



**COPPE/UFRJ**

CONSIDERAÇÕES DA APLICAÇÃO DA ENGENHARIA SIMULTÂNEA EM  
AGÊNCIA DE PUBLICIDADE: UM ESTUDO DE CASO

Viktoriya Lipovaya

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Francisco José de Castro Moura  
Duarte

Rio de Janeiro  
Abril de 2009

CONSIDERAÇÕES DA APLICAÇÃO DA ENGENHARIA SIMULTÂNEA EM  
AGÊNCIA DE PUBLICIDADE: UM ESTUDO DE CASO

Viktoriya Lipovaya

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO  
LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA  
(COPPE) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE  
DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE  
EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Aprovada por:

---

Prof. Francisco José de Castro Moura Duarte, D.Sc.

---

Prof. Ronaldo Soares de Andrade, Ph.D.

---

Prof. José Marçal Jackson Filho, D.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ – BRASIL

ABRIL DE 2009

Lipovaya, Viktoriya

Considerações da aplicação da engenharia simultânea em agência de publicidade: um estudo de caso / Viktoriya Lipovaya. – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2009.

X, 155 p.: il.; 29,7 cm.

Orientador: Francisco José de Castro Moura Duarte

Dissertação (mestrado) – UFRJ/ COPPE/ Programa de Engenharia de Produção, 2009.

Referencias Bibliográficas: p. 109-116.

1. Engenharia Simultânea, 2. Agência de Publicidade, 3. Processo de Desenvolvimento de Projeto. I. Duarte, Francisco José de Castro Moura. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia de Produção. III. Título.

## AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho só foi possível graças à colaboração e ao incentivo de várias pessoas, amigos e especialistas, que se deixa de enumerar para não cometer injustiças. A todos de coração, muito obrigada.

Agradeço aos funcionários de todas as agências de publicidade analisadas no Rio de Janeiro, especialmente da agência pesquisada para estudo de caso, pela participação e colaboração durante toda pesquisa e pela informação e opiniões relevantes, sem as quais a presente dissertação não poderia ser realizada.

Entretanto, não se pode, absolutamente, deixar de expressar um especial agradecimento ao meu orientador professor Francisco José de Castro Moura Duarte pela carinhosa atenção que promoveu à orientanda nesta caminhada, deste do início do curso de Mestrado, ao professor Roberto dos Santos Bartholo Junior por acreditar em mim, e aos professores Ronaldo Soares de Andrade, Michel Thiollent, Vera Feitosa e Carlos Alberto Nunes Cosenza pelo apoio e conselhos relevantes.

Agradeço aos amigos da turma de mestrado, em especial a Alexandre Monteiro de Oliveira Cruz, Newton de Oliveira Cruz Filho, Carolina Souza, Gislaine Capistrano, Rafael René Leal Remiro, Nédson A. Campos e Daniel Rodrigues pela ajuda, apoio e carinho.

Agradeço aos meus amigos Joel, Tatiana e Anatoli por suas idéias criativas e ajuda impagável.

Por último, agradeço ao meu marido Alexandre pelo amor e paciência, e aos meus pais para quem eu devo tudo na minha vida.

Resumo da Dissertação apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências (M. Sc.)

CONSIDERAÇÕES DA APLICAÇÃO DA ENGENHARIA SIMULTÂNEA EM  
AGÊNCIA DE PUBLICIDADE: UM ESTUDO DE CASO

Viktoriya Lipovaya

Abril/2009

Orientador: Francisco José de Castro Moura Duarte

Programa: Engenharia de Produção.

O objetivo desta dissertação foi compreender o processo de desenvolvimento de projetos numa agência de publicidade e avaliar a aplicabilidade dos conceitos de Engenharia Simultânea, discutindo os principais problemas e dificuldades enfrentadas por estas organizações na execução de seus projetos.

O estudo de caso foi realizado numa agência de publicidade da cidade do Rio de Janeiro. O processo de desenvolvimento do projeto foi analisado a partir dos objetos intermediários de concepção utilizados nos projetos desta agência tais como: *brief*, imagens de *layout*, maquete do conceito artístico e do conceito de texto, *e-mails* trocados entre os participantes, etc. Dois projetos desta agência foram analisados em detalhes com o objetivo de se compreender a participação do cliente, as diferentes etapas dos projetos, os conflitos existentes e o relacionamento entre os variados participantes.

Algumas prescrições e características da abordagem da Engenharia Simultânea ou já estão presentes no processo de produção da agência de publicidade estudada, ou são desejáveis para o êxito de seus projetos. Em particular pode-se mencionar, neste sentido, a forte interação com o cliente desde o início do projeto, o trabalho em equipes multidisciplinar, a forte utilização das tecnologias da informação, a realização simultânea de várias atividades ou etapas do projeto.

Abstract of Dissertation presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Science (M.Sc.)

CONSIDERATIONS OF THE APPLICATION OF CONCURRENT ENGINEERING  
IN ADVERTISING AGENCY: A CASE STUDY

Viktoriya Lipovaya

April /2009

Advisor: Francisco José de Castro Moura Duarte

Department: Industrial Engineering

The goal of this dissertation is to understand a project development process in an advertising agency and to evaluate the applicability of Simultaneous Engineering concepts, by discussing the main problems and difficulties this organization tackle when executing its projects.

The case study was developed in an advertising agency in Rio de Janeiro city, Brazil. The project development process was analyzed through intermediate objects of conception used by the agency in the projects such as: briefing, images of layout, mockup of the artistic concept and the concept of text, mails exchange between participants, etc. Two projects of the agency had been analyzed in detail in order to understand the participation of clients, different stages of the projects, existing conflicts and the relationship among all participants.

Some determinations and characteristics of the Concurrent Engineering's scientific study either already exist in the process of production of the advertising agency analyzed or are desirable for the success of its projects. As an example, it can be mentioned strong interaction with clients since the beginning of the project, work of multi-discipline team, intense use of the technologies of the information and simultaneous accomplishment of the some activities or stages of the project.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>ENGENHARIA SIMULTÂNEA: UMA DAS ESTRATÉGIAS DA GESTÃO DE PROJETOS</b>	<b>5</b>
1.1. ORIGENS DA GESTÃO DE PROJETOS, SEUS PRINCIPAIS TEMAS DE ESTUDO E OS FATORES DE SUCESSO DE UM PROJETO	12
1.2. OS PRINCIPAIS CONCEITOS DA ENGENHARIA SIMULTÂNEA	17
1.3. A GESTÃO DE PROJETOS NO SETOR DE SERVIÇOS	30
<b>CAPÍTULO 2</b>	
<b>MERCADO PUBLICITÁRIO E AGÊNCIA DE PUBLICIDADE</b>	<b>36</b>
2.1. AS AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE: AS PRINCIPAIS DEFINIÇÕES	37
2.2. A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E OS PRINCIPAIS DEPARTAMENTOS DE UMA AGÊNCIA DE PUBLICIDADE	43
<b>CAPÍTULO 3</b>	
<b>A ABORDAGEM METODOLÓGICA UTILIZADA PARA ANÁLISE DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DO PROJETO NA AGÊNCIA DE PUBLICIDADE ANALISADA</b>	<b>53</b>
3.1. METODOLOGIA DE PESQUISA	53
3.1.1 – O método dos objetos intermediários	55
3.1.2 – As fases da pesquisa	58
<b>CAPÍTULO 4</b>	
<b>O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DO PROJETO DA AGÊNCIA DE PUBLICIDADE ESTUDADA</b>	<b>60</b>
4.1. A AGÊNCIA DE PUBLICIDADE: VISÃO GERAL	60
4.2. O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DO PROJETO	65
4.3. PRIMEIRO PROJETO ESTUDADO: A PRODUÇÃO DE ANÚNCIO DE REVISTA PARA UM SHOPPING CENTER	68

4.4. SEGUNDO PROJETO ESTUDADO: A PRODUÇÃO DE ANÚNCIO DE PUBLICAÇÃO PARA EDITORA DE LIVROS	81
<b>CAPÍTULO 5</b>	
<b>UMA POSSÍVEL MUDANÇA NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DO PROJETO COM BASE NA ENGENHARIA SIMULTÂNEA</b>	<b>97</b>
<b>CONCLUSÕES</b>	<b>107</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>109</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>117</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Projeto-----	10
Figura 2	Diferença entre seqüencial e simultâneo desenvolvimento do produto-----	26
Figura 3	Escala de tangibilidade-----	32
Figura 4	Emissores e receptores da publicidade-----	38
Figura 5	A função da AP-----	39
Figura 6	O exemplo da estrutura geral de uma AP-----	44
Figura 7	Estrutura organizacional funcional de uma AP-----	45
Figura 8	Estrutura organizacional divisional por cliente/ região de uma AP-----	46
Figura 9	Estrutura organizacional matricial-----	47
Figura 10	Estrutura organizacional por células-----	48
Figura 11	Exemplo do fluxo de trabalho numa AP-----	50
Figura 12	O ambiente da AP estudada-----	61
Figura 13	Porcentagem dos serviços prestados pela AP-----	62
Figura 14	Organograma funcional da AP estudada-----	63
Figura 15	O relacionamento entre a AP e seus clientes-----	65
Figura 16	Estrutura do PDPj na AP analisada-----	66
Figura 17	Cronograma do primeiro projeto-----	71
Figura 18	<i>Work flow</i> da dupla de criação na produção de <i>layout</i> de anúncio-----	73
Figura 19	Primeiro pedido de alteração do cliente-----	76
Figura 20	Resposta ao primeiro pedido de alteração-----	76
Figura 21	Pedido de finalização feito pela superintendência do cliente---	77
Figura 22	O cronograma do processo das alterações feitas pela dupla de criação-----	79
Figura 23	Cronograma do segundo projeto-----	83
Figura 24	Pedido de criação N 2 / alteração do segundo projeto estudado-----	88
Figura 25	Pedido de criação N 3/ alteração do segundo projeto estudado-	90
Figura 26	Pedido de criação N 7/ alteração do segundo projeto estudado-	90
Figura 27	Quinto pedido de criação/ alteração do segundo projeto	

	estudado-----	92
Figura 28	Exemplo 1 de troca de <i>e-mails</i> entre a AP estudada e o cliente-----	94
Figura 29	Exemplo 2 de troca de <i>e-mails</i> entre a AP estudada e o cliente-----	95
Figura 30	Nono pedido de criação /alteração-----	96
Figura 31	A mudança com base da ES no esquema do <i>work flow</i> da dupla de criação da agência analisada para produção do <i>layout</i> do anúncio-----	101
Figura 32	As mudanças no PDPj da empresa analisada com base na ES--	104

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Os serviços oferecidos pelas AP	41
Quadro 2	Etapas do estudo de caso	54
Quadro 3	Três principais etapas da pesquisa	59
Quadro 4	Ficha técnica do primeiro projeto	69
Quadro 5	Ficha técnica do segundo projeto	81
Quadro 6	Processo de pesquisa e definição do conceito artístico e da imagem	85
Quadro 7	Processo de finalização da pesquisa para os conceitos e da execução da maquete do <i>layout</i>	86
Quadro 8	Alterações do conceito de imagem do <i>layout</i>	89
Quadro 9	Comentários da dupla de criação durante o processo de alterações	91

## INTRODUÇÃO

*“No começo de um projeto podemos fazer tudo, mas não sabemos nada. No final do projeto sabemos tudo, mas não podemos fazer nada.” (MIDLER, 1993).*

Em meio à acirrada competição do contexto econômico atual e às variações frequentes do mercado consumidor, as Agências de Publicidade – AP vêm desenvolvendo estratégias de longo prazo para acompanhar as modificações que ocorrem no ambiente externo. Uma das ações mais visíveis é a busca de desenvolvimento de projetos em parceria, cada vez mais intensa com seus clientes. Neste contexto, assim como em diversos outros setores econômicos, a Engenharia Simultânea - ES e suas características, tais como o trabalho em equipes multidisciplinares, o foco no cliente ao longo de todo o projeto, a forte utilização das tecnologias de informação, entre outros, vêm se constituindo numa estratégia importante para a Gestão dos Projetos – GP, visando reduzir custos, tempo e aumentar a qualidade dos mesmos.

Apesar da abordagem e dos conceitos da ES terem sido criados e desenvolvidos para o mundo da industrial, a presente dissertação procura discutir a pertinência da utilização desta abordagem para o setor de serviços e em particular para as AP.

*“(…) as práticas de gestão não são ‘pacotes’ que podem ser transferidos de um setor industrial para outro. As dinâmicas industriais próprias de cada setor, a história e capacitação dos profissionais envolvidos e os conflitos na articulação das interfaces entre agentes devem ser consideradas para adaptar e reinventar os métodos de gestão dentro dos contextos setoriais próprios.” (MIDLER,1993)*

Uma agência de publicidade - AP desenvolve diversos produtos publicitários, classificados no mercado como serviço de criação, produção de peça publicitária (clipes comerciais, clipes para rádio, *layout* para anúncios em revistas, *outdoors*, panfletos...), promoção de produtos, pesquisa de mercado etc. Apesar da similaridade entre os produtos de cada tipo acima mencionado, não estamos no mundo da indústria de

produção em massa. Em uma AP os produtos são sempre diferentes, dado que os clientes são distintos, os objetivos a serem atingidos com cada produto de um mesmo cliente são diferentes e cada produto está intrinsecamente ligado a uma marca e ao conceito estratégico do cliente. Trata-se na realidade de um tipo de indústria de serviços exclusivos ou sob medida. Não existem regras fixas e imutáveis.

Como um projeto, os serviços realizados por uma AP são empreendimentos com finalidades específicas; têm diferentes tarefas e fases a serem cumpridas de forma coordenada e organizada e envolvem, ainda, diversas áreas de atuação profissional. Os serviços de uma AP são de inúmeros tipos e podem ter diferentes tamanhos. Como os projetos de maneira geral são sempre únicos, também para as AP não existe uma maneira melhor de organizar as diferentes tarefas e fases do projeto. Não existe o melhor caminho para o desenvolvimento dos produtos, embora existam manuais e modelos prescritivos de como conduzir ou gerenciar os projetos.

De qualquer forma, o esforço para organizar este caminho de conduzir os projetos precisa ocorrer, na medida que estamos num setor onde a dimensão coletiva é forte – diferentes especialistas e conhecimento estão em jogo e principalmente estamos num setor onde a interação com o cliente é fortemente e marcada pela subjetividade. Este trabalho de dissertação sugere que a Engenharia Simultânea seja uma referência para a organização e gestão dos processos de projeto de uma AP.

Entendendo-se esses serviços ou produtos publicitários como projetos, é possível adaptar, nas práticas de gestão de uma AP, os conceitos da ES, tais como: ênfase no momento da concepção do produto e valorização do projeto; realização em paralelo de várias atividades de desenvolvimento de produto (desenvolvimento conjunto de projetos de produto e da produção); formação de equipes de projeto multidisciplinares e coordenadas; utilização da informática e das novas tecnologias de telecomunicação no desenvolvimento do projeto; orientação para a satisfação dos clientes e usuários, entre outros.

Para avaliar a utilização dos conceitos da ES, foi feito um estudo de caso numa AP de pequeno porte situada no Rio de Janeiro. A presente dissertação, através desse estudo de caso, traz a discussão de que o Processo de Desenvolvimento do Projeto – PDPj pode ser considerado uma das principais chaves para o gerenciamento e o sucesso de uma AP. É no PDPj que são tomadas as decisões de trabalho, como, forma e cronograma de execução, custos e tamanho da equipe que impactaram fortemente no custo e na aceitação do cliente. Ou seja, tendo como base a identificação das

necessidades do cliente em termos de desempenho e custos, o projeto influencia a eficiência da própria execução e é fator determinante para a aprovação e decisão de compra do cliente.

Os objetivos dessa dissertação são (1) compreender o Processo de Desenvolvimento do Projeto – PDPj de uma agência de publicidade; (2) apresentar e analisar os principais problemas ocorridos na execução de trabalhos da AP estudada; e (3) discutir e verificar a possibilidade de aplicação dos conceitos da ES no funcionamento prático-efetivo de uma AP.

Sobre metodologia, vale lembrar CHAÚÍ (1997), quando diz que “usar um método é seguir, regular e ordenadamente, um caminho através do qual uma certa finalidade ou um certo objetivo é alcançado”. YIN (2001) relata que para a escolha da estratégia de pesquisa é necessário levar em consideração três aspectos: a) o tipo de questão proposto; b) a extensão de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais efetivos; c) o grau de enfoque em acontecimentos históricos em oposição a acontecimentos contemporâneos.

Sendo assim, para esta dissertação foi utilizada a metodologia de estudo de caso, definida por YIN (2001) como: “é uma observação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

O estudo de caso, na AP escolhida, foi desenvolvido durante 1 (um) ano. A AP foi visitada periodicamente e, em vários encontros, foram feitas reuniões e entrevistas com os 4 (quatro) diretores-sócios e os 7 (sete) representantes dos diferentes departamentos da Empresa. Para a pesquisa desta dissertação, foram analisados dois projetos dessa AP. Um deles já estava concluído quando começou a pesquisa, mas o outro foi acompanhado desde o surgimento dos primeiros problemas. Esses projetos foram escolhidos através de dois critérios:

1) Eles representam um dos principais tipos de produto da agência. Os projetos analisados são do tipo criação, preparação e produção de matérias a serem impressos e representam 23% do faturamento da empresa;

2) Visibilidade do problema principal enfrentado pela AP na execução destes projetos: a relação com os clientes que constantemente mudam de opinião ao longo do projeto, mesmo com o *brief* inicial já aprovado e iniciado.

Durante a pesquisa feita na agência, foram acompanhados e observados os fluxos e etapas do PDPj, tanto nas reuniões internas da AP analisada, como nas

conversas telefônicas com clientes e fornecedores. A descrição do PDPj foi realizada por intermédio da identificação dos objetos intermediários utilizados nas diferentes fases do projeto tais como: arquivos de imagem, *e-mails* trocados entre os participantes do PDPj, relatórios e documentos.

A maioria dos objetos intermediários da pesquisa foi conseguida através do sistema Intranet e do *software* de base de dados utilizados na AP. Essa base de dados fornece informações sobre projetos e vários tipos de documentos dos diferentes setores da AP que foram fundamentais para a compreensão das diferentes etapas dos projetos estudados. Por meio dela, puderam ser impressos e analisados vários documentos como, por exemplo, *o brief*, pedido de criação, pedido de alteração etc.

Além disso, foram feitas várias reuniões com todos os participantes do PDPj e realizadas entrevistas com cada profissional que geralmente participa de PDPj. Houve, ainda, grande troca de *e-mails* entre a autora e os principais participantes/atores dos casos estudados.

Esta dissertação está organizada em cinco capítulos. No CAPÍTULO 1 é apresentada a revisão bibliográfica, na qual estão os principais conceitos da Gestão de Projetos - GP e de Engenharia Simultânea - ES. No CAPÍTULO 2, pode ser melhor compreendido o mercado de publicidade, com ênfase para a atuação das Agências de Publicidade - AP. O CAPÍTULO 3 traz a metodologia utilizada para análise do processo de desenvolvimento do projeto - PDPj na agência de publicidade - AP selecionada. O CAPÍTULO 4 descreve o PDPj na agência estudada. No CAPÍTULO 5 estão as proposições para melhora do PDPj com base na aplicabilidade da ES na AP selecionada. Em seguida, estão as CONCLUSÕES, as REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS e os ANEXOS.

## CAPÍTULO 1

# ENGENHARIA SIMULTÂNEA: UMA DAS ESTRATÉGIAS DA GESTÃO DE PROJETOS

*”O bom gerenciamento não pode garantir o sucesso do projeto. Contudo, o mau gerenciamento geralmente resulta no fracasso do projeto.” (SOMMERVILLE, 2003).*

Neste capítulo, será apresentada a revisão bibliográfica realizada sobre a temática de gerenciamentos de projetos e Engenharia Simultânea - ES. Os periódicos, palavras chaves e período de tempo privilegiados estão descritos no anexo I. O objetivo foi apontar as principais características da ES, suas origens e áreas ou setores nos quais esta estratégia de gestão vem sendo mais utilizada.

Este capítulo está dividido em 3 partes principais. Na primeira, é caracterizado “o que é” a área de Gestão de Projetos - GP e seus principais conceitos e temas de estudo. Na segunda, são apresentadas a origem e os aspectos principais da ES. Finalmente, na terceira parte, são apresentados estudos relativos à GP em setores de serviço como o setor de publicidade estudado nesta dissertação.

A área de GP vem crescendo muito em função, particularmente, da concorrência entre firmas, baseada no lançamento de produtos. Cada vez mais se procura lançar produtos no mercado de melhor qualidade, no menor prazo possível e com um menor custo. De forma análoga as empresas do setor do serviço criam cada vez mais novos tipos de serviços e novos caminhos para satisfazer seus clientes.

A respeito das atividades das Agências de Publicidade – AP é necessário enfatizar o grande crescimento do setor, durante últimos anos e a ampla variedade de tipos de serviços oferecidos por estas empresas.

Assim KUNSCH<sup>1</sup> (2004) confirma para empresas brasileiras o que foi mencionado acima:

*“As agências estão crescendo. Nós temos dois fenômenos: o natural, de crescimento muito grande da prestação de serviços, e a chamada*

---

<sup>1</sup> Entrevista de KUNSCH, M., em FARIAS (2004).

*internacionalização das empresas brasileiras. As grandes assessorias, aquelas que estão bem sedimentadas, estão fazendo parcerias e acordos com entidades estrangeiras. Essas empresas que vêm crescendo não são só de Relações Públicas. Na verdade são empresas de comunicação que desenvolvem mais o trabalho de RP. Com relação ao desemprego, é outro fenômeno que vemos hoje. É muito raro encontrar emprego. O que está ocorrendo muito mais é o aumento da segmentação de serviços. O profissional vai ter de ser realmente um prestador de serviços. Eu acho que esse é o futuro da profissão. Eu defendo que as escolas têm de formar empreendedores. Têm de ensinar contabilidade, custos, como administrar financeiramente, como viabilizar o negócio. E as pessoas – porque nem todo mundo tem perfil para isso – que tiverem perfil têm de ser mais formadas nessa direção.” (KUNSCH, 2004).*

Na opinião de RIBEIRO (2006), este mercado “tem crescido extraordinariamente, pois a cada semana tem-se notícia da abertura de uma ou mais duas novas agências”, apesar disso, não existem dados estatísticos sobre quantas destas novas AP têm conseguido se manter no mercado e quais problemas as agências encontram no seu caminho durante do processo da execução dos seus projetos.

MAINIERI DE OLIVEIRA (2006) considera que, embora, este setor se apresente “como um mercado emergente e em acelerada expansão”:

*“Infelizmente ainda são poucos estudos e pesquisas sistemáticas no sentido de monitorar o comportamento desse mercado.” (MAINIERI DE OLIVEIRA, 2006).*

Para o estudo desta dissertação, é válido enfatizar que independente do tamanho do projeto (pequeno, médio ou grande), para que uma organização obtenha sucesso em sua realização, técnicas gerenciais podem aumentar a probabilidade de sucesso do projeto.

Para lidar com a GP, a literatura insiste na conceituação e compreensão do que é projeto e seu desenvolvimento, desde a criação até a finalização. Alguns conceitos são apresentados a seguir.

DINSMORE (1992) define projeto como um empreendimento com começo e fim definidos, dirigido por pessoas, para cumprir metas estabelecidas dentro de parâmetros de custo, tempo e qualidade.

A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) identifica o projeto como "temporary endeavor undertaken to create a unique product or service" (um esforço temporário empreendido para criar um produto ou um serviço único) (PMI, 2000).

Vários autores definem projeto como: é “um conjunto de atividades interdisciplinares, interdependentes, finitas, não repetitivas. Elas visam a um objetivo com cronograma e orçamento preestabelecidos, ou seja, um empreendimento, que na linguagem inglesa é tratada como Project.” (CASAROTTO; FÁVERO; CASTRO, 1999).

Outro autor MAXIMIANO (2002), descreve a definição de projeto como:

*“- Um empreendimento temporário ou uma seqüência de atividades com começo, meio e fim programados,  
- que tem por objetivo fornecer um produto singular,  
- dentro de restrições orçamentárias.”* (MAXIMIANO, 2002).

VALERIANO (1998) define projeto como um conjunto de ações, para o qual, de forma coordenada e com organização transitória, são alocados insumos, sob a forma de recursos – humanos, financeiros, materiais etc. – e serviços – gerenciamento, compras, transporte etc. – para em um dado prazo alcançar um objetivo determinado.

Continuando, MEREDITH e MANTEL (2003), além de defender que “cada projeto possui alguns elementos que são únicos”, apresenta a seguinte definição:

*“Um projeto é normalmente uma atividade periódica com um conjunto bem definido de almejados resultados finais. Ele pode ser dividido em subtarefas que precisam ser realizadas a fim de atingir as metas do projeto. O projeto é suficientemente complexo, já que as subtarefas requerem cuidadosa coordenação em termos de cronometragem, precedência, custo e desempenho. Muitas vezes o projeto em si precisa ser coordenado com outros projetos que estejam sendo executados por uma mesma organização afiliada.”* (MEREDITH; MANTEL, 2003).

