

# FATORES RELEVANTES NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS INTERNACIONAIS.

Felipe Fernandes de Abreu Silva (UFERSA)  
ffandes@hotmail.com



*No cenário atual, empresas têm se lançado para outros países, com o objetivo de, com o desenvolvimento de suas competências, atenderem a mercados cada vez mais globalizados, exigentes e competitivos. Esse contexto gera demanda pelo desenvolvimento de projetos internacionais, empreendimentos únicos, dotados de certa complexidade e que dependem de inúmeros fatores para seu sucesso. É nesse ambiente que esta discussão se tece, onde foram investigados os fatores ambientais mais relevantes que podem interferir no gerenciamento de tais projetos. Nesse contexto, deve-se estar atento às variáveis ambientais particulares de cada local: política, legislação, segurança economia e cultura, fatores esses causadores de conflitos e choques culturais. O objetivo desse estudo é fazer uma abordagem dos fatores ambientais relevantes em projetos internacionais e correlacioná-los com as áreas de conhecimento no gerenciamento de projetos, de acordo com o Project Management Institute - PMI, identificando como estas devem ser trabalhadas para mitigar as influências dos fatores em tais projetos. A relevância dos fatores ambientais apontados nesse estudo é decisiva na condução dos processos no gerenciamento de projetos internacionais a partir das áreas de conhecimento definidas pelo Project Management Institute - PMI. Esse estudo aponta a relação entre os fatores ambientes intrínsecos a um projeto internacional e a forma de atuação do gerenciamento de projetos, identificando como devem ser trabalhadas as ferramentas em cada área de conhecimento de projetos.*

*Palavras-chaves: Fatores ambientais, Gestão de projetos, Projetos internacionais.*

## 1. Introdução

A competitividade crescente vivenciada pelas empresas, fruto de um mercado cada vez mais dinâmico e exigente, gera a busca de novas perspectivas de crescimento, onde vislumbra-se a conquista de novos consumidores e mercados que se possa explorar, com objetivos que levem à lucratividade, desenvolvimento e permanência das empresas no mercado.

A necessidade de buscar novas alternativas para o crescimento de suas atividades pode obrigar as empresas, dependendo do porte, a se inserir em um contexto novo, onde se podem explorar novas oportunidades.

É nesse sentido que surge o desenvolvimento dos projetos internacionais, que representam hoje, diferencial competitivo para inúmeras organizações, que conseguiram com sucesso espalhar pelo mundo, filiais e pontos de distribuição de seus produtos/serviços, dando à empresa um caráter global.

Entretanto, obter expansão em mercados globais não é tarefa simples. Um projeto de expansão de mercados internacionais deve ser incorporado de estudo minucioso que inclua conhecimentos técnicos, culturais e mercadológicos, além de conhecimentos e habilidades do gerente e de sua equipe, no sentido de diminuir as incertezas que circundam o projeto.

Segundo Lientz (2003), o conceito de projeto internacional é aquele que envolve múltiplas localidades, entidades, organizações e unidades de negócio. Pode existir uma interação com *stakeholders* de diversos países, sejam fornecedores ou clientes, comum em projetos de empresas multinacionais, por exemplo, na indústria automobilística uma equipe internacional pode ser composta para o desenvolvimento de novos produtos.

### 1.1. Fatores ambientais:

Cronenbroeck (2004) define que em projetos internacionais estão envolvidos diversos fatores ambientais que influem em tais projetos que estes precisam ser tratados com atenção ao longo do ciclo de vida dos projetos. São apontados como fatores ambientais relevantes em projetos internacionais: leis e políticas, segurança, geografia, economia, infra-estrutura e cultura (Figura 1). A consideração de fatores básicos no ambiente do país estrangeiro onde os projetos internacionais se destinam são determinantes para o sucesso da gestão de tais projetos.

Quando numa decisão estratégica de, por exemplo, expansão de mercado, implantação de novas instalações filiais, centros de distribuição ou implantação de escritórios para o tratamento de acordos comerciais em outros países, faz-se necessário a aplicação de projetos internacionais fatores ambientais que podem influenciar de alguma forma tais projetos, seja positiva ou negativamente, devem ser levados em consideração quanto aos grupos de processos de gerenciamento: iniciação, planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento de tais projetos. (NOCÊRA, 2009)



Figura 1: Fatores ambientais em projetos internacionais.  
 Adaptado de Cronenbroeck (2004)

### 1.2. Project Management Institute

O *Project Management Institute* é a principal associação mundial de gerenciamento de projetos, fundado em 1969 nos Estados Unidos com o intuito de agregar e certificar os profissionais em gerenciamento de projetos através do compartilhamento de teorias, melhores práticas e experiências em gerenciamento de projetos por meio de publicações, periódicos e eventos realizados.

