérios decisivos:

- Experiência do pesquisador com a área de gerenciamento de projetos de eventos editoriais;
- Condições de acesso aos eventos objetos dos estudos de caso;
- Grau de permissão para análise de documentos, processos, planilhas, formulários e sistemas;
- Nível de relacionamento profissional com os entrevistados;
- Grau de conhecimento acerca das estruturas organizacionais e modelo de negócios das editoras relacionadas aos eventos;
- Domínio das principais ferramentas utilizadas para uma adequada avaliação do escopo e objetivos dos mesmos;
- Noções de como mapear e capturar os principais processos de gerenciamento de *stakeholders* para avaliar sua efetividade.

- Facilidade de acesso e agendamento das entrevistas com os profissionais-chave;

### 3.3 PROTOCOLO DOS ESTUDOS DE CASOS

#### 3.3.1 Objetivos

Analisar como efetivamente os eventos foram gerenciados e verificar como as práticas identificadas puderam contribuir para o objetivo proposto neste estudo.

#### 3.3.2 Unidade de análise e seleção dos casos

Foram tratados 03 eventos editoriais, conforme apresenta o Quadro 6, uma vez que a escolha da amostra não se baseia em incidência de fenômenos, mas sim no interesse do caso em relação ao fenômeno sob estudo e às variáveis potencialmente relevantes (Yin, 2001). Os eventos foram realizados no Estado de São Paulo durante o período de novembro e dezembro 2014. Como citado anteriormente, o objetivo central da pesquisa foi investigar a gestão dos *stakeholders* em projetos de eventos editoriais.

| Tipo de Evento | Tema                      | Data             | Local                     |
|----------------|---------------------------|------------------|---------------------------|
| Lançamento     | Livro infanto- juvenil    | 30/11/2014       | Livraria Saraiva          |
| Lançamento     | Livro de artes            | 09/12/2014       | Livraria Cultura          |
| Feira          | 16ª Festa do Livro da USP | 10,11 e 12/12/14 | Escola Politécnica da USP |
| <b>TOTAL</b>   | <b>03</b>                 |                  |                           |

Quadro 6: Eventos editoriais a serem observados  
Fonte: Autora

#### 3.3.3 Procedimentos de Coleta de Dados

Em pesquisas qualitativas as grandes massas de dados são quebradas por unidades menores e, em seguida, reagrupadas em categorias que se relacionam entre si de forma a ressaltar padrões, temas e conceitos (Bradley, 1993). Este trabalho de coleta de dados teve início em Março de 2014. Além dos dados

coletados através da pesquisa bibliográfica foram feitas entrevistas iniciadas em Novembro de 2014.

Foram realizadas 19 entrevistas que envolveram: 4 profissionais de editoras, 4 autores de livros, 2 representantes de livrarias e 9 leitores. Esses *stakeholders* foram escolhidos por serem os personagens principais na realização dos eventos editoriais estudados.

Buscando respostas à questão de pesquisa, os instrumentos utilizados para o estudo foram:

### **3.3.3.1 Pesquisa Bibliográfica**

O mais importante de uma revisão bibliográfica é aprender como reconstruir o conhecimento, como desmontar a dinâmica do conhecimento e reconstruir com autonomia (Martins & Theophilo, 2009). Para responder à questão de pesquisa, foi realizada a convergência dos temas gerenciamento de *stakeholders* e gerenciamento de projetos de eventos realizados no cenário editorial. Assim, foram relacionados os processos de gerenciamento de *stakeholders* descritos no PMBOK (2013): I) Identificação dos *stakeholders*; II) planejamento do gerenciamento dos *stakeholders*; III) gerenciamento do engajamento dos *stakeholders* e IV) controle do engajamento dos *stakeholders*, com as fases relacionadas à gestão de eventos encontradas na literatura: I) preparação do evento; II) estruturação do projeto do evento; III) execução do evento e IV) conclusão do evento. Em seguida, essa convergência foi aplicada à *stakeholders* primários de eventos editoriais. Além disso, esta etapa também contou com a pesquisa documental que teve como objetivo buscar as informações oficiais que trataram da concepção dos eventos escolhidos na amostra.

O Quadro 7 mostra a estrutura utilizada para a análise dos processos. Para o preenchimento deste quadro, os processos de gerenciamento de *stakeholders* foram relacionados às fases de gerenciamento de eventos, obedecendo a estrutura demonstrada. Para cada fase foram descritas as atividades que deveriam ser realizadas. Desta maneira buscou-se facilitar a convergência entre os processos de gerenciamento de *stakeholders* às fases de gerenciamento de eventos, com o objetivo de se encontrar elementos essenciais para compor uma proposta de

atividades fundamentais relacionadas à gestão dos *stakeholders*, a partir de processos do PMBOK que sejam aplicáveis a eventos que atendam à demanda do mercado editorial.

|                                                       | <b>Processos de Gerenciamento dos Stakeholders (PMBOK, 2013)</b> |                                                  |                                                 |                                                 |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
|                                                       | <b>Identificar os stakeholders</b>                               | <b>Planejar o gerenciamento dos stakeholders</b> | <b>Gerenciar o engajamento dos stakeholders</b> | <b>Controlar o engajamento dos stakeholders</b> |
| Gestão de eventos/Atividades                          | <i>Stakeholders</i>                                              | <i>Stakeholders</i>                              | <i>Stakeholders</i>                             | <i>Stakeholders</i>                             |
| <b>Fase I – Preparação do evento</b>                  |                                                                  |                                                  |                                                 |                                                 |
| Identificar objetivos específicos                     |                                                                  |                                                  |                                                 |                                                 |
| Listar resultados desejados                           |                                                                  |                                                  |                                                 |                                                 |
| Estimar tempo e recursos necessários                  |                                                                  |                                                  |                                                 |                                                 |
| Estabelecer diretrizes                                |                                                                  |                                                  |                                                 |                                                 |
| <b>Fase II – Estruturação do projeto</b>              |                                                                  |                                                  |                                                 |                                                 |
| Definir a data e local do evento.                     |                                                                  |                                                  |                                                 |                                                 |
| Visitar local do evento                               |                                                                  |                                                  |                                                 |                                                 |
| Assinar contrato                                      |                                                                  |                                                  |                                                 |                                                 |
| Contatar fornecedores orçamento                       |                                                                  |                                                  |                                                 |                                                 |
| Colher autorização do orçamento                       |                                                                  |                                                  |                                                 |                                                 |
| Contratar fornecedores                                |                                                                  |                                                  |                                                 |                                                 |
| Divulgar convite                                      |                                                                  |                                                  |                                                 |                                                 |
| Acionar assessoria de imprensa                        |                                                                  |                                                  |                                                 |                                                 |
| Pagar fornecedores                                    |                                                                  |                                                  |                                                 |                                                 |
| <b>Fase III - Execução do evento</b>                  |                                                                  |                                                  |                                                 |                                                 |
| Cuidar da infraestrutura operacional                  |                                                                  |                                                  |                                                 |                                                 |
| Recepcionar os convidados                             |                                                                  |                                                  |                                                 |                                                 |
| Supervisionar os serviços oferecidos aos convidados   |                                                                  |                                                  |                                                 |                                                 |
| Desmontar estrutura do evento                         |                                                                  |                                                  |                                                 |                                                 |
| Agradecer presença dos convidados                     |                                                                  |                                                  |                                                 |                                                 |
| <b>Fase IV</b>                                        |                                                                  |                                                  |                                                 |                                                 |
| Preparar relatório de avaliação e prestação de contas |                                                                  |                                                  |                                                 |                                                 |
| Confrontar resultados esperados com obtidos           |                                                                  |                                                  |                                                 |                                                 |
| Comunicar os resultados do evento                     |                                                                  |                                                  |                                                 |                                                 |

Quadro 7: Estrutura para análise dos Estudos de Caso  
Fonte: Autora

### 3.3.3.2 Pesquisa Documental

O processo de exame e análise de documentos envolveu situações complexas e delicadas. Acessar os documentos implicou em dificuldades de toda espécie, dados incompletos, excesso ou insuficiência de dados, dados defasados (ou, ainda, nem sequer aprovados e já em uso). Os documentos foram uma fonte de evidência contundente, pois neles estavam registrados os conteúdos e as regras das práticas efetuadas.

A pesquisa documental teve como objetivo buscar as informações oficiais que trataram da concepção dos eventos escolhidos na amostra e que apresentaram seus objetivos, bem como sua estrutura. Estes documentos eram específicos à dois tipos de eventos editoriais, descritos no quadro 8.

| Evento                     | Objetivo                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Feiras Literárias</b>   | Promover o encontro de autores, editoras, livrarias e distribuidoras com os leitores. Durante o evento ocorrem ações variadas que vão desde lançamentos, tardes de autógrafos às promoções, sorteios e preços especiais.                                                |
| <b>Lançamento de Livro</b> | Apresentar o autor e sua obra aos leitores. Esse tipo de evento pode ser realizado em locais e horários apropriados ao perfil de cada publicação, podendo ser apoiados por ações como contação de histórias, oficinas, shows musicais, debates, palestras entre outros. |

Quadro 8: Tipos de Eventos editoriais a serem observados  
Fonte: Autora

Preferiu-se por analisar principalmente os seguintes documentos:

- Contratos celebrados entre as editoras e as livrarias envolvidas;
- Edital de participação em feira;
- Relatórios de resultados dos eventos.

### 3.3.3.3 Observação Participante

A observação participante é igualmente outra importante fonte de evidências e requer capacidade de síntese do pesquisador (Yin, 2002). Poderá contribuir para o processo de encadeamento das evidências como uma evidência corroborativa, desde que o processo seja bem encadeado pelo pesquisador que deverá captar o essencial de suas observações. A observação participante é uma técnica comum de pesquisa para coleta de informações, dados e evidências (Martins & Theophilo,

2009), consiste em colher e registrar fatos da realidade, sem que o pesquisador utilize meios técnicos ou especiais ou precise fazer perguntas diretas (Marconi & Lakatos, 2002).

Segundo Freixo (2012), a observação participante tem lugar, quando o observador incorpora-se de forma natural ou artificialmente no grupo ou comunidade estudada. O observador pode assumir uma variedade de funções e de fato participar dos eventos e situações que estão sendo observados (Martins & Theophilo, 2009).

Neste estudo foram realizadas observações participantes durante as fases III e IV do gerenciamento de projetos de eventos (Maximiano, 1997), respectivamente, fase de execução e conclusão do evento, o que possibilitou a visualização da participação dos *stakeholders* nos eventos e a verificação do plano e controle do projeto.

#### **3.3.3.4 Entrevistas semiestruturadas**

A entrevista é uma técnica que permite o relacionamento estreito entre entrevistador e entrevistado (Freixo, 2012). Neste estudo foi utilizada a entrevista semiestruturada, que permitiu ao entrevistado e ao entrevistador acrescentarem aspectos adicionais a serem considerados no problema em análise (Hair et al, 2003). As perguntas foram apresentadas aos entrevistados na mesma ordem, sendo que estes puderam discorrer livremente sobre o tema. As entrevistas foram realizadas com o objetivo de se conhecer o nível de envolvimento dos *stakeholders* nos eventos editoriais, bem como controlar informações levantadas na pesquisa documental sobre o escopo do projeto do evento. O universo da pesquisa é definido como o conjunto de indivíduos que partilham de, pelo menos, uma característica em comum (Marconi & Lakatos, 1996). Assim, o universo desta pesquisa foi formado pelo editor, autor, livrarias e leitores, por estarem ligados diretamente aos eventos.