Para o estudo específico das agências de publicidade, setor analisado nesta dissertação, é válido ainda mencionar, conforme MEREDITH e MANTEL (2003), que:

*“Os projetos freqüentemente interagem com outros projetos que estão sendo executados simultaneamente pelas suas organizações ligadas, mas os projetos sempre interagem com as operações rotineiras em execução nas organizações ligadas. Embora os departamentos funcionais de uma organização (marketing, finanças, fabricação e semelhantes) interagem entre si de forma regular e padronizada, os padrões de interação entre os projetos e esses departamentos tendem a ser variáveis.”* (MEREDITH; MANTEL, 2003).

Para estes autores os projetos são caracterizados por 5 (cinco) atributos principais (MEREDITH; MANTEL, 2003):

- propósito:

*“... um projeto é normalmente uma atividade periódica com um conjunto bem-definido de almeçados resultados finais. Ele pode ser dividido em subtarefas que precisam ser realizadas a fim de atingir as metas do projeto.”* (MEREDITH; MANTEL, 2003).

Os mesmos autores (2003) enfatizam que “muitas vezes o projeto em si precisa ser coordenado com outros projetos que estejam sendo executados por uma mesma organização afiliada.” (MEREDITH; MANTEL, 2003).

- ciclo de vida:

*“(...) identicamente às entidades orgânicas, os projetos possuem ciclo de vida. Desde o lento começo do seu progresso até o desenvolvimento do tamanho, o auge, o início do declínio e, finalmente, até a conclusão.”* (MEREDITH; MANTEL, 2003).

- interdependências:

*“(...) os projetos freqüentemente interagem com outros projetos que estão sendo executados simultaneamente pelas suas organizações ligadas; mas os projetos sempre interagem com as operações rotineiras em execução nas organizações ligadas. Embora os departamentos funcionais de uma organização (marketing, finanças, fabricação e semelhantes) interagem entre si de forma regular e padronizada, os padrões de interação entre os projetos e esses departamentos tendem a ser variáveis. O gerente de projeto precisa tornar claras todas essas interações e manter o inter-relacionamento apropriado com todos os grupos externos.” (MEREDITH; MANTEL, 2003).*

- singularidade:

*“(...) cada projeto possui alguns elementos que são únicos. A importância do gerente de projeto é enfatizada porque, como devoto do gerenciamento da exceção, o que ele encontrará são as muitas e grandes exceções para administrar.” (MEREDITH; MANTEL, 2003).*

- conflitos:

*“(..). mais que a maioria dos administradores, o gerenciador de projeto vive num mundo caracterizado pelo conflito. Os projetos competem com os departamentos funcionais quanto a recursos e pessoal. Mais sério, com a crescente proliferação de projetos, é o conflito “projeto versus projeto” por recursos dentro de organizações multiprojetos. Os membros da equipe do projeto estão em conflito quase constante pelos recursos do projeto e pelo papel de liderança na solução dos problemas do problema.” (MEREDITH; MANTEL, 2003).*

Os mesmos autores (2003) explicam que o sucesso e/ou as falhas do projeto estão definidos, de formas diferentes, pelos os “*stakeholders*”. As partes interessadas no projeto: cliente/clientes, organizações filiadas, equipe/equipes do projeto e público.

De forma geral as diferentes definições apresentadas acima colocam em evidência três características principais de um projeto: tempo, custo e qualidade ou desempenho. A definição de ANDRADE (2005) aponta também para esses três fatores, chamando atenção, ainda, para a dimensão coletiva e organizacional existente nos projetos; para as especificações e a nova situação desejada quando se inicia um processo de projeto. Para esse autor projeto é:

*“(...) um processo para produzir uma NOVA SITUAÇÃO satisfazendo a ESPECIFICAÇÕES estabelecidas e realizado por meio de um conjunto de atividades interconectadas executadas com RECURSOS restritos em um período de TEMPO estipulado (grifos do autor).” (ANDRADE, 2005).*

A figura 1 representa a definição de ANDRADE (2005).

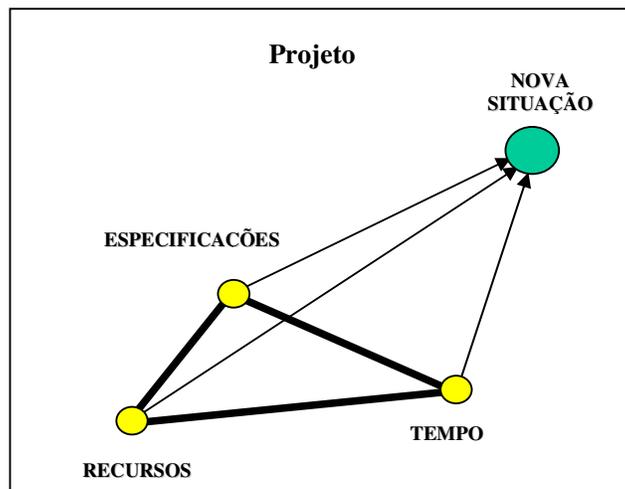


Figura 1 – Projeto

Fonte: ANDRADE (2005)

GRAY, C.; HUGES, W.; BENNETT, J. (1994) definem o projeto como uma forma de expressão pessoal e também uma forma de arte. Os autores consideram que o projeto é uma resposta aos requisitos do cliente, que requer criatividade e originalidade

para seu desenvolvimento. Assim, definem o projeto como uma solução criativa e eficiente para um problema.

A revisão bibliográfica mostrou, ainda, que se assiste a um crescimento importante de corpos de conhecimentos prescritivos de GP. Esta área de conhecimento possui uma literatura, com diversas prescrições e normas, editadas por diferentes entidades ou organizações internacionalmente reconhecidas. Alguns deles serão apresentados a seguir:

- ***Project Management Institute*** – PMI<sup>2</sup>. Este é um dos Institutos mais conhecidos no Brasil e no mundo. Foi fundado em 1969 nos Estados Unidos para promover o crescimento e profissionalismo do gerenciamento de projetos. Trata-se de uma organização sem fins lucrativos, que com o objetivo de fomentar a atividade de GP, compilou as melhores práticas de gerenciamento utilizadas ao redor do mundo, aplicadas em projetos de tamanhos e áreas diferentes. Pelo PMI foi criado o *PMBOK® Guide (Project Management Body Of Knowledge)* que é um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de projetos e que pode ser apresentado, segundo DUNCAN (1998), como melhor exemplo de padrão descritivo (ou seja, relatam fatos, detalhes ou particularidades de algo).

- A ***International Project Management Association*** – IPMA<sup>3</sup>. É a mais antiga associação mundial de gerenciamento de projetos, e atua como uma rede internacional de associações nacionais. Sua principal publicação é o IPMA ICB (*International Project Managers Association International Competency Baseline*), além de diversas revistas técnicas. *IPMA Competence Baseline* é uma metodologia que possa ser usada para avaliar e certificar as potencialidades necessárias de gerente de projeto em 4 níveis certificados.

- ***Association for Project Management*** – APM<sup>4</sup>. É uma instituição de origem inglesa e que desenvolveu APM BoK (*The APM Body of Knowledge*)<sup>5</sup>. Além de descrição das principais áreas de conhecimento requeridas para gerenciamento de qualquer tipo de projeto, APM BoK fornece os padrões e métodos de gerenciamento, inclusive *the National Occupational Standard in Project Management*.

---

<sup>2</sup> Disponível em: [<http://www.pmi.org/aboutus/Pages/Default.aspx>]. Acesso em julho 2008.

<sup>3</sup> Disponível em: [<http://www.ipma.ch/Pages/default.aspx>]. Acesso em julho 2008.

<sup>4</sup> Disponível em: [<http://www.apm.org.uk/>]. Acesso em julho 2008.

<sup>5</sup> Disponível em: [<http://www.apm.org.uk/BodyofKnowledge.asp>]. Acesso em julho 2008.

- *Projects in Controlled Environments* - PRINCE2<sup>6</sup>. Essa metodologia foi desenvolvida pelo governo inglês, mais especificamente pela agência CCTA (*The Central Computer and Telecommunications Agency*). Esta metodologia da gerência de projeto que se focaliza na organização, na gerência e no controle.

- P2M<sup>7</sup> (*A Guidebook for Project and Program Management for Enterprise Innovation*). Essa metodologia foi desenvolvida pela *Engineering Advancement Association's* (ENAA) no Japão. Trata-se da criação do valor às empresas, comerciais ou públicas, e a uma corrente consistente de uma missão, com as estratégias para incorporar a missão, de um programa para executar estratégias, aos projetos que compreendem um programa.

## 1.1. ORIGENS DA GESTÃO DE PROJETOS, SEUS PRINCIPAIS TEMAS DE ESTUDO E OS FATORES DE SUCESSO DE UM PROJETO

*“I keep six honest serving men  
(They taught me all I knew)  
Their names are What and Why and When  
And How and Where and Who  
(The Elephant's Child by Rudyard Kipling (by  
kind permission of AP Watt, Literary Agents on  
behalf of The National Trust for Places of  
Historic Interest or Natural Beauty)).”*  
(GORDON, 1999)

Segundo KARTANO (2001), os projetos existem há muito tempo, mas as primeiras idéias da disciplina de Gestão de Projetos - GP surgiram por volta da década de 30 do século XX. Desde então, a GP se desenvolveu muito e se tornou importante para organizações de todos os tipos e tamanhos (MEREDITH e MANTEL, 2003; KERZNER, 2002).

A pesquisa bibliográfica mostrou que maioria dos autores define o surgimento oficialmente da disciplina de GP a partir da Segunda Guerra Mundial. A atualidade é

---

<sup>6</sup> Disponível em: [<http://www.ogc.gov.uk/prince2/>]. Acesso em julho 2008.

<sup>7</sup> Disponível em: [<http://www.pmcc.or.jp/books/p2m/index.htm>]. Acesso em julho 2008.

marcada pela presença da GP em diversas áreas, sejam indústrias, informática, serviço, saúde, governo e etc.

Os autores PACKENDORFF (1995), BETTS e LANSLEY (1995) definem os quatros períodos-chaves da historia de desenvolvimento da GP, como: emergência, modificação, recurso humano, e desempenho. O período da emergência (de 1900 até 1950) significou planejar e administrar os projetos. Nos anos 50, durante a etapa de modificação foi estabelecido um campo teórico de pesquisa matemática baseada nos algoritmos e técnicas do planejamento de projeto, tais como CPM - *program evaluation and review techniques* (PERT) e *critical path methods*. O período de recurso humano (durante os anos 60 e até os anos 80) enfatizou o individuo, a equipe (*team*) e eficácia organizacional. Entre 1980 e 1990 a literatura sobre GP se focou no sucesso e nas falhas dos resultados do projeto e o impacto à organização como um todo.

Atualmente, as técnicas da GP estão evoluindo bastante e incluem cada vez mais novas áreas. A GP está sendo identificada como um ingrediente chave para o melhor desempenho das organizações. A evolução desta disciplina fornece novos modelos e ferramentas para o sucesso do projeto.

De acordo com KERZNER (2003), a evolução do conceito da GP pode ser dividida em 3 fases históricas. A primeira fase seria conhecida como Gestão de Projetos Tradicional. Nesta fase, os aspectos principais considerados no gerenciamento de projetos eram prazos, custos e qualidade. Ela é marcada pela ocorrência de grandes projetos, empregando recursos praticamente ilimitados e com grandes lucros; este período foi dominado por empresas de grande porte dos setores aeroespacial, de defesa e construção civil pesada. O conceito de GP quase não era aplicado a pequenos empreendimentos.

A Segunda fase seria conhecida como Gestão de Projetos Moderna. Nessa fase, passou-se a perceber que a satisfação do cliente deve ser o principal fator de sucesso de um projeto; sem deixar de lado o fator humano, representado pela satisfação dos membros da equipe do projeto. Não são importantes só prazos, custos e qualidade, mas também outros elementos como escopo, recursos humanos, suprimentos e contratações, comunicações, riscos e integração de projetos.

A terceira fase é a Gestão Corporativa de Projetos, chamada em inglês de *Enterprise Project Management – EPM*. Além dos aspectos próprios de projeto, envolve acompanhamento geral de todos os projetos de uma organização abrangendo toda a empresa.

Os principais fatores que impulsionam a GP são as mudanças econômicas e tecnológicas que vêm ocorrendo no mundo, inclusive a globalização. JOHNSON e LUNDVALL (2000) citam que houve uma aceleração tanto da criação como da destruição de conhecimentos nas últimas décadas. Indivíduos e instituições precisam renovar suas competências mais freqüentemente do que antes, porque os problemas que enfrentam mudam cada vez mais rapidamente. Assim, para o sucesso, não basta ter acesso a um estoque de conhecimento especializado, mas também aprender, esquecer e reaprender constantemente, jogando fora velhas formas e dando lugar a novas formas de aprender e se fazer coisas.

Pelo PMBOK (2004), a GP é realizada através da aplicação e da integração dos seguintes processos de gerenciamento de projetos, agregados em cinco grupos, definidos como:

- Grupo de Processos de INICIALIZAÇÃO: reconhecer que um projeto ou fase deve começar e se comprometer com a sua execução;
- Grupo de Processos de PLANEJAMENTO: planejar e manter um esquema de trabalho viável para atingir os objetivos da existência do projeto;
- Grupo de Processos de EXECUÇÃO: coordenar pessoas e outros recursos para realizar o que foi planejado;
- Grupo de Processos de MONITORAMENTO e CONTROLE: assegurar que os objetivos do projeto estão sendo atingidos, através da monitoração e da avaliação do seu progresso, tomando ações corretivas quando necessárias;
- Grupo de Processos de ENCERRAMENTO: formalizar a aceitação do projeto ou fase do projeto e fazer o seu encerramento de forma organizada.

Além dos grupos de processos, o PMBOK apresenta processos de trabalho que acontecem interativamente durante as fases que compõem o ciclo de vida da GP. Esses processos estão organizados em nove Áreas do Conhecimento: gestão integrada do projeto, gestão do escopo, gestão de prazo, gestão do custo, gestão de recursos humanos, gestão da qualidade, gestão da comunicação, gestão dos riscos e gestão das aquisições (*procurement*).

Esses processos se aplicam globalmente e também para qualquer setor, embora próprio PMBOK (2004) enfatize que:

*“Isso não significa que o conhecimento, as habilidades e os processos descritos devam ser sempre aplicados uniformemente em todos os*

*projetos. O gerente de projetos, em colaboração com a equipe do projeto, é sempre responsável pela determinação dos processos adequados e do grau adequado de rigor de cada processo, para qualquer projeto específico.” (PMBOK, 2004).*

Um tema muito trabalhado na literatura está relacionado aos fatores de sucesso e fracasso dos projetos. Os autores FABRICIO, BAÍA, MELHADO (1999), entre outros, constataam que o pobre “*briefing*”, inadequações do conhecimento técnico dos projetistas e a falta de planejamento do processo de projeto são as principais causas dos problemas dos projetos. Nesse sentido, eles fornecem o caso do setor da construção dos edifícios:

*“(...) os projetos acabam sendo orientados para a definição do produto sem considerar adequadamente a forma e as implicações quanto à produção das soluções adotadas. Mesmo assim, é comum que as especificações e detalhamentos de produto sejam incompletas, falhas e incompatíveis e acabem tendo que ser modificadas ou resolvidas durante a obra, quando a equipe de produção decide amadoristicamente sobre características e especificações do edifício não previstas em projeto.” (FABRICIO, BAÍA, MELHADO, 1999).*

O WEBSTER (1999) enfatiza que muitos projetos começam sem suficiente definição ou direção, com gerentes de projeto esperando que estas situações se desfaçam à medida que o projeto progride. Em muitos casos, isto resulta em uma quantidade significativa de retrabalho (*rework*), levando o projeto para além dos limites do tempo e do orçamento estipulados.

O mesmo autor (1999) explica que a definição do projeto não é um trabalho de dez minutos; criar uma boa definição, mesmo para um “pequeno” projeto demora horas e até dias de muito esforço. Por exemplo, o tempo suficiente para fazer *brief* já é uma questão importante. O *brief* serve para esclarecimento e compreensão das muitas questões importantes e por isso, não pode ser feito rapidamente em dois minutos no corredor. Não é uma coisa fácil a fazer, mas o investimento de tempo e de esforço de pensamento no começo é recompensado, depois, por uma ausência do retrabalho e da moral baixa depois disso. O objetivo é assegurar-se de que todas as partes interessadas compreendam o projeto e vejam os seus alvos da mesma forma (WEBSTER, 1999).

A revisão bibliográfica mostrou que existem várias opiniões de diferentes pesquisadores sobre os critérios necessários para o sucesso do projeto. Por exemplo, o conceito do sucesso de GP é um ponto de vista tradicional com foco na realização do custo, tempo, e na qualidade dos objetivos e dos processos ou do trabalho do projeto (MUNNS e BJEIRMI, 1996). Estas características são consideradas como as responsabilidades da gestão de projeto e um resultado bem sucedido, seriam consideradas um sucesso da gestão de projeto.

Outro grupo dos autores, como por exemplo, BACCARINI (1999) adota uma técnica diferente e usa a descrição, sucesso do produto, para aumentar o impacto do projeto quando a execução está no fim, como por exemplo, conhecer os destinatários do projeto é um objetivo de estratégia organizacional, a satisfação da necessidade de consumidores, e a satisfação da necessidade dos proprietários (*stakeholders*) onde eles se relacionam ao produto. Devem ser também incluído critérios tais como a criação do conhecimento e disseminação, que hoje em dia os muitos proprietários de projeto incluem como os fatores que determinam se o projeto será bem sucedido ou não (FUSCO, 1997).

PINTO e SLEVIN (1987) apresentam os seguintes fatores críticos do sucesso para diagnosticar o estado do projeto: missão do projeto (clareza dos objetivos e sentido geral), sustentação superior da gerência, o plano/planilha do projeto, consultas do cliente, pessoal (recrutamento, seleção, e treinamento), as tarefas técnicas (disponibilidade requerida da tecnologia e da expertise), a aceitação do cliente, a monitoração e o *feedback*, a comunicação, e o problema do *shooting* (habilidade de segurar crises e desvios inesperados do plano).

BELASSI e TUKEL (1996) agruparam os fatores em quatro áreas: fatores relacionados ao projeto (p.ex., tamanho, originalidade, urgência), o gerente de projeto e os membros da equipe (p.ex., habilidades, experiência), a organização (suporte da gerência, estrutura), e o ambiente externo (político, tecnológico).

O gerenciamento com eficiência, da empresa em geral, inclusive o de projetos, constitui-se não apenas em um grande desafio, mas é um fator crítico tanto para o sucesso, como também para a sobrevivência das empresas. Porém, a implantação das técnicas observadas sobre GP deve ser realizada de forma sistemática, para que os seus princípios possam ser colocados em prática da maneira mais adequada às necessidades da empresa.

As empresas que aplicam os conhecimentos técnicos da GP podem aumentar significativamente a probabilidade de seu projeto atingir os objetivos para o qual ele foi criado, dentro do prazo estipulado e dentro do custo esperado. Isso, por si só, é um grande benefício, uma vez que é fato que a maioria dos projetos é concluída com atraso e com custo acima do previsto. Vale também lembrar que gerenciar projetos significa lidar com pessoas a todo o momento – a equipe do projeto, o cliente, quem financia o projeto, outras áreas envolvidas, fornecedores, entre outros –, e isto requer habilidades que vão além do simples uso de softwares.

## 1.2. OS PRINCIPAIS CONCEITOS DA ENGENHARIA SIMULTÂNEA

*“Work smarter, not harder.” (Trabalhe mais espertamente não mais duramente).*  
(ROSENBIATT; WATSON, 1991)

A tradução da expressão *Concurrent Engineering* (designação norte-americana) como Engenharia Simultânea é mais comum na língua portuguesa. Na Inglaterra Engenharia Simultânea é chamada como *Simultaneous Engineering* (KRUGLIANSKAS, I., 1995).<sup>8</sup>

Em dezembro de 1988 pelo *Institute for Defense Analysis – IDA*<sup>9</sup>, do governo americano, através do relatório *The Role of Concurrent Engineering in Weapons System Acquisition* a ES foi proposta e caracterizada como:

*“(...) uma abordagem sistemática para integrar, simultaneamente projeto do produto e seus processos relacionados, incluindo manufatura e suporte. Essa abordagem é buscada para mobilizar os desenvolvedores (projetistas), no início, para considerar todos os elementos do ciclo de vida da concepção até a disposição, incluindo controle da qualidade, custos, prazos e necessidades dos clientes.”*  
(IDA, 1988).

---

<sup>8</sup> Existem também as outras expressões, tais como Engenharia Concorrente, Engenharia Paralela e Engenharia Concomitante.

<sup>9</sup> Disponível em: [<http://www.ida.org/>]. Acesso em julho 2008.

Segundo CASTELLS; LUNA (1993), um dos princípios norteadores da ES é que “*quanto mais tarde são realizadas mudanças nos projetos, mais onerosas elas se tornarão*”.

Dessa forma, para a ES, quanto mais cedo se intervir no processo de concepção, maior será a liberdade para propor soluções. A concepção deve ser desenvolvida de forma integrada e multidisciplinar para desenvolver soluções mais robustas que acarretem menos modificações ao longo do processo de projeto.

Assim, ES se apresenta como um processo de realização das forças-tarefas multidepartamentais, que por sua vez, acompanham o projeto desde a concepção, permitindo a execução de etapas em paralelo, criando produtos adequados ao mercado e factíveis de serem fabricados. Essa abordagem elimina mudanças em fases avançadas do projeto, que elevam seus custos. O envolvimento de vários setores, tais como *marketing*, fornecedores, compras, engenharia do produto e de produção facilitam a avaliação do projeto desde as primeiras etapas e então, a maioria das alterações podem ser feitas desde o início não causando aumento de custos, nem atrasos no lançamento de produtos.

De acordo com NEVINS e WHITNEY (1989), as primeiras linhas do estudo da abordagem da ES que se focaram somente em identificar parte dos problemas de fabricação no começo do desenvolvimento do processo, deram abertura para aproximações mais amplas que incluem um conjunto de discussões e grupos para decisões de projetos.

Os mesmos autores (1989) ao descreverem o desenvolvimento histórico do estudo da ES enfatizam que a ES se orienta pelo mercado e pelas necessidades dos consumidores, buscando estratégias de *marketing* focadas nas decisões sobre *design*; enfatizando o papel do *marketing* e P&D pessoal (pesquisa e desenvolvimento), na promoção transferência de informação entre os dois grupos (MOENAERT, SOUDER, 1990).

Depois surgiu uma nova visão, sobre estudo da ES, ainda mais abrangente, dirigindo-se a problemas ambientais e problemas de custo societário (ALTING, 1993).

Os objetivos associados com implantação do estudo da ES também variam. Assim, o pesquisador TRYGG (1993) mantém a opinião de que as linhas iniciais do desenvolvimento da estratégia da ES tiveram como alvo melhorar a qualidade ou minimizar os custos de aquisição do produto, quando os programas mais recentes enfatizam a reduções do tempo de desenvolvimento do produto.

OLIVETO FULVIO (2000) define a ES como uma aproximação sistemática da equipe para participar simultaneamente no projeto e no desenvolvimento dos produtos e os processos relacionados. A equipe pode ser composta das várias disciplinas técnicas, tanto como a gerenciamento do programa, *marketing*, vendas, finanças, ou qualquer outra atividade da empresa que poderia ter uma influência positiva no desenvolvimento e no *marketing* de um produto. Os membros da equipe poderiam também incluir fornecedores, sub-contratados e clientes. Esta aproximação permite que todos os ingredientes que determinam o resultado de um produto sejam considerados (projeto, produção, testes, confiabilidade, fatores humanos, produtividade e as necessidades do cliente).

Os outros atores YOUNG e ALLEN (1996), por sua vez, definem a ES como uma entrega de melhores produtos, mais baratos, com mais rápida introdução no mercado, usando as equipes multidisciplinares, métodos de fazer certo na primeira vez e processos paralelos de atividades. É primeiramente uma questão da organização e da gerência dos recursos humanos. Os autores enfatizam que ES é uma operação muito complexa para se organizar manualmente, requerendo, desta forma, informação compartilhada, controle de versão e gerência de dados. O que atrai a atenção dos especialistas em ES é a combinação de pressões do mercado e da disponibilidade da tecnologia de informação durante o processo de desenvolvimento do produto.