O *Project Management Institute* é responsável pela publicação do guia PMBOK que trás informações, técnicas e ferramentas distribuídas nas áreas de conhecimento: Gestão da Integração; Gestão do Escopo; Gestão de Tempo; Gestão de Custos; Gestão de Qualidade; Gestão de Pessoas; Gestão de Comunicação; Gestão de Riscos e Gestão de Aquisições.

### 2. Objetivo:

O objetivo do estudo é analisar os fatores ambientais e a relação destes com as áreas de conhecimentos da gestão de projetos definidas pelo *Project Management Institute* – PMI (2009), bem como apontar como as áreas de conhecimento devem atuar para minimizar os reflexos negativos desses fatores na gestão dos projetos internacionais (Quadro 1).



Quadro 1 - Relação entre os fatores ambientais e as áreas de conhecimento em gestão de projetos.

Serão conceituados os fatores ambientais, de acordo com Cronenbroeck (2004) individualmente apontando suas influências diretas em projetos internacionais e identificando nas áreas de conhecimentos da gestão de projetos ferramentas técnicas para as equipes trabalharem os fatores ambientais e mitigar seus reflexos nos projetos.

### 3. Análise das relações

#### 3.1. Leis e política

A legislação vigente do país anfitrião a qual se destinam os projetos internacionais refletem a forma a qual será submetido tal projeto, de que forma esse se relacionará com os recursos a serem utilizados e os níveis de regulamentação que este será submetido. Por exemplo, funcionários locais envolvidos no projeto internacional serão regidos pela legislação trabalhista do país anfitrião.

A área de integração do projeto tem uma atuação importante no levantamento desses fatores no ambiente onde o projeto será realizado, identificando a relação do projeto com tais fatores e como o projeto será gerenciado, considerando que a área de integração é a que possui ligações com todas as áreas da gestão do projeto.

A seleção e designação do gerente para um projeto internacional devem levar em consideração além dos critérios de liderança, credibilidade técnica e administrativa de acordo com o objetivo do projeto, ainda as habilidades interpessoais e de comunicação para liderar equipes internacionais bem como a flexibilidade em suas metodologias a serem aplicadas às pessoas de diferentes culturas, principalmente as metodologias aplicadas na solução de conflitos.

Conhecido as restrições referentes a normas e legislações influenciáveis no projeto internacional, a área de custos do projeto encarregar-se-á de estimar os custos, determinar o orçamento e controlar a aplicação dos recursos ao longo do ciclo de vida do projeto levando em consideração os custos de contratação de pessoal de acordo com a legislação trabalhista a qual estes se enquadram e os custos relacionados à tributação a qual as atividades do projeto estarão submetidas.

O relatório *Paying Taxes* (2010), elaborado pelo Banco Mundial em conjunto com a consultoria *PricewaterhouseCoopers* em 175 países, constata que empresas brasileiras gastam em média 2.600 horas por ano para atender às exigências do fisco, enquanto a média mundial é de cerca de 322 horas. O Brasil é o pior colocado na lista. Pagar impostos na Ucrânia, Camarões e Nigéria, por exemplo, toma muito menos tempo das empresas que no Brasil. Na Suíça, o tempo gasto pelas empresas para atender a todas as exigências tributárias não passa de 36 horas por ano.

O Relatório também elaborou uma tabela, indicando quanto de impostos se paga em relação ao lucro comercial obtido. No Brasil, o percentual fica em 71,7%, assim dividido: 22,4% referente ao imposto de renda, 42,1% de impostos referentes ao trabalho e 7,2% em outras taxas. Na Arábia Saudita este percentual é de apenas 14,9%, já nos EUA fica em 46%.

Na América Latina, o destaque fica com o Chile, que toma apenas 26,3% do lucro das companhias na forma de impostos. Na Argentina, o percentual fica em 116,8%, na Bolívia é de 80,3%, Colômbia (82,8%), Paraguai (43,2%), Peru (40,8%), Venezuela (51,9%). No México o percentual é de 37,1%, Rússia (54,2%), Turquia (46,3%).