##### **3.3.3.4.1 Questões das entrevistas semiestruturadas**

As questões foram formuladas de acordo o Quadro 09, onde estão relacionados os construtos do estudo e pontos da literatura. A partir daí, foram elaboradas outras questões mais específicas aos projetos de eventos editoriais.

| CONSTRUTOS                    | VARIÁVEIS                                             | AUTORES                                                                           | QUESTÕES                                                                                       |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gestão de Stakeholders</b> | Identificação dos <i>Stakeholders</i>                 | Freeman, 1984<br>Friedman & Miles, 2006<br>Horneaux, 2010                         | Como os <i>stakeholders</i> participam no projeto?                                             |
|                               | Planejamento do Gerenciamento dos <i>Stakeholders</i> | Hartman, 2000<br>Car                                                              | Como foram levantadas as expectativas dos <i>stakeholders</i> ?                                |
|                               | Gerenciamento do engajamento dos <i>stakeholders</i>  | Trentim, 2003<br>Brenner, 1995<br>Clarkson, 1995                                  | Quais foram as estratégias para alinhar e satisfazer as necessidades dos <i>stakeholders</i> . |
|                               | Controle do engajamento dos <i>stakeholders</i>       | Wideman, 2004<br>Brito e Terra, 2009<br>Mitchell, Agle e Wood, 1997<br>PMI, 2013  | Qual foi o método de comunicação com os <i>stakeholders</i> ?                                  |
| <b>Gestão de Eventos</b>      | Definição do público-alvo                             | Maximiano, 1997<br>Meirelles, 1999<br>Getz, 2007<br>Zanella, 2006<br>Canton, 2003 | Como foi realizada a identificação e definição de <i>stakeholders</i> -chave?                  |
|                               | Estabelecimento da Finalidade do evento               | Brito e Fontes, 2002<br>Dinsmore e Brewin, 2014<br>Mello Neto, 1998               | Qual a temática do evento e interesse dos <i>stakeholders</i> ?                                |
|                               | Planejamento relacionado ao Tamanho do evento         | Goldblatt, 1997<br>Conway, 2006                                                   | Qual é o número de participantes e área necessária?                                            |
| <b>Projetos Editoriais</b>    | Realização do Escopo do projeto do evento editorial   | Maximiano, 1997<br>Matias, 2004<br>Zanchetta, 2012                                | O projeto do evento tem um escopo claramente definido?                                         |
|                               | Estabelecimento dos Prazos para realização do evento  | Maximiano, 1997<br>Wada e Dorneles, 2011                                          | As atividades a serem realizadas estão claramente definidas?                                   |
|                               | Planejamento dos Recursos destinados ao evento        | Maximiano, 1997<br>Matias, 2004                                                   | Os recursos necessários à realização do projeto estão claramente definidos?                    |

Quadro 9: Construtos para formulação das questões  
Fonte: Autor

As entrevistas foram realizadas em novembro e dezembro de 2014, pelo próprio pesquisador e, para isso, foi desenvolvido roteiro semiestruturado, contendo um guia de perguntas para cada tipo de *stakeholder* estudado, conforme apresentado no Quadro 10:

| Perguntas da Entrevista semi-estruturada                                                                       | Principais Stakeholders dos Eventos Editoriais |       |          |        | Fases de Gerenciamento de Eventos | Processo de Gerenciamento de Stakeholders (PMBOK, 2013) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------|----------|--------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------|
|                                                                                                                | Editor                                         | Autor | Livraria | Leitor | Fases                             | processos                                               |
| Você considera este projeto necessário? Por quê?                                                               | x                                              | x     | x        | x      | 1                                 | I                                                       |
| Você consultou autor, livraria e leitor sobre a estratégia, objetivos, tempo e recursos do evento?             | x                                              |       |          |        | 1                                 | I                                                       |
| Você foi consultado sobre a estratégia, objetivos, tempo e recursos do evento?                                 |                                                | x     | x        | x      | 1                                 | I                                                       |
| Você alinhou as expectativas em relação aos resultados?                                                        | x                                              | x     | x        |        | 1                                 | I                                                       |
| Você foi consultado sobre data e local do evento?                                                              |                                                | x     | x        | x      | 2                                 | II                                                      |
| Você consultou autor, livraria e leitor sobre data e local do evento?                                          | x                                              |       |          |        | 2                                 | II                                                      |
| Você iniciou a operacionalização do evento, com o projeto estruturado ou baseado em sua experiência?           | x                                              |       |          |        | 2                                 | II                                                      |
| Você recebeu algum documento com o projeto estruturado ?                                                       |                                                | x     | x        |        | 2                                 | II                                                      |
| O andamento do evento foi supervisionado?                                                                      | x                                              | x     | x        | x      | 3                                 | III                                                     |
| Você foi comunicado sobre o andamento do projeto? Com que frequência?                                          |                                                | x     | x        |        | 3                                 | III                                                     |
| Quais foram as estratégias para alinhar e satisfazer as necessidades dos stakeholders                          | x                                              | x     | x        |        | 3                                 | III                                                     |
| Qual método de comunicação você utilizou para manter os stakeholders atualizados sobre o andamento do projeto? | x                                              |       |          |        | 3                                 | III                                                     |
| Como você comunicou os resultados do projeto?                                                                  | x                                              |       |          |        | 4                                 | IV                                                      |
| Você obteve informações sobre os resultados do projeto? Como?                                                  |                                                | x     | x        | x      | 4                                 | IV                                                      |
| Você considera que o projeto foi realizado a contento? Justifique.                                             | x                                              | x     | x        | x      | 4                                 | IV                                                      |
| Você efetuou relatório com resultados e lições aprendidas?                                                     | x                                              |       | x        |        | 4                                 | IV                                                      |

Legenda:

**Gerenciamento de Stakeholders (PMBOK, 2013)**

Processo 1: Identificação dos stakeholders  
 Processo 2: Planejamento do gerenciamento dos stakeholders  
 Processo 3: Gerenciamento do engajamento dos stakeholders  
 Processo 4: Controle do engajamento dos stakeholders

**Fase de Gerenciamento de Eventos (Maximiano, 1997)**

Fase I: Preparação do evento  
 Fase II: Estruturação do projeto do evento  
 Fase III: Execução do evento  
 Fase IV: Conclusão do evento

Quadro 10: Guia de perguntas para cada tipo de stakeholder  
 Fonte: Autora

Assim, foram elaboradas questões estratégicas para cada stakeholder estudado nesta pesquisa:

- **Entrevistado: Editor ou representante da Editora**

Questão 1: Você considera este projeto necessário? Por quê?

Questão 2: Você consultou o autor, livraria e leitor sobre a estratégia, objetivos, tempo e recursos do evento?

Questão 3: Você alinhou as expectativas em relação aos resultados?

Questão 4: Você consultou autor, livraria e leitor sobre data e local do evento?

Questão 5: Você iniciou a operacionalização do evento, com o projeto estruturado ou baseado em sua experiência?

Questão 6: O andamento do evento foi supervisionado?

Questão 7: Quais foram as estratégias para alinhar e satisfazer as necessidades dos *stakeholders*?

Questão 8: Qual método de comunicação você utilizou para manter os *stakeholders* atualizados sobre o andamento do projeto?

Questão 9: Como você comunicou os resultados do projeto?

Questão 10: Você considera que o projeto foi realizado a contento? Justifique.

Questão 11: Você efetuou relatório com resultados e lições aprendidas?

- **Entrevistado: Autor**

Questão 1: Você considera este projeto necessário? Por quê?

Questão 2: Você foi consultado sobre a estratégia, objetivos, tempo e recursos do evento?

Questão 3: Você alinhou as expectativas em relação aos resultados?

Questão 4: Você foi consultado sobre data e local do evento?

Questão 5: Você recebeu algum documento com o projeto estruturado?

Questão 6: O andamento do evento foi supervisionado?

Questão 7: Você foi comunicado sobre o andamento do projeto? Com que frequência?

Questão 8: Quais foram as estratégias para alinhar e satisfazer as necessidades dos *stakeholders*?

Questão 9: Você obteve informações sobre os resultados do projeto? Como?

Questão 10: Você considera que o projeto foi realizado a contento? Justifique.

- **Entrevistado: Livraria**

Questão 1: Você considera este projeto necessário? Por quê?

Questão 2: Você foi consultado sobre a estratégia, objetivos, tempo e recursos do evento?

Questão 3: Você alinhou as expectativas em relação aos resultados?

Questão 4: Você foi consultado sobre data e local do evento?

Questão 5: Você recebeu algum documento com o projeto estruturado?

Questão 6: O andamento do evento foi supervisionado?

Questão 7: Você foi comunicado sobre o andamento do projeto? Com que frequência?

Questão 8: Quais foram as estratégias para alinhar e satisfazer as necessidades dos *stakeholders*?

Questão 9: Você obteve informações sobre os resultados do projeto? Como?

Questão 10: Você considera que o projeto foi realizado a contento? Justifique.

Questão 11: Você efetuou relatório com resultados e lições aprendidas?

- **Entrevistado: Leitor**

Questão 1: Você considera este projeto necessário? Por quê?

Questão 2: Você foi consultado sobre a estratégia, objetivos, tempo e recursos do evento?

Questão 3: Você foi consultado sobre data e local do evento?

Questão 4: O andamento do evento foi supervisionado?

Questão 5: Você obteve informações sobre os resultados do projeto? Como?

Questão 6: Você considera que o projeto foi realizado a contento? Justifique.

### **3.3.3.4.2 Perfil dos Entrevistados e Universo de Amostragem**

Para dar maior consistência ao processo de evidências procurou-se entrevistar os *stakeholders*-chave, direta ou indiretamente, envolvidos de alguma

forma com projetos de eventos editoriais. Como pessoas chaves foram considerados os seguintes profissionais:

- Editores;
- Gerentes Comerciais;
- Gerentes de Marketing
- Autores;
- Leitores alfabetizados.

O universo da amostragem seguiu os seguintes critérios:

- Editor-chefe: optou-se por entrevistá-lo, por ser o principal executivo das editoras, porém, o pesquisador foi redirecionado para o gerente comercial das Editoras envolvidas nos casos estudados.
- Gerente de Marketing: escolheu-se esse profissional nas livrarias, por tratar-se do profissional responsável pelos eventos realizados nas livrarias selecionadas.
- Autores: constatou-se a participação direta de dois autores de livros promovidos nos eventos.
- Leitores: preferiu-se por entrevistar pelo menos cinco leitores alfabetizados.

### **3.3.5 Plano de Análise e Relatórios de Estudo de Caso**

A Análise das evidências dos estudos de caso foi suportada por um plano que considerou o encadeamento das evidências – com base na adequação ao padrão – e a construção das explicações – alicerçada na estratégia analítica, considerando-se a fundamentação teórica. Os relatórios foram resumidos e inseridos na presente pesquisa, destacando-se suas conclusões mais importantes e a análise cruzada dos casos.

## 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

### 4.1. CASO A

O Caso A é referente a um lançamento de livro infanto-juvenil publicado pela editora Alpha. A seguir, informações sobre o evento.

#### **Caso A: Lançamento de um livro infanto-juvenil**

---

**Promotora: Editora Alpha**

**Tempo de atuação no mercado: 3 anos**

#### **Linha Editorial**

Coleções organizadas por tipo de conteúdo. As coleções são pautadas por finalidades específicas que determinam naturezas de conteúdo:

##### *Obras de referência*

Conhecimentos produzidos pelas áreas de atuação e por técnicos da empresa Alpha-SP, bem como gerados em eventos como Seminários e Congressos.

##### *Produção cultural*

Conteúdo desenvolvido no âmbito dos programas e projetos culturais da empresa Alpha-SP, bem como em ações que envolvam parcerias e patrocínios.

##### *Estímulo profissional*

Publicações voltadas à produção intelectual, técnica, acadêmica ou literária dos professores, técnicos e parceiros.

##### *Fomento à leitura*

Conteúdo voltado à divulgação de ações de incentivo à leitura, bem como livros que busquem despertar o interesse e o prazer da leitura em criança e jovens.

##### *Memória*

Recuperação do que já existe no Projeto Memória da empresa Alpha-SP e busca de novos conteúdos, parceiros e canais de veiculação.

## Missão

Difundir para a sociedade, de forma planejada e sistematizada, o conhecimento produzido por suas áreas de atuação – Cultura, Educação, Esporte, Nutrição e Saúde, bem como identificar oportunidades que possam contribuir para o enriquecimento destas mesmas áreas.

## Características do Evento

---

### Tipo

Classificação por categoria: Promocional

Classificação em relação ao público: Fechado

Classificação por área de interesse: Cultural

Classificação por localização: Local

Classificação por característica estrutural: Pequeno porte

Classificação por tipologia: Lançamento

---

### Objetivo

Promover e divulgar o livro infanto-juvenil com força de vendas para o público pré-leitor (de 15 meses até os 6 anos de idade).

### Justificativa

Apresentar ao público um livro infanto-juvenil, promovendo assim, a leitura e a revitalização do mercado editorial.

### Metas

Público: 200 pessoas

Quantidade de livros vendidos: 100 exemplares

Receita: R\$ 2.990,00

---

### Público-alvo

Jovens e adultos alfabetizados e crianças.