Segundo CASAROTTO; FÁVERO; CASTRO (1999) em empresas de atividade permanente, notadamente as indústrias, há, constantemente, a necessidade de se buscar maior competitividade no mercado. Para isso, é imprescindível a capacidade de implementar mudanças com rapidez nos processos, produtos, padrões administrativos, etc. A idéia básica formulada nessa conceituação é tratar as mudanças no processo produtivo como pequenos projetos, acelerando-se a sua implementação. Essa formulação, segundo os autores, contribuiu decisivamente para que a década de 90 ficasse conhecida como a década da responsividade, ou seja, a década da resposta rápida, em especial na introdução de novos produtos.

Estes autores (1999) defendem também que “não só o lançamento de novos produtos merece essa nova abordagem. Os projetos de expansão ou implantação de empresas já estão altamente afetados pelo novo ambiente dinâmico.” (CASAROTTO; FÁVERO; CASTRO, 1999).

SMITH (1997) apresenta a ES como um processo de desenvolvimento do produto onde, tipicamente, projeto de produto e processo de produção são

desenvolvidos simultaneamente, os grupos multifuncionais (equipes multidisciplinares) são usados para realizar a integração e nesse paradigma a voz do cliente é incluída no processo de desenvolvimento do produto.

BARBA (1993) define a ES como uma estratégia de flexibilização da organização, por meio do planejamento simultâneo do produto e do processo de produção. A responsabilidade pelo produto fica a cargo de um grupo de profissionais, constituído por especialistas de *marketing*, projeto, fabricação, qualidade, distribuição, vendas etc. Esses profissionais, dessa forma, participam de todo o ciclo do projeto, especialmente em suas etapas iniciais.

HARTLEY (1992); SUSMAN e DEAN (1992) reforçam estas idéias, dizendo que, as características da ES podem se organizar em três elementos básicos, quais sejam, o envolvimento precoce dos participantes, a equipe de apoio, e o trabalho simultâneo em diferentes fases do desenvolvimento de produto. Estes três elementos permitem que a informação adicional flua através “de toda a rede” do projeto quando os elementos desta “rede” estão ligados um com outro através de uma comunicação *face-to-face* e dos debates/discussões para tomadas de decisões. Os grupos multifuncionais (equipes multidisciplinares) fornecem para toda a “rede” do projeto uma “base de dados” de expressão de todos os interesses e problemas do projeto e também cria um mecanismo para a aprendizagem durante todo o projeto. O envolvimento antecipado e a participação dos grupos multifuncionais ainda nas etapas iniciais do projeto permitem tirar as dúvidas, trocar idéias, tomar decisões, corrigir erros, etc, antes que as decisões estejam finalizadas (HARTLEY, 1992; SUSMAN e DEAN, 1992).

KOUFTEROS; VONDEREMBSE; DOLL (2001) enfatizam que, com o *concurrent work-flow*, as atividades paralelas são estimuladas. Com a liberação antecipada de uma informação relevante, os coordenadores podem começar a trabalhar em fases diferentes do problema quando os desenhos finais ainda estão em evolução. Tudo isso, ajuda também a evitar o retrabalho porque a liberação antecipada da informação permite que, previamente, se verifique se o *design* de produto está fora dos objetivos.

Sobre *product development teams*, McKEE (1992) sugere que os grupos multifuncionais provocam grandes mudanças no espaço ambiental, porque realçam o nível da comunicação e da aprendizagem organizacional. A comunicação é um elemento vital e básico na atividade organizacional.

BARKAN (1992) e MILLSON; RAJ; WILEMON (1992) explicam que o envolvimento antecipado de todos os elementos da “rede” do projeto como, por exemplo, setor de produção, de compras, de *marketing* e distribuição, etc., é essencial para a redução de ciclo do tempo e para melhorar as características e as capacidades da inovação de produto. Os mesmos autores enfatizam que a razão mais citada do atraso (nos sistemas de produção) nos projetos de desenvolvimento dos produtos é a mudança das ordens (alvos finais) de engenharia.

Uma característica importante da mobilização da força-tarefa de projeto destacada por HARTLEY (1998) é que esta equipe deve permanecer unida durante todo o projeto (com poucas ou sem substituição de seus membros), e as pessoas mobilizadas devem se dedicar integralmente ao projeto e à equipe.

KERZNER (2002) reforça esta idéia, enfatizando que ES:

*“(...) impõe a concretização das várias etapas e processos da gestão de um projeto paralelamente, e não em seqüência. Isto significa que a Engenharia, a Pesquisa e Desenvolvimento, a Produção e o Marketing devem estar integrados desde o começo de um projeto, antes mesmo da realização de qualquer de suas atividades.”*  
(KERZNER, 2002)

O mesmo autor também observa que essa integração nem sempre é fácil e pode introduzir determinados riscos no desenvolvimento do projeto. Torna-se, pois, necessário um planejamento de projeto, evitando o aumento do nível dos riscos nas fases posteriores do projeto.

VALERIANO (1998) contribui afirmando que:

*“Na década passada foi introduzido, e vem sendo aperfeiçoado, o conceito de ‘engenharia simultânea’ que consiste em trazer para as fases iniciais do processo de criação de um novo produto (concepção, planejamento etc.), os profissionais representantes de todas as outras fases, para constituir o que se chama de equipe integrada para o produto. Isto difere substancialmente dos processos tradicionais (...) onde as ligações entre as sucessivas equipes são tênues ou mesmo inexistentes.”* (VALERIANO, 1998).

Para CLAUSING (1994), o projeto, por meio da ES, é um processo simultâneo executado por um grupo multidisciplinar de desenvolvimento de produtos, o que leva à redução do tempo de desenvolvimento de produtos e à garantia da sua qualidade. Ele define a ES com a simples idéia de ter um grupo de trabalho sobre um sistema – parâmetros de projeto, parâmetros de produção e parâmetros de suporte, todos integrados numa mesma unidade –, num desenvolvimento total de atividades, tudo centrado no benefício do consumidor.

Assim, FABRICIO, BAÍA e MELHADO (1999) resumem a ES como:

*“(...) uma alternativa para o desenvolvimento de produtos e processos, em variados setores industriais, com expressivos ganhos de redução do tempo de lançamento de novos produtos no mercado (conseguido pelo paralelismo na realização de atividades de projeto), e tem contribuído para eliminação de problemas de produção e de uso decorrentes do projeto, através de uma maior e precoce interação entre os projetistas e demais interessados no projeto.”* (FABRICIO, BAÍA e MELHADO, 1999).

De acordo com STARBEK e GRUM (2002), o desenvolvimento do produto com base na estratégia concorrencial (*concurrent product development*) consiste, geralmente, em sete grupos de atividades: definição dos objetivos, planejamento de produto, *design*, planejamento de processo de produção, produção, e entrega.

De maneira sintética a ES, enquanto paradigma de gestão de projeto, está baseado em três premissas: diferentes atividades de projeto realizadas em paralelo (simultaneamente); ênfase na integração entre os agentes envolvidos desde o início do processo; e, concepção orientada ao ciclo de vida do produto (FABRICIO e MELHADO, 2000).

A partir da década de 1970, muitas das principais características de desenvolvimento de produtos e processos, por meio da ES, foram aplicadas na indústria japonesa. Segundo HARTLEY (1998), a fabricante de veículos japonesa *Honda Company* conseguiu ampliar a qualidade de seus produtos e a eficiência de suas fábricas com a adoção de equipes multidisciplinares de desenvolvimento de produto, compostas por funcionários de diferentes departamentos da empresa e por engenheiros convidados dos principais fornecedores da empresa.

SWINK (1998) confirma que muitas outras empresas, conhecidas mundialmente, tais como, *General Motors, Chrysler, Ford, Motorola, Hewlett Packard e Intel*, também têm experiência em adaptação (utilização) dos conceitos da ES para desenvolvimento dos novos produtos.

Além disso, WILLAERT, DE GRAAF e MINDERHOUD (1998) completam a lista das empresas que utilizam os conceitos da ES: *BMW, Mazda, Opel, Daimler – Benz, Nissan, Matsushita, Rank, Xerox, Boeing, General Electric, IBM, Digital Equipment, Philips, Caterpillar, Chrysler, GE Aircraft Engines, IBM ECAT, Philips Consumer Electronics*.

De forma similar ao que já foi apresentado, OLIVETO FULVIO (2000) explica que uma das tarefas da equipe é compreender todos os aspectos do produto antes que as recomendações possam ser feitas, antes que decisões finais e os compromissos sejam executados. Assim, a ES é uma ferramenta muito eficaz, especialmente se ela está executada corretamente nas fases iniciais do projeto para evitar custos adicionais e atrasos na programação.

O mesmo autor confirma que a vantagem de empregar a ES é a possibilidade de ter uma comunicação constante com os vários membros da equipe, cada membro da equipe pode ter um papel significativo no *design* total e no desenvolvimento do produto. Ter todos os membros da equipe conectados a uma rede de um sistema computadorizado comum podem superar alguns problemas por causa das separações geográficas e dos problemas de programação de reunião.

Também é comum nas empresas de projeto que o desenvolvimento de um projeto seja iniciado e interrompido momentaneamente em função de projetos de outros empreendimentos com cronograma mais apertado. De fato, a gestão do tempo e o cumprimento dos prazos de projeto é um problema recorrente em muitas empresas de projeto.

O problema de gestão dos prazos de projeto se torna ainda mais complexo quando se considera que agentes externos (ou os clientes) à empresa de projeto influenciam no seu desenvolvimento. A falta de informações ou a mudança no programa de necessidades e nas outras especialidades de projeto repercutem significativamente no desenvolvimento de cada projeto e na gestão do tempo de projeto.

Nessas condições de variabilidade dos projetistas mobilizados e pelo tempo de dedicação a cada projeto, evidentemente a qualidade e a produtividade do serviço de

projeto também variam. Além disto, é preciso admitir que quanto maior a interatividade entre os agentes de projeto mais complexa é a gestão do seu cronograma.

Freqüentemente, durante o desenvolvimento do projeto, ocorrem conflitos entre os integrantes do grupo multidisciplinar que podem ser de ordem profissional ou pessoal. Os de ordem profissional têm como principal causa as diferenças entre as distintas disciplinas envolvidas, como também métodos e filosofias diferentes que se somam à escassa prática do trabalho interdisciplinar. O maior problema reside no fato de que alguns dos participantes não conhecem suficientemente as particularidades do trabalho dos outros participantes. Sendo assim, é importante que, ao constituir um grupo de trabalho, os participantes tenham critérios amplos e sejam abertos ao conhecimento e intercâmbio.

A ES vem, então, contribuir para a possibilidade do trabalho multidisciplinar, no que diz respeito a:

- trabalho em equipe, através da: (1) responsabilidade compartilhada pelo grupo e (2) comunicação, que gera maior facilidade na solução de conflitos;
- maior possibilidade de se tomar iniciativas;
- formação de especialistas com um horizonte mais amplo e com uma especial sensibilidade para as necessidades e condições do mercado.

OLIVETO FULVIO (2000) caracteriza a equipe do projeto multidisciplinar como a composição organizacional básica da ES. É uma equipe das diferentes seções da empresa (do projeto) criada para assegurar que todos estejam trabalhando em sintonia. A equipe deve representar os grupos funcionais que contribuam à tradução bem sucedida dos conceitos do novo produto para os protótipos prontos para serem manufaturados. O sucesso de um produto final bem projetado com características necessárias para mercado dependerá bastante de como a equipe da ES será integrada. Em resumo, a ES poderia ser vista como uma aproximação sistemática ao projeto simultâneo integrado dos produtos e dos processos relacionados. Conseqüentemente, a formação da equipe começa no nível superior da companhia com os representantes funcionais das diferentes disciplinas/grupos, como: engenharia, *design* e produção, engenharia de teste, programa de gerenciamento, confiabilidade, fatores humanos, logística, *marketing*, vendas (distribuição), finanças, etc.

STARBEK e GRUM (2002) apresentam as exigências para o trabalho de equipe, tais como: cooperação flexível, não planejada e contínua; sentimento de obrigações a respeito da realização dos objetivos; comunicação através da troca de informação;

habilidade de fazer acordos; consenso apesar do desentendimento, reconciliação ao realizar atividades interdependentes; as melhorias contínuas em ordem para aumentar a produtividade e reduzir o tempo de processos.

A estrutura da equipe de desenvolvimento do produto pode mudar em diferentes fases do desenvolvimento de produto (STARBEK e GRUM, 2002). A equipe consiste de vários grupos de trabalho em várias fases do desenvolvimento de produto. Cada grupo de trabalho consiste em quatro equipes básicas (PRASAD, 1996):

- a equipe lógica assegura que todo o processo de desenvolvimento de produto seja dividido em unidades individuais lógicas (operações, tarefas) e define as relações e conexões entre estas unidades de processo individuais;
- a equipe de pessoal (RH) tem que encontrar as pessoas certas para a equipe de desenvolvimento do produto, treiná-las e motivá-las, e fornecê-las o pagamento apropriado;
- a equipe da tecnologia é responsável pela criação de estratégia e de conceito. Ela tem que se concentrar na qualidade dos produtos com custos mínimos;
- a equipe virtual opera em forma dos módulos de computador e fornece para os outros membros do processo de desenvolvimento do trabalho toda informação requerida.

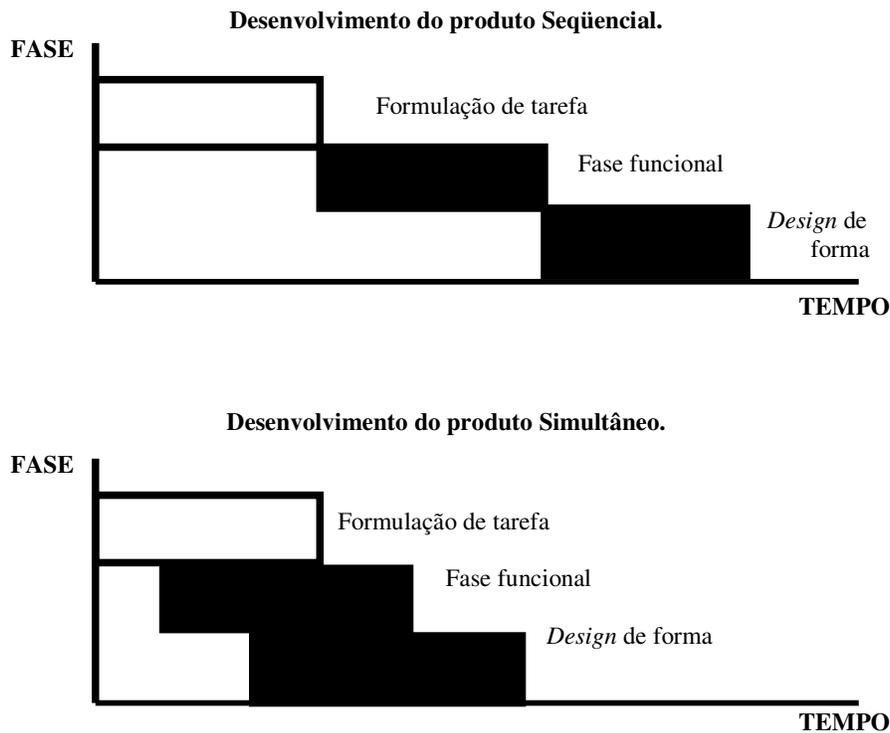
Os mesmos autores (2002) resumem que o objetivo da ES é conseguir a melhor cooperação possível entre as equipes mencionadas acima.

YOUNG e ALLEN (1996), ao discorrer sobre time multidisciplinar, explicam que a participação de especialistas da empresa facilita a consideração simultânea de muitos aspectos do novo produto. Para este objetivo os projetos tipicamente envolvem pelo menos uma equipe multidisciplinar de desenvolvimento onde todos os membros podem recomendar a praticidade das idéias e podem oferecer uma nova perspectiva de resolução de um problema, quando este problema é familiar para uma das disciplinas.

A ES de desenvolvimento de produto incentiva a cooperação construtiva, a negociação e quebra barreiras funcionais promovendo a melhor compreensão das diferentes exigências. Compartilhamento de informação conduz à redução dos erros e com mais interação e início antecipado das atividades posteriores do modelo do ciclo de vida do produto novo. A figura 2 abaixo apresenta as economias de tempo durante o desenvolvimento do produto entre a abordagem seqüencial e simultânea do desenvolvimento do produto.



## Diferença entre seqüencial e simultâneo desenvolvimento do produto



**Figura 2** – Diferença entre seqüencial e simultâneo desenvolvimento do produto

Fonte: YOUNG, ALLEN (1996)

WILLAERT, DE GRAAF e MINDERHOUD (1998), por sua vez, enfatizam que a introdução para ES deve ser feita de cima para baixo. Uma vez dado o sinal de início, a equipe multidisciplinar pode ser formada e o gerente de projeto, que não somente é responsável, mas também a autoridade para fazer mudanças necessárias, poderá ser apontado.

Um guia da introdução da ES nas organizações feita pelo Instituto Nacional australiano de *Manufacturing* (SMARTLINK, 2001) apresenta varias explicações e fornece relevantes conselhos para empresas que decidiram utilizar esta estratégia da gestão. Assim a ES se apresenta como uma filosofia de gestão que não é restrita só para empresas do setor industrial. Além disso, o guia esclarece, que pode parecer que ES foi criada para empresas grandes, mas na verdade, os elementos desta estratégia de gestão podem ser adotados para as empresas de todos os tamanhos, muito embora o tamanho da empresa, obviamente, define e faz diferença na forma de como vai ser adotada a ES. Assim, as grandes empresas procuram uma aproximação sistemática e simultânea para

desenvolvimento de um produto ou de um processo trazendo todas as pessoas necessárias que precisam ser envolvidas. Nas empresas pequenas que têm funcionários com alto nível da habilidade (*skills*) e experientes, a ES pode ser praticada sem apoio do computador ou de quaisquer das técnicas formais.

O guia também fornece uma lista de “perguntas e critérios” para as empresa tomarem decisões sobre a implantação da estratégia de ES. Como por exemplo, algumas das perguntas que uma empresa pode se fazer sobre problemas no desenvolvimento de produto:

- crescimento da pressão competitiva para desenvolver novos produtos;
- atraso no lançamento de novos produtos;
- maior aumento do custo do processo e desenvolvimento dos produtos do que aceitável;
- um predominante foco interno no processo de desenvolvimento de um produto;
- pouco ou nenhum conhecimento das exigências dos consumidores;
- nenhuma ou pouca participação do *marketing* nos estágios iniciais do desenvolvimento de produto;
- pouca transferência da aprendizagem de um desenvolvimento de projeto para o próximo projeto.

As ferramentas da ES tais como, por exemplo, programas operacionais (CAD); as tecnologias de comunicação tais, como *e-mail*, os telefones portáteis; as bases de dados compartilhadas, entre outras, têm o potencial de influenciar nas práticas da ES (ALLEN, 1986), analisando a comunicação e troca de informação entre os participantes do projeto.

Vários autores defendem a idéia que os aspectos de comportamento das diferentes partes envolvidas no projeto podem ser caracterizados e influenciados pela organização de projeto. CLARK e FUJIMOTO (1991) indicam a importância das atitudes na ES, que está requerendo uma voluntariedade de compartilhar (dividir) a informação e de cooperar. HAUPTMAN e HIRJI (1996) confirmam esta observação em um estudo do desenvolvimento de projetos em várias indústrias usando ES. Esses autores afirmam que ES deve ser construída na integração da organização de projeto, ou seja, na superação das diferenças resultantes da especialização funcional: as partes envolvidas devem compreender e confiar suficientemente um no outro para querer compartilhar informação.

OLIVETO FULVIO (2000) compara uma equipe de projeto que segue as técnicas da ES com uma orquestra sinfônica. Assim, a formação da orquestra realiza-se

como a fase conceitual do projeto. O maestro é como o gerente do projeto que integra todas as contribuições criativas. As várias seções de instrumento são como as várias disciplinas da engenharia. Os talentos dos músicos são como peritos da engenharia em vários campos. O treinamento dos ensaios coletivos é como as coordenações que interagem através das várias disciplinas, trocando idéias sobre como melhorar o sistema todo. E o final harmonioso e som soberbo são como o resultado da confiança mútua e o produto com benefício e custo justo entregue ao cliente.

WILLAERT, DE GRAAF e MINDERHOUD (1998) explicam que a implantação da técnica da ES traz para as empresas de diferentes setores vários benefícios, tais como: custo baixo, melhor qualidade e menor tempo para chegar ao mercado.

CREESE e MOORE (1990) também concluem dizendo que a ES conduz a: melhorar a satisfação de cliente; melhorar a qualidade; reduzir o custo; reduzir o tempo de desenvolvimento de um novo produto; reduzir o tempo ao mercado; resolução das exigências de conflitos durante desenvolvimento de produto.

Diversos autores apontam os benefícios da ES enfatizando que a implantação desta estratégia de gestão pode melhorar a qualidade de produto e reduzir o custo da produção, o tempo e o custo de desenvolvimento<sup>10</sup>.

O guia do Instituto Nacional Australiano de *Manufacturing* (SMARTLINK, 2001) define ES como uma filosofia da gestão dedicada para melhorar a satisfação de cliente através da melhor qualidade, com os custos reduzidos e um desenvolvimento de produto mais rápido.

SMITH (1997) defende a idéia do benefício da adaptação dos conceitos da ES para empresas através da explicação de que o aumento da cooperação durante do processo de desenvolvimento do projeto ajuda a aumentar o nível de competição. Assim, enfatiza que os novos métodos de produção estão também chegando para o mercado de prestação de serviço. Esta experiência é um conhecimento importante sobre os novos processos de produção que afetam o resultado final do *design* do produto. Além disso, uma das principais motivações da ES para adoção no processo de desenvolvimento do produto é a possibilidade de cortar o tempo total, o que por sua vez, torna possível trazer o produto mais rápido ao mercado.

---

<sup>10</sup> FUNK, 1997; BOOTHROYD, DEWHURST, 1987; CLARK, FUJIMOTO, 1991; FUNK, 1989; HAYES, WHEELWRIGHT, CLARK, 1988; NEVENS, WHITNEY, 1989; SIMON, 1970; SUSMAN, 1992; WHEELWRIGHT, CLARK, 1992.

Para a adequação às mudanças nos métodos de desenvolvimento do produto, CLAUSING (1994) propôs, de acordo com a ES, que se deve (1) dar início às tarefas e utilizar toda a informação pertinente o mais cedo possível; (2) envolver a equipe multidisciplinar na definição dos objetivos do trabalho, chegando ao entendimento operacional no gerenciamento das informações adequadas; (3) tomar decisões num espaço simples de negociação, ou seja, tratar o projeto, a produção etc. como um sistema simples dentro do qual possam ser executadas decisões previamente estabelecidas; (4) levar em conta trabalhos úteis já feitos, mesmo que não sejam da própria empresa; (5) desenvolver uma base de confiança na equipe multidisciplinar, através de processo simultâneo e visível, de forma que se possa obter consenso dentro da equipe e conseguir rapidez e originalidade.

A análise da literatura selecionada mostrou que a aplicação das ferramentas da ES pode ser influenciada por diferentes características, tais como: características do produto, das necessidades dos clientes, das questões da produção, das questões tecnológicas, da experiência da empresa, da cultura corporativa, do tamanho do projeto e (ou) duração dele.

EVERSHEIM, BOCHTLER, GRABLER e KOLSCHEID (1997) destacam que os objetivos da ES são fornecer os meios para: reduzir o tempo para mercado, ou seja, o período de tempo entre a concepção e o lançamento do produto; apurar (planejar, definir os parâmetros) os custos de desenvolvimento e da produção; e realçar a qualidade dos produtos no sentido geral de Gerencia Total de Qualidade (*Total Quality Management - TQM*).

As empresas que já implantaram ES e encontraram dificuldades ressaltaram as seguintes preocupações: tempo dependente do fornecedor; os sistemas de recompensa não apóiam as equipes; falta de suporte de tecnologia de informação; melhoria do projeto ao invés da melhoria processo; mudança descontínua (GRAAF, 1995).

OLIVETO FULVIO (2000) enfatiza que embora a ES seja uma ferramenta indispensável ao projeto e desenvolvimento de produto, as empresas antes de decidir aplicar esta técnica de gestão na sua empresa, precisam tomar cuidado para não transformar ES em “uma pedra burocrática”. Infelizmente, às vezes é quase inevitável não encontrar dificuldades porque quando muitas disciplinas estão envolvidas no processo de tomada de decisão, se cria uma tendência de atrasos desnecessários que, por sua vez, impedem o progresso do projeto e do desenvolvimento de produto. Assim, o

atraso pode acontecer por causa de muitas reuniões, de demasiados acordos e de outros inconvenientes criados por causa deste tipo de organização.

### **1.3. A GESTÃO DE PROJETOS NO SETOR DE SERVIÇOS**

*“As operações de uma empresa de serviços são o coração do “produto”. (DOUGLAS, HOFFMAN, K., BATESON, J., E., G., 2003.)*

*“The ultimate goal of a development project is to create a product that makes a profit.” (O alvo final de um projeto de desenvolvimento é criar um produto que gere o lucro) (SMITH, R., P., 1997).*

Cada vez mais as empresas industriais descobrem que suas maiores receitas são geradas pelo setor de serviços.