Dados como carga tributária e encargos trabalhistas dos países anfitriões devem ser levados em consideração para a gestão de custos, considerando o grau de influência da carga tributária sobre os custos diretos e encargos trabalhistas nos custos de pessoal.

Outro fator relevante é a política e o grau de instabilidade o qual se encontra o país anfitrião. Considerando que as condições políticas e econômicas estão intrínsecas, mudanças nas condições políticas e/ou econômicas do país anfitrião podem acarretar em complicações ao planejamento e execução de projetos nestes países, portanto a Gestão de Riscos do projeto deve atuar no intuito de identificar, analisar, monitorar, controlar e planejar as respostas para tais riscos relacionados à política e economia dos países anfitriões. Para tanto, a gestão de projetos deve se valer do conhecimento de alguns dados que irão dar um diagnóstico da situação política e econômica do país anfitrião, tais como, desenvolvimento humano, competitividade, qualidade de vida, estabilidade política, liberdade econômica, percepção de corrupção, índices de pobreza, desenvolvimento democrático, produto interno bruto per capita, paridade do poder de compra e nível de desigualdade de renda.

### 3.2. Segurança

Fatores como terrorismo internacional, máfias instaladas, guerras civis podem ser preponderantes na execução de projetos em alguns países que presenciam esses problemas. Gray e Larson (2009) citam como exemplo que diversas empresas norte-americanas cancelaram ou reduziram projetos em locais potencialmente perigosos, como o Paquistão e as Filipinas depois dos ataques de 11 de setembro de 2001, e que a agência de assistência ganhadora do Prêmio Nobel da Paz, Médicos Sem Fronteiras, suspendeu todos os projetos no Afeganistão depois de cinco de seus funcionários terem sido mortos em uma emboscada reivindicada pelo antigo regime Talibã.

A insegurança relacionada à execução de projetos nesses países acarreta em custos extras que devem ser considerados, como a contratação de segurança particular e custos adicionais provocados pelo congestionamento de movimentação de pessoal nas fronteiras em função do fortalecimento das medidas de segurança.

A Gestão de Riscos em projetos internacionais em países que sofrem com a insegurança proveniente dos aspectos acima citados deve redobrar cuidados para a melhor identificação, análise e planejamento dos riscos relacionados à segurança, para que, por exemplo, seja definida a ideal estratégia de resposta ao risco no caso da necessidade de suspensão temporária das atividades, realocação de instalações, remanejamento emergencial de pessoal, etc.

### 3.3. Geografia

As diferenças climáticas entre o país de origem e o país anfitrião pode ser um desafio maior para os que irão atuar em projetos internacionais. Fatores como a diferença de temperatura e o fuso horário podem reduzir o desempenho profissional de funcionários expatriados, por exemplo. Gray e Larson (2009) citam o exemplo de um especialista de sistemas de informação que relatou que seu desempenho em um projeto no nordeste da Suécia foi reduzido devido à falta de sono. Ele atribuiu seus problemas às vinte horas de dia claras vivenciadas naquela parte do mundo durante os meses de verão.

Essas condições devem ser consideradas para o planejamento do projeto, principalmente em atividades ao ar livre, quando condições extremas do tempo e estações climáticas podem interferir no funcionamento de equipamentos ou impossibilitar alguma operação, acarretando em atrasos ou paralisações do projeto.



Além do clima, deve se pensar também nos obstáculos naturais existentes que podem dificultar a locomoção e acesso das equipes. Nesse sentido, em trabalhos em locais remotos (cavernas, montanhas, florestas, desertos), além de profissionais preparados, é imprescindível a existência de planos de emergência que incluam resgate e pronto atendimento às equipes em caso de um imprevisto.

A gestão de pessoal deve levar em consideração, quanto possível, a capacidade de adaptação dos funcionários e os custos relativos à atuação em países com essas condições adversas.

### 3.3.1. Seleção e treinamento de pessoal


A área de gerenciamento de pessoal é responsável pelo recrutamento, seleção de pessoal e elaboração do plano de gerenciamento de pessoal onde constarão os organogramas, as descrições de cargos, o gráfico de hierarquia e matriz de responsabilidade. O plano de gerenciamento de pessoal é elaborado a partir dos requisitos dos recursos da atividade, os fatores técnicos, ambientais e organizacionais internos da empresa, e os aspectos culturais, políticos e econômicos do país anfitrião.