## Parceiros

Livraria Saraiva

## Data e Local

30/11/2014 - Livraria Saraiva – unidade Mooca

## Orçamento

| Despesa              | Valor           |
|----------------------|-----------------|
| Contador de história | 560,00          |
| Banners              | 82,00           |
| Buffet               | 400,00          |
| <b>Total</b>         | <b>1.042,00</b> |

### 4.1.1 Entrevistas Realizadas – Caso A

O quadro 11 apresenta as características dos stakeholders entrevistados para análise do Caso A.

| <i>Stakeholder</i> | Nome      | Cargo                    | Tempo de experiência |
|--------------------|-----------|--------------------------|----------------------|
| <b>Editor</b>      | Renata    | Coordenadora de eventos  | 2 anos               |
| <b>Livraria</b>    | Felipo    | Coordenador de Marketing | 5 anos               |
| <b>Autor</b>       | Alexandre | Autor e ilustrador       | 16 anos              |
| <b>Leitor</b>      | Ana       | Estudante                |                      |
|                    | Fernando  | Estudante                |                      |
|                    | Alexandra | Professora               |                      |

Quadro 11: *Stakeholders* entrevistados no caso A

Fonte: Autora

### 4.1.2 Análise do Processo I: Identificação dos *stakeholders* (PMBOK, 2013) e Fase 1: Preparação do evento do Caso A

Com relação aos objetivos do evento, foi possível observar que os *stakeholders* apresentavam um consenso quando mencionavam a importância do

lançamento do livro para a divulgação, porém, a partir desse ponto, surgiram algumas divergências no sentido das estratégias e diretrizes, pois, Editor, Autor, Livraria e Leitor possuíam expectativas diferentes. A Editora buscava rentabilidade, além da visibilidade, segundo a coordenadora de eventos da Editora, “Evento é uma caixa de surpresa, por isso os custos precisam ser bem avaliados”. Contudo, essa mesma profissional, pontuou “Lidamos com o evento, mas, mais que isso, lidamos com egos de autores”. Assim, durante o alinhamento das estratégias, essa *stakeholder* da Editora, optou em consultar o autor. O autor do livro, objeto do evento, afirmou ter alinhado com a Editora, suas expectativas com relação à estrutura do acontecimento e “considera muito importante essa aproximação da Editora com os autores para melhor divulgação do livro”. Durante a entrevista com o coordenador de marketing da livraria escolhida para realização do evento, observou-se que o estabelecimento adota como estratégia, um rol de procedimentos a serem cumpridos pela Editora, visando um padrão de resultados. Na verificação de documentos, foi possível verificar o contrato com as cláusulas referentes à esses procedimentos. Segundo o funcionário da livraria, “esta ação não traz garantia de sucesso do lançamento, porém inibe um possível fracasso”. Sobre a importância do evento, os leitores afirmaram que “possibilita o encontro com amigos”, “é uma oportunidade de entrar em uma livraria”; “é importante prestigiar o trabalho dos amigos”. Portanto, durante esta etapa, os *stakeholders* estavam alinhados.

#### **4.1.3 Análise do Processo II: Planejamento do gerenciamento dos *stakeholders* (PMBOK, 2013) e Fase 2: Estruturação do projeto do evento do Caso A**

Quanto ao local, a sugestão foi dada pelo autor à Editora. Segundo a coordenadora de eventos da Editora Alpha, a sugestão foi aceita pois “quem leva público ao lançamento é o autor, e, se os contatos dele estão próximos à livraria, vale a pena apostar na sugestão”. A data foi decidida estrategicamente, “para pegar a demanda do Natal”. A livraria foi acionada e dispunha da data solicitada. Portanto, data e local foram acordados entre os *stakeholders*, Livraria, Editora e Autor. Os convites foram feitos pela Editora, de acordo com ilustrações feitas pelo autor. Assim, houve consenso entre eles. A divulgação do evento também foi realizada pelo autor e pela Editora, através do envio eletrônico dos convites. O coordenador de marketing da livraria afirmou que “a divulgação foi realizada através da inserção

do informativo do evento nas redes sociais e através de um banner informativo que ficou exposto na livraria uma semana antes da realização do evento”. Com relação aos fornecedores, a livraria forneceu o vinho e a Editora contratou um garçon para servir. Além disso, o autor sugeriu a contratação de um contador de histórias para promoção do livro. Essa despesa também foi arcada pela Editora. Nessa fase, notou-se a integração entre os *stakeholders*.

#### **4.1.4 Análise do Processo III: Gerenciamento do engajamento dos *stakeholders* (PMBOK, 2013) e Fase 3: Execução do evento Caso A**

Durante a observação participante, foi possível verificar que a Editora tinha uma representante acompanhando o evento, porém, durante a entrevista, o autor afirmou que “não encontrou facilmente a representante da Editora e se sentiu perdido no início do evento”. O coordenador de marketing da livraria informou que “o pessoal da livraria estava à disposição para solucionar questões de infraestrutura”. Quanto à atividade lúdica e ao coquetel, o profissional da livraria disse que “a contação de história ocorreu dentro do tempo proposto e o garçon estava devidamente orientado”. Os leitores entrevistados pontuaram que: “a história foi muito boa”; “o espaço era pequeno”; “não sabia onde comprar o livro”. Pelas observações, notou-se que uma pesquisa com os leitores possibilitaria algumas correções antecedentes.

#### **4.1.5 Análise do Processo IV: Controle do engajamento dos *stakeholders* (PMBOK, 2013) e Fase 4: Conclusão do evento Caso A**

A Editora informou não adotar a prática de confecção de relatório, segundo a coordenadora de eventos da Editora Alpha, “as notas fiscais são lançadas no sistema, então, a quantidade de livros vendidos fica registrada e o histórico do evento está na cabeça”. Durante a entrevista, o autor disse que não recebeu um retorno dos resultados do evento e gostaria de “saber ao menos, quantos livros foram vendidos”. Amigos do autor fizeram o registro fotográfico, ele postou as fotos do evento em sua rede social e enviou algumas para a Editora. A área de comunicação da Editora Alpha também postou as fotos no site da Editora. Na avaliação de documentos, viu-se o relatório financeiro da Editora onde constava a

entrada de 40 exemplares vendidos no dia do evento. Esse foi o único registro encontrado, além das fotos postadas. Nesta etapa percebeu-se a fragilidade do registro das informações e a impossibilidade de consulta às lições aprendidas.

#### 4.1.6 Síntese das análises do Caso A

Quanto à fase 1, que envolve a identificação de objetivos e expectativas dos *stakeholders*, observou-se que, a Editora não intencionada envolver o autor nas tratativas do escopo do evento, porém, reconsiderou sua decisão e contactou o autor para alinhamento de expectativas. Esse alinhamento foi importante, principalmente porque a livraria escolhida pelos *stakeholders* mantinha um modelo de evento que atendia as expectativas dos envolvidos, principalmente, em relação ao público alvo.

E relação à fase 2, que envolve a estruturação do projeto e o gerenciamento de *stakeholders*, o local do evento foi sugerido pelo autor, sem um plano estratégico por parte da Editora, casualmente a sazonalidade era compatível à linha editorial a ser promovida. Fato que facilitou a divulgação do evento por todos os *stakeholders* estudados. Observou-se nesse caso, uma constante troca de informações entre os *stakeholders*, porém, sem um planejamento estratégico definido. As ações foram tomadas intuitivamente, com exceção da livraria que mantinha em seu escopo, objetivos bem definidos inclusive meios de mitigação de riscos, como cláusulas contratuais bem pontuadas.

A fase 3 do Caso A, que envolve a execução do evento e o processo de engajamento dos *stakeholders*, apresentou alguns pontos críticos que poderiam ter sido evitados caso houvesse um escopo que orientasse o projeto. Assertivamente, a livraria mantinha no local do evento um representante para esclarecimentos de dúvidas, pois a Editora enviou um representante que não estava identificado, ocasionando alguns mal entendidos. Quanto ao provimento da atividade cultural, foram cumpridas as expectativas dos *stakeholders* entrevistados. Novamente, notou-se que a livraria atuou profissionalmente, seguindo seus processos mapeados, diferentemente das ações realizadas pela Editora, todas de maneira intuitiva. O resultado final foi satisfatório, porém apresentou muitos riscos.

A fase IV que trata da conclusão do evento e o controle de engajamento dos *stakeholders* apresentou diversas falhas de gerenciamento, principalmente em relação à análise de resultados e à comunicação aos *stakeholders*. A Editora não

documentou as lições aprendidas e não houve comunicação entre os *stakeholders* após a realização do evento. Fatos que impossibilitarão a adoção de futuras ações corretivas e que enfraquecem a parceria entre Editora, Autores, Livraria e até mesmo com os leitores, uma vez que não havia um canal de comunicação para conhecimento de suas opiniões e sugestões. Além disso, como não houve um registro do escopo do projeto, não havia informações documentadas para serem comparadas.

## 4.2 CASO B

O Caso B é referente a um lançamento de um livro de arte publicado pela editora Beta. A seguir, informações sobre o evento.

### Caso B: Lançamento de um livro de arte

---

**Promotora: Editora Beta**

**Tempo de atuação no mercado:** 20 anos

#### **Linha Editorial**

A Editora Beta tem um perfil definido com sua missão.

##### *Educação*

Livros que dialogam com diferentes dimensões do educador. Os livros sobre o brincar na educação se relacionam com a poesia e a natureza. E os livros sobre divulgação científica ou temas ambientais brincam com o repertório do educador como leitor.

##### *Infanto-juvenis*

No catálogo de literatura infanto-juvenil da Editora Beta são encontradas publicações relacionadas à cultura africana, à indígena, às comunidades tradicionais brasileiras, além de poesia e literatura portuguesa.

##### *Comunicação e mídias*

Obras que discutem a mídias e as diluições dos suportes refletem sobre a leitura e a educação no contexto da sociedade em rede e procuram entender as possibilidades de linguagens a partir das tecnologias digitais.

#### *Ecologia e meio ambiente*

Títulos desenvolvidos em parceria com organizações ambientalistas de referência que trabalham o amadurecimento de conceitos importantes na área ambiental, tanto na perspectiva da relação do homem com o planeta como na perspectiva jurídica e de novas políticas públicas, empresariais e da sociedade civil.

#### *Terceiro setor e desenvolvimento social*

Linha desenvolvida em parceria com organizações representativas do terceiro setor em seus diversos focos de atuação, dedicada ao fortalecimento das organizações da sociedade civil, tanto no que diz respeito à gestão institucional, como ao amadurecimento de conceitos relacionados à sua missão, como direitos humanos, meio ambiente, criança e adolescente, responsabilidade social das empresas, saúde etc.

### **Missão**

Reconhecimento da diversidade cultural e dos valores comuns a todas as culturas e tradições, com destaque para coleções dedicadas à literatura infanto-juvenil, à cultura indígena, à mitologia africana e ao folclore brasileiro. Preocupa-se também em contribuir para formar leitores e diminuir as distâncias entre a alta literatura e os jovens, criando para isso coleções como a de Clássicos em quadrinhos.

### **Características do Evento**

---

#### **Tipo de evento:**

|                                              |               |
|----------------------------------------------|---------------|
| Classificação por categoria:                 | Promocional   |
| Classificação em relação ao público:         | Fechado       |
| Classificação por área de interesse:         | Cultural      |
| Classificação por localização:               | Local         |
| Classificação por característica estrutural: | Pequeno porte |
| Classificação por tipologia:                 | Lançamento    |

### Objetivo

Promover e divulgar o livro *Kislanski Cerâmica*, em exemplar de caráter educacional, com força de vendas para o público interessado em artes plásticas.

### Justificativa

Apresentar ao público um produto editorial com caráter educacional e causar uma reflexão acerca da relação do homem com as artes.

### Características do Livro

Resumo:

No Brasil, além da escultura em pedra e madeira, a argila foi utilizada em larga escala para edificações e confecção de imagens religiosas. Este livro aponta as qualidades do uso da argila na produção cerâmica do escultor Israel Kislansky, que transcende as características técnico-científicas desse elemento e utiliza o corpo humano como tema. Kislansky desenvolve suas pesquisas plásticas explorando as possibilidades de argilas em todo o Brasil e experimenta tipos diferenciados de queimas, dos fornos elétricos aos fornos a gás. Nesta publicação, o escultor mostra a notoriedade desta matéria-prima que oferece plasticidade, beleza, origem natural, propriedades orgânicas e inorgânicas e a necessidade de uma exploração sustentável.