MEISENHEIMER II (1998) enfatiza que

*“A demanda por serviços tem crescido enormemente como resultado de avanços tecnológicos, mudanças demográficas e aumento das pressões competitivas.” (MEISENHEIMER II, 1998).*

No geral, essa nova “era de serviços globais” se caracteriza por maior presença do setor de serviços na economia, mais envolvimento do cliente em decisões estratégicas de negócios; produtos cada vez focalizados no mercado, desenvolvimento de tecnologias que melhoram a prestação de serviços, funcionários com maior autonomia de decisões, no qual os aspectos intangíveis dos produtos estão se tornando características fundamentais que os diferenciam no mercado.

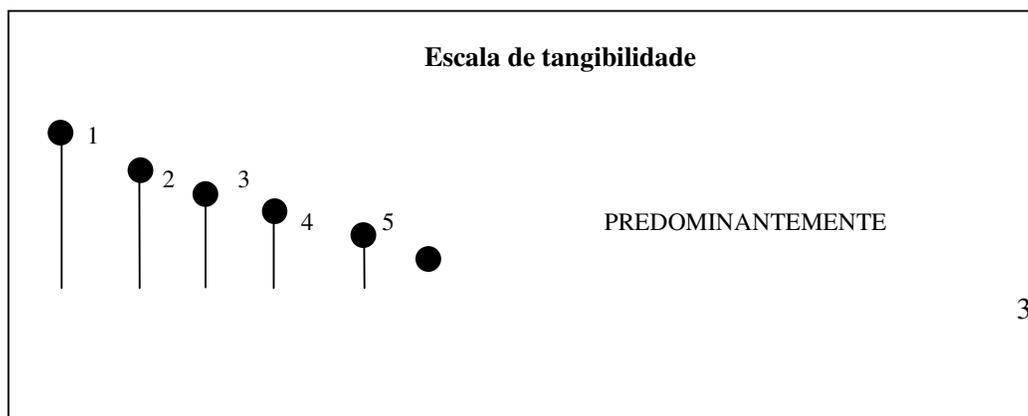
Podemos admitir que a distinção entre bens e serviços nem sempre é perfeitamente clara. Na verdade, é muito difícil fornecer um exemplo de um bem puro ou de um serviço puro.

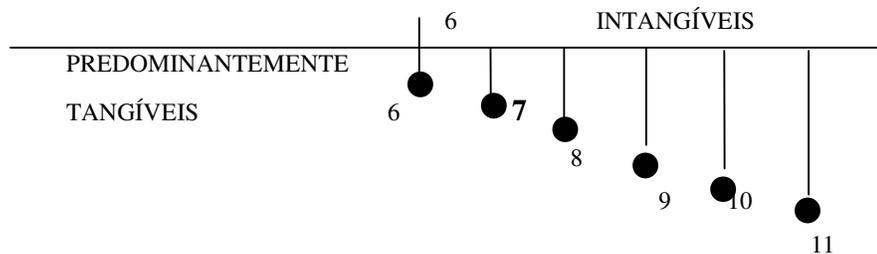
É pouco relevante a distinção entre produto e serviço. Conforme SALERNO (2001), os conceitos dos serviços e bens oriundos de classificação econômica setorial

estão cada vez mais entrelaçados na atualidade. Este autor cita que, na compra de um automóvel, compra-se também um aglomerado de serviços (assistência técnica, parcelamentos, serviço de atendimento de cliente, etc.). “Não se compra mais um carro e sim um serviço de mobilidade” (SALERNO, 2001).

HOFFMAN e BATESON (2003) definem as definições de bens e de serviços, como: “No geral, bens podem ser definidos como objetos, dispositivos ou coisas, ao passo que serviços podem ser definidos como ações, esforços ou desempenhos. Além disso, note que, quando é mencionado o termo produto, ele se refere tanto a bens quanto a serviços (...)”.

Os mesmos autores fornecem o modelo da escala de tangibilidade de Shostack. É o meio de melhor percepção das diferenças entre bens e serviços. Esta escala apresenta, com base em sua tangibilidade, uma série de produtos ao longo de uma linha contínua. Os bens puros são predominantemente tangíveis, ao passo que os serviços puros são predominantemente intangíveis (figura 3).





**LEGENDA:**

1 – Sal	5 – Cosméticos	9 – Gerência de investimento
2 – Refrigerantes	6 – Lojas de <i>fast-food</i>	10 – Consultoria
3 – Detergentes	<b>7- Agências de publicidade</b>	11 - Ensino
4 – Automóveis	8 – Linhas aéreas	

**Figura 3** – Escala de tangibilidade

**Fonte:** HOFFMANN, BATESON (2003)

No entanto, na figura 3, as AP apesar de estarem ao lado daqueles predominantemente intangíveis, pode-se dizer que o resultado de sua produção apresenta aspectos físicos bastante tangíveis, como pode ser verificado nas peças publicitárias.

Assim, a produção dos produtos publicitários pode ser definida como projeto, da mesma forma que o projeto de produtos do setor industrial.

CARDEN e EGAN (2008) enfatizam que a produção de filmes comerciais tem características semelhantes ao dos projetos de produtos.

ZARIFIAN (2001) enfatiza que a área industrial e a área de serviços sofrem evoluções convergentes. Em outras palavras o “setor industrial descobre e incorpora à noção de “serviço”, o setor dos serviços industrializa seus modos de funcionamento” (ZARIFIAN, 2001).

KERZNER (2001) reforça que diversas organizações de diferentes setores econômicos têm utilizado os conceitos da GP tais como: serviço bancário, farmacêutica, consultoria, publicidade, saúde, segurança, e outros setores não tradicionais de setor industrial e de manufatura.

É verdade, no entanto, que a estratégia de GP é pouco utilizada em setores pouco tradicionais como as agências de publicidade. (CARDEN e EGAN, 2008).

GRABHER (2004 a, b) e IBERT (2004) colocam em evidência que os projetos da indústria publicitária envolvem uma mistura das pessoas diferentes dentro da uma agência, como por exemplo, *freelancers* e os funcionários das outras empresas.

Analisando o relacionamento entre gerente do projeto e equipe do projeto da AP, WINDELER e SYDOW (2001) afirmam que com tantos funcionários com qualificações diferentes, pertencentes a vários departamentos de uma empresa, assim como os especialistas de outras empresas, um gerente de projeto precisa coordenar e supervisionar todos os membros da equipe e suas atividades. O gerente de projeto é a pessoa da referência para toda equipe do projeto e tem a tarefa de estabelecer relações de confiança entre os participantes. Isso não é uma tarefa fácil, porque os projetos, assim como a empresa de publicidade, são caracterizados por uma distribuição assimétrica da informação e do poder.

GRABHER (2002a) enfatiza que o gerente de projeto especifica padrões do trabalho, ordens de trabalho, a divisão de trabalho e é responsável pela distribuição de recursos. O gerente também liga a equipe de projeto ao cliente, que, por sua vez, também define os alvos, os prazos, os custos do projeto e também é responsável pelas decisões. As decisões feitas pelo cliente conjuntamente com o gerente de projeto, a respeito dos padrões e das tarefas do projeto, servem para estruturar o projeto em estágios sucessivos, fornecendo algumas certezas para todos os participantes do projeto. Com isso, cada membro da equipe pode relacionar seu próprio trabalho ao objetivo final do projeto.

CARDEN e EGAN (2008) explicam que ao mesmo tempo, a mudança de composição das equipes promove a criatividade e impede os possíveis efeitos de crise de desenvolvimento criativo do projeto. Na indústria publicitária isso é particularmente importante na fase criativa de desenvolvimento, por exemplo, de uma campanha publicitária nova.

Além disso, tratando dos projetos das AP, há três níveis da criatividade, ou seja, nível individual da criatividade (OLDHAM e CUMMINGS, 1996), o nível da equipe (PAULUS, 2000; RICKARDS e MOGER, 2000) e o nível organizacional da criatividade. (WOODMAN; SAWYER; GRIFFIN, 1993).

De acordo com KIRTON (1989) o nível individual desenvolve o comportamento criativo do funcionário de forma adaptativa e até inovadora.

Para a criatividade do nível organizacional WOODMAN; SAWYER; GRIFFIN (1993) propõem uma estrutura detalhada que enriquece o conhecimento para compreender influências através dos níveis da análise do indivíduo, da equipe, e da organização.

A criatividade nas equipes de projeto faz o papel de uma ponte que liga a criatividade individual e a criatividade organizacional da empresa. Assim, as equipes de projeto, geralmente, são utilizadas para gerar idéias criativas e transferir estas idéias, recentemente criadas nas tecnologias úteis para os produtos, ou os serviços. (IANSITI e WEST, 1997; THAMHAIN, 2003).

Vários autores, como por exemplo, CARDEN e EGAN (2008) enfatizam as idéias sobre papel importante da criatividade nos projetos de uma AP com os seguintes argumentos:

- a inovação nas organizações depende significativamente da criatividade em equipes de projeto com finalidade de integrar os conhecimentos e as informações diferentes, transformando uma idéia imaginável em um serviço, produto, processo ou negócio real;

- a criatividade em equipes de projeto envolve o processo interpessoal de discussões e motivações para interação dos membros da equipe de projeto. Estimular a criatividade das equipes do projeto pode incentivar os membros da equipe a contribuir para uma compreensão compartilhada do projeto, do cliente, do mercado e do produto;

- os membros da equipe de projeto precisam interagir uns com os outros para trocar informações e conhecimento para o desenvolvimento das especificações novas ou produtos inovadores. Embora a mistura de potencialidades apropriadas dentro da equipe seja muito importante, é improvável que todos os membros da equipe de projeto tenham sozinhos a capacidade suficiente, o conhecimento e a informação necessários para realizar o projeto. Conseqüentemente, os membros da equipe de projeto precisam ter uma rede comum para trocar e transferir o conhecimento e a informação, uma rede com o ambiente externo que pode coletar as informações necessárias;

Porém, a criatividade da equipe pode gerar algumas idéias mais criativas que trazem vários benefícios para projeto, mas também pode envolver mais conflito nos processos de uma comunicação (CARDEN e EGAN, 2008). Os mesmos autores enfatizam a existência de um relacionamento entre conflito e criatividade.

Outra questão importante para as empresas do setor de serviço é definição e medição pró-ativa da satisfação do cliente (porque sem ele a empresa de serviço não tem razão de existir)<sup>11</sup>. As empresas correm grande risco esperando quando os clientes

---

<sup>11</sup> “Embora exista uma variedade de definições alternativas, a definição mais popular da satisfação ou insatisfação do cliente é que ela é uma comparação das expectativas do cliente com suas percepções a respeito do encontro de serviço real.” (HOFFMAN, BATESON, 2003).

começam a reclamar para identificar problemas no seu sistema de prestação de serviço. Medir o progresso da empresa, no que diz respeito à satisfação do cliente, através dos números de queixas recebidas é um jeito muito caro.

Assim, a participação do cliente, (como um dos participantes do projeto/ do processo de produção) sempre faz parte do PDPj e o resultado final de produção também depende muito dele. Por isso, a qualidade do serviço não pode ser entendida da mesma maneira, e, além disso, não é possível o controle de qualidade com base na eliminação de defeitos, antes que o cliente veja o produto.

## **CAPÍTULO 2**

### **MERCADO PUBLICITÁRIO E AGÊNCIA DE PUBLICIDADE**

*“A Agência nunca vai conhecer tanto sobre o negócio do Cliente quanto ele próprio. Em contrapartida, o Cliente jamais entenderá tanto de comunicação quanto a Agência.”*  
(DOMINGUES, C., 2008)<sup>12</sup>.

Este capítulo tem por objetivo apresentar o mercado de publicidade em geral e, particularmente, as agências de publicidade – AP (conceitos gerais, características principais e definições básicas).

Inicialmente é necessário enfatizar e definir as diferenças conceituais entre publicidade e propaganda. De acordo com MALANGA (1977), “o livro Técnica de Vendas e Publicidade estabelece as seguintes relações e diferenças: a propaganda visa à adesão individual a um dado sistema ideológico, podendo, contudo dar lugar a adesões coletivas, enquanto a publicidade visa criar desejo coletivo de aquisição, que se deverá materializar numa compra individual.” (MAGALHÃES; COSTA; CALVET DE MAGALHÃES, 1959).

Assim sendo, pode-se deduzir que a publicidade tem como alvo um grupo de pessoas que formam uma determinada sociedade. Pretende assim, focar no grupo para atingir os indivíduos que o formam, incentivando-os a tomarem uma determinada atitude que foi veiculada pela publicidade.

Por outro lado, a propaganda objetiva o indivíduo singular, para assim atingir determinado grupo de pessoas que formam uma sociedade específica.

Ainda de acordo com MALANGA (1977), há pressupostos intrínsecos para cada um deles, de tal forma que a publicidade tem como propósito o lucro que é conquistado pela venda do produto, revelando assim sua natureza comercial; enquanto isso, a propaganda, geralmente patrocinada pelo Estado ou seus organismos, ou seja, gratuita, tem como foco uma ideologia liderada por sentimentos morais, cívicos, religiosos ou políticos.

No Brasil não existe uma separação muito clara dos dois institutos, mesmo que provocados por diferentes fontes, e isto se confirma pelo fato de usarem os mesmos tipos de veiculação para a divulgação de seus propósitos, tais como jornais, revistas, rádios, televisão.

---

<sup>12</sup>Disponível em: [<http://www.umacoisaoutra.com.br/marketing/cliente.htm>]. Acesso em dezembro 2008.

Na presente dissertação serão adotados os seguintes termos: publicidade, mercado publicitário, agências de publicidade, produto publicitário e campanhas publicitárias.

A respeito da importância da publicidade como setor de mercado, MALANGA (1977) enfatiza, que “a publicidade contribui para: aumentar a produção; aumentar a circulação do dinheiro; oferecer mais empregos; melhorar o padrão de vida e reduzir o custo do produto”.

## 2.1. AS AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE: AS PRINCIPAIS DEFINIÇÕES

A publicidade mundial hoje é um complexo e sofisticado negócio financeiro multinacional que movimentou, só em 2006, 428 bilhões de dólares<sup>13</sup>.

JAPIASSU (2006), confirma que:

*“No Brasil, onde o investimento publicitário foi da ordem de US\$6,5 bilhões em 2005, grande parte das maiores agências nacionais foi adquirida por esses grupos concentradores e as que restam em seu formato original devem também desaparecer como empresas independentes. Na condição de independentes, sem filiação aos grandes grupos, sobreviverão as agências de pequeno ou médio porte, fornecedoras de talento criativo e serviços especializados.”*  
(JAPIASSU, 2006).

No que concerne às AP e ao mercado publicitário brasileiros, é necessário lembrar os dois momentos importantes que marcaram a profissionalização da publicidade no Brasil, começando com a criação da ABP-Associação Brasileira de Propaganda, em 1937, e se confirmando com a criação da ABAP- Associação Brasileira das Agências de Publicidade dez anos depois.<sup>14</sup>

De maneira geral, as AP podem ser tratadas como as empresas responsáveis pela criação, planejamento, produção e veiculação de campanhas publicitárias. Além disso,

---

<sup>13</sup> Segundo estudo da Zenith Optimedia. Disponível em: [http://www.umacoisaoutra.com.br/marketing/bb.htm]. Acesso em setembro 2008.

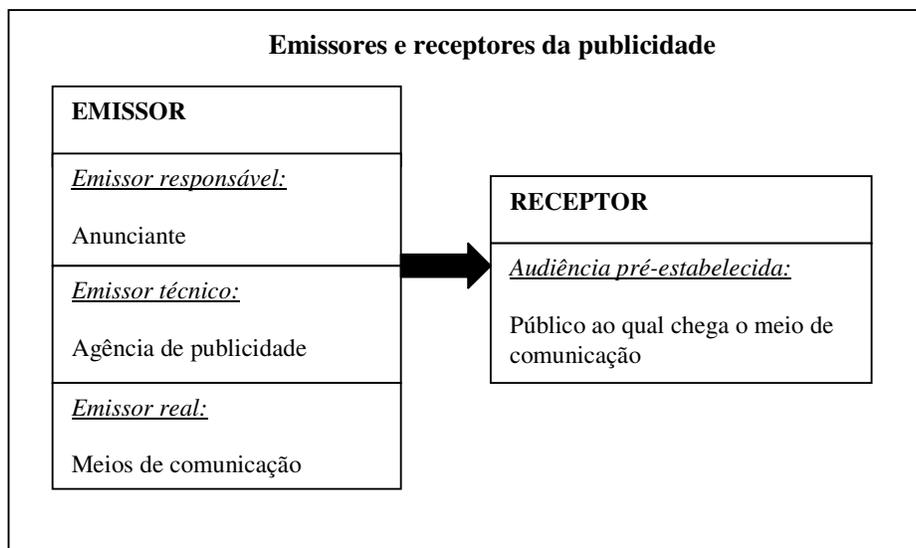
<sup>14</sup> Disponível em: [http://www.abpbrasil.org.br/] e [http://webserver.4me.com.br/wwwroot/abap/]. Acesso em março 2007.

elas exercem uma função intermediária importante entre o anunciante (seu cliente), os fornecedores e os veículos de comunicação.

Segundo DEMARTINI GOMES (2003), “a agência de publicidade é uma empresa de serviços técnicos profissionais que atua como intermediária entre a empresa anunciante e a empresa meio”.

A mesma autora define AP como “uma organização comercial independente, composta de técnicos e de criadores, cujo objetivo é conceber, executar e controlar a publicidade e colocá-la nos veículos publicitários por conta das empresas que procuram encontrar clientes para seus bens serviços” (DEMARTINI GOMES, 2003).

Baseando as suas idéias no estudo de outro autor, BILLOROU (1995), ela explica que “no caso das mensagens publicitárias, temos um triplo emissor e um receptor múltiplo” (DEMARTINI GOMES, 2003), conforme ilustrado na figura 4.



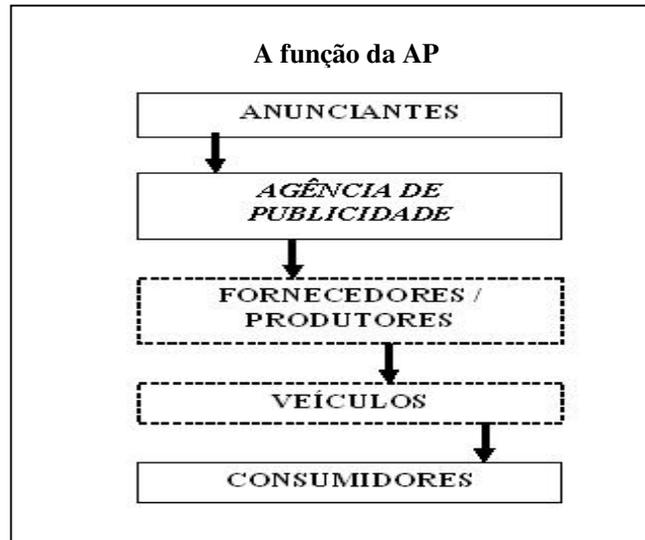
**Figura 4** – Emissores e receptores da publicidade

**Fonte:** DEMARTINI GOMES (2003)

Com estes fundamentos, os autores explicam a necessidade de 4 fatores fundamentais para o ciclo da mensagem publicitária, quais sejam:

- a) Existência de um anunciante;
- b) Criação e planejamento de sua difusão: agência de publicidade;
- c) Difusão: meios;
- d) Recepção: audiência.

A figura 5 esquematiza as etapas do processo da comunicação entre os todos os participantes.



**Figura 5** – A função da AP

Fonte: autora

CORRÊA (1987) define as características de cada um dos participantes deste processo da comunicação. Anunciante é aquele personagem que solicita o serviço da agencia. Seu principal papel nesse ciclo é informar a agencia seus problemas de serviço ou comunicação, definir seus objetivos e orientar sobre o rumo a ser tomado.

Os fornecedores e produtoras são todos aqueles personagens que trabalham dentro do projeto executado pela agencia para que este realmente aconteça, como por exemplo, os músicos, fotógrafos, produtoras de filmes e vídeo, produtoras de som, agências de modelos, agências de promoção, representantes, desenhistas especializados, etc. O fornecedor e o produtor geralmente estão no fim da linha dos trabalhos. Tem a responsabilidade de executar corretamente tudo o que foi planejado e criado, encerrando todo um processo de planejamento e criação.

O mesmo autor (1987) enfatiza que o veículo de comunicação de massa é mais um componente importante do processo de execução dos pedidos dos anunciantes. Esta etapa do processo geralmente é última. Os principais veículos de comunicação são: televisão, cinema, rádio, imprensa, mídia exterior, salas de cinema, internet, POS/ PoS (ponto de venda ou ponto do serviço) etc. Cada um deles apresenta sua própria

característica e eficiência. Eles podem ser usados em conjunto ou isoladamente, a depender do que se pretende e de cada situação particular.

É importante enfatizar que o consumidor é objetivo final de todo o processo publicitário.

No que tange às principais funções e aos serviços oferecidos pelas AP, DEMARTINI GOMES (2003) define dois tipos de funções das AP:

A) Funções junto aos anunciantes.

Neste caso uma AP é uma prestadora de serviços que fornece ao seu cliente, serviços variados. Estes serviços na sua vez podem ser classificados em três funções gerais: (1) consultar em comunicação (determinação de estratégias e concepção de campanhas); (2) criar e produzir os anúncios; (3) intermediar ou negociar (compra de espaço na mídia, produzir peça publicitária, etc.).

B) Função junto à mídia.

Neste caso os papéis da agência junto aos meios de comunicação são basicamente três: (1) serviços de natureza comercial: comprar espaços; fazer orçamentos; repassar os comprovantes de inserção aos clientes; (2) serviços de natureza financeira: pagamento ao que foi combinado; garantia de pagamento aos veículos; (3) controle jurídico das mensagens e campanhas, de acordo com as legislação e regulamentos em vigor.

MALANGA (1977) enfatiza que os serviços oferecidos pelas AP variam dependendo do tipo e do tamanho da agência. O quadro 1 abaixo mostra mais detalhado as características dos serviços oferecidos pelas AP definidas pelo este autor.

<b>OS SERVIÇOS OFERECIDOS PELAS AP.</b>	
Planejamento e coordenação da publicidade baseados no conhecimento de princípios de mercado. Isto exige experiência na organização de vendas, mercado, canais de distribuição e estratégia publicitária, assim como técnica. Estes serviços devem incluir:	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Pesquisa de mercado – pelo menos o conhecimento necessário para comprar tais serviços, quando não são executados na agência, incluindo veículos e pesquisas de texto.</li> <li>b) Serviços de mercadologia, tais como: treinamento de vendas e obtenção da colaboração dos concessionários.</li> </ul>
Preparação de campanhas publicitárias eficientes. Isto inclui:	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Encontrar a idéia ou tema ideal.</li> <li>b) Texto e preparação da matéria redacional.</li> <li>c) Visualização, esboço e apresentação dos anúncios, catálogos e outros materiais promocionais.</li> <li>d) Produção e compra de desenhos e artes finais, gravação e clichês.</li> <li>e) Compra e supervisão de trabalhos gráficos.</li> <li>f) Verificação de detalhes técnicos.</li> <li>g) Preparo de textos e comerciais radiofônicos.</li> <li>h) Contratação de artistas de rádio, televisão e supervisão de programas, além de modelos fotográficos.</li> </ul>
Inserção eficiente da publicidade. Isto inclui:	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Análise e seleção de veículos.</li> <li>b) Preparação de programas.</li> <li>c) Compra de espaço e tempo.</li> <li>d) Preparo e manutenção de listas com endereços de compradores.</li> <li>e) Dobragem, envelopagem e expedição de mala direta.</li> <li>f) Remessa de clichês, textos e instruções para os veículos.</li> <li>g) Verificação da publicação do anúncio.</li> <li>h) faturamento aos clientes.</li> </ul>
Manutenção eficiente de arquivos que devem conter: contratos, autorizações, correspondência, tabelas, programações, anúncios, clichês, estéreos, cartões e outras informações.	

Fonte: MALANGA (1977)

É difícil fazer uma classificação rigorosa do tamanho das AP, uma vez que existem várias características que definem esse tamanho da AP. As AP vão desde empresas com poucos empregados e reduzidas instalações até grandes organizações multinacionais, presentes em muitos países, empregando milhares de pessoas e operando em enormes escritórios. Geralmente os autores, através do critério do número

dos funcionários da empresa, definem três tipos do tamanho da AP: pequena, média e grande.