Quando os profissionais são selecionados para projetos no exterior e eles não dão certo, o custo geral pode ser desconcertante. Esta é a razão pela qual muitas empresas vêm desenvolvendo procedimentos formais de seleção para ajudar a assegurar uma contratação cuidadosa de funcionários para projetos internacionais.

Algumas considerações devem ser observadas no que se refere aos critérios de seleção utilizados por essas empresas:

- Elas podem procurar por experiência profissional em outras culturas além da própria, porem dá-se preferência ao conhecimento técnico sobre a experiência ou sensibilidade multicultural
- Os profissionais do projeto alocados para países estrangeiros devem ter uma compreensão mínima das seguintes áreas:
  - a) Religião;
  - b) Trajes;
  - c) Sistema educacional;
  - d) Hábitos alimentares;
  - e) Vida familiar;
  - f) Etiqueta social;
  - g) Feriados nacionais e religiosos.
  - h) Costumes diversos
  - i) Particularidades

Gray e Larson (2009) fazem uma correlação do tempo e o ritmo de treinamento com a influência cultural exigida para terminar o projeto com sucesso. Três abordagens diferentes de aprendizado são salientadas (Quadro 2).

Duração de treinamento	Nível de rigor	Abordagem de treinamento multicultural	Grau de influência cultural
1-2meses+	Alto	<b>Experimental:</b> Experiência de campo; São feitas simulações; Extenso treinamento de campo;	Alto
1-4semanas		<b>Afetiva:</b> Treinamento de assimilação cultural; Treinamento moderado do idioma; São realizados estudos de casos;	Moderado
Menos de uma semana	Baixo	<b>Dar informação:</b> Orientações sobre a área; Informações culturais; Uso de intérpretes;	Baixo

Quadro 2 - Relação tempo e o ritmo de treinamento com a influência cultural.  
 Fonte: Adaptado de Gray e Larson (2009).

De acordo com essa estrutura de trabalho, o tempo e o nível de treinamento dependerão do grau de influência cultural exigida para o projeto ser bem-sucedido. Em geral, quanto mais tempo se espera que a pessoa trabalhe em um país estrangeiro, mais intenso deve ser o treinamento. O tempo de permanência no país estrangeiro não deve ser o único aspecto a ser considerado. Altos níveis de influência cultural e, portanto, mais treinamentos extensivos podem ser exigidos para desempenhos de curto prazo em projetos intensos. Além disso, o local de destino é importante nas definições e estudo de peculiaridades para o treinamento.

### 3.4. Economia

Fatores econômicos básicos em países e regiões estrangeiras influenciam as escolhas de local e de como os negócios serão conduzidos para possíveis projetos. Os projetos internacionais podem sofrer alguma influência negativa ou positiva relacionada a fatores econômicos, tais como: flutuações cambiais, hiperinflação e nível educacional de força de trabalho local. A influência dos fatores econômicos pode e deve ser prevista e seus impactos controlados, através de uma gestão de custos e de riscos. Os fatores econômicos devem ser considerados pela área de custos no projeto para estimar os custos, determinar o orçamento e controlar a aplicação dos recursos ao longo do ciclo de vida do projeto.

Nesse contexto faz-se necessário o uso de ferramentas como a análise SWOT que, a partir de coleta de informações dos países ou regiões de interesse, pode-se obter uma análise de cenário onde estarão apontadas as forças e fraquezas do ambiente interno e oportunidades e ameaças do ambiente externo, obtendo uma base comparativa entre as alternativas para o projeto.

Outra ferramenta que pode ser utilizada para apontar os fatores econômicos na gestão de projetos é a análise qualitativa de riscos, que consiste na avaliação da probabilidade de ocorrência de um risco e o impacto correspondente aos objetivos do projeto (NOCÊRA, 2009). A técnica consiste na avaliação da probabilidade de um determinado risco ocorrer e seus impactos sobre os objetivos do projeto.