Preço de capa: R\$ 130,00

Coleção: Exposições

ISBN: 978-85-8205-068-2

Ano: 2013

Páginas: 84

Capa: Dura

Formato: 38,5 x 28 cm

### Metas

|                                 |                |
|---------------------------------|----------------|
| Público:                        | 200 pessoas    |
| Quantidade de livros vendidos : | 120 exemplares |
| Receita:                        | R\$ 15.600,0   |

**Público-alvo**

Público adulto interessado em artes plásticas

**Parceiros**

Livraria Cultura

**Data e Local**

09/12/2014 - Livraria Cultura – unidade Shopping JK – São Paulo-SP

**Orçamento**

| Despesa        | Valor           |
|----------------|-----------------|
| Locomoção/táxi | 200,00          |
| Buffet         | 1.500,00        |
| Gráfica        | 400,00          |
| Correio        | 250,00          |
| <b>Total</b>   | <b>2.350,00</b> |

**4.2.1 Entrevistas Realizadas – Caso B**

O quadro 12 apresenta as características dos stakeholders entrevistados para análise do Caso A.

| <b>Stakeholder</b> | <b>Nome</b> | <b>Cargo</b>            | <b>Tempo de experiência</b> |
|--------------------|-------------|-------------------------|-----------------------------|
| <b>Editor</b>      | Nadir       | Gerente comercial       | 30 anos                     |
| <b>Livraria</b>    | Wellington  | Supervisor de Marketing | 2 anos                      |
| <b>Autor</b>       | Israel      | Autor e escultor        | 25 anos                     |
| <b>Leitor</b>      | Carlos      | Artista plástico        |                             |
|                    | Alberto     | Estudante               |                             |
|                    | José        | Pesquisador             |                             |

Quadro 12: *Stakeholders* entrevistados para análise do Caso B  
Fonte: Autora

#### **4.2.2 Análise do Processo I: Identificação dos *stakeholders* (PMBOK, 2013) e Fase 1: Preparação do evento do Caso B**

Quanto aos objetivos, a Editora não contatou o autor. A justificativa da entrevistada, por parte da Editora é que “A Editora Beta adota a prática de lançar os livros, assim que são publicados. Através do programa MS Project, todo o processo produtivo do livro é sequenciado, até chegar à área comercial, que prepara o evento de lançamento, pensando em uma ação inicial de divulgação”. Por se tratar de um livro de arte muito específico, o autor, que iria participar de um Congresso à época da publicação, achou por bem iniciar a divulgação do livro nessa ocasião, no Rio de Janeiro. Portanto, coube à Editora organizar um evento de lançamento, passado algum tempo após a publicação, em São Paulo. Assim, segundo a gerente comercial da Editora “O objetivo da Editora estava claro: potencializar a ação de vendas”. Ainda segundo essa profissional, os recursos financeiros seriam limitados para o lançamento, senão “não compensaria”. Contudo, o autor, quando entrevistado disse que “gostaria de ter sido consultado durante a concepção do projeto, pois o evento era muito importante para o incentivo acadêmico, uma vez que os alunos estariam presentes. Muito mais do que resultados financeiros, precisamos de alunos motivados”, disse o autor. Ainda em relação aos objetivos, o representante da livraria disse que não foi consultado, mas “seu objetivo são as vendas e a atração de público para a livraria”. Sobre a importância do evento, os alunos, leitores, entrevistados disseram: “queremos prestigiar o professor”; “é importante incentivar a cultura no Brasil”; “O projeto valoriza o artista”. Quanto às diretrizes, o autor disse que interferiu, pois “percebeu que não estava tendo a devida atenção”. Em relação ao tempo e recursos para o evento, ambos foram delimitados pela Livraria, Editora e Autor, porém, não consensualmente. Portanto, nesta fase, verificou-se que os *stakeholders* não estavam alinhados.

#### **4.2.3 Análise do Processo II: Planejamento do gerenciamento dos *stakeholders* (PMBOK, 2013) e Fase 2: Estruturação do projeto do evento do Caso B**

O local foi escolhido pelo autor, em consenso com a Editora, considerando a tradição da livraria na área de artes, vindo ao encontro da temática do livro. Para

definir a data, a Editora consultou o autor para acordarem qual seria o melhor período para promoção do livro. O autor sugeriu o mês de dezembro, pois “o período das aulas já teriam terminado e os alunos poderiam comparecer”. A gerente comercial da Editora Beta concordou, “pela possibilidade de atrair mais público e conseqüentemente, potencializar as vendas”. Assim, a gerente contactou a livraria para agendar. Porém, é necessário fazer uma observação nesta etapa, uma vez que, segundo o representante da livraria, para disponibilizar estas datas, “é feita uma consulta prévia sobre a popularidade do autor e sobre a demanda do tema no mercado”, somente então, eles efetuam o agendamento. Quanto aos fornecedores, inicialmente, a Editora entrou em contato com a livraria para saber o que eles disponibilizavam como cortesia. A Livraria disponibilizava o espaço para palestra, o espaço para exposição das obras de arte, o espaço para a sessão de autógrafos e um técnico de som para acompanhar a sonorização da palestra. Segundo representante da livraria, “o coquetel não estava incluso, pois a marca da livraria agrega valor ao livro e possibilita outras parcerias com buffets e fornecedores de vinho”. Durante a análise de documentos, todos esses acordos entre livraria e Editora puderam ser comprovados. A gerente comercial da Editora considerou inviável arcar com despesas do coquetel e contactou o autor, por telefone. O autor “se viu na obrigação de não deixar os convidados desprestigiados” e contratou um buffet para atender o evento. Quanto à assessoria de comunicação, o autor disse que “acionou uma assessoria de seu conhecimento”. Quando entrevistada a gerente comercial da Editora disse que estavam divulgando o evento, porém sem a contratação de uma assessoria, mas, que enviou alguns exemplares para jornalistas e para o autor, visando a ampliação da divulgação. A livraria deixou claro que a divulgação não era de sua responsabilidade. Portanto, nessa fase, não houve sinergia dos *stakeholders* em prol de um mesmo objetivo.

#### **4.2.4 Análise do Processo III: Gerenciamento do engajamento dos *stakeholders* (PMBOK, 2013) e Fase 3: Execução do evento Caso B**

Nessa fase, foi utilizada também a observação participante, portanto, foi possível verificar o andamento das fases anteriores. Notou-se que, o desalinhamento das informações nas fases anteriores causou algumas situações desconfortáveis no dia do evento, como, por exemplo, a ausência de um profissional

da Editora. A gerente comercial da Editora Beta disse que “passou as orientações para um profissional da livraria que sabia exatamente como deveria ser o andamento do evento” e que essa é uma prática adotada pela Editora, considerando a quantidade de eventos realizada mensalmente. O representante da livraria informou que não foi orientado sobre a presença do Buffet e por isso, barrou a entrada desse fornecedor. Entendeu-se que, o transtorno foi causado, considerando que o autor desconhecia o procedimento de ter que informar sobre a contratação de fornecedores à livraria. Com isso, durante a palestra e a sessão de autógrafos, notou-se que o autor mostrava certa preocupação com o andamento do evento. Segundo os leitores entrevistados: “não tinha vinho”; “não dava para ouvir direito”; “não sabia onde era o local dos autógrafos”.

#### **4.2.5 Análise do Processo IV: Controle do engajamento dos *stakeholders* (PMBOK, 2013) e Fase 4: Conclusão do evento CASO B**

A gerente comercial da Editora disse que no dia seguinte ao evento, entrou em contato com a livraria para saber o número de livros vendido no dia do evento e se tudo havia corrido bem. Porém, o representante da livraria disse que ninguém entrou em contato com ele. O pesquisador viu o relatório de receitas e despesas devidamente preenchido pela área comercial, portanto, conclui-se que talvez o contato da Editora tenha sido feito com algum outro funcionário da livraria. Não foram encontrados relatórios descritivos. O autor disse que ligou para agradecer o apoio da livraria, “considerando trabalhos futuros”. Nessa fase, observou-se a ausência de registros do evento, impossibilitando consultas às lições aprendidas.

#### **4.2.6 Síntese das análises do CASO B**

Quanto à fase 1, que envolve a identificação de objetivos e expectativas dos *stakeholders*, observou-se que, a Editora não envolveu o autor por considerar claro seu objetivo em relação aos resultados do evento. Estritamente para divulgação do livro, visando retornos financeiros. Mesmo não alinhando seus objetivos com a Editora, a Livraria também apresentou objetivos específicos em relação às vendas, portanto, em consenso com a Editora. Os objetivos do autor eram de cunho

intelectual e não foram ouvidos pelo *stakeholders* organizadores do evento. Observou-se completo desalinhamento de diretrizes nesta etapa.

E relação à fase 2, que envolve a estruturação do projeto e o gerenciamento de *stakeholders*, o local do evento foi escolhido em consenso, entre o autor e a Editora de acordo com a linha editorial do livro, optou-se por uma livraria cultural para a promoção de um livro de arte. A Livraria concordou com a demanda da Editora, por considerar o evento adequado ao seu público e disponibilizou data e espaço para realização do evento. Porém, não ofereceu outras parcerias em relação a recursos de gênero alimentício ou promoções atreladas ao evento. Ainda assim, a Editora e o autor concordaram com a oferta da Livraria por considerarem o local ideal para o público-alvo do livro. A divulgação do evento foi realizada pelo autor e pela Editora, sem a participação da Livraria que, mesmo se beneficiando com o evento, não possuía estratégia de marketing dirigida para este tipo de acontecimento. Leitores entrevistados disseram que convidaram amigos e divulgaram o evento em suas redes sociais.

A fase 3 do Caso B, mostrou o resultado da falta de alinhamento estratégico entre os *stakeholders*, pois a Editora, apresentou uma estratégia parcimoniosa, de transferir a supervisão do evento para a livraria, ou seja ao invés de enviar um representante da Editora para acompanhar e monitorar o evento, a mesma enviou um roteiro do evento para a livraria, para que os profissionais desse estabelecimento acompanhassem o evento. Estratégia que não se mostrou bem sucedida, uma vez que os profissionais da livraria não estavam cientes dessa responsabilidade e o autor também desconhecia que não teria o apoio de um representante da Editora. Durante o evento surgiram situações que necessitavam de ações corretivas, porém, não havia profissionais para executá-las, tais como, problema com a sonorização e inexistência de devida comunicação visual. Outro ponto crítico foi o fato de o autor arcar com despesas de alimentação, considerando o orçamento econômico da Editora e não possuir experiência para operacionalizar os procedimentos com a Livraria. O que ocasionou em situações delicadas relacionadas a todos os *stakeholders*. Esses desencontros foram percebidos pelos leitores, comprometendo a eficiência do evento e a promoção do livro.

Na fase IV que trata a conclusão do evento e o controle de engajamento dos *stakeholders*, observou-se que os resultados qualitativos não foram documentados,

apenas os resultados quantitativos, fato que impossibilitou a avaliação de resultados e registro de lições aprendidas. Assim, os mesmos erros poderão se repetir.

### 4.3 CASO C

O Caso C é referente a uma feira de livros organizada pela Universidade de São Paulo. A seguir, informações sobre o evento.

#### Caso C: 16ª Festa do Livro da USP - 2014

---

##### Tipo de evento:

|                                              |              |
|----------------------------------------------|--------------|
| Classificação por categoria:                 | Promocional  |
| Classificação em relação ao público:         | Aberto       |
| Classificação por área de interesse:         | Cultural     |
| Classificação por localização:               | Estadual     |
| Classificação por característica estrutural: | Grande porte |
| Classificação por tipologia:                 | Feira        |

##### Objetivo

Promover e divulgar livros acadêmicos e de interesse geral, atingindo grande quantidade de público leitor.

##### Justificativa

Promover e divulgar o conhecimento através da comercialização de livros de centenas de editoras, a preços promocionais.

##### Características do Evento

---

###### Resumo:

A 16ª Festa do Livro da USP é organizada pela Edusp e pela Escola Politécnica da USP e reúne mais de cem editoras na Cidade Universitária em São Paulo.

Preço dos livros: Prática de descontos como no mínimo 50%

---

## Metas

|                                |                    |
|--------------------------------|--------------------|
| Público:                       | 5.000 pessoas/dia  |
| Quantidade de livros vendidos: | 900.000 exemplares |

## Público-alvo

Crianças, Jovens e adultos de todas as classes acadêmicas e sociais.

## Parceiros

Mais de 100 editoras

## Data e Local

10,11 e 12/12/2014 - Escola Politécnica da USP na Cidade Universitária em São Paulo

## Orçamento por Editora (mínimo)

| Despesa           | Valor           |
|-------------------|-----------------|
| Locação de Espaço | 450,00          |
| Extintor          | 350,00          |
| Lona              | 600,00          |
| <b>Total</b>      | <b>1.800,00</b> |

### 4.3.1 Entrevistas Realizadas – Caso C

O quadro 13 apresenta as características dos stakeholders entrevistados para análise do Caso C.

| <b>Stakeholder</b>  | <b>Nome</b> | <b>Cargo</b>          | <b>Tempo de experiência</b> |
|---------------------|-------------|-----------------------|-----------------------------|
| <b>Editora USP</b>  | Bárbara     | Comissão Organizadora | 2 anos                      |
| <b>Editora Gama</b> | Ana Paula   | Gerente comercial     | 13 anos                     |
| <b>Autor</b>        | José        | Autor                 | 10 anos                     |
|                     | Paulo       | Autor                 | 5 anos                      |
| <b>Leitor</b>       | Márcio      | Estudante             |                             |
|                     | Thaís       | Estudante             |                             |
|                     | Juliana     | Editora assistente    |                             |

Quadro 13: *Stakeholders* entrevistados para análise do Caso C  
Fonte: Autora

#### **4.3.2 Análise do Processo I: Identificação dos *stakeholders* (PMBOK, 2013) e Fase 1: Preparação do evento do Caso C**

Neste evento, foi entrevistada a organizadora do evento e descobriu-se que se trata de um acontecimento de grande interesse aos demais *stakeholders* estudados nessa pesquisa, editoras, livrarias e leitores. A representante da comissão organizadora disse que “a credibilidade da feira está relacionada à seriedade da equipe organizadora e à crescente demanda por livros de qualidade, vendidos a preços acessíveis”. Os objetivos, diretrizes, tempo e recursos foram informados em um edital de participação. Entrevistada, a gerente comercial da Editora Gama (editora com 27 anos de mercado) disse que “é muito difícil conseguir participar dessa feira por isso, “não se importa com o cumprimento das regras estabelecidas”. Alguns leitores entrevistados consideram o projeto importante por; “Vender livros barato”, “Reunir muitas pessoas interessadas em Cultura”; “Reunir professores e alunos”; “Atingir várias classes sociais”. Embora não haja um alinhamento explícito de objetivos entre os *stakeholders*, nota-se uma convergência espontânea desses objetivos e, por isso, a concordância com as diretrizes propostas pela organizadora do evento.