Por SAMPAIO (1999) a agência pode ser classificada como pequena “quando que tem basicamente as três áreas essenciais do negócio – atendimento/ planejamento, criação e mídia – com alguns profissionais, e mesmo um único, em cada área. Muitas vezes, a própria divisão e definição dessas áreas não é muito precisa”. O tamanho médio de uma agência pode ser definido quando existe “uma estrutura mais bem definida e um número maior de profissionais em cada setor essencial, além de contar (em muitos casos) com os demais departamentos de apoio. “Já uma agência grande deve “possuir estrutura sofisticada, departamentos essenciais bem organizados e às vezes até subdivididos. E com áreas de apoio igualmente constituídas”. (SAMPAIO, 1999).

Outra característica principal do tamanho da AP é a verba. Este critério é definido por JONES (2003):

*“O tamanho de uma agência é medido tradicionalmente pelo capital de giro – a quantia de dinheiro de publicidade que passa por ela. Ou seja, as aplicações em publicidade. Quase sempre também é a fonte da receita da agência – outro elemento utilizado para dimensionar o tamanho da agência. O parâmetro específico para medir o capital de giro de uma agência é o faturamento do cliente, que corresponde ao valor agregado feito por todos os clientes da agência, num ano qualquer. No caso do cliente que emprega mais de uma agência, são incluídas somente as marcas pelas quais a agência responde integralmente e ignora-se a compra de mídia feita em favor de outras agências (sistema pelo qual ela opera como “agência de referência” para aquele cliente).” (JONES, 2003).*

Além disso, geralmente, as AP podem ser divididas em três tipos:

1) Agência de serviços completos (*full- service*): vários especialistas de diferentes áreas trabalhando juntos (por exemplo: publicidade, digital, *design*, marcas, *marketing* direto e PR. Os clientes destas agências usam um ou uma combinação destes tipos dos serviços;

2). Agência de mídia independente (*media planning and buying agency services*). Recomenda aos seus clientes: Como, Quando e Onde gastar os seus orçamentos publicitários (*advertising budgets*);

3) Agência de marketing direto (*direct marketing*): trabalha em nome dos clientes, fornece uma comunicação criativa e estratégica para as audiências alvo, por exemplo: correio direto e rádio.

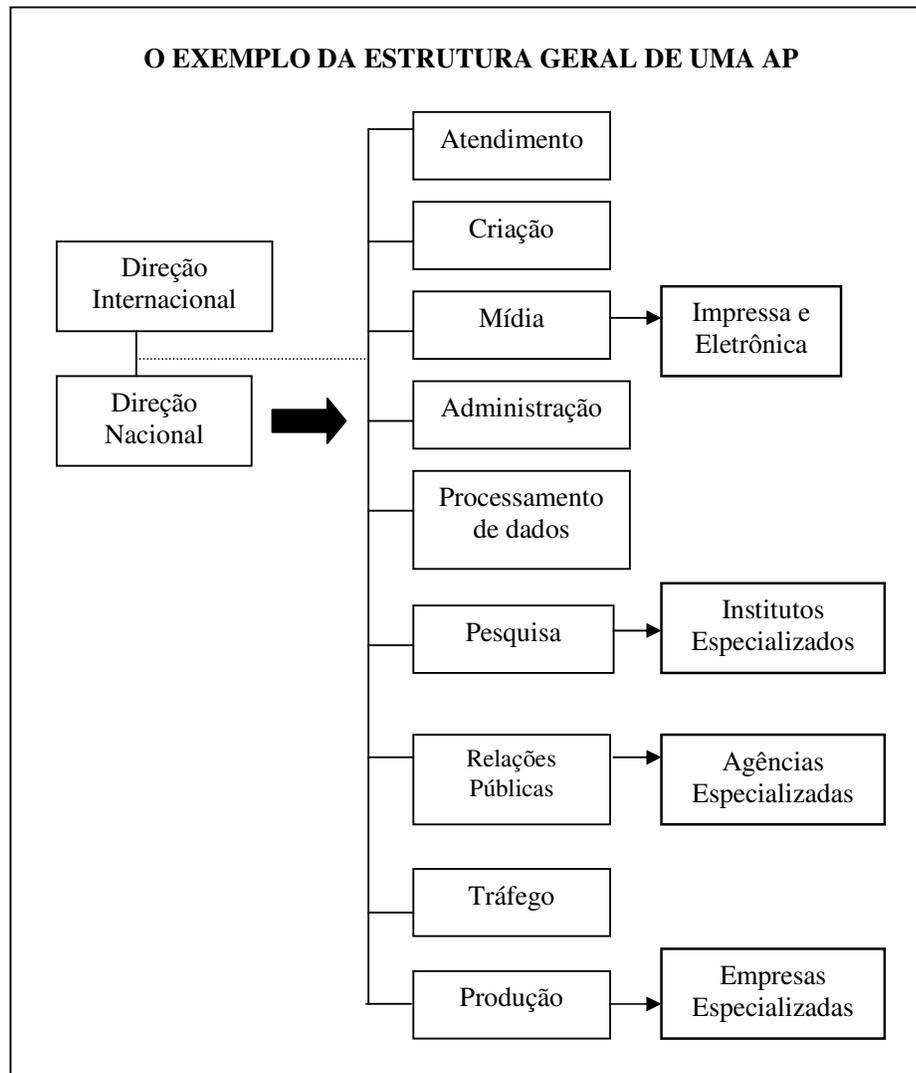
Embora os tipos e tamanhos das AP variem, quaisquer que sejam as funções exercidas são sempre as mesmas. Antes de começar falar sobre funções dos vários setores ou departamentos da AP, vão ser enfatizadas as funções da própria AP.

## **2.2. A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E OS PRINCIPAIS DEPARTAMENTOS DE UMA AGÊNCIA DE PUBLICIDADE**

Tratando da estrutura organizacional da AP, SALLES (1976) enfatiza que:

*“Cada AP tem sua estrutura definida, em organogramas apropriados a suas finalidades, objetivos e dimensionamento. O organograma é a representação gráfica da distribuição de funções dentro de uma empresa e das relações entre os vários órgãos, oferecendo a possibilidade de rápida visualização da estrutura de uma empresa. O organograma de cada agência deve englobar e agrupar adequadamente seus serviços e pessoal, de acordo com os objetivos e metas a serem alcançados.”* (SALLES, 1976).

Na figura 6 pode ser observada a estrutura e o funcionamento de uma AP completa que possui todos os serviços publicitários.



**Figura 6** – O exemplo da estrutura geral de uma AP

**Fonte:** DEMARTINI GOMES (2003)

Embora, não seja correto estabelecer um organograma padrão para todas as AP, porque cada agência é única em sua estrutura e funcionamento, algumas funções são fundamentais, e sem elas, não seria possível cumprir o ciclo ATENDIMENTO – PLANEJAMENTO – CRIAÇÃO – PRODUÇÃO – MÍDIA.

Assim os principais departamentos da AP do tipo completo (*full -service*) podem ser apresentados como: atendimento, planejamento, pesquisa e *marketing*, criação, produção gráfica, estúdio, audiovisual, informações e pesquisa, informações de veiculação, compra e venda de espaço na mídia, controle e fiscalização de veiculação.

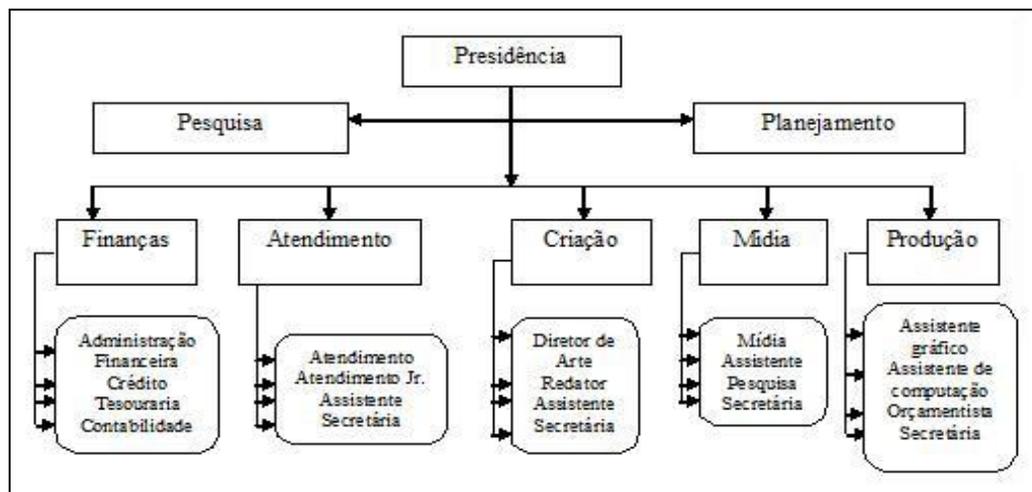
Registre-se que algumas agências, de acordo com seus objetivos, ainda têm outros departamentos, tais como Relações Públicas, Novos Negócios, *Marketing*, Promoções e *Merchandising*, etc.

De acordo com LUPETTI (2003), os principais tipos das estruturas organizacionais tradicionais das AP são: **funcionais, divisionais e matriciais**.

1) As **estruturas funcionais** são comuns em AP pequenas (que trabalham com um ou poucos produtos ou serviços) e se apresentam como agrupamento das pessoas por habilidades semelhantes, que compartilham especialidades, interesses e responsabilidades técnicas.

De acordo com SCHERMERHORN (1999), as principais vantagens da estrutura funcional são: “economia de escala com o uso eficiente de recursos; atribuições de tarefas compatíveis com o treinamento técnico; resolução de problemas técnicos de alta qualidade; treinamento profundo e desenvolvimento de habilidades dentro das funções; caminhos de carreira claros dentro das funções”. A figura 7 apresenta um exemplo deste tipo da estrutura organizacional (incluindo o departamento de finanças, atendimento, criação, mídia e produção).

**Estrutura organizacional funcional de uma AP**



**Figura 7**– Estrutura organizacional funcional de uma AP

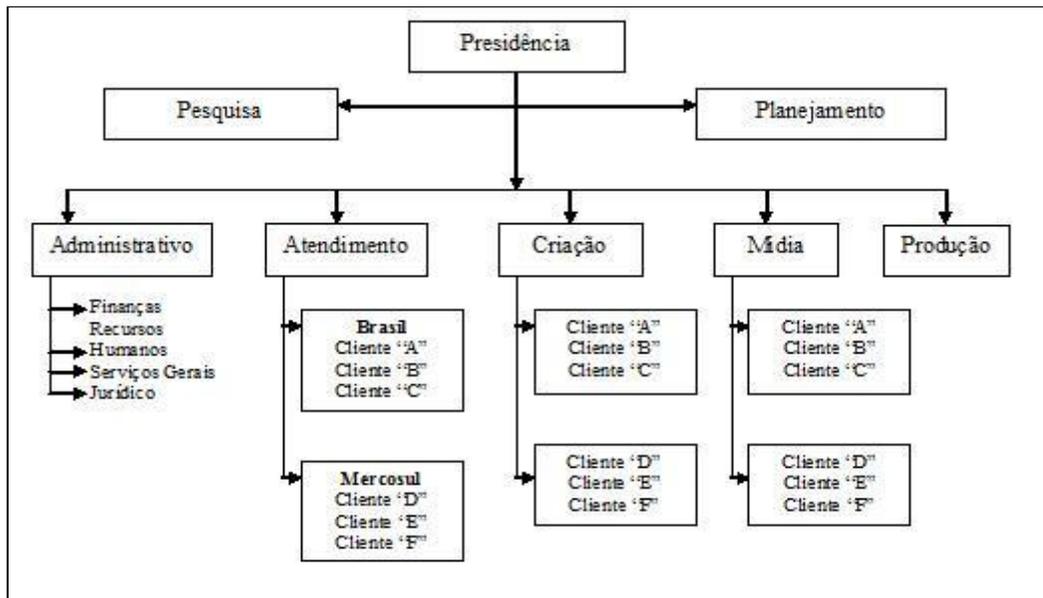
Fonte: LUPETTI (2003)

2) A segunda forma de estrutura organizacional que pode ser adotada pela AP é **estrutura divisional**. Ela é comum para as AP que trabalham com diversos produtos, vários territórios e clientes. De acordo com LUPETTI (2003), “agrupam pessoas com

diferentes tarefas e habilidades, que trabalham no mesmo produto, servem a clientes semelhantes e/ ou operam na mesma região geográfica. As estruturas divisionais por produto agrupam funções e atividades trabalhando um produto único ou serviço; as divisionais por cliente agrupam clientes de portes diferentes; e as divisionais por clientes agrupam clientes de portes diferentes; e as divisionais por região geográfica reúnem as atividades por local”.

As principais vantagens destas estruturas são: “maior flexibilidade nas respostas às mudanças ambientais; coordenação melhorada entre departamentos funcionais; pontos claros de responsabilidade pela entrega do produto ou serviço; especialidade concentrada em clientes, produtos e regiões específicas; facilidade de crescer ou reduzir em tamanhos, pela adição ou eliminação de divisões” (LUPETTI, 2003). A figura 8 apresenta um exemplo da utilização desta estrutura organizacional divisional por cliente e por região geográfica.

**Estrutura organizacional divisional por cliente/ região de uma AP**



**Figura 8**– Estrutura organizacional divisional por cliente/ região de uma AP

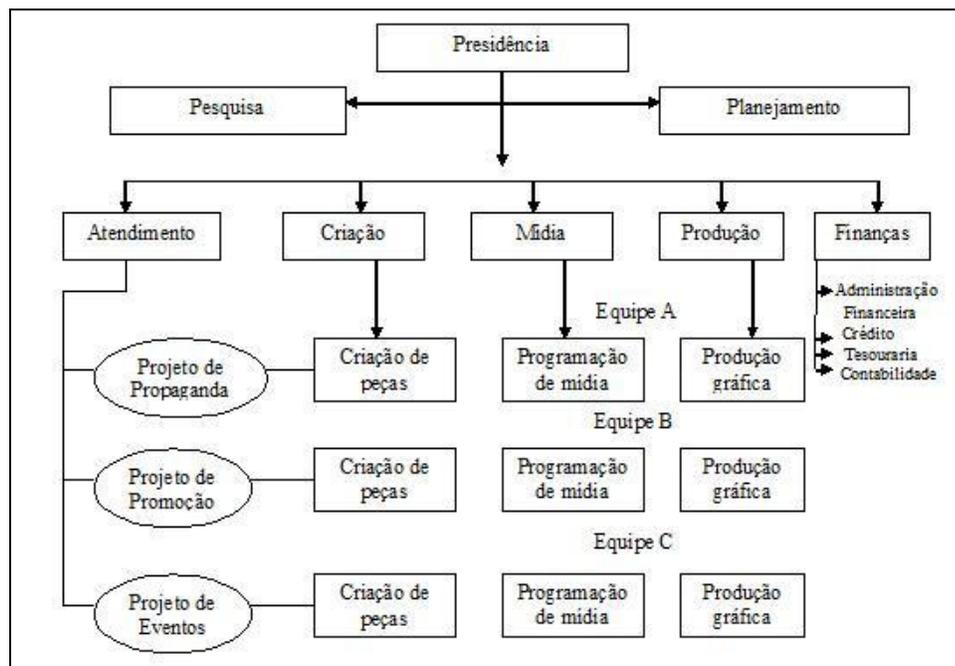
Fonte: LUPETTI (2003)

3) Outra forma de estrutura organizacional é a **estrutura matricial**. As equipes multifuncionais permanentes se agrupam “para misturar as forças técnicas de estruturas funcionais com o potencial integrador das estruturas divisionais. Os funcionários em uma estrutura matricial pertencem a dois grupos de trabalho e, por consequência,

respondem a dois comandos diferentes. É conhecida como a estrutura de “dois chefes.” LUPETTI (2003).

As principais vantagens da estrutura matricial, de acordo com LUPETTI (2003), são: maior flexibilidade interfuncional (em outras palavras, diferentes contribuições para um objetivo específico); flexibilidade (que permite acrescentar, eliminar ou alterar o foco da organização); serviços ao cliente (ou seja, sempre haverá uma pessoa para atender os clientes); melhor identificação de custos por projetos; tomada de decisão aperfeiçoada (em outras palavras, as tomadas de decisão e a solução de problemas são empurradas para o nível das equipes, em que as informações são mais refinadas); estratégia gerencial aperfeiçoada (que libera os gerentes de topo das decisões de rotina, possibilitando-lhes dedicar mais tempo à gerência mais estratégica). A figura 9 apresenta um exemplo da estrutura organizacional matricial.

**Estrutura organizacional matricial**



**Figura 9–** Estrutura organizacional matricial

Fonte: LUPETTI (2003)

Além disso, as necessidades do mercado publicitário contemporâneo (crescimento da produtividade e das vantagens competitivas) levam as AP procurar e

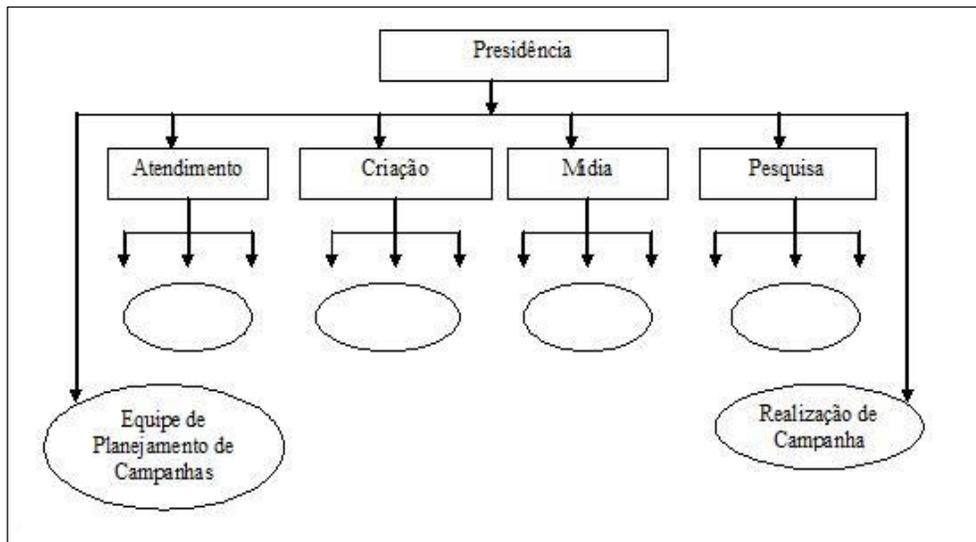
adotar as novas estruturas. Uma delas é chamada como estrutura de equipe ou **estrutura por células de trabalho**.

LUPETTI (2003) explica que “as estruturas por células são criadas para aperfeiçoar as relações laterais e resolver os problemas” da empresa, como, por exemplo:

*“Funcionários de diferentes departamentos (planejamento, atendimento, pesquisa, criação e mídia) trabalham juntos no desenvolvimento de campanhas para alcançar o máximo de impacto nos consumidores, na satisfação de seus clientes anunciantes, na qualidade de seus serviços e na produtividade. O objetivo da estrutura por células é explorar os potenciais intelectuais de todos os funcionários envolvidos no processo, permitindo que as pessoas compartilhem conhecimentos e experiências para ganhar vantagens competitivas. Sob a orientação de um líder (planejamento ou atendimento), as células desenvolvem o trabalho com ênfase no consenso e na tomada de decisão do grupo.” (LUPETTI, 2003).*

Na figura 10 abaixo está apresentado o exemplo desta estrutura.

**Estrutura organizacional por células**



**Figura 10**– Estrutura organizacional por células

**Fonte:** LUPETTI (2003)

LUPETTI (2003) descreve várias vantagens desta estrutura, tais como:

*“(...) quebrar barreiras entre os departamentos, além de ajudar a elevar o moral, pois as pessoas de diferentes setores da empresa passam a se conhecer melhor e saber mais sobre as responsabilidades de trabalho de cada uma. Como as equipes concentram suas especialidades e conhecimento em problemas específicos, elas podem aumentar a rapidez e qualidade das decisões em muitas situações.”* (LUPETTI, 2003).

*“Esse tipo de integração exige que os funcionários que participam das células despendam muito de seu tempo em reuniões. Nelas as diretrizes de uma campanha são traçadas.”* (LUPETTI, 2003).

Para melhor compreensão do processo do trabalho dos principais departamentos da AP (e próprio PDPj), é necessário, inicialmente, mencionar quem são profissionais do mercado publicitário. As características pessoais e profissionais dos funcionários da AP, especialmente dos participantes do PDPj são tão específicas, como as características dos especialistas de qualquer outro ramo de atividade.

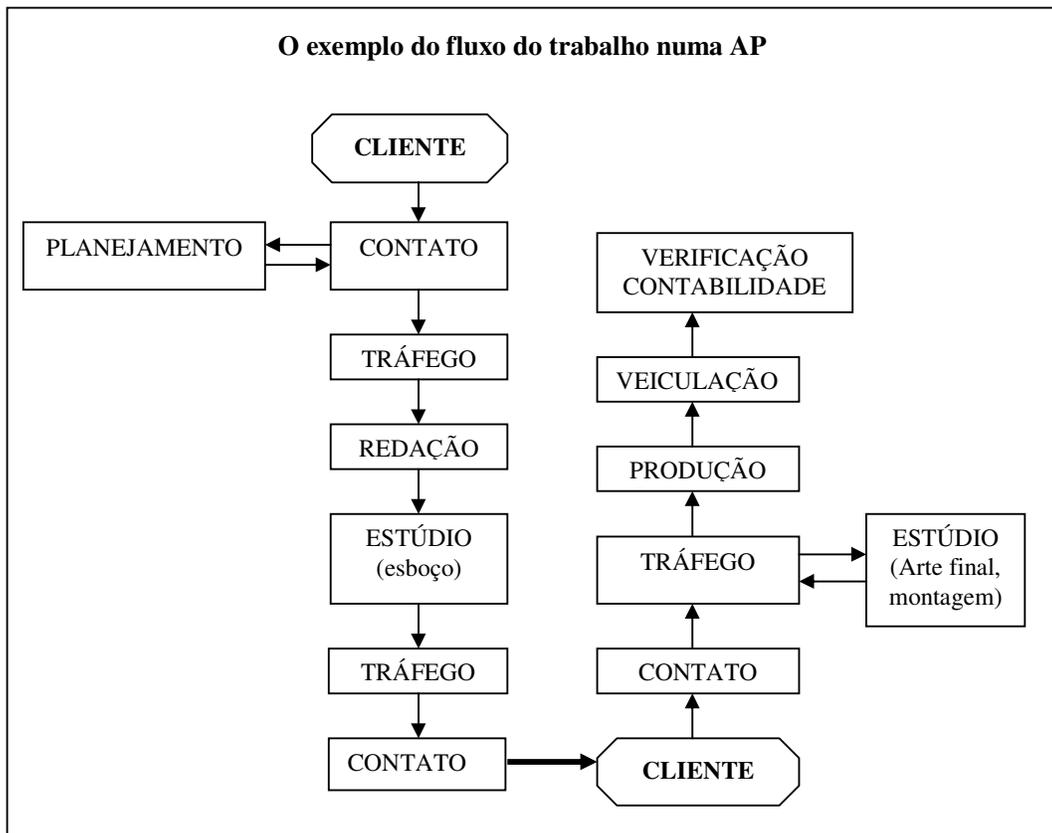
Um exemplo dessa especialidade é o caráter criativo dos funcionários da AP. A maioria dos publicitários enfatizam que trabalho deles é arte, como qualquer outro tipo da criação.

Os conhecimentos destes profissionais devem ser amplos. O líder (gerente) do projeto deve ter diferentes conhecimentos sobre o mercado publicitário. Tais como: PDPj da AP, as tendências de mercado, surgimento dos novos veículos de comunicação, as novas tecnologias, as novidades da moda, etc.

Dentro de uma AP é comum existir competição entre seus diferentes departamentos, motivo pelo qual, conflitos internos inerentes à agência devem ser considerados como fatos importantes. A própria natureza do mercado exige o *self-development* e habilidade de competir dos especialistas de publicidade.

A seguir serão observadas as características dos principais departamentos de AP que pode prestar qualquer serviço geral de publicidade. E aqui é necessário enfatizar que este trabalho não pretende observar detalhadamente todos os possíveis departamentos de AP.

A figura 11 mostra o exemplo do fluxo do trabalho na AP que pode prestar qualquer serviço geral de publicidade.



**Figura 11** – O exemplo do fluxo do trabalho numa AP

Fonte: MALANGA (1977)

Os vários autores, tais como, CORRÊA (1987), SIMÕES (1976), DEMARTINI GOMES (2003), SAMPAIO (1999), LEDUC (1980) definem as seguintes áreas principais da AP comum (ou seja, que pode prestar qualquer serviço geral de publicidade).

A gerência dos negócios basicamente se refere a dois conjuntos, gerenciamento de pessoas e gerenciamento de tarefas, com objetivo de promover os interesses da empresa como um todo. A responsabilidade da área de gerenciamento de pessoas é contratação de profissionais. A área de gerenciamento de tarefas é responsável pelo estabelecimento de objetivos, através do desenvolvimento das metas e planos.