### 3.5. Infra-estrutura

A infra-estrutura refere-se à capacidade de um país ou comunidade de fornecer os serviços exigidos para um projeto. As necessidades de infra-estrutura para um projeto podem ser sistemas de comunicação, transporte, energia, tecnologia e educação. (GRAY; LARSON, 2009)

O nível de desenvolvimento da infra-estrutura de um país é determinante na decisão de implantação de um projeto e a gestão de aquisições, responsável por garantir a aquisição de recursos necessários ao desenvolvimento de projetos, dentre eles os recursos de infra-estrutura, deve analisar e realizar estratégias para superar possíveis dificuldades na aquisição de tais recursos.

### 3.6. Cultura

Dentre os fatores já citados que geram incertezas relativas ao desenvolvimento de projetos internacionais, o gerenciamento das diferenças culturais é merecedor de uma análise mais aprofundada, pois este fator gera altos riscos para o desenvolvimento de negócios, já que envolve valores e costumes que podem se configurar em potenciais causadores de conflitos.

Os aspectos culturais constituem um desafio à Globalização. Eles dificultam o trabalho conjunto de pessoas com origens, idiomas e formações distintas. Segundo Minervini (1991) as principais variáveis culturais a serem consideradas nas relações internacionais são: tempo, espaço, protocolo, etiqueta, idade, sexo, religião, história, educação, saudação, higiene, dar presentes, hospitalidade, política, linguagem corporal, idioma, valores, atitudes, organização social, status, cor.

Os gerentes de projetos internacionais além de conhecer os aspectos culturais internos à organização, como: a estrutura organizacional e normas internas deverão interagir-se plenamente dos aspectos culturais relativos ao país de atuação do projeto e as pessoas integrantes as equipes do projeto para que possa dimensionar com maior exatidão, a partir da integração do projeto, as restrições relacionadas a tempo, custo, qualidade, comunicação e outros fatores intrínsecos ao projeto.

As diferenças culturais, quando mal gerenciadas, podem resultar em gerentes e organizações não eficazes e frustradas quando trabalharem com culturas diferentes. No entanto, quando bem gerenciadas as diferenças culturais podem conduzir para práticas negociais inovadoras, mais rápidas e melhores apreendidas dentro da organização e ser fonte de vantagem competitiva (HOECKLIN, 1996).

Negócios geralmente exigem interação longa e trabalhosa. Para algumas culturas, negócios devem ser impessoais, apenas com papéis e contratos assinados. Já para outras é preciso que as partes envolvidas no negócio se conheçam e criem laços de confiança antes de assinar um contrato. Por isso, as empresas e seus colaboradores têm que estar preparados para conviver e aceitar diferenças culturais, não impondo seus costumes em ambientes estranhos e sabendo lidar com as peculiaridades de cada cultura.

#### 3.6.1. Choque cultural

Infelizmente, nem sempre os colaboradores de uma empresa que receberam a tarefa de desenvolver atividades no exterior conseguem adaptar-se ao “mundo novo” em que foram inseridos. As diferenças culturais podem ser tamanhas, que podem gerar um fenômeno chamado choque cultural.

Esse fenômeno nada mais é que uma resposta natural do indivíduo à sua imersão em um novo ambiente, cheio de coisas novas e costumes diferentes, dificultando um entendimento da diversidade cultural, percepções e valores. Isso torna o processo de adaptação extremamente difícil, visto que há uma tendência do indivíduo expatriado fechar-se para o que acontece ao seu redor.

Nesse sentido, são evidenciados os seguintes aspectos comportamentais:



- Integração: atração pela cultura do outro grupo cultural com preservação das normas da própria cultura
- Assimilação: atração pela cultura do outro grupo cultural, mas não preservando as normas da própria cultura
- Separação/segregação: preservação das normas da própria cultura com rejeição à cultura do outro grupo
- Marginalização: não preservação das normas da própria cultura e rejeição pela cultura do outro grupo.

Joly (1993) define quatro fases, pelas quais os expatriados passam na experiência existencial no estrangeiro:

- Primeira fase: o encantamento – onde ocorre a constatação rápida pelo executivo expatriado de que o tipo de economia do país hóspede contém muito mais possibilidades para ele que a do seu país de origem.
- Segunda fase: o negativismo extremo – etapa crucial da experiência cultural de longa duração, sobretudo se for a primeira. Nela se inserem todas as formas de representação cultural do país hóspede que entram em conflito com a cultura do expatriado.
- Terceira fase: distanciamento ou integração – nesta etapa ou o expatriado rejeita a cultura anfitriã ou aceita-a tornando-se um “nativo”.
- Quarta fase: o choque da volta – a experiência de vários anos no exterior expõe o expatriado a um choque tanto mais confuso quanto inesperado. As dificuldades de inserção à cultura de origem vão manifestar-se tanto no plano pessoal quanto profissional.