#### **4.3.3 Análise do Processo II: Planejamento do gerenciamento dos *stakeholders* (PMBOK, 2013) e Fase 2: Estruturação do projeto do evento do Caso C**

Data e local foram definidos pela organizadora do evento, segundo a representante da comissão organizadora, “A Feira acontece geralmente em dezembro e são fornecidos editais às Editoras, onde constam as regras de participação. São disponibilizadas bancadas padronizadas para que as Editoras montem suas estruturas de vendas”. Durante a avaliação de documentos, foi possível verificar o Edital e um tipo de contrato onde as Editoras precisam assinar, concordando com as cláusulas. Contudo, a gerente comercial da Editora Gama, durante a entrevista, disse que “gostaria de ter sido ouvida, pois seria necessário uma bancada maior para manuseio e exposição dos livros”. Quanto ao convite, a representante da comissão organizadora do evento disse “enviamos o convite para as editoras divulgarem e adaptarem às suas logomarcas para divulgação”, porém, a gerente da Editora Gama observou que “recebeu a arte do convite, após solicitar

várias vezes à comissão organizadora”. Este fato atrasou a divulgação. Nesta etapa, não houve oportunidade para troca de informações entre os *stakeholders*, impossibilitando ações de melhorias.

#### **4.3.4 Análise do Processo III: Gerenciamento do engajamento dos *stakeholders* (PMBOK, 2013) e Fase 3: Execução do evento Caso C**

Durante a observação participante, notou-se que o espaço para a disponibilização do acervo das Editoras era insuficiente, impossibilitando melhor visualização dos livros. Alguns leitores entrevistados mencionaram a dificuldade em encontrar títulos, mas entenderam que a estrutura era montada daquela forma, para baratear os preços praticados na feira. Outro fator observado foi a carência de informações durante o evento. A gerente comercial da Editora Gama pontuou na entrevista que “No dia da montagem do evento, havia pessoal para orientar, mas, durante a feira, não os encontrei”. Portanto, observa-se nesta etapa que uma melhor comunicação entre os *stakeholders*, possibilitaria correções em algumas questões estratégicas.

#### **4.3.5 Análise do Processo IV: Controle do engajamento dos *stakeholders* (PMBOK, 2013) e Fase 4: Conclusão do evento Caso C**

Por se tratar de uma feira de grande visibilidade, os resultados numéricos foram computados pelas Editoras, porém, segundo a representante da Editora Gama “não foi realizado relatório descritivo, pois não há possibilidade de serem ouvidos pela comissão organizadora. Disse a profissional: “conheço a feira, desde as primeira edições, me lembro quando a USP começou a organizá-la, não havia tantos interessados, mas agora, o evento atinge um público do Estado de São Paulo todo”. Os leitores entrevistados observaram: “Gostei muito da feira”; “Não consegui encontrar os livros que queria”; “Os preços são realmente muito baixos”; “Compensa vir até aqui”. Considerando essas pontuações, nota-se que o gerenciamento da feira poderia ser feito aplicando-se ações de comunicação com os *stakeholders*, visando um crescimento ordenado.

#### 4.3.6 Síntese das análises do Caso C

Quanto à fase 1, que envolve a identificação de objetivos e expectativas dos *stakeholders*, observou-se que, a Editora realizadora do evento detêm total concentração de estratégias e objetivos do evento, considerando a grande demanda que existe pela realização desse evento. Assim, não foram abertas possibilidades de negociações, sugestões ou ações de melhorias por parte dos *stakeholders* aos organizadores do evento. O evento estava na 16ª edição e ações de melhorias somente serão incorporadas se a Editora responsável pelo evento entendê-las necessárias. Os Interessados no evento apenas são comunicados através de editais de participação quanto aos critérios de participação. Não há alinhamento de expectativas.

E relação à fase 2, que envolve a estruturação do projeto e o gerenciamento de *stakeholders*, o local do evento foi decidido pela Editora organizadora do evento, em consenso com a comissão interna. A data foi estrategicamente escolhida no mês de dezembro, visando atrair estudantes e profissionais acadêmicos em período de término de ano letivo. A força da divulgação foi o boca a boca, uma vez que o evento foi esperado o ano todo. Além disso, as livrarias e demais editoras participantes, fizeram questão de divulgar suas participações no evento, uma vez que os critérios de participação são rigorosos e exclui muitos desses *stakeholders*. Uma das obrigatoriedades para participação no evento é a oferta de livros com, no mínimo, 50% de desconto. Fato que atraiu grande número de público. Assim, observou-se que, embora não tenha havido abertura para negociações, as condições impostas pela organizadora do evento foram atendidas pelos interessados no evento.

A fase 3 do Caso C, que envolve a execução do evento e o processo de engajamento dos *stakeholders*, apresentou alguns mal entendidos, principalmente em relação à ausência de equipe prestadora de atendimento aos participantes do evento. Ou seja, a falta de comunicação entre os stakeholders impossibilitou a aplicação de ações corretivas e mitigação de riscos. Quanto à quantidade de público, a expectativa dos *stakeholders* foi atendida. Porém a falta de um projeto estratégico envolvendo todos os *stakeholders*, ao menos representantes de grupos, possibilitaria potencialização dos resultados e crescimento ordenado da feira.

A fase IV que trata a conclusão do evento e o controle de engajamento dos *stakeholders* apresentou que os resultados são computados pelas Editoras participantes e pela Editora organizadora do evento. Porém, a grande maioria documenta os resultados quantitativos e não dão importância aos resultados qualitativos, impossibilitando sugestões para ações de melhoria.

#### **4.4 SÍNTESE DAS ANÁLISES DOS CASOS**

Os resultados evidenciam que os participantes são unânimes em reconhecer a importância dos eventos para promoção dos livros e da gestão de projetos para realizá-los, porém, sinalizaram informalidade na escolha de meios e formas para executar esses projetos, o que indicou ausência de utilização de processos comuns. Os respondentes relataram que a confiança, a colaboração dos envolvidos e a comunicação, são fatores que afetam a eficácia nos projetos de eventos editoriais e, embora as Editoras tenham profissionais com qualificação em gestão comercial, área que objetiva entre outras coisas, a satisfação dos clientes, não estão evidenciando o acultramento de boas práticas sobre os aspectos do gerenciamento de projetos, nos eventos editoriais.

Os representantes das Editoras, organizadoras dos eventos, não conectaram os demais *stakeholders*, Livraria, Autor e Leitor, portanto, não maximizaram as influências positivas e não minimizaram as resistências em relação aos projetos. Além disso, não houve devido engajamento dos *stakeholders*, uma vez que as expectativas não foram gerenciadas. Expectativas mudam ao longo do período e tal fato não foi considerado em nenhum dos casos. Conseqüentemente, o controle do engajamento também ficou subestimado, uma vez que não foram realizados registro das questões e não foram consideradas solicitações de mudança.

## 5. CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA

A principal contribuição da pesquisa é apresentar uma proposta com atividades a serem realizadas durante o gerenciamento de eventos, à luz do Gerenciamento de Projetos.

O Quadro 14 apresenta a proposta de atividades fundamentais relacionadas à gestão de *stakeholders* em eventos que atendam a demanda do mercado editorial, ou, não necessariamente, uma vez que a proposta é flexível, e seu objetivo básico é estabelecer os requisitos em termos de processos para que as Editoras ou outras organizadoras de eventos possam desenvolver estratégias de gerenciamento eficaz.

Observa-se também que, embora o conhecimento da pesquisadora sobre o assunto permitiu o acesso a diversos eventos, não somente os estudados nesta pesquisa, a maior contribuição para a realização da proposta, veio das entrevistas com os profissionais buscados para o cumprimento do objetivo desta dissertação. A literatura estudada consolidou a prática à pesquisa, e possibilitou a construção da proposta baseada no gerenciamento de projetos.

Não obstante, o objetivo deste estudo tenha partido do gerenciamento de *stakeholders*, durante a pesquisa, foram constatados outros processos que poderão ser agregados ao gerenciamento de eventos e que estão relacionados às outras áreas de conhecimento do PMBOK, como gerenciamento de risco, de tempo e de comunicação, conforme apresentado no Quadro 15.

| <b>Processos de Gerenciamento dos Stakeholders (PMBOK, 2013)</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1 - Identificar os stakeholders</b>                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                  | <i>Editora</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <i>Livraria</i>                                                                                                                                                                           | <i>Autores</i>                                                                                                                                                                                                                                            | <i>Leitores</i>                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Fase I –<br/>Preparação<br/>do evento</b>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar em qual linha editorial o livro se enquadra e associá-lo a um público-alvo;</li> <li>- Desenvolver um projeto para realização do evento de promoção do(s) livro(s) e público-alvo;</li> <li>- Atentar-se para novas tendências, de acordo com o público-alvo.</li> <li>-Estruturar estratégia para gerenciar as expectativas dos <i>stakeholders</i>;</li> </ul>                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Investir em espaços atrativos para eventos;</li> <li>- Preparar modelos de eventos para promover a livraria e atrair público;</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acompanhar a promoção do livro de sua autoria</li> <li>- Atualizar-se quanto às possibilidades de divulgação</li> <li>- Listar objetivos e estratégias para o lançamento do livro e propor à Editora.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecer a(s) linha(s) editorial (ais) que mais lhe agrada;</li> <li>- Acompanhar nas redes sociais e demais mídias onde ocorrerão os eventos que promoverão essa(s) linha(s) editorial (ais);</li> </ul> |
| <b>2 - Planejar o gerenciamento dos stakeholders</b>             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                  | <i>Editora</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <i>Livraria</i>                                                                                                                                                                           | <i>Autores</i>                                                                                                                                                                                                                                            | <i>Leitores</i>                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Fase II –<br/>Estruturação<br/>do projeto do<br/>evento</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscar um local para o evento, de acordo com os interesses do público-alvo do(s) livro(s).</li> <li>- Visitar livrarias ou outros locais estratégicos para realização do evento;</li> <li>- Alinhar as expectativas com os demais <i>stakeholders</i></li> <li>- Alinhar a estratégia do evento quanto à promoção do livro(s).com livrarias/local do evento.</li> <li>- Montar um plano estratégico de marketing;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Condicionar a disponibilização da data e local do evento à Editora, de acordo com uma quantidade mínima de público e livros vendidos;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Receber a analisar a proposta da Editora para promoção do livro;</li> </ul>                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestigiar livros e autores de interesse, comparecendo ao evento e colhendo autógrafos;</li> <li>- Convidar amigos e parentes para comparecerem aos eventos editoriais;</li> </ul>                        |

| Processos de Gerenciamento dos <i>Stakeholders</i> (PMBOK, 2013) |                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                          |                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3-Gerenciar o engajamento dos <i>stakeholders</i>                |                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                          |                                                                                                                                                                    |
|                                                                  | <i>Editora</i>                                                                                                                                                                               | <i>Livraria</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <i>Autores</i>                                                                                                           | <i>Leitores</i>                                                                                                                                                    |
| <b>Fase III - Execução do evento</b>                             | - Caso seja o lançamento de um livro, aproveitar a oportunidade para negociar com a livraria, e colocar outros livros da Editora em local de destaque, onde o público presente tenha acesso. | - Colocar outras promoções próximas ao local do evento para atrair outras vendas.                                                                                                                                                                                                                         | - Buscar representante da Editora para acesso às informações;<br>- Conceder autógrafos e fotografias, quando solicitado; | - Comparecer aos eventos editoriais;<br>- Ficar atento às promoções e aos preços dos livros;<br>- Usufruir da estrutura do evento e formar uma opinião a respeito; |
| 4-Controlar o engajamento dos <i>stakeholders</i>                |                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                          |                                                                                                                                                                    |
|                                                                  | <i>Editora</i>                                                                                                                                                                               | <i>Livraria</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <i>Autores</i>                                                                                                           | <i>Leitores</i>                                                                                                                                                    |
| <b>Fase IV Conclusão do Evento</b>                               | - Confrontar o escopo do projeto aos resultados obtidos;<br>- Manter arquivo atualizado e de fácil acesso com o histórico do evento;                                                         | - Considerar quantidade de livros vendidos, quantidade de público presente e ações culturais promovidas pela Editora que atraíram outros públicos à livraria/local do evento;<br>- Fazer ranking de Editoras que mais atendem aos objetivos da livraria/local do evento, para fortalecimento da parceria. | - Anotar lições aprendidas.                                                                                              | - Manifestar-se quanto suas impressões em relação ao evento, revelar elogios, ou sugestões de melhorias para ações futuras;                                        |

Quadro 14: Proposta de atividades relacionadas à gestão dos *stakeholders* a partir de processos de gestão de projetos de eventos editoriais