Existe ainda a área de planejamento responsável por direcionar a Comunicação do cliente, a área jurídica que assessora sob uma forma ampla as questões trabalhistas, comerciais relativas ao setor, a área contábil que realiza todo o sistema de cobrança e

pagamentos, a fim de que haja o controle perfeito da situação e por fim, a área financeira, cujo objetivo é planejar o manuseio do dinheiro de forma a manter um fluxo de caixa de acordo com as necessidades da empresa, realizando aplicações no mercado financeiro e aconselhando sobre os investimentos em equipamentos.

O primeiro departamento que entra no contato com clientes – departamento de atendimento. Os funcionários deste departamento mantêm o contato permanente com o cliente e são responsáveis pelo negócio deles na agência, pela captação das necessidades e pela estratégia (de *marketing*) do desenvolvimento destes clientes, ou seja, este departamento da agência cuida de todos os serviços da agência. Além disso, este departamento é responsável em coletar o *brief* de projeto, em coordenar, controlar, e muitas vezes planejar para que o cliente tenha um bom serviço.

DEMARTINI GOMES (2003) enfatiza que:

*“O profissional precisa ter uma visão global da agência e dos negócios do cliente, além de possuir um bom conhecimento de marketing. Seu papel é duplo, sendo o “advogado” do cliente dentro da agência e o “embaixador” da agência junto ao cliente. É muito importante a sua capacidade administrativa e de organização, pois sobre ele repousam todas as informações e cronogramas de serviço.”* (DEMARTINI GOMES, 2003).

A autora (2003) resume as principais tarefas do departamento de atendimento, como: elaborar o *brief* ou documento-base e mantê-lo atualizado; emitir as ordens de serviço para iniciar e/ou finalizar campanhas e peças; repassar aos demais profissionais da agência todas as informações necessárias sobre o cliente que atende; participar das reuniões de planejamento de tudo o que diga respeito ao seu cliente, na agência; participar periodicamente de reuniões com o profissional de publicidade do cliente na empresa; apresentar orçamentos para os trabalhos solicitados pelo cliente; aprovar, no âmbito da agência, as campanhas propostas pela agência; levar as campanhas, em suas diversas etapas, para aprovação do cliente; argumentar, junto ao cliente, sobre a posição da agência com respeito aos planejamentos apresentados, campanhas propostas, etc.; manter a agência informada sobre assuntos do cliente que lhe interessem, tais como mudanças estruturais da empresa, contratações de novos profissionais, etc.; autoriza a fatura aos clientes.

A maneira como o departamento de atendimento é conduzido depende da estrutura e da filosofia da própria agência. O que se sabe é que compete ao atendimento, a manutenção da conta na agência e dele depende a satisfação do cliente. Portanto, o investimento na permanente atualização destes profissionais é uma boa prática. Além do que, normalmente, corre-se o risco de, se o contato for embora da agência, geralmente de levar consigo um ou alguns bons clientes para o concorrente.

Diante disso, algumas agências mantêm um sistema de rotatividade, onde vários profissionais desta área acabam ficando aptos, além de familiarizados com alguns diretores de publicidade, a tratarem com determinados clientes julgados como fundamentais para a manutenção da conta na agência.

Complementando descrição deste setor da agência, é preciso ser lembrado sobre o *brief*<sup>15</sup> que geralmente está preparado para cada projeto da agência pelo departamento de atendimento. Na prática cada AP adapta-o às suas necessidades e às dos seus clientes. *O brief* se apresenta como um relato conciso do perfil da empresa. Também significa o rol de informações dadas pelos dirigentes ao profissional da comunicação para que ele possa preparar um projeto ou uma campanha para a empresa. Brifar, em outras palavras significa dar orientações sobre a linha de um trabalho a ser feito.

---

<sup>15</sup> Diretrizes ou informações de um cliente à AP sobre o projeto: a criação ou o desenvolvimento de determinada campanha, etc, ou seja, resumo escrito dessas diretrizes, para orientação do trabalho. *Brief* é o documento que resume o conteúdo dessa reunião. Na prática os dois termos se confundem, já que o processo envolve mais de uma reunião, com a participação conjunta de planejadores e criativos. *Briefing* é a reunião em que o planejador esboça a natureza de um problema publicitário para uma equipe de criação e começa a sugerir formas de resolvê-lo. Disponível em [<http://www.eca.usp.br/alaic/trabalhos2004/gt13/sandramaria.htm>]. Acesso em novembro 2007.

## **CAPÍTULO 3**

### **A ABORDAGEM METODOLÓGICA UTILIZADA PARA ANÁLISE DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DO PROJETO NA AGÊNCIA DE PUBLICIDADE SELECIONADA**

O presente capítulo apresenta descrições: 1) da abordagem metodológica dos objetos intermediários, utilizados na presente dissertação e 2) das fases da pesquisa efetuada.

#### **3.1. METODOLOGIA DE PESQUISA**

*“Metodologia é uma concepção dos métodos e técnicas a serem utilizados, com embasamento filosófico. É também o modo concreto de delinear o projeto, definindo seus objetivos e a adequação dos meios aos fins.” (THIOLLENT, 2000).*

Conforme YIN (2001), o primeiro passo a ser dado para a escolha da estratégia de pesquisa é a formulação do problema, ou seja, do objetivo da pesquisa. Não pode ser esquecido também o fato de que as condições dadas ao pesquisador e a sua escolha da metodologia adequada podem melhorar os resultados finais da pesquisa científica. Para MALINOWSKI, os resultados de uma pesquisa “em qualquer ramo do conhecimento humano, devem ser apresentados de maneira clara e absolutamente honesta” (MALINOWSKI, 1978).

Vale lembrar que, segundo BABBIE (1989), uma pesquisa científica é o processo de realizar entendimentos generalizados através da observação. Ou seja, o pesquisador observa e então descreve o que observou, medindo e relatando as características de uma população ou fenômeno em estudo.

Para que fosse possível chegar a amplo e detalhado conhecimento do Processo de Desenvolvimento do Projeto – PDPj, foi realizado estudo de caso (YIN, 1984), o qual foi feito de maneira profunda e exaustiva, através do método dos objetos intermediários, mais detalhado na próxima seção.

Para YOUNG (1960), estudo de caso pode ser definido como:

*“(...) um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações internas e nas suas fixações culturais, quer seja essa unidade uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação.” (YOUNG, 1960)*

Segundo YIN (1984), “em geral, estudos de casos são as estratégias preferidas quando as questões ‘como’ ou ‘o porquê’ são colocadas, quando o investigador tem pouco controle sobre os eventos, e quando o foco está em um fenômeno contemporâneo dentro de contexto da vida real”.

O projeto de pesquisa deve abranger “o desenvolvimento de uma estrutura teórica para o estudo de caso que será conduzido” (YIN, 2001). Para mesmo autor, as evidências para os estudos de caso podem vir de seis fontes: documentos, registros, arquivos, entrevistas, observação direta, observação de participante e artefatos físicos. (YIN, 1994).

O quadro 2 abaixo, baseado em protocolo estabelecido por YIN (2001), resume as etapas do estudo de caso:

**Quadro 2 - Etapas do estudo de caso**

<b>TAREFA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	
<b>Identificar objetivos do estudo de caso</b>	Verificar a adequação do modelo preliminar no ambiente interno e externo, possibilitando revisões e alterações no modelo.	
<b>Planejar o estudo de caso</b>	Selecionar o caso.	A partir dos resultados do levantamento.
	Respondentes.	Interno: pessoas envolvidas com projetos do caso em estudo Externo: clientes e fornecedores.
	Coleta de dados (fontes de evidências).	Entrevista, análise de documentos, análise de arquivos.
<b>Definir o fluxograma de estudo de caso</b>	Definição do processo de coleta de dados, procedimentos e regras gerais do processo da pesquisa, para aumentar a confiabilidade.	
<b>Conduzir o estudo de caso</b>	Investigar cada fonte de evidência, registrar os dados de forma organizada e padronizada.	
<b>Escrever o relatório do caso</b>	Definir formato da narrativa, especificar informações e suas fontes.	
<b>Chegar a conclusões do caso estudado</b>	Trabalho individual do pesquisador, de análise, síntese e interpretação dos dados coletados.	

Fonte: Yin (2001).

### 3.1.1. O método dos objetos intermediários

*“Objeto intermediário é qualquer objeto que funcione como facilitador do contato entre duas ou mais pessoas. Uma bexiga, uma folha de jornal servem para intermediar a comunicação e são veículos da expressão de afeto. Esse objeto possibilita um distanciamento que relaxa o campo e com isso há um enriquecimento das relações.” (CASTANHO, 1995).*

O PDPj é um processo social (BUCCIARELLI, 1988). Melhor explicitando, a atividade dos participantes – ou atores – desse processo se mostra como uma relação em dois níveis distintos: a relação entre os atores (ator-ator) e a relação com o objeto (ator-objeto). Conforme já mencionado, o estudo de caso desta dissertação foi realizado utilizando o método dos objetos intermediários, que ajudou a esclarecer as características principais dos objetos, dos relacionamentos entre os atores do PDPj e das interações entre ator e objetos do PDPj.

Para VINCK (2003), o objeto torna-se um ponto focal e um mediador para aqueles que entram em contato com ele. Os objetos não podem ser isolados; eles estão ligados a outros objetos por numerosas relações interdependentes.

De acordo com CAMPOS (2002), os objetos estão no centro das interações entre os atores que participam do processo de desenvolvimento do projeto e são, simultaneamente, reflexo das diferentes ações. Além disso, VINCK (2003) confirma que, os objetos materiais facilitam os tipos de comportamento das pessoas mais do que a simples negociação.

Os objetos são fatores determinantes dos relacionamentos e dos resultados. Eles determinam interações e conduzem-nas aos resultados previstos. São transformados mais facilmente, porque oferecem menos resistência à mudança (VINCK, 2003).

Pode-se resumir, de acordo com diversos autores, que a atividade de projeto é uma relação com os artefatos (objetos) que são como mensagens trocadas entre os atores do PDPj. Sendo uma espécie de mensagem, os artefatos desempenham um papel de mediador entre dois participantes do processo e entre o ator e o objeto. Uma vez que os objetos manipulados no PDPj são reflexos das atividades dos atores, seja na relação entre eles, seja na relação com o objeto, a sua utilização para analisar o processo se

torna imprescindível. Essa é a base do método dos objetos intermediários. (JEANTET; MER; TICHKIEWITCH, 1995; JEANTET, 1997; VINCK, 1999).

Os objetos intermediários são produzidos e utilizados no decorrer do processo de concepção e durante o processo de execução do projeto. Pode-se dizer que esses objetos falam pelos atores do PDPj. Eles são as chaves-básicas da atividade e da análise dessa atividade. (VINCK, 2003).

Além de ajudar a analisar o tipo de relação entre os participantes do processo, segundo VINCK (1999), esses objetos se apresentam como uma forma de confrontar os diferentes pontos de vista sobre um mesmo objeto ou sobre uma mesma área. Logo, são um eficiente meio de analisar as atividades dos atores envolvidos no processo de desenvolvimento. De acordo com JEANTET; MER; TICHKIEWITCH (1995):

*“O conceito dos objetos intermediários é um meio eficaz de ler a atividade real de concepção. Eles permitem, pela sua natureza híbrida, ver simultaneamente o conteúdo da concepção e sua dinâmica organizacional, que não é o caso das abordagens globais que somente se interessam pelos aspectos organizacionais.”*  
(JEANTET; MER; TICHKIEWITCH, 1995)

Esses autores defendem ainda que, dependendo da capacidade de coordenação dos atores, os objetos intermediários podem ser mensageiros ou mediadores:

*“Um objeto mensageiro é um objeto transparente que somente transmite uma intenção, uma idéia. Ele não modifica em nada a idéia ou a intenção de seu produtor. Ao contrário, o objeto mediador modifica a idéia, a intenção inicial, pela sua existência e sua utilização como suporte de transmissão.”* (JEANTET; MER; TICHKIEWITCH, 1995)

É difícil afirmar exatamente quando um objeto é mensageiro ou mediador. No entanto, essa classificação é importante para entender o papel do objeto no PDPj. O objeto mensageiro, como o próprio nome diz, tem o papel de passar uma mensagem, ou seja, ele apenas prescreve uma idéia ou algo que deve ser feito ou planejado. Já o objeto mediador, por ele mesmo, é como um modelo, a partir do qual a idéia inicial pode ser modificada.

O mesmo grupo de autores supracitado explica, também, que os objetos intermediários podem ser classificados, de acordo com a possibilidade de serem modificados por outros, em abertos ou fechados:

*“O objeto aberto encoraja o trabalho de interpretação ao passo que o objeto fechado transmite uma prescrição (...) a noção de abertura está ligada a um objeto que permite o seu utilizador uma margem de manobra (...) ao contrário, um objeto fechado diminui e tende a fazer desaparecer certa margem de manobra.”* (JEANTET; MER; TICHKIEWITCH, 1995).

O objeto fechado pode ser entendido como um documento técnico, específico, que não pode ser compreendido de forma clara por uma multiplicidade de profissionais ou atores de um projeto. Apesar da sua importância para pequenas fases no PDPj, o objeto aberto é aquele que possibilita a integração, por exemplo, de uma equipe multidisciplinar, acerca de uma idéia, dado que esse tipo de objeto tem amplitude de entendimento e permite que diferentes áreas trabalhem no aprimoramento dessa idéia.

Os objetos intermediários da AP analisada, como a troca de *e-mails*, as maquetes dos *layouts*, os rascunhos feitos durante as reuniões, as peças utilizadas para testes, o resumo dos testes, os textos de revisões da concepção, as listas de conceitos do produto, os memorandos internos etc., são como que um álbum de fotografias que representa a história do PDPj<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> O *brief*, passado pelo cliente para a AP em reunião, é um objeto aberto porque só contém idéias e não é definitivo. Esse objeto pode ser mudado várias vezes durante PDPj. De outro lado, o pedido de serviço, seja de criação ou de alteração, é um objeto fechado, ele transmite uma prescrição e é definido pela AP como desenho técnico do projeto que vai ser executado, ou seja, baseado nele, será produzido, por exemplo, o layout do anúncio, que, por sua vez, é o futuro produto final.

A maquete do texto e da imagem do layout ainda não aprovada pelo cliente é um objeto mensageiro, um objeto transparente que somente transmite uma intenção, uma idéia. Ele não modifica em nada a idéia ou a intenção de seu produtor. Dessa forma, esse objeto não é reproduzido posteriormente na cadeia de produção, ele vai para o arquivo da AP e da empresa do cliente. Ou seja, é apenas uma ferramenta da AP para a produção do layout final do anúncio.

Já o layout final do anúncio (a peça publicitária) aprovada pelo cliente é um objeto mediador, pois ele modifica a idéia, a intenção inicial, pela sua existência e sua utilização como suporte de transmissão. Nesse sentido, esse objeto será divulgado através de um veículo de comunicação, será reproduzido em massa e muitas pessoas entrarão em contato com ele.

Pela descrição dos estudos de caso feitos para elaboração desta dissertação (cf. próximas seções), será possível compreender como os objetos intermediários se inserem e se dão na prática de trabalho da AP analisada.

Conforme já mencionado, estes objetos foram utilizados para verbalizações com os atores envolvidos e permitiram compreender detalhes do PDPj que não seriam possíveis somente por entrevistas.

A pesquisa via objetos intermediários procurou compreender:

- as características dos objetos intermediários de mesmo tipo, resultantes e utilizados em diferentes trabalhos e por diferentes participantes do processo. Por exemplo, a diferença entre resumos de um futuro projeto, ou o *brief* criado pelo cliente e o pedido de serviço gerado pela AP analisada;

- o relacionamento entre os objetos intermediários e os profissionais envolvidos no PDPj, como também o relacionamento entre os profissionais, a partir dos objetos intermediários;

- os papéis e a importância dos objetos no PDPj. Por exemplo, como o pedido de alteração influi no trabalho da equipe de criação de forma a satisfazer o cliente;

- a concretização do PDPj pelos objetos intermediários. Por exemplo, a troca dos *e-mails* entre os participantes do projeto que têm poder de decisão, ou seja, de aprovar o resultado final do trabalho da AP.

Em síntese os objetos permitiram a reconstituição da história do projeto, razão pela qual se pode falar no rastreamento possibilitado por estes objetos.

### **3.1.2. As fases da pesquisa**

O estudo de caso realizado nesta dissertação foi desenvolvido em 11 meses, de fevereiro a dezembro de 2007.

Essa pesquisa foi desenvolvida em três etapas apresentadas no quadro 3 abaixo.

Quadro 3 – Três principais etapas da pesquisa

AS ETAPAS	PERIODO	PROCEDIMENTOS
Inicial	FEVEREIRO A MARÇO 2007	<b>Escolha da AP para futura pesquisa</b>
Intermediária	ABRIL A AGOSTO 2007	<p><b>Diagnóstico na AP escolhida</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição e projeto: definição do problema e delimitação da unidade de análise.</li> <li>- Pesquisa documental (análise dos arquivos e da documentação oferecida pela Diretoria da empresa, a troca dos <i>e-mails</i>, os todos os arquivos da base de <i>software</i> adaptada pela agência pesquisada).</li> </ul> <p><b>Análise inicial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Primeira observação direta e série sistemática de entrevistas (reuniões): acompanhamento (em geral) do trabalho na agência analisada; observação detalhada de PDPj; compreensão das dificuldades comuns que acontecem durante do PDPj e análise dos tipos das decisões que agência toma para resolver estes problemas; das entrevistas e das reuniões que foram feitos com participantes (funcionários escolhidos para pesquisa) do PDPj.</li> </ul> <p><b>Estudo de dois projetos, utilizando o método dos objetos intermediários</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Segunda observação na empresa foi feita para compreender os detalhes e anotar a esquema do PDP na agência analisada. Também foi feita a escolha dos dois projetos para futuro análise mais detalhado do estudo de caso.</li> <li>- Definição dos objetos intermediários, dos autores do PDPj e os fluxos entre eles.</li> <li>- Projeto 1 (23.03.06-10.06.2006) – com 3 etapas da pesquisa: análise.</li> <li>- Projeto 2 (17/04/2007- 04.06.2007) – com 4 etapas da pesquisa: observação/acompanhamento e análise.</li> </ul>
Final	SETEMBRO A DEZEMBRO 2007	<p><b>Análise final e conclusões</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Os procedimentos finais para término da pesquisa.</li> <li>- Comparação e análise dos resultados.</li> <li>- Levantamento da discussão sobre a possibilidade duma proposta de mudança com base na ES.</li> <li>- Conclusões.</li> </ul>

Fonte: autora

## **CAPÍTULO 4**

### **O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DO PROJETO DA AGÊNCIA DE PUBLICIDADE ESTUDADA**

O presente capítulo apresenta a agência de publicidade – AP estudada e os estudos de caso referentes à análise dos PDPj em dois projetos.

#### **4.1. A AGÊNCIA DE PUBLICIDADE: VISÃO GERAL**

A AP estudada é do setor terciário da economia, seu ramo de atividade é o de prestação de serviços em publicidade e propaganda. A agência funciona numa área de 200 metros quadrados, conta com 11 funcionários e com um número aproximado de 50 clientes. A empresa é, de acordo com a Lei nº 9.841/99 e com a Lei nº 9.317/96, de pequeno porte, pois fatura até R\$ 2.400.000,00 ao ano, tendo, com isso, “incentivo através da simplificação de suas obrigações administrativas, previdenciárias e creditícias” (Lei nº 9.841/99).

Trabalha com diversas marcas e variados produtos. Presta serviços completos de publicidade e propaganda (*full- service*). Ou seja, serviço de criação (*design* de: logos, embalagens, pôster, brochura, campanhas de propaganda, etc.), produção das peças publicitárias (campanhas de propaganda, clipes comerciais para TV e rádio, etc.), compra e venda do espaço nos veículos da comunicação (publicidade para rádio, para TV e para impressos, etc.), *marketing* direto, *endomarketing*, *web*, mala-direta, campanhas de *marketing*, promoção, divulgação de eventos, entre outros.

De acordo com dados oferecidos pela diretoria da AP estudada, enquanto estava sendo feita a pesquisa para esta dissertação, a agência contava com um rol de mais ou menos 50 clientes.

Além disso, conta com um conjunto de fornecedores e serviços terceirizados. Esse ambiente de trabalho pode ser visto na figura 12.



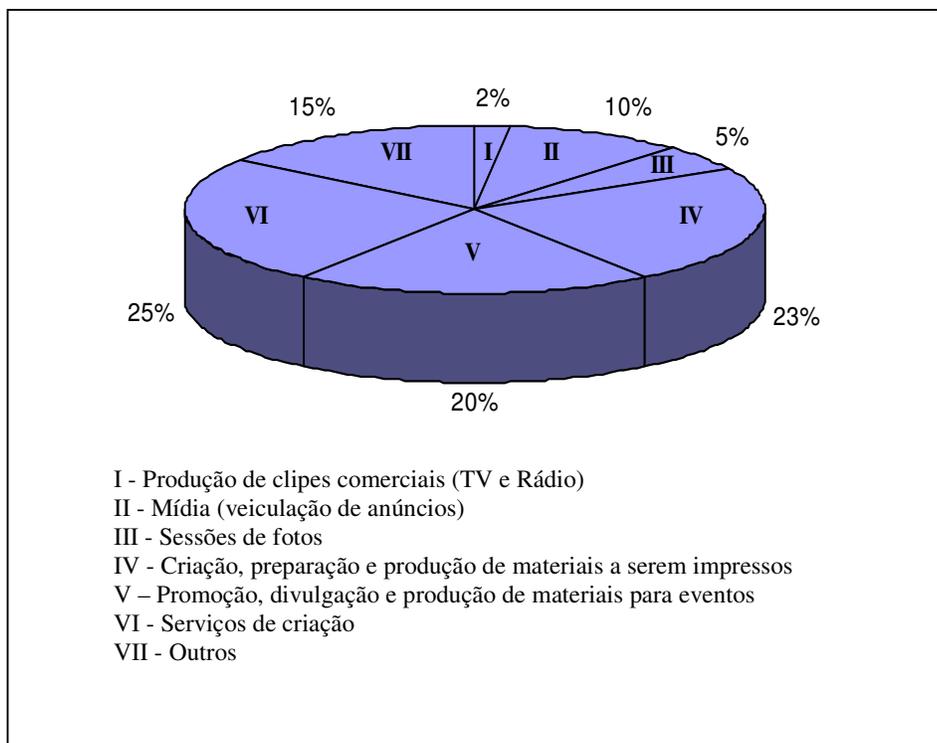
**Figura 12 – O ambiente da AP estudada**

**Fonte:** material disponibilizado pela diretoria da AP analisada

A AP analisada teve origem em agosto de 2004 após da fusão de três outras agências.

A missão da AP estudada é: *“definição clara de sua missão: desenvolver, a partir de direcionamento estratégico, peças para as mais variadas ações de comunicação que atendam às necessidades de cada cliente dentro de seus segmentos de atuação, se comprometendo com clientes e resultados. Tem como meta própria o aprimoramento constante focado no investimento em tecnologia e pessoal e na cultura e particularidades dos clientes, antecipando-se às mudanças de mercado e contribuindo para o fortalecimento das marcas de seus clientes.”* (o material fornecido pela Diretoria da empresa).