Não se consegue evitar o choque cultural, a alternativa é gerenciá-lo. O colaborador que estiver mais aberto a integrar-se ou assimilar uma nova cultura tem maiores chances de obter sucesso não só profissional, mas também pessoal, conseguindo construir redes de contato e afinidades que podem ser úteis no seu crescimento. Aquele que falha nesse sentido, pode ver o projeto em que trabalha não obter os resultados esperados e conseqüentemente, sua carreira desmoronar.

Para analisar os aspectos culturais em projetos internacionais, Holffmann et al (2004) propuseram uma abordagem a partir de 12 dimensões culturais, sendo seu conhecimento facilitador aos envolvidos no gerenciamento de projetos internacionais, da tarefa de reconhecimento das diferenças culturais e a avaliação de suas implicações, constituindo-se um referencial útil para tomada de decisões em face dessas diferenças (Figura 2). A análise é elaborada apontando as dimensões e a escala para posicionar os diferentes países. Com base nesse referencial, conflitos podem ser evitados prematuramente, bem como sinergias podem ser exploradas objetivamente, em benefício dos resultados do projeto.



O potencial de organizações para gerenciar projetos internacionais é decisivo na obtenção de vantagens competitivas no mercado globalizado. A função de desenvolvimento de produtos, inovação e gerenciamento de projetos torna-se cada vez mais importante para empresas multinacionais manterem-se no mercado.

Assim como enxergar horizontes e possibilidades de crescimento são tarefa dos gerentes e equipes de projetos, dar segurança e exequibilidade a eles são desafios ainda maiores, pois inúmeros fatores podem se tornar empecilhos se incorretamente identificados e tratados.

As equipes devem dispor de todos os recursos possíveis nessa tarefa, utilizando ferramentas e métodos existentes, e aliando-as com conhecimentos e habilidades, fazendo valer seu poder de análise e de prospecção de horizontes, que se tornam cada vez mais necessários para o sucesso de um projeto.

Esses esforços visam à diminuição dos riscos presentes nos mais diversos setores da economia, e a habilidade de gerenciá-los, representa diferencial competitivo para as organizações que buscam crescimento sólido e seguro.

A relevância dos fatores ambientais apontados nesse estudo é decisiva na condução dos processos no gerenciamento de projetos internacionais a partir das áreas de conhecimento definidas pelo *Project Management Institute* – PMI.

Esse estudo aponta a relação entre os fatores ambientes intrínsecos a um projeto internacional e a forma de atuação do gerenciamento de projetos, identificando como devem ser trabalhadas as ferramentas em cada área de conhecimento de projetos.

## 5. Referências

- CRONENBROECK, W.** *Internationales Projektmanagement*. Berlin: Cornelsen, 2004.
- GRAY C. F.; LARSON E. W.** Gerenciamento de Projetos: O Processo Gerencial, 4. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2009
- HOECKLIN, L.** *Managing Cultural Differences: Strategies of Competitive Advantage*. Wokingham: Addison-Wesley, 1996.
- HOFFMANN, H. E.; SCHOPER, Y. G.; FITZSIMONS, C.J.** *Internationales Projektmanagement: interkulturelle Zusammenarbeit in der Praxis*. München: DVR, 2004.
- JOLY, A.** Alteridade: ser executivo no exterior. In.: CHANLAT, J. F. (coord.) O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- LIENTZ, B. REA, K.** *International Project Management*. Heinemann: Academic Press, 2003.
- MINERVINI, N.** O Exportador: Como iniciar e conduzir sua empresa a uma estratégia sólida e segura de exportação. São Paulo: Edit. Makron, McGraw-Hill, 1991.
- NOCÊRA, R. J.** Gerenciamento de Projetos: Teoria e Prática. 1ª ed. São Paulo: Ed. do Autor, 2009
- PMI – Project Management Institute.** *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. 4ª ed. Newtown Square: PMI, 2008.
- Relatory Paying Taxes 2010: The Global Picture.** Banco Mundial e Consultoria PricewaterhouseCoopers.