Fonte: Autora

| <b>Processos Organizados por Outras Áreas de Conhecimento (PMBOK, 2013)</b> |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                              |                                                                                                         |                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <b>Gerenciamento do Tempo</b>                                               |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                              |                                                                                                         |                                              |
|                                                                             | <i>Editora</i>                                                                                                                                                                                                                                  | <i>Livraria</i>                                                                                                                                                              | <i>Autores</i>                                                                                          | <i>Leitores</i>                              |
| <b>Fase II – Estruturação do projeto do evento</b>                          | - Estimar a duração da(s) atividade(s) cultural(is);<br>- Considerar a sazonalidade para escolha da data do evento;                                                                                                                             | - Disponibilizar algumas datas para realização de eventos;                                                                                                                   | - Verificar se a data do evento, proposta pela Editora e Livraria, está de acordo à agenda de trabalho; |                                              |
| <b>Fase III – Execução do evento</b>                                        | - Estar no local do evento com antecedência ao horário estabelecido;                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                              |                                                                                                         |                                              |
| <b>Gerenciamento de Custos</b>                                              |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                              |                                                                                                         |                                              |
|                                                                             | <i>Editora</i>                                                                                                                                                                                                                                  | <i>Livraria</i>                                                                                                                                                              | <i>Autores</i>                                                                                          | <i>Leitores</i>                              |
| <b>Fase I – Preparação do evento</b>                                        | - Definir objetivos do evento e quantificá-los (em termos de vendas e participação);                                                                                                                                                            | - Negociar a margem de lucro com a Editora, em relação à venda de livros nos eventos.<br>- Estudar os cenários econômicos e oferecer benefícios com a realização de eventos; |                                                                                                         |                                              |
| <b>Fase II – estruturação do evento</b>                                     | - Estimar os custos; Determinar o orçamento;<br>- Propor ao(s) autor(es) estrutura do evento dentro do orçamento da Editora;<br>- Buscar parcerias para provimento dos recursos, desde gêneros alimentícios até atividades culturais no evento; | - Oferecer recursos de apoio ao evento; considerando retorno quantitativo e qualitativo.                                                                                     |                                                                                                         | - Negociar as compras e formas de pagamento; |
| <b>Fase IV – Conclusão do evento</b>                                        | - Fazer relatório contendo investimento realizado e quantidade de livros vendidos;                                                                                                                                                              | - Confrontar investimento realizado com o resultado obtido;                                                                                                                  |                                                                                                         |                                              |

| <b>Processos Organizados por Outras Áreas de Conhecimento (PMBOK, 2013)</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                       |                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gerenciamento de Qualidade</b>                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                       |                                                                                                                                       |
|                                                                             | <i>Editora</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <i>Livraria</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <i>Autores</i>                                                                                        | <i>Leitores</i>                                                                                                                       |
| <b>Fase III – Estruturação do projeto do evento</b>                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prover o local de recursos tecnológicos e que promovam sensação de bem estar ao público, visando fidelização dos presentes no evento;</li> <li>- Garantir que o público saiba onde comprar o(s) livro(s);</li> <li>- Aplicar pesquisa de satisfação.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recepcionar os convidados e agradecer a presença;</li> </ul> |                                                                                                                                       |
| <b>Fase IV – Conclusão do Evento</b>                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentar os resultados e lições aprendidas para ações de melhorias.</li> </ul>                                                                                                                                                                                |                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responder às pesquisas de satisfação, quando aos recursos oferecidos nos eventos.</li> </ul> |
| <b>Gerenciamento do Recursos Humanos</b>                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                       |                                                                                                                                       |
|                                                                             | <i>Editora</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <i>Livraria</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <i>Autores</i>                                                                                        | <i>Leitores</i>                                                                                                                       |
| <b>Fase II – Estruturação do projeto do evento</b>                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilizar equipe comunicativa e bem preparada.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                       |                                                                                                                                       |
| <b>Fase III – Execução do evento</b>                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enviar profissional da Editora ao evento para garantir o cumprimento do escopo do projeto;</li> <li>- Garantir que o público possa esclarecer dúvidas, através de um profissional devidamente identificável com uniforme ou crachá da Editora.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilizar, no dia do evento, pessoal bem treinado e informado para atender aos convidados e divulgar o local do evento;</li> </ul>                                                                                                                         |                                                                                                       |                                                                                                                                       |

| Processos Organizados por Outras Áreas de Conhecimento (PMBOK, 2013) |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gerenciamento das Comunicações                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                    |
|                                                                      | <i>Editora</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <i>Livraria</i>                                                                                                                                                                                  | <i>Autores</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <i>Leitores</i>                                                                                                    |
| <b>Fase I –<br/>Preparação<br/>do evento</b>                         | - Contatar autor(es), sugerindo data, local, horário, estrutura do evento,                                                                                                                                                                                                                                                     | - Contatar editoras e apresentar esses modelos de eventos.                                                                                                                                       | - Contatar a Editora para potencializar essa divulgação                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | - Interagir com livreria e editoras sugerindo melhorias nos eventos editoriais.                                    |
| <b>Fase II –<br/>Estruturação<br/>do projeto do<br/>evento</b>       | - Divulgar o(s) livro(s) antes do evento; enviá-lo para formadores de opinião em geral. É necessário que o mercado esteja à espera do evento que apresentará o(s) livro(s).<br>- Acionar uma assessoria de imprensa para divulgação do evento às mídias.<br>- Usar as redes sociais como instrumento de divulgação.            | - Apoiar a divulgação do evento através de redes sociais e espaço na revista da livreria;<br>- Investir em comunicação visual e material de fidelização dos leitores que comparecerem ao evento. | - Estar sempre em contato com a Editora para acompanhar o andamento do projeto<br>- Divulgar o evento nas redes sociais e convidar amigos;<br>- Sugerir eventuais mudanças na estrutura do evento, se considerar viável para a promoção do livro.                                                                                                               | - Manifestar-se a través das redes sociais e outros meios de comunicação sobre melhores datas e locais de eventos; |
| <b>Fase III –<br/>Execução do<br/>evento</b>                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | - Prover o local do evento com comunicação visual de fácil acesso ao público;                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                    |
| <b>Fase IV –<br/>Conclusão<br/>do evento</b>                         | - Comunicar os resultados aos autores;<br>- Contatar livreria para agradecimento e proposta de ações de melhoria ou novas ações de parceria.<br>- Divulgar as fotos do evento e agradecer público presente, através de redes sociais e site da Editora;<br>- Contatar auto(es) para agradecimento e comunicação de resultados. |                                                                                                                                                                                                  | - Caso não seja contatado pela Editora, buscar informações sobre os resultados do evento.<br>- Manifestar-se quanto suas impressões em relação ao evento, revelar elogios, ou sugestões de melhorias para ações futuras;<br>- Agradecer amigos e parentes que compareceram ao evento através de comunicações eletrônicas, redes sociais e contatos telefônicos. |                                                                                                                    |

| Processos Organizados por Outras Áreas de Conhecimento (PMBOK, 2013) |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Gerenciamento dos Riscos                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                      |
|                                                                      | <i>Editora</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <i>Livraria</i>                                                               | <i>Autores</i>                                                                                                                                                                                                                                       | <i>Leitores</i>                                                                      |
| <b>Fase I –<br/>Preparação<br/>do evento</b>                         | - Planejar respostas a riscos: desenvolver opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto.                                                                                                                                                                                                                                               | - Estruturar contrato visando mitigação de riscos à livraria;                 |                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                      |
| <b>Fase II –<br/>Estruturação<br/>do projeto do<br/>evento</b>       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                               | - Verificar se o local possui fácil acesso para comparecimento de amigos e convidados;<br>- Verificar se a estratégia do evento é coerente com proposta do livro;<br>- Verificar se a Editora e a Livraria estão investindo na divulgação do evento. |                                                                                      |
| <b>Fase III –<br/>Execução do<br/>evento</b>                         | - Verificar se o(s) autor(es) está(ão) confortável(eis);<br>- Circular pelo evento, verificando se convidados estão bem informados;<br>- Monitorar o plano de marketing, incluindo comunicação visual e registro fotográfico;<br>- Monitorar o evento até o final e estar preparado para ações corretivas;<br>- Desmontar a estrutura do evento e conferir o material que foi levado. | - Prover o local do evento com comunicação visual de fácil acesso ao público; | - Ficar atento ao andamento do projeto, analisando se está de acordo com suas expectativas.<br>- Comparecer com antecedência ao local do evento;                                                                                                     | - Verificar se há um posto ou pessoas identificáveis para esclarecimento de dúvidas. |
| <b>Fase IV –<br/>Conclusão<br/>do evento</b>                         | - Documentar as lições aprendidas;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                      |

Quadro 15: Proposta de atividades relacionadas à gestão de projetos de eventos editoriais baseada na Áreas de Conhecimento do PMBOK

Fonte: Autora

O Quadro 16 apresenta uma síntese das ações a serem tomadas durante as fases de gerenciamento de eventos à luz do gerenciamento de projetos.

| Ações que devem ser realizadas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Fase I</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoção da comunicação entre editora, autor e livreria para definição do objetivo do evento;</li> <li>- Descrição dos resultados desejados, considerando aspectos quantitativos, como número de livros vendidos e valor arrecadado, e aspectos qualitativos, como nível de satisfação do público leitor presente e dos autores.</li> <li>- Delimitação do tempo das atividades sociais e culturais e a inserção no cronograma do evento em consenso com editora, livreria e autor.</li> <li>- Estabelecimento das diretrizes do evento, de acordo com estratégia de promoção dos livros, em consenso com editora, autores e livrerias.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Fase II – Estruturação do projeto do evento</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manutenção de constante comunicação entre Editoras, Livrerias e Autores, para acompanhamento das estratégias propostas inicialmente e verificação da necessidade de alinhamento de novas expectativas;</li> <li>- Definição da data do evento, de acordo com o melhor momento para promoção dos livros devidamente acordado entre Editora, Autores e Livrerias.</li> <li>- Definição do local do evento, de acordo com segmentação da linha editorial devidamente acordado entre Editora, Livreria e Autores.</li> <li>- Visitação dos locais de realização dos eventos editoriais, preferencialmente em data de realização de algum outro evento do mesmo segmento.</li> <li>- Manutenção de lista de possíveis lugares para realização de eventos, com respectivas descrições de infraestrutura e suas relações com determinados segmentos editoriais;</li> <li>- Arquivamento de fácil acesso, dos contratos e documentos de parcerias entre Editora, Autores e Livrerias;</li> <li>- Atualização constante de mailing de fornecedores de coquetéis, atividades sociais, culturais, e apoio à infraestrutura;</li> <li>- Previsão orçamentária para contratação de fornecedores, de acordo com uma porcentagem em relação à receita estimada com a venda de livros;</li> <li>- Engajamento dos autores e livreria para consenso na previsão de despesas e alinhamento de expectativas;</li> <li>- Atualização constante de mailing de parceiros profissionais e institucionais para divulgação do evento editorial;</li> <li>- Realização de parceria com assessorias de imprensa, visando divulgação e repercussão do(s) livro(s) antes da realização do evento.</li> </ul> |
| <b>Fase III – Execução do evento</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comparecimento de representante(s) da organizadora do evento (Editora ou Livreria), devidamente identificada (uniforme, crachá, entre outros) no dia do evento.</li> <li>- Treinamento de profissionais receptivos para esclarecimento de dúvidas dos leitores, não só em relação à infraestrutura, mas principalmente em relação ao conteúdo da linha editorial.</li> <li>- Manutenção de constante comunicação entre Editoras, Livrerias e Autores, para acompanhamento das estratégias propostas inicialmente.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Fase IV – Conclusão do Evento</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realização de documentação de lições aprendidas, a experiência adquirida e as recomendações de melhoria dos processos;</li> <li>- Realização de comparativo entre resultados previstos e resultados obtidos</li> <li>- Realização de Pesquisa de Satisfação entre os leitores para inclusão de ações de melhoria</li> <li>- Comunicação formal, quanto aos resultados do evento. Todos, - Editora, Livreria, Autores e Leitores -, devem ter acesso, às informações. Não é necessário informar “tudo a todos” mas segmentar os interesses e providenciar a divulgação das informações, sejam qualitativas, quantitativas ou registros fotográficos.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

Quadro 16: Síntese das ações para gerenciamento de eventos editoriais

Fonte: Autora

## 6. CONCLUSÃO

Por intermédio dos três estudos de casos apresentados, pode se revelar os diversos aspectos, acerca de como efetivamente os *stakeholders* são gerenciados nos projetos de eventos editoriais. A abordagem dos estudos de casos foi devidamente suportada pelos respectivos protocolos para cada estudo, alicerçado nas questões principais:

**Como ocorre o gerenciamento dos stakeholders nos projetos de eventos editoriais? Como é possível incorporar as práticas encontradas nestes projetos, a uma proposta de atividades fundamentais relacionadas aos processos do PMBOK, que sejam aplicáveis a eventos que atendam a demanda do mercado editorial?**

As questões dos estudos de caso foram abalizadas em quatro processos para gerenciamento de *stakeholders*, propostos pelo PMBOK (2013):

- Identificar os *stakeholders*;
- Planejar o gerenciamento dos *stakeholders*;
- Gerenciar o engajamento dos *stakeholders*;
- Controlar o engajamento dos *stakeholders*.