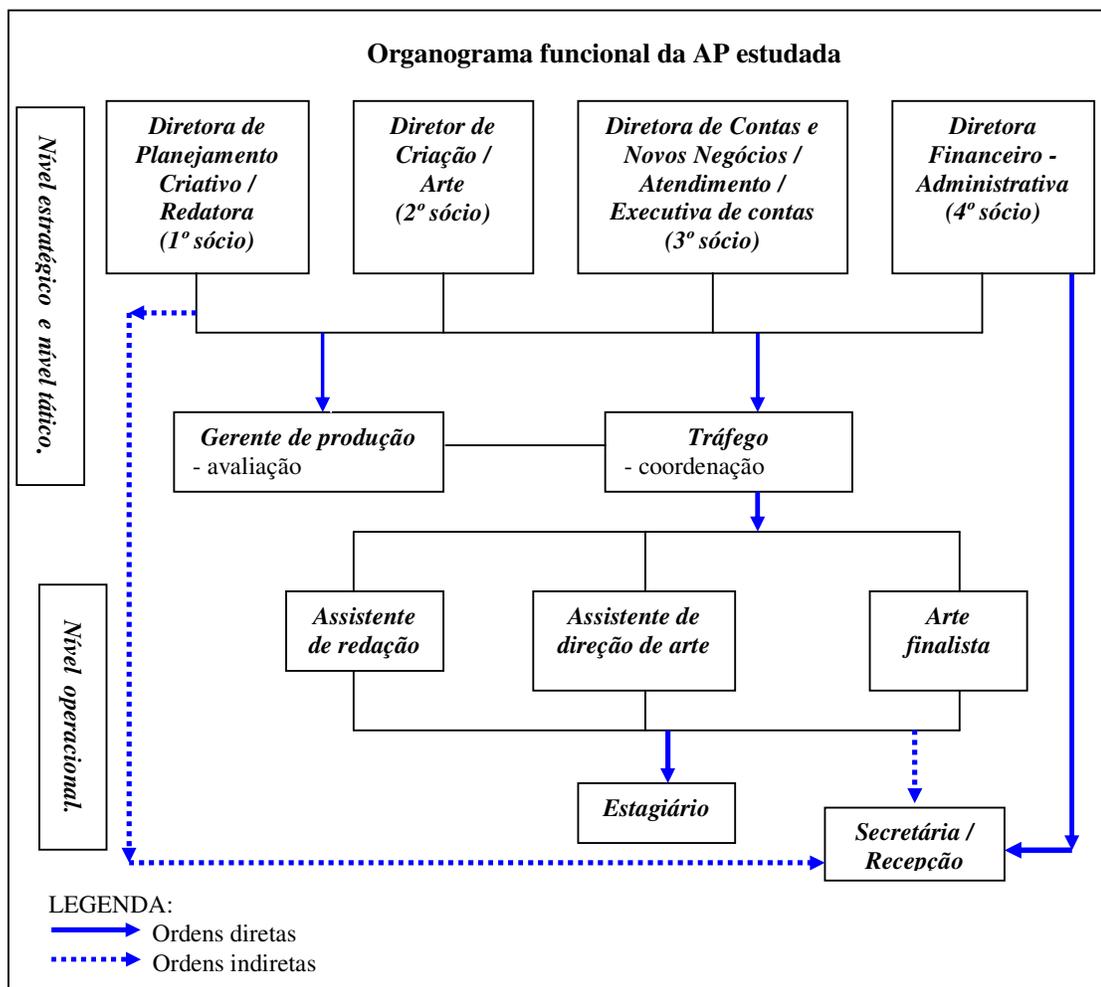
A AP analisada presta diversos tipos de trabalho. A figura 13 apresenta a porcentagem da prestação de seus serviços.



**Figura 13** – Porcentagem dos serviços prestados pela AP

**Fonte:** material fornecido pela Diretoria da AP analisada

A estrutura administrativa da AP analisada é formada por quatro diretorias. A figura 14 apresenta o organograma da AP, organizado funcionalmente.



**Figura 14** – Organograma funcional da AP estudada

**Fonte:** adaptada pelos profissionais da AP e pela autora

A Diretora de Planejamento Criativo / Redatora - DPCR (1) é responsável por elaborar propostas de comunicação, redigir textos publicitários, desenvolver peças publicitárias. Ela também é responsável pela veiculação das peças publicitárias.

O Diretor de criação - DC fica com a parte de criação e supervisão da equipe de criação, ou seja, supervisiona e coordena todas as atividades de todos os profissionais da área de criação. Ele também cuida da parte gráfica do anúncio ou peça publicitária (diagramação, fotos, escolha tipográfica). Junto às outras diretoras de AP, traça a política e a filosofia de todo o Setor de Criação.

O atendimento e a geração de novos negócios ficam a cargo da Diretora de Contas e Novos Negócios / Atendimento / Executiva de contas - DCNN (3).

Geralmente, os serviços de criação são desenvolvidos pelos profissionais que formam a dupla de criação. Esta dupla pode ser formada pelos diferentes diretores da empresa ou pode envolver outros funcionários. A decisão sobre como formar a dupla de criação é tomada pelos diretores e depende do cliente e do porte do projeto.

A Diretora Financeira- Administrativa - DFA (4) cuida e das contas, viabiliza condições de trabalho e coordena a estrutura geral da empresa.

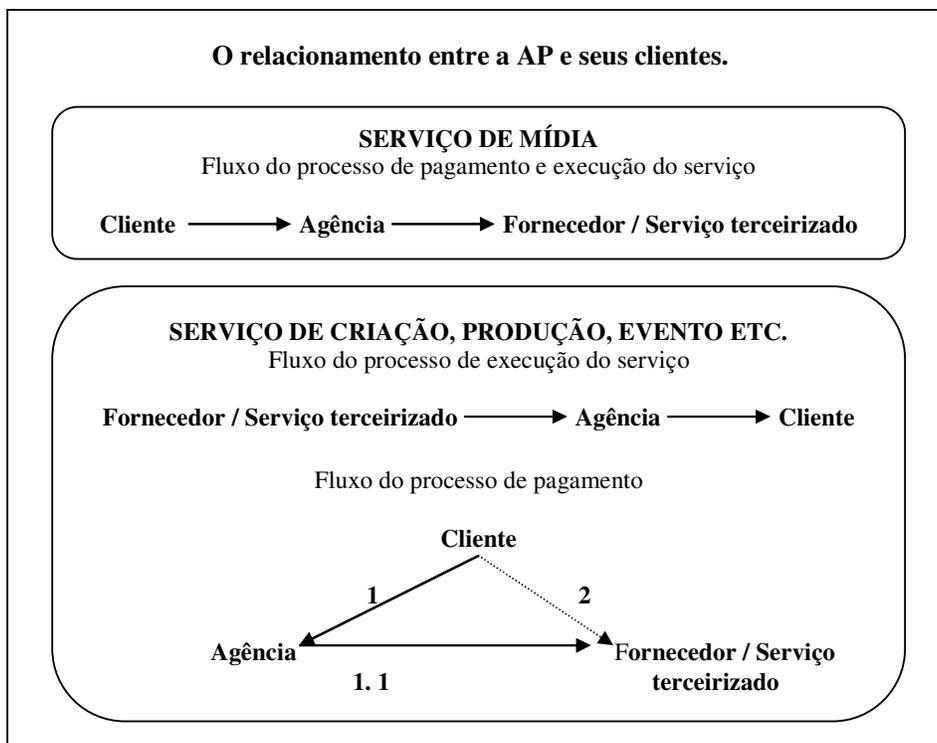
A Gerente de Produção (5) cuida da parte orçamentária do projeto e da produção das peças publicitárias. Também é responsável pelo relacionamento com fornecedores da empresa.

O Tráfego (6) tem função de coordenar e controlar o fluxo dos serviços de criação e produção. A DCNN, ao solicitar um serviço, envia um pedido à área de criação por intermédio do Tráfego, que registra o trabalho e negocia o prazo entre os dois setores para sua realização. O setor de Tráfego responsável pelo controle do fluxo de produção entre os fornecedores e serviços terceirizados da agência. Às vezes, o Tráfego também cuida de orçamentos, faz pesquisa de preços e negocia com fornecedores.

O Assistente de Redação (7) é responsável pelo texto e sua revisão. O Assistente de Direção de Arte (8) fica com a parte de criação. A Arte Finalista (9) cuida da parte gráfica do anúncio ou peça publicitária (diagramação, fotos, escolha tipográfica). Tem a função de finalizar as idéias elaboradas pela criação, para apresentação ao cliente sob a forma de *layouts* ou preparar o material aprovado pelo cliente para os processos de produção gráfica – arte-final gravada em disquete zip ou cd.

O Estagiário (10) acompanha as várias fases dos projetos para complementar seu aprendizado acadêmico, realiza tarefas simples, sempre supervisionado por um *designer* experiente. A recepcionista (11) é também a secretária da AP analisada. O anexo II apresenta a descrição detalhada dos níveis hierárquicos e os setores da agência analisada.

A figura 15 esquematiza o(s) relacionamento(s) entre a AP e seu (s) cliente (s).



**Figura 15** – O relacionamento entre a AP e seus clientes

**Fonte:** adaptado pelos profissionais da AP e pela autora

#### **4.2. O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DO PROJETO**

O objeto principal da pesquisa feita para esta dissertação é o Processo de Desenvolvimento do Projeto – PDPj tal qual ocorre na agência de publicidade – AP analisada. A figura 16 abaixo apresenta o esquema do PDPj na AP.

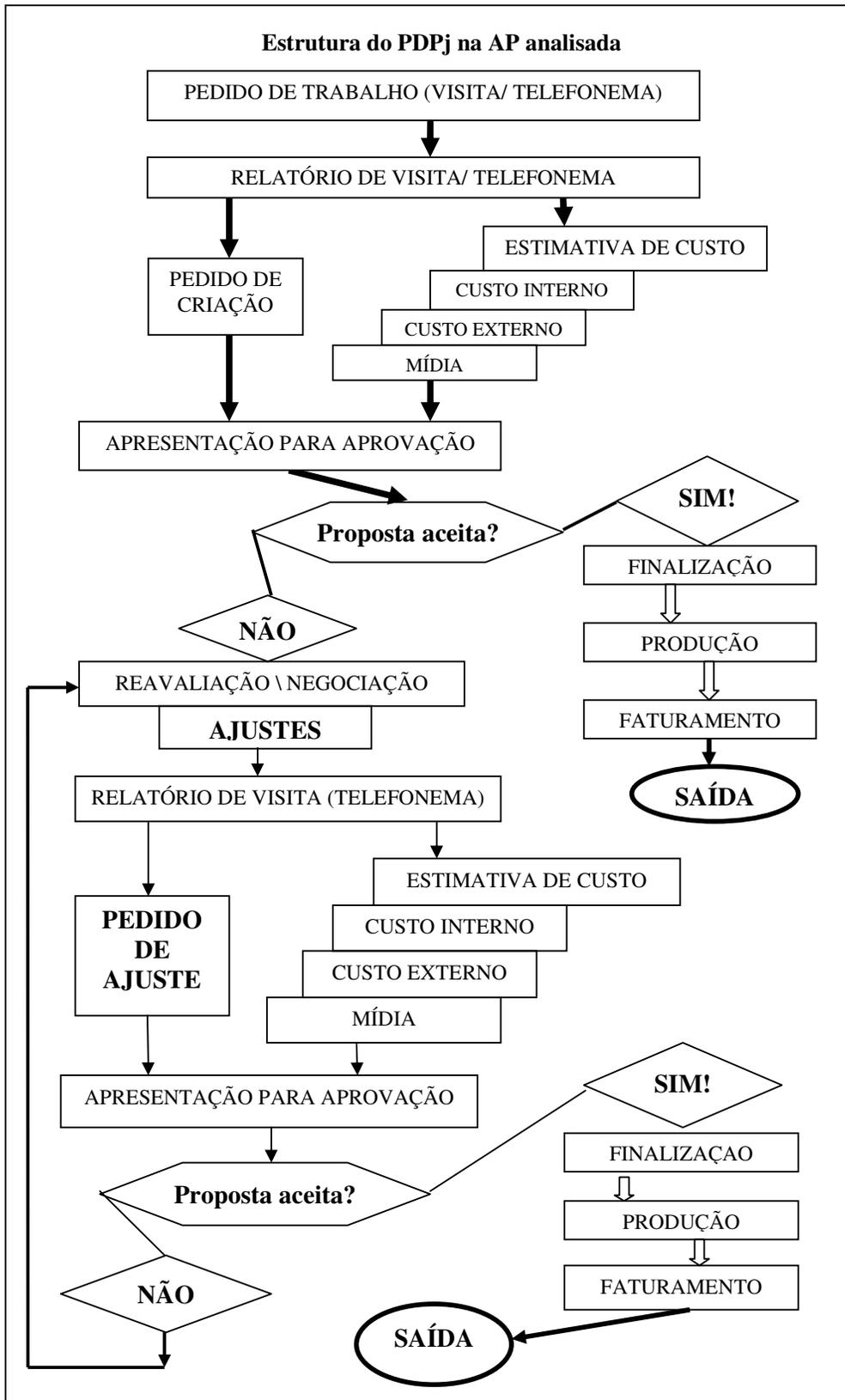


Figura 16 – Estrutura do PDPj na AP analisada

Fonte: adaptado pela autora com material oferecido pela Diretoria da agência analisada

Mesmo que existam esquemas e manuais criados pela própria AP estudada, para descrever como devem se dar os fluxos, as comunicações internas e externas e as etapas principais do processo de trabalho, ou seja, o ciclo de produção no PDPj, na prática mudanças acontecem. Muitas vezes os próprios profissionais da AP adaptam as etapas prescritas do processo de trabalho para adequá-las ao projeto que está sendo desenvolvido. Melhor dizendo, nem sempre é possível realizar uma tarefa tal qual ela foi prescrita. Os próprios profissionais entendem que é praticamente impossível criar um manual que funcione perfeitamente, pois não há como incluir nele qualquer previsão sobre situações adversas que venham a surgir durante a execução do projeto. Às vezes, os participantes do projeto precisam tomar decisões rápidas e o manual não ajuda nesse sentido.

O ciclo de produção, em geral, se inicia quando um cliente solicita os serviços da AP, através da (gerente do projeto) Diretoria de Planejamento Criativo ou da Diretoria de Contas e Novos Negócios. Depois da primeira reunião entre a AP e o cliente, a diretora que fechou o negócio redige o relatório de visita e o insere na base dos dados, abrindo assim um novo projeto.

Esse relatório, junto ao pedido de criação, é enviado pela diretoria em questão, por meio do sistema interno (*Intranet*) da AP para o Diretor de Criação e para o Gerente de Produção e, assim, esses setores são instruídos sobre o que deve ser feito. O gerente do projeto insere o novo projeto na base dos dados, onde o projeto ganha seu número, a partir do qual podem ser acessados os dados sobre detalhamento de criação, produção e veiculação. O Diretor de Criação e a Diretora de Planejamento Criativo / Redatora, auxiliados pelo Assistente de Redação e pelo Assistente de Direção de Arte começam então a cuidar da parte da criação, incluindo idéias, prazos etc. Por sua vez, o Gerente de Produção avalia a estimativa de custo interno, externo e de mídia de todos os trabalhos sob responsabilidade da área de produção. Finalizadas essas etapas, o cliente recebe do gerente do projeto a primeira proposta para aprovação, junto à autorização para veiculação. Se essa proposta for aceita pelo cliente, através de aviso por telefone ou fax, as duas partes, AP e cliente, assinam estimativa de custo.

Em caso de proposta ser aceita, na próxima etapa desse ciclo de produção, entra em cena mais um participante do PDPj da AP, o Tráfego. Esse profissional coordena e controla a finalização do processo de execução do trabalho. Ele é a única pessoa na agência que colabora e conecta todos os participantes do projeto, ou seja, funcionários

de todos os departamentos da AP. O papel desse profissional é de extrema importância, pois ele detém informações recentes sobre todos os trabalhos de todos os clientes da agência. Enquanto a Diretora de Planejamento Criativo / Redatora e a Diretora de Contas e Novos Negócios / de Atendimento / Executiva de contas são responsáveis por tudo o que acontece entre a AP e o cliente, o Tráfego é responsável por tudo o que acontece dentro da agência e o Gerente de Produção por todos os contatos com fornecedores.

Depois da aceitação da proposta pelo cliente, o Gerente de Produção começa executar e controlar todos os trabalhos da produção, inclusive os ligados aos fornecedores e serviços terceirizados, como empresas produtoras, fotógrafos, agências de modelos etc. Quando todos os trabalhos de produção, criação, mídia etc. estão finalizados, aparecem outros profissionais no ciclo de produção, os da Diretoria Financeiro-Administrativa, que vão cuidar dos pagamentos, contas, faturamentos etc.

No caso da proposta não ser aceita pelo cliente, a Diretoria faz a reavaliação ou renegociação, de acordo com as ressalvas do cliente. A Diretora de Planejamento Criativo / Redatora ou a Diretora de Contas e Novos Negócios / Diretora de Atendimento / Executiva de Contas entram em contato com o cliente e procuram entender todos os problemas apontados pelo cliente, gerando um novo Relatório de Visita, que pode nascer até de um telefonema. É, então, enviado via *Intranet* um pedido de alteração – de ajustes – e uma nova estimativa de custo completa. Com os ajustes e estimativas prontos, ocorre apresentação pela AP de nova proposta para o cliente.

#### **4.3. PRIMEIRO PROJETO ESTUDADO: A PRODUÇÃO DE ANÚNCIO DE REVISTA PARA UM SHOPPING CENTER**

Este projeto (que envolve a criação da peça publicitária e sua veiculação) é considerado um dos tipos de projeto mais rentáveis para a AP analisada. O quadro 4 abaixo apresenta a ficha técnica do projeto.

**Quadro 4** – Ficha técnica do primeiro projeto

1	Número do projeto	0401
2	Data do início do projeto	23 de março de 2006
3	Data planejada para término do projeto	27 de março de 2006 (o prazo não foi definido pelo cliente, mas geralmente leva de 2 a 3 dias para executar esse tipo de trabalho.)
4	Data de término do projeto	10 de junho de 2006
5	Nome do cliente	Shopping “X”
6	Produto/Campanha	Anúncio - Especial Compra
7	Título	Compras
8	Peças	Anúncio Revista “Y”
9	Formato	Página Simples (20,2 x 26, 6cm - Formato PDF em alta resolução)
10	Cores	4/0

Fonte: a informação fornecida pela diretoria da AP.

Trata-se um projeto desenvolvido com um cliente já antigo da empresa. Os diversos trabalhos anteriores foram de bastante êxito, ao passo que neste caso, vários fatores que serão explicitados mais à frente levaram a um longo prazo de desenvolvimento: 82 dias, cerca de três meses, maior tempo de duração de um projeto similar na história dessa AP. A Equipe do projeto era formada pelas seguintes pessoas:

- Representante do cliente: Gerente de Depto de *Marketing* do cliente – GDM;
- Diretora de Contas e Novos Negócios (Chefe do Projeto) – DCNN;
- Diretor de Criação – DC;
- Diretora de Planejamento Criativo – DPCR (formava a dupla de criação junto ao Diretor de Criação e era a redatora no projeto);
- Arte Finalista – AF;
- Tráfego – TR;
- Diretora Financeiro-Administrativa – DFA.

Quando a análise desse projeto teve início, o projeto já havia terminado. Assim, esta análise foi desenvolvida através de material arquivado, reuniões e entrevistas com os participantes desse projeto. Algumas das entrevistas tiveram como suporte os objetos intermediários desse projeto.

Esse trabalho, na verdade, foi gerado pela própria AP analisada. Um veículo de comunicação (Jornal “Y”) procurou a agência oferecendo espaço para anunciantes numa Edição Especial de uma Revista de Moda do Jornal “Y”. A AP apresentou a idéia do

trabalho e custos para um de seus clientes (Shopping “X”) que aprovou a idéia. A AP deu início ao projeto de criação dos textos e imagens para o anúncio. A partir da identidade visual gráfica do cliente, a AP criou um anúncio com ilustrações de três mulheres vestidas com roupas modernas e com texto que afirmava que o Shopping “X” teria boas e novas lojas de moda e condições de atender muito bem o público interessado no assunto (classes sociais A, B e C e com idade acima de 15 anos).

*“O veículo, Jornal “Y” (um dos nossos clientes principais) ligou para nós oferecendo espaço para nossos Clientes (anunciantes) numa Edição Especial de Moda da uma Revista. Nós pensamos quem podia ser interessados com esta proposta e ligamos para alguns nossos Clientes (...) Nós apresentamos a idéia deste projeto junto com os custos para mais um nosso cliente grande Shopping “X”. Este cliente gostou o projeto e aprovou tudo. Como era uma edição especial sobre moda e compras, o anúncio tinha que ter este foco.” (DCNN).*

No anexo III está apresentado o histórico detalhado deste projeto. Na figura abaixo está apresentado o cronograma (figura 17) do projeto, criado pela autora durante o processo da pesquisa.

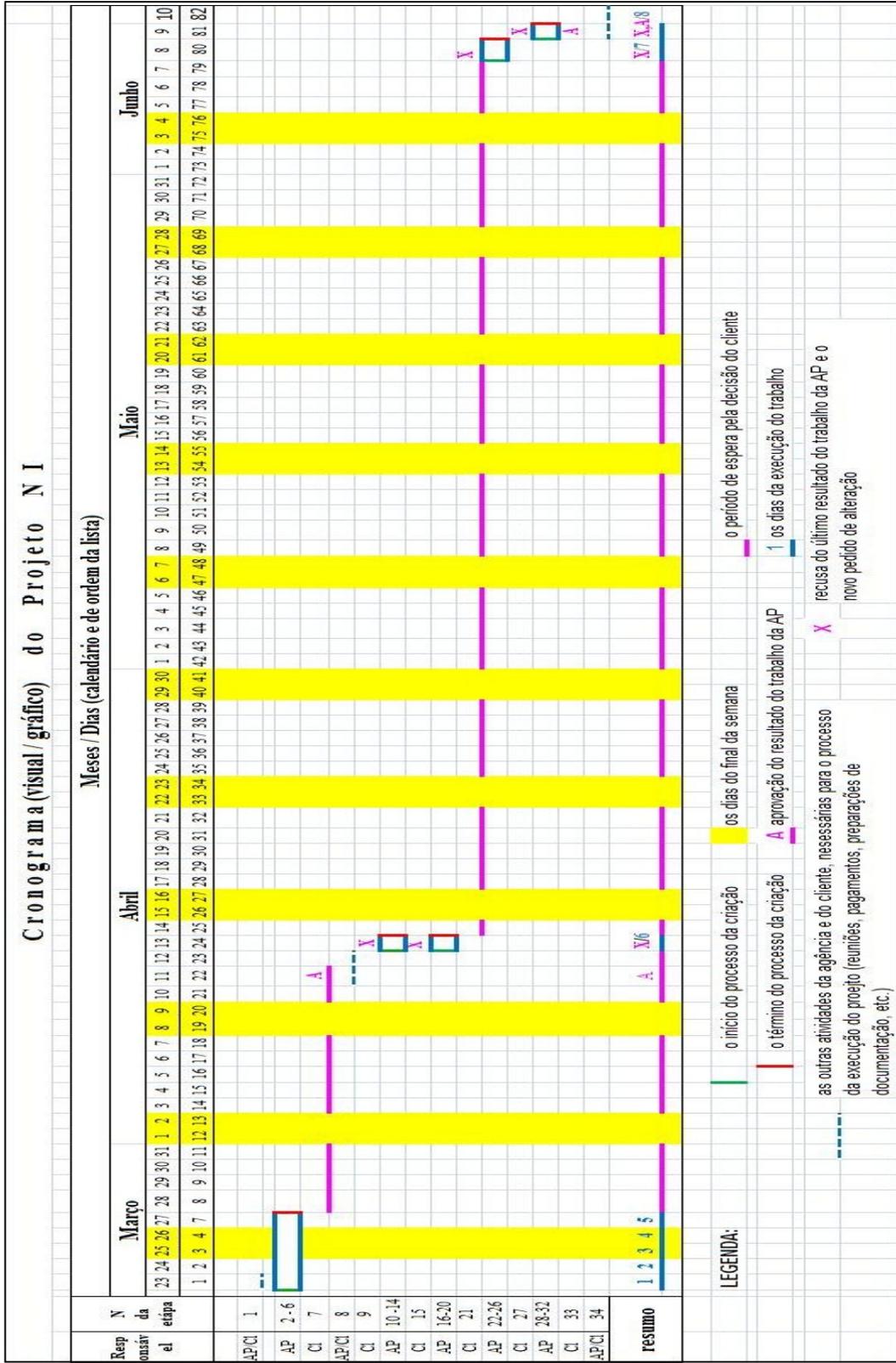


Figura 17 – Cronograma do primeiro projeto

Fonte: autora

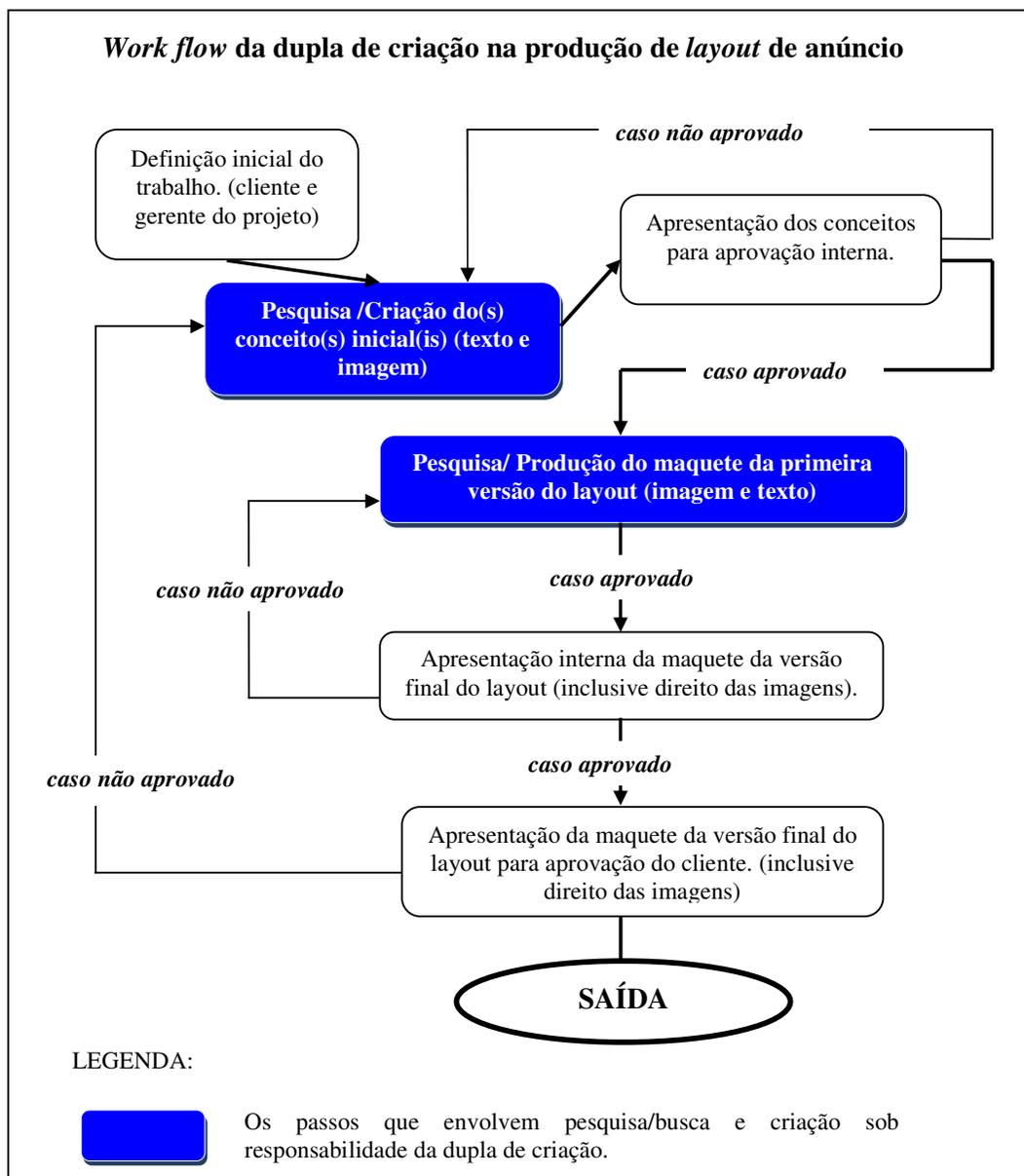
Este projeto foi marcado por conflitos relativos à aprovação do *layout* da peça publicitária. O primeiro *layout* que a AP desenvolveu foi logo aprovado pelo cliente. Depois “*por algum motivo interno do cliente, eles mandaram um pedido de alteração e depois começou...*” (DCNN). A DCNN nos explicou a idéia básica de um dos problemas mais relevantes ocorridos no PDPj: a falta de participação de todos que têm autorização para tomar decisões. Segundo ela:

*“Quem sempre tomava todas as decisões e também aprovava tudo, do lado do cliente, era o Gerente do Departamento de Marketing. O departamento de marketing desse cliente normalmente tem autonomia para aprovar sozinho um anúncio, mas, por algum motivo interno do cliente, que não foi passado para a agência, dessa vez eles precisaram submeter o anúncio à aprovação da Superintendência, função acima da Gerência de Marketing. E essa diretoria reprovou o primeiro layout, que inclusive já estava em fase de finalização pela agência.”* (DCNN).