Que por sua vez se desdobraram em questões, cujas respostas constituíram a base de construção de uma proposta de atividades fundamentais relacionadas aos processos do PMBOK que sejam aplicáveis a eventos que atendam a demanda do mercado editorial.

As respostas para tais questões foram obtidas através da realização de entrevistas semiestruturadas com pessoas chaves, devidamente confirmadas pela análise de documentos e pela observação participante. Posteriormente, foi analisado o conteúdo das respostas das entrevistas e foi desenvolvido um processo de encadeamento lógico de evidências com o objetivo de tirar conclusões de cada caso, bem como assinalar as principais lacunas e deficiências e oportunidades que poderiam incorporar a proposta deste estudo.

Os estudos de casos apresentados através de suas evidências coletadas puderam contribuir para o processo de estruturação de uma linha de raciocínio capaz de dar conta da compreensão das abordagens encontradas na teoria e seus aspectos e reflexos nas práticas das Editoras. Foi possível esboçar uma relação de paralelismo entre os casos e isto contribuiu para extrair conclusões e assinalar quais práticas percebidas poderiam ser incorporadas à proposta desta pesquisa.

A contribuição principal deste estudo reside em oferecer uma proposta de atividades fundamentais relacionadas aos processos do PMBOK que sejam aplicáveis a eventos que atendam a demanda do mercado editorial.

Para a estruturação da proposta, levou-se em consideração, os processos de gerenciamento de *stakeholders* propostos pelo PMBOK (2013) e sua permeabilidade nas fases de realização dos eventos, porém é importante referenciar que os processos interagem entre si e cada processo pode ocorrer em uma ou mais das fases do projeto de evento editorial. Embora os processos sejam apresentados como elementos distintos com interfaces bem definidas, na prática eles podem se sobrepor e interagir de formas não detalhadas aqui.

O roteiro para a realização da proposta se iniciou com o Processo de Identificação dos Stakeholders, talvez o processo mais crítico do gerenciamento de projeto, pois escutar os *stakeholders* de forma efetiva no início trará maior comprometimento, maior clareza de requisitos e objetivos e, conseqüentemente, menos mudanças no decorrer do projeto. Neste processo também está contemplada a fase de preparação do evento que consiste na operação de um planejamento estratégico ou tático, combinando ações de promoção de vendas com ações de marketing com as definições preliminares de escopo, prazo e custo. Aqui, a Editora, organizadora do evento editorial, deve conectar os demais *stakeholders*, Leitor, Livraria e Leitor, maximizando influências positivas e minimizando as resistências. Tal conexão deve ser realizada através de ferramentas, como reuniões e registro dos *stakeholders*.

A segunda etapa é o planejamento do gerenciamento dos *stakeholders*; que tem como objetivo desenvolver estratégias para quebrar resistências destes e garantir seu engajamento no projeto. Para realização desta etapa, é necessário levar em consideração a fase de estruturação do projeto de evento que consiste no detalhamento do plano básico e aquisição de recursos necessários para realizar as atividades. Nessa fase, é importante haver entre os *stakeholders*, Editora, Livraria,

Autor e Leitor o alinhamento das seguintes informações: detalhamento do projeto; definição do(s) título(s) trabalhado; escolha do local, de acordo com a temática; definição estratégica data; elaboração de estratégia de comunicação e marketing; definição da infraestrutura de recursos audiovisuais, materiais e serviços; contratação de fornecedores; definição de programação social, cultural e artística; e definição de recursos financeiros.

A terceira etapa é o gerenciamento do engajamento dos *stakeholders*, é o processo de comunicação e interação com os *stakeholders*, a fim de atender suas necessidades e solucionar as questões que vierem a ocorrer. Trata-se do gerenciamento das expectativas dos *stakeholders*. Este processo vem ao encontro da fase de execução do evento, que consiste na execução do plano e controle do projeto do ponto de vista técnico, das atividades e do custo, envolvendo grande complexidade considerando a supervisão dos serviços oferecidos aos autores, leitores e livrarias.

A quarta e última etapa trata do controle do engajamento dos *stakeholders*, cujo objetivo é monitorar os relacionamentos entre eles e ajustar estratégias para engajá-los, eliminando resistências e aumentando o suporte ao projeto. Neste processo também está contemplada a fase de conclusão do evento, onde a Editora e a Livraria devem confrontar resultados esperados com obtidos sob as perspectivas administrativas, técnicas, dos autores e leitores; além de documentarem as lições aprendidas e as recomendações de melhoria para eventos futuros.

Conclui-se que, as ferramentas de gestão precisam estar alinhadas às diretrizes impostas pelo cliente, e, um mínimo de ações deve ser estabelecido, a fim de garantir a existência das informações para tomada de decisão da gerência.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização de eventos vem sendo discutida no meio acadêmico por diversos autores na busca por criar subsídios para práticas mais adequadas que permitam uma melhor operacionalização destas atividades. Embora a gestão de eventos já tenha sido bastante debatida, a análise da realização de um evento à luz da gestão de projetos ainda é embrionária.

No contexto editorial, os eventos geridos possuem características específicas e o estudo destas peculiaridades pode contribuir para um melhor aproveitamento da atividade. As diferentes relações existentes entre os *stakeholders* que articulam o evento, suas diversas formas e intensidade de participação fizeram com que surgisse a necessidade de estudar como é a gestão de eventos tendo como suporte a gestão de projetos.

Estes eventos editoriais, conforme seus objetivos buscam atrair leitores, promover os livros e fomentar a leitura, entre outros. Neste sentido, evidenciou-se através da análise da literatura, que a organização de um evento editorial pode atingir seu pleno potencial fomentador quando concebido e executado sobre os processos da gestão de projetos. Isso levou ao estudo das fases de gerenciamento dos eventos editoriais baseado nos quatro processos do gerenciamento de projetos propostos pelo PMBOK (2013): a) identificar os *stakeholders*; b) planejar o gerenciamento dos *stakeholders*; c) gerenciar o engajamento dos *stakeholders*; e d) controlar o engajamento dos *stakeholders*.

De acordo com os achados da pesquisa não há muitos espaços para o engajamento dos *stakeholders* durante o gerenciamento dos eventos, bem como ferramentas que os integrem. Embora que, com a evidência de questões que geram desgastes, os organizadoras de eventos editoriais vêm se mostrando dispostos em promover uma maior integração entre os *stakeholders-chave* desses eventos.

Este trabalho permite agregar sua colaboração diante dessa lacuna de abordagem considerando o nível estratégico do cenário editorial. Para isso, foi elaborada uma proposta de atividades fundamentais relacionadas à gestão de projetos que sejam aplicáveis a eventos que atendam à demanda do mercado editorial. Dentre as limitações que valem ser referenciadas, tem-se o, relativamente, curto espaço de tempo para uma maior e mais aprofundada realização da pesquisa,

somando-se a isso a dificuldade do agendamento de tempo com os agentes *stakeholders*. O próprio tema pode constituir-se em sua própria limitação, tomado aqui como um desafio, em face da sua complexidade e amplitude, o que torna árduo o processo de coletar a percepção e opinião dos principais representantes dos grupos de interesse declarados na pesquisa.

A partir da temática trabalhada nesta pesquisa propõe-se para estudos futuros, a aplicação da proposta de atividades fundamentais relacionadas à gestão de projetos aplicáveis a eventos editoriais, ou, não necessariamente, para que seja verificada na prática, a validade dos critérios adotados para sua construção. Com a aplicação da proposta, poderão ser observadas, a necessidade de melhoramentos, modificações ou adaptações.

Portanto, o que foi exposto é uma proposta com atividades que devem ser analisadas e adequadas a cada tipo de evento. O que existe em comum são os problemas, mas os mesmos podem ocorrer em cada evento, de forma mais ou menos intensa, ficando a cargo da equipe que irá estabelecer o plano de ações, a percepção em utilizar cada atividade da proposta, até mesmo criar outras atividades.

Por fim, a proposta apresentada é uma contribuição ao estudo realizado, servindo de ponto de partida para trabalhos de gerenciamento de eventos, sob o foco do gerenciamento de *stakeholders* e aderência dos processos de gestão de projetos em eventos.

## 8. REFERÊNCIAS<sup>1</sup>

Agle, B. R., Mitchell, R. K. & Sonnenfeld, J. A. (1999). *Who matters to CEOs? An investigation of stakeholders attributes and salience, corporate performance and CEO values*. New York: Academy of Management Journal, 42(5), 507-525.

Associação Brasileira de Empresas de Eventos (2013). *II Dimensionamento Econômico da Indústria de Eventos no Brasil*. Acesso em 14 janeiro, 2015, de <http://www.abeoc.org.br>

Aguiar, V. T. & Martha, A. A. P. (2006). *Territórios da leitura: da literatura aos leitores*. São Paulo: Cultura Acadêmica Editora.

Alkhafaji, A. F. (1989). *A Stakeholder Approach to Corporate Governance. Managing in a Dynamic Environment*. Westport, CT: Quorum Books.

Almeida, M. A. (2003). Estratégias de legitimidade e distinção no mercado editorial: algumas considerações a partir da literatura policial no Brasil. In: *Congresso Anual em Ciência da Comunicação*, (Vol. 26, 2003), Belo Horizonte. Trabalhos apresentados congressos anuais Intercom, São Paulo: INTERCOM, 2003. Acesso em 17 fevereiro, 2014, de <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais>.

Ansoff, H. I. (1992). *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas.

Boaventura, J. M. G., Silva, R. S. & Bandeira de Mello, R. (2012). *Performance Financeira Corporativa e Performance Social Corporativa: Desenvolvimento Metodológico e Contribuição Teórica dos Estudos Empíricos*. Revista Contabilidade e Finanças – USP, São Paulo, 23(60), 232-245.

Boesso, G. & Kumar, K. (2009). *Stakeholder prioritization and reporting: evidence from Italy and the US*. Accountin Forum, 33(2), 162-175.

Bogdan, R. C. & Biklen, S. K. (1992). *Qualitative research in education*. Boston: Allyn and Bacon.

Bouer, R. & Carvalho, M. M. (2005). *Metodologia Singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos?* Revista Produção, 5(3), 347-361.

Bowditch, J. I., Buono, A. F. (1992). *Elementos de Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pioneira.

Bradley, J. (1993). "Methodological issues and practices in qualitative reseach". *Library Quarterly*. Vol. 63. Nº. 4, pp. 432-449.

Brasil. Ministério da Educação. (2008). *Censo da educação superior. INEP: 1991-2005*. Acesso em 17 fevereiro, 2014, de <http://www.inep.gov.br>.

---

<sup>1</sup> De acordo com o estilo APA – American Psychological Association.

Brito, A. C. & Terra, J. C. C. (2009). *Posicionamento Estratégico e Sistematização da Gestão dos Stakeholders*. Disponível em Biblioteca Terra Fórum Consultores.

Brito, J. & Fontes, N. (2002). *Estratégias para eventos: uma ótica do marketing e do turismo*. São Paulo: Aleph.

Calixto, G. M.; Furlan, P. K. & Carvalho, M. M. D. (2012). *Estudo das tendências na análise de competências na gestão de projetos através de técnicas de bibliometria*. Revista de Gestão e Projetos – GeP (3), n. 1, p. 181-196. São Paulo.

Câmara Brasileira do Livro. (2014). *Apresentação: A Bienal do Livro*. Acesso em 18 junho, 2014, de <http://www.bienal dolivros.com.br>.

Câmara Brasileira do Livro. Sindicato Nacional dos Editores de Livros. (2006). *Pesquisa de mercado: produção e vendas do setor editorial brasileiro*. São Paulo - SP. Acesso em 17 abril, 2014, de <http://www.cbl.org.br>.

Canton, A. M. (2003). *Eventos como estratégia de comunicação e marketing de empresas*. Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Belo Horizonte, MG, 26. Acesso em 17 fevereiro, 2014, de <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais>.

Carmo, H & Ferreira, M. (1998). *Metodologia da Investigação: Guia para Autoaprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.

Carrol, A. B. (2004). *Managing ethically with global stakeholders: a present and future challenge*. Academy of Management Executive, 18(2), 114-120.

Carvalho, M. M. & Rabechini, R. (2011). *Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos*. (3ª ed). São Paulo: Atlas.

Carvalho, M. M. (2009). Avaliação de desempenho em projetos complexos: uma abordagem tridimensional. In: Rabechini Jr. R. & Carvalho, M. M. *Gerenciamento de Projetos na prática 2: casos brasileiros*. São Paulo: Atlas. p. 95-115.

Cesca, C. G. G. (2008). *Organização de eventos: manual para planejamento e execução*. São Paulo: Summus.

Clarkson M. (1995). *A Risk Based Model of Stakeholder Theory. Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory*. Toronto: Centre for Corporate Social Performance & Ethics, University of Toronto.

Cleland, D. I. (2004). *Field guide to project management*. (2ª ed). New York: John Wiley.

Conway, D. G. (2006). *The Event Manager's Bible*. Reino Unido: How to Book.

Dinsmore, O. C. & Brewin, J. C. (2014). *Manual de Gerenciamento de Projetos*. Brasport. p. 212.

Donaldson, T. & Preston, L. (1995) The stakeholder theory of the corporation. *The academy of management review*, 20(1), 65.

- Dvir, D., Raz, T., & Shenrar A. J.(2003). An empirical analysis of the relationship between project planning and project success. *Internacional Journal of Project Management*, 21(1), 89-95.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Ferraccio, J. S. S. (2007). *Marketing Promocional: A evolução da promoção de vendas*. São Paulo: Prentice-Hall.
- Folha de São Paulo. (2004). *Bienal vende em média cinco publicações por pessoa*. Acesso em 17 fevereiro, 2014, de [www1.folha.uol.com.br/folha/ilustrada](http://www1.folha.uol.com.br/folha/ilustrada).
- Freeman R. E. & Reed D. L. (1983). *Stakeholders: A new Perspective on Corporate Governance*. (pre-1986, p. 88) California: Management Review.
- Freeman, C. (1988). *Innovation and the strategy of the firm*. The economics of industrial innovation. Harmondsworth:Penguin Booke Ltda.
- Freeman, E., Harrison, J. & Wicks, A. (2007). *Managing for stakeholders: survival, reputation, and success*. New Haven and London: Yale Univerity Press.
- Freeman, R. E. (1999). Divergent Stakeholder Thory. *Academy of Management Review*, New York, 24(2), 233-236.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freixo M. J. V. (2012). *Metodologia Científica: Fundamentos Métodos e Técnicas*. 4ª ed. p. 85, Instituto Piaget. Lisboa.
- Friedman, A. L. & Miles, S. (2006). Developing Stakeholder Theory. *Journal of Management Studies*, 39(1), 1-21.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191-205.
- Fundação Biblioteca Nacional – BN. (2014). Circuito Nacional de Feiras de Livro. Acesso em 17 fevereiro, 2014, de <http://www.bn.br/circuitodefeiras>.
- Getz, D. (1989). *Special events: defining the product*. Tourism Management.
- Getz, D. (2007). *Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events*. USA: Elsevier.
- Giacaglia, M.C. (2003). *Organização de Eventos – Teoria e Prática*. São Paulo: Cengage Learning
- Goldblatt, J. J. (1997). *Special events: best practices in modern event management*. (2ª ed). New York: Van Nostrand Reinhold.

Hair, Jr.J.F.; Babin, B.; Money, A.H. & Samouel, P. (2003). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Bookman

Hallewell, L. (2005). *O livro no Brasil: sua história*. (2ª ed, pp. 297-471). São Paulo: EDUSP Editora da Universidade de São Paulo.

Hanashiro, D. M. M. et al. (2009). *Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders*. São Paulo: Saraiva.

Hartman, F. T. (2000). *Don't park your brain outside: a practical guide to improving shareholder value with smart management*. Newton Square: Project Management Institute.

Hashimoto, M., Lopes, R. M., Andreassi, T. & Nassifi, V. M. J. (2012). *Práticas de Empreendedorismo: Casos e Planos de Negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Hegenberg, L. (1976). *Etapas da investigação científica*, São Paulo: EPU: Edusp, 2, 115.

Hegenberg, L. (1976). *Etapas da investigação científica*. São Paulo: EPU:Edusp.

Hoffmann, V. E., Procopiak Filho, J. A., Rosseto, C. R. (2007). As estratégias de influências dos Stakeholders nas Organizações da Indústria da Construção Civil: Setor de Edificações em Balneário Camboriú-SC. In: *Encontro de Estudos em Estratégia*, ANPAD, 3. São Paulo.

Hoss, O.; Zenci, S. D. & Lezana, A. G. R. (2012). *Investimento em projetos com base no planejamento estratégico: um estudo de caso em uma fábrica de carrinhos para supermercado*. Revista de Gestão e Projetos – GeP(3) n. 3, p. 181-214. São Paulo

Horneaux Junior, F. (2010). *Relações entre as partes interessadas (stakeholders) e os sistemas de mensuração do desempenho organizacional*. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Hoyle, L. H. (2003). *Marketing de eventos: como promover com sucesso eventos, festivais, convenções e exposições*. Tradução de Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas.

ICB – IPMA (1999). *Competence Baseline Version 2.0*. USA: International Project Management Association.

Ibert, O. (2004). *Projects And Firms As Discordant Complements: Organizational Learning In The Munich Software Ecology*. Research Policy (33), p.1529-1546.

Instituto Pró-Livro. (2012). *Pesquisa Retratos da Leitura no Brasil*. Acesso em 17 fevereiro, 2014 de <http://www.prolivro.org.br>.

Kerzner, H. (1992). *Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling*. New York: Van Nostrand Reinhold.

Kerzner, H. (2004). *Gestão de projetos: as melhores práticas*. São Paulo: Bookman.

Kerzner, H. (2003). *Project Management: a Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*, 11th. edition, John Wiley & Sons.

Kerzner, H. (2006). *Gestão de Projetos: as melhores práticas*. Tradução de Lene Belon Ribeiro. 2. ed. *traduzido da 2ª edição norte americana (Advanced Project Management: Best Practices on Implementation)*. Bookman. Porto Alegre.

Kotler, P., Haider, D. H. & Rein, I. (1994). *Marketing público: como atrair investimentos, empresas e turismo para cidades, regiões, estados e países*. São Paulo: Makron.

Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall.

Kotler, Philip. (2005). *Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos*. São Paulo: Prentice Hall.

Kretan, A. et al. (2009). Gerenciamento de stakeholders: um fator crítico para o sucesso em projetos. *Revista Mundo Project Management*, São Paulo, 4(24), 62.

Leybourne, S. (2007). *The changing bias of Project Management research: a consideration of the literatures and an application of extant theory*. *Project Management Journal*, v. 38, n. 1, p. 61-73.

Mainardes, E. W., Alves, H., Raposo, M. & Domingues, M. J. C. S. (2001). *Um novo modelo de classificação de stakeholders*. Encontro de Estudos em Estratégia. Porto Alegre, RS.

Malhotra, N. (2001). *Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman.

Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (1996). *Técnicas de pesquisa*. (3ª ed.). São Paulo: Atlas.

Martin, V. (2003). *Manual prático de eventos*. São Paulo: Atlas.

Martins, G. A. & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas.

Martins, H. C.; moura, M. T. & mesquita, J. M. C. D. (2011) *Escritórios de Projeto como resposta estratégica da organização - um estudo de caso na VALE*. *Revista de Gestão e Projetos - GeP* (2), p. 26-52 . São Paulo

Matias, M. (2004). *Organização de eventos: procedimentos e técnicas*. (3ª ed). São Paulo: Manole.

Maximiliano, A. (2008). *Administração de projetos: como transformar ideias em resultados*. São Paulo: Atlas.

Meirelles, G. F. (2003). *Eventos, seu Negócio, seu Sucesso: O que Você Precisa para Saber Criar, Organizar e Gerenciar Eventos que Promovam sua Empresa e seus Produtos*. São Paulo: IBRADEP

Melo Neto, F. P. (1998). *Marketing de Eventos*. Rio de Janeiro: Sprint.

Michaelis: *Moderno dicionário da língua portuguesa*. (2009). São Paulo: Companhia Melhoramentos.

Michelon, G., Boesso, G. & Kumar, K. (2013). Examining the link between strategic corporate social responsibility and company performance: An analysis of the best corporate citizens. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(2), 81-94.

Minayo, M. C. S. (1994). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 20ª ed. Rio de Janeiro: Vozes.

Mintzberg, H. (2004). *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.

Mitchel, 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), 853-886.

Mitroff, I. I., Linstone, H. A. (2002). *The Unbounded Mind: breaking the chains of Traditional business thinking*. New York: Free Press.

Noro, G. B. (2012) A gestão de stakeholders em gestão de projetos. *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, São Paulo, 3(1), 127-158.

O'Toole, W. & Mikolaitis, P. (2002). *Corporate Event Project Management*. Canada: John Wiley e Sons.Inc.

Parent, M. M. & Deephouse, D. L. (2007). A Case Study of Stakeholder Identification and Priorization by Managers. *Journal of Business Ethics*, New York, 75(1), 1-23.

Patah, L. A. (2010). Avaliação da relação do uso de métodos e treinamentos em gerenciamento de projetos no sucesso dos projetos através de uma perspectiva contingencial: uma análise quantitativa. Acesso em 24 de 10 de 2014, disponível em Teses USP: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-17082010-123256/pt-br.php>

Patah, L. A. & Carvalho, M. M. (2012). Métodos de Gestão de Projetos e Sucesso dos Projetos: Um Estudo Quantitativo do Relacionamento entre Estes Conceitos. *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, São Paulo, 3(2), 178-206.

Pinto, J. K. & Prescott, J. E. (1990). Critical Factors in Successful Project Implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, New York, 34, 22-28.

Pize A. (2012). O que vem por aí no guia PMBOK. 5ª edição. Acesso em 03 maio 2014 de <http://blog.mundopm.com.br/2012/06/04>.

PMI - Project Management Institute (2013). *PMBOK. Project Management Body of Knowledge*. *Newton Square*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

Project Management Institute – PMI. *Guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®)*. 5ª ed. EUA: 2013.

Rabechini, R. J., Carvalho, M. M. & Laurindo, F. J. (2002). Fatores Críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa. *Revista Produção*, 12(2), 28-41.

Rodrigues, I., Rabechini Jr. R. & Csillag, M. (2006). Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo – RAUSP*, 41(3), 273-287.

Roloff, J. (2008). Learning from Multi-Stakeholder Networks: Issue-Focussed Stakeholders Management. *Journal of Business Ethics* 82:233-250 DOI 10.1007.s10551-007-9573-3.

Serra, F. R. et al. (2012). *Status da produção acadêmica brasileira em PM - uma avaliação a partir de trabalhos do ENANPAD e ENEGEP*. Revista MundoPM, n. 47, p. 68-78. Curitiba.

Schluter, R. G. (2003). *Metodologia da pesquisa em turismo e hotelaria*. São Paulo: Aleph.

Schommer, L. (2012). Valor estratégico dos eventos. *Anais XIII - Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul*, (pp. 1-16). Chapecó - SC.

Shenhar, A. J. & Dvir, D. (2010). *Reinventando Gerenciamento de Projetos - A Abordagem Diamante ao crescimento e inovação bem-sucedidos*. São Paulo: M.Books.

Shenhar, A. J. & Dvir, D. (2007). *Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Solomon, M. R. (2002). *O comportamento do Consumidor*. 5ed. Porto Alegre: Bookman.

Teixeira Coelho, J. (2004). *Dicionário crítico de política cultural*. São Paulo: Iluminuras.

Trentim, M. H. (2011). *Gerenciamento de projetos: guia para as certificações PMP e CAPM*. São Paulo: Atlas. pp. 290-309.

Vazquez-Brust, D. A., Liston-Heyes, C., Plaza-Ubeda, J. A. & Burgos-Jimenez, J. (2012). Stakeholders Pressures and Strategic Prioritisation: An Empirical Analysis of Environmental Responses in Argentinean Firms. *Journal of Business Ethics*, New York, 91(S2), 171-192.

Vergara, S. C. (2004). *Projeto e relatório de pesquisa em administração*. (5ª ed). São Paulo: Atlas.

Viana Vargas, R. (2005). *Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos*. (6ª ed). Rio de Janeiro: Brasport.

- Wada, E. K. & Dorneles, O. C. (2011). Estudo de Eventos Corporativos e sua Importância Estratégica para as Empresas Casos Múltiplos: Pfizer, L'Oréal e Nextel. *Anais XXXIV - Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação - Intercom*, Recife, (pp. 1-15).
- Ward, S. & Chapman, C. (2008). Stakeholders and uncertainty management in projects. *Construction Management and Economics*, 26(6), 563-577.
- Watt, D. C. (2004). *Gestão de eventos em lazer e turismo*. Porto Alegre: Bookman.
- Weber, J. M. & Marley, K. A. (2010). In Search of stakeholders salience: exploring corporate social and sustainability reports. *Academy of Management Review*, New York, 51(4), 691-718.
- Wood, D. J. (1990). *Business and Society*. Pittsburg: Haper Collins.
- Woodside A. & Martin D. (2008). *Tourism Management: Analysis, Behaviour and Strategy*. EUA. Cabi North American Office.
- YIN, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- YIN, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (3ª ed.) Porto Alegre: Bookman.
- Zanchetta S. (2010). *Organização de feiras de livros*. (3ª ed). Porto Alegre: Câmara Rio-Grandense do Livro
- Zanella, L. C. (2006). *Manual de organização de eventos: planejamento e operacionalização*. São Paulo: Atlas.
- Zwikael, O. (2009). The relative importance of the PMBOK Guide's nine knowledge areas during project planning. *Project Management Journal*, 40, 94-103.