Ainda mais difícil de compreender foram os critérios utilizados em algumas reclamações do próprio cliente. Por exemplo, quando o cliente pediu que o fundo do anúncio, de cor cinza, fosse “*mais profundo*”, o DC simplesmente corrigiu a cor através da escala padrão de cores. Mas algumas instruções são mais complicadas de serem compreendidas, como “*fazer a cor mais alegre*” ou “*desenvolver imagem do layout mais interessante e criativa*” ou a reclamação de que “*o layout não é atraente*”.

Para tentar compreender a etapa de criação do PDPj, foi feito pela autora, em conjunto com a dupla de criação, um enquadramento da linha de pensamento que a dupla usou em seu processo de criação da maquete do *layout*. Essa linha de pensamento tem dois componentes principais: conceito artístico e conceito da imagem. O primeiro conceito leva em conta a idéia geral do *layout* e os objetivos do futuro anúncio. O segundo conceito depende do conceito artístico e se apresenta como uma coleção de idéias sobre a imagem desejada, que pode ganhar várias formas diferentes. O conceito artístico determina o conceito da imagem e baseia todo o processo de pesquisa feito pela dupla de criação.

A figura 18 descreve o *Work flow* da dupla de criação na produção de *layout* de anúncios.



**Figura 18** – *Work flow* da dupla de criação na produção de *layout* de anúncio

**Fonte:** adaptado pelos profissionais da AP e pela autora

O processo de execução da criação de *layout* (figura 19) foi iniciado quando o cliente aprovou as definições iniciais do trabalho e aprovou o *brief* (anexo IV) do projeto junto à DCNN – gerente do projeto. Quando a dupla de criação recebeu o *brief*:

*“(…) eu e DC começamos a trabalhar como uma pequena equipe, ou seja, em dupla. Nossa tarefa principal na primeira etapa de criação, geralmente, é gerar, acumular vários conceitos artísticos para o*

*projeto. Com base no conceito artístico já dá para começar a definir as idéias das imagens. Mas, na verdade, tudo depende... Às vezes, a seleção dos dois conceitos acontece simultaneamente. Assim foi com esse projeto. Depois da seleção foram deixadas 2 versões dos conceitos que nós achamos mais interessantes.” ( DPCR).*

O DC, sobre a tarefa de criação de *layout* (anexo V) afirmou, por sua vez, que:

*“(...) na verdade o processo da criação do anúncio inclui várias etapas. Além da criação dos conceitos, a DPCR cria o texto ou os slogans. Eu faço a busca das imagens. Ainda tenho que escolher as cores do futuro layout e depois ainda procuro combinação para tudo isso. Esse procedimento pode demorar horas ou dias até o ponto da imagem perfeita. Tudo depende... isso mesmo. Às vezes, eu e ela fazemos tudo junto no mesmo tempo, trocamos as idéias e damos opinião um para o outro.” (DC).*

Durante a preparação da maquete da primeira versão do *layout* para o primeiro projeto estudado foram analisados e selecionados pela dupla de criação vários materiais com diferentes informações:

*“(...) neste caso eu já tinha a idéia sobre o estilo e a imagem do futuro layout ainda no início do trabalho. O próprio cliente forneceu as imagens das bonecas. Eu só deveria dar um jeito final nelas. Mudar os cabelos, as roupas, criar as poses etc.” (DC).*

*“(...) eu revi todo material que já foi feito pela nossa agência para esse cliente. Analisei os arquivos. Também fiz busca pela Internet sobre outros lançamentos nas outras lojas. Na verdade eu já sei o estilo deles. Já fiz vários trabalhos para esse cliente, por isso faço idéias sobre os desejos deles.” (DPCR).*

Em 3 dias, estava finalizada a primeira versão do *layout*. Geralmente, a AP apresenta uma ou duas versões do *layout* para o cliente. Mas sempre, antes da apresentação para o cliente, qualquer material, resultado de trabalho feito na AP, passa

por aprovação interna. A Arte Finalista, terminado o trabalho, faz a revisão final do material e avisa ao Tráfego, que anota as informações sobre as mudanças no fluxo do projeto, as inclui na base de dados, adotada pela agência e envia todo o material para a DCNN.

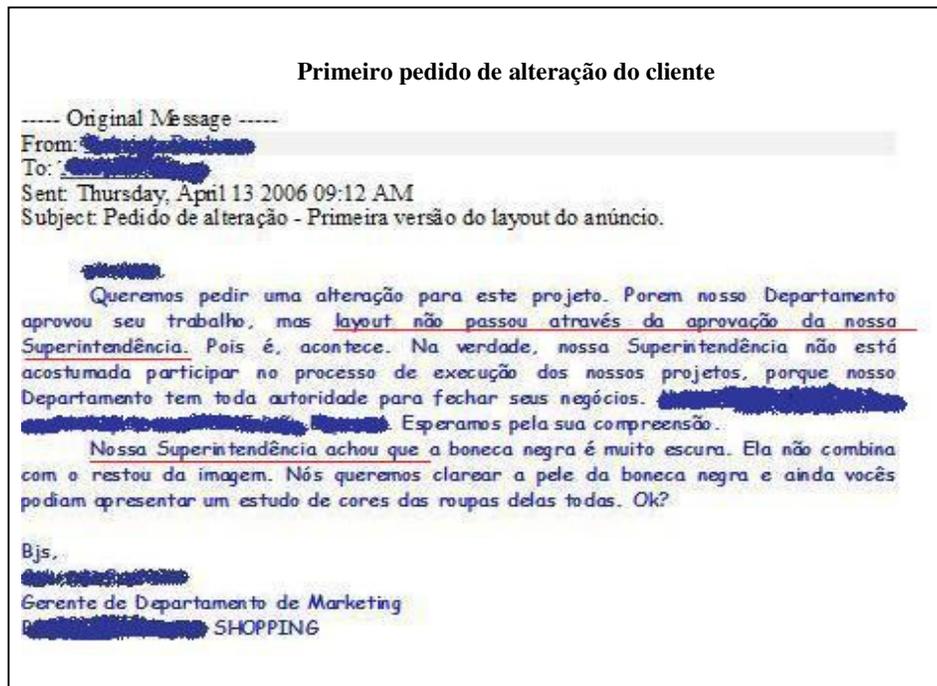
Quando há aprovação pelo cliente do resultado do trabalho, a gerente do projeto, DCNN, avisa toda a equipe do projeto sobre seu término. A Arte Finalista, junto ao Tráfego, fica responsável pela produção final e a DFA pelo restante do trabalho financeiro-administrativo.

No caso desse projeto, o cliente aprovou tudo depois da primeira apresentação e até fez o pedido de nova criação após a finalização do projeto (anexo VI). Porém, como já mencionado anteriormente, em alguns dias o cliente mandou um *e-mail* para a AP, no qual pediu que fossem feitas alterações no *layout* aprovado:

*“A Gerente do Departamento de Marketing até explicou que não foi culpa dela. Aconteceu que a Superintendência do cliente não aprovou o resultado do trabalho. E a execução começou a partir do início. E tudo o que já foi discutido e fechado, nós começamos desenvolver de novo. Claro que eu mandei e-mail para ela reclamando sobre tudo isso. Mais o que nós podemos mudar? Depois eles novamente pediram para fazer várias alterações, porém, do nosso ponto de vista, totalmente desnecessárias.”* (DCNN).

Nesse momento do PDPj, a DCNN reclamou com a Gerente do Departamento de *Marketing* – GDM. Segundo ela, na execução desse projeto, a AP encontrava problemas por causa da falta de comunicação efetiva entre a AP e o cliente. Ela, então, pediu à representante do cliente mais colaboração no projeto, tentando explicar que os problemas do projeto aconteciam pela falta de participação no PDPj de quem pode aprovar o resultado final do trabalho da AP estudada.

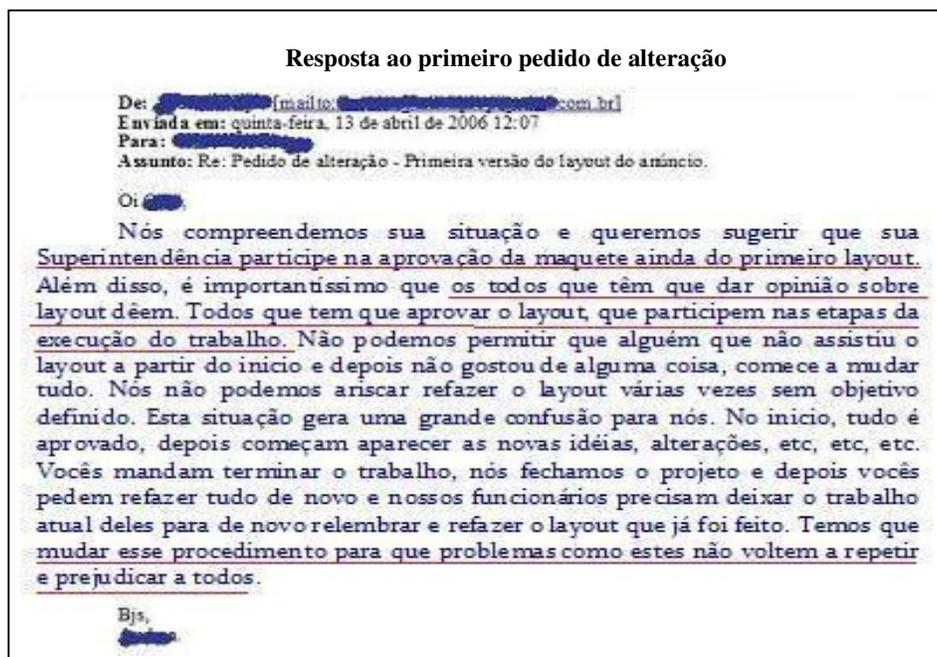
A figura 19 abaixo mostra o *e-mail* da GDM para a DCNN com o primeiro pedido de alteração do *layout* que gerou os problemas no PDPj estudado.



**Figura 19** – Primeiro pedido de alteração do cliente

Fonte: material fornecido pela diretoria da AP analisada

A figura 20 apresenta a resposta da DCNN com sugestões para resolver os problemas do projeto.



**Figura 20** – Resposta ao primeiro pedido de alteração

Fonte: material fornecido pela diretoria da AP analisada

A AP executou os novos pedidos de criação e de alteração, feitos, finalmente, pela superintendência da empresa do cliente. A figura 21 traz um desses pedidos.

**Pedido de finalização feito pela superintendência do cliente**

**Pedido de Criação Nº 0004**

~~Data de Entrada: 13/04/2007 às 10:07~~ Pág. 1

<b>Cliente</b> [REDACTED] SHOPPING	<b>Emissão</b> 13/04/2006	<b>Nº do Job</b> 0401	<b>Prazo do pedido</b> 13/04/2006 às
<b>Produto / Campanha</b> ANÚNCIO - ESPECIAL COMPRAS	<b>Título</b> COMPRAS		
<b>Peças</b> ANÚNCIO REVISTA [REDACTED]	<b>Serviço</b>		
<b>Formato</b> PÁG. SIMPLES (20,5 x 27,5 cm)	<b>Cores</b> 4	<b>Veículo / Fornecedor</b>	
<b>Local do Arquivo</b>	<b>Atendimento</b>	Diretor de Arte	

**PEDIDO DE FINALIZAÇÃO**

A Superintendência gostou do novo layout.

---

Pediu apenas que incluir o site do shopping abaixo da logomarca: [www.\[REDACTED\].com.br](http://www.[REDACTED].com.br)

**Figura 21** – Pedido de finalização feito pela superintendência do cliente

**Fonte:** material fornecido pela diretoria da AP analisada

Mesmo assim, o resultado ainda não estava suficiente para o cliente. A superintendência repassou para a AP analisada muitas idéias de como melhorar o *layout*. A DCNN, assim, pediu de novo à representante do cliente que marcasse oficialmente uma reunião com todos os participantes do PDPj, inclusive e especialmente com a presença de quem tem poder de decisão sobre o projeto.

*“(...) se eles deram autoridade para sua Gerente de Marketing ser responsável pela comunicação com agência, então eles têm que dar autoridade para esse funcionário também tomar decisões, ou seja, aprovar o resultado final da agência. Se não, então a própria superintendência tem que participar no projeto, não tem jeito. Isso o*

*que eu já falei e até escrevi para Gerente de Marketing muitas vezes.”*  
(DCNN).

Finalmente, depois de seis (6) pedidos de alteração, o cliente aprovou o *layout* e pediu, mais uma vez, à DCNN, que terminasse o projeto. A DCNN, antes mesmo de receber o pedido de finalização oficial do cliente, avisou o término do projeto a todos os participantes do PDPj dentro da AP:

*“(...) isso já é suficiente para fechar tudo. Eu não esperei o pedido de finalização do cliente. Junto com a dupla de criação, eu preparei todo o material para o término do projeto. Depois enviei um recado para o Tráfego e nessa etapa de trabalho minha participação no projeto acabou.”* (Arte Finalista).

*“(...) toda essa informação que eu recebi sobre esse projeto eu logo renovei e gravei na minha própria base, agenda dos projetos. Eu não cheguei aos materiais da parte criativa do trabalho porque quem cuida dessa parte é a Arte Finalista. Eu só controlei os dados do prazo do projeto, o prazo de pagamento e mandei tudo isso para a DCNN e a DFA. Depois de todas as anotações e preparações para o término do projeto, da minha parte do trabalho, minha participação nesse projeto acabou.”* (Tráfego).

*“Eu entrei nesse projeto já no final. Preparei toda a documentação financeira e jurídica do lado da agência para o cliente. Para acelerar o processo, preparei toda mesma documentação do lado do cliente. Eles depois só checaram e assinaram tudo. O resto foi só controlar o prazo do pagamento e fazer meu arquivo. No final, mandei tudo para cliente e avisei a DCNN que a minha parte estava feita e que podíamos mandar esse projeto para nosso arquivo. Depois, lembrei sobre desse projeto só quando mandei o relatório financeiro mensal e anual da agência junto com informação dos outros projetos.”* (DFA).

O processo das alterações faz parte da área de criação e durante esse processo de recriação, a dupla corrige ou o conceito artístico e/ou o conceito da imagem do *layout* do anúncio. Os resultados da análise da etapa das alterações do projeto forneceram

informações relevantes que, posteriormente, ajudaram a chegar a uma descrição mais detalhada e completa sobre problemas e soluções para o PDPj.

A figura 22 apresenta o cronograma do processo das alterações feitas pela dupla de criação.

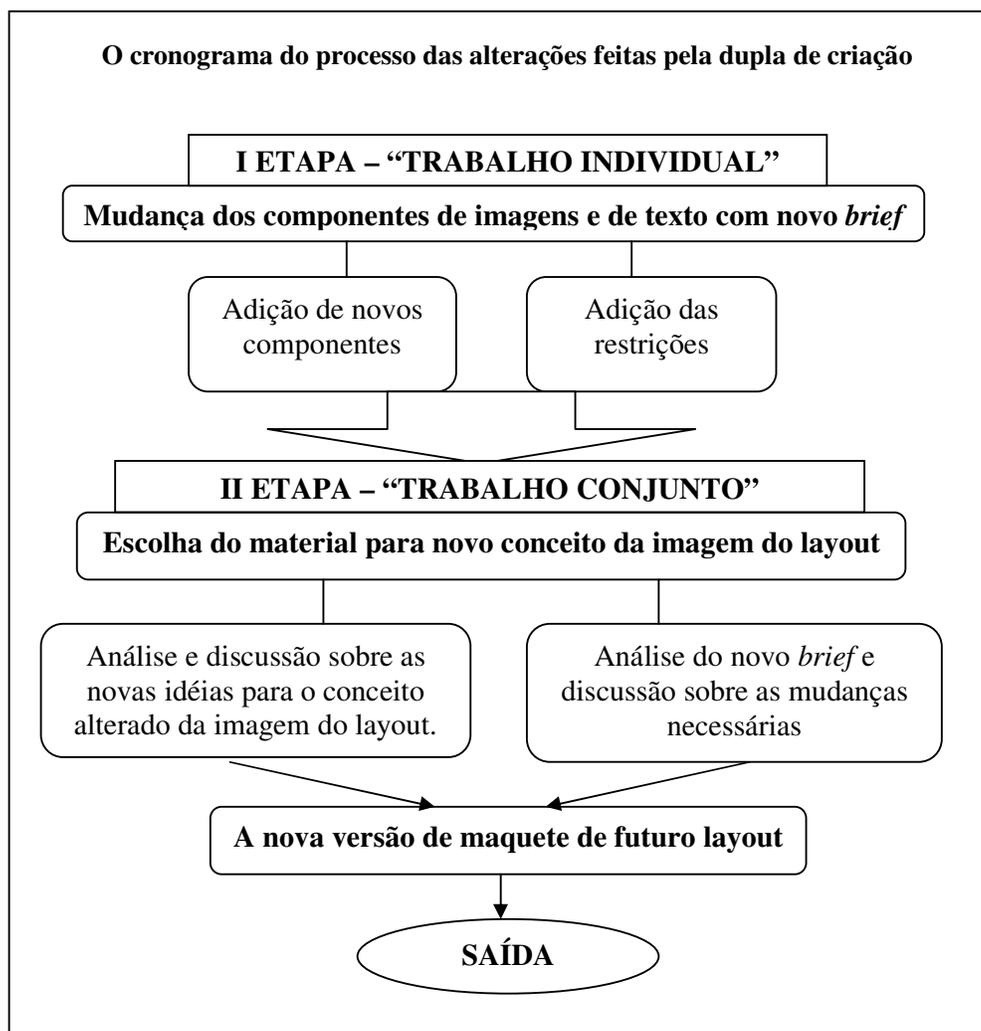


Figura 22 – O cronograma do processo das alterações feitas pela dupla de criação

Fonte: adaptado pelos profissionais da AP e pela autora

Após os pedidos de alteração feitos pelo cliente, para correção da imagem do *layout*, a dupla de criação fez uma reunião para discutir sobre os novos conceitos sobre o *layout*. Antes disso, cada diretor preparava um conceito diferente para a imagem, baseado no relatório da DCNN sobre o pedido de alteração do cliente. Com a discussão, eram estipuladas mudanças na imagem do *layout*, mas não no conceito artístico, que não

foi alterado. Segundo o DCNN “*os clientes não sabem o que querem. Eles mudam de opinião ao longo do projeto*”.

Ficou claro que sem a participação da superintendência do cliente (ou seja, de quem aprova o *layout*), especialmente no início da execução do trabalho, é praticamente impossível evitar alterações. E é ainda pior quando “*o cliente parece não querer compreender ou aceitar esse fato*” (DCNN). Foi esclarecido também que a AP, sozinha, não pode “*resolver esses problemas se o próprio cliente não quer colaborar*” (DCNN).

Sobre se os pedidos de alterações ajudaram ou não na melhoria do resultado final do projeto, o DC disse que:

*“Às vezes, claro que ajudam. Só que eu chamaria esse processo não de alterações, mas correções. As correções ajudam mesmo para melhorar a situação do projeto. Mas, nesse caso, é outra coisa. Como pode ser que de repente no meio do caminho entra mais um participante no projeto e começa a mudar, ou melhor, fazer de novo tudo o que já foi feito 100 vezes. Ou, em outras palavras, como pode ter explicação a situação quando o cliente aprova a primeira versão do layout feito pela agência e depois ele começou a mudar tudo do jeito dele. A agência muda tudo e no final do projeto de repente o cliente cancela sua própria versão e pede para fazer totalmente uma outra versão. Não adianta tentar fazer um trabalho perfeito, o cliente sempre quer mudar ou corrigir alguma coisa. Eles sempre acham que sabem mais do que nós.”* (DC).

A DCNN complementou: “*nós sempre vamos ficar dependendo dos nossos clientes. No final, quem paga são eles*” (DCNN).

No decorrer de toda a pesquisa, foi levantada a questão se a AP tem direito a pedir uma compensação pela perda de tempo e dinheiro. De um lado, a AP não pode se prejudicar por causa de problemas internos do cliente, mas, de outro, a AP só existe graças aos serviços que ela presta para seus clientes. A questão é complicada e delicada. Na verdade, esse problema, o pagamento justo por um trabalho feito, é uma discussão aberta não só no mercado publicitário, como em muitos outros.

#### 4.4. SEGUNDO PROJETO ESTUDADO: A PRODUÇÃO DE ANÚNCIO DE PUBLICAÇÃO PARA EDITORA DE LIVROS

O segundo projeto estudado surgiu durante a execução do primeiro projeto e foi observado e analisado simultaneamente ao estudo do primeiro projeto. A idéia de análise desse projeto foi dada pelas próprias diretoras (DPCR e DCNN) da AP. Esse fato possibilitou que se estudasse os dois casos ao mesmo tempo, utilizando as mesmas ferramentas. Ao final foram feitas conclusões e comparações entre os dois projetos, no intuito de compreender e descrever, de forma mais objetiva o PDPj na AP analisada.

O segundo projeto estudado era do mesmo tipo e tinha os mesmos problemas que o projeto anterior, trata-se da criação da peça publicitária, *layout* da 3ª capa de uma série com quatro livros de ciência. Apesar de natureza semelhante à do primeiro, este projeto era menos rentável. Geralmente, os serviços menos rentáveis para a AP pesquisada são de execução bem específica, gastam muito tempo e são pouco remunerados; por exemplo, preparação e produção de anúncio de publicação técnica, com distribuição específica. Ao contrário do segundo, o primeiro projeto estudado, produção de anúncio para revista de moda, era rentável para a AP, pois tinha ampla distribuição. O quadro abaixo apresenta a ficha técnica do projeto.

**Quadro 5** - Ficha técnica do segundo projeto

Numero do projeto: 0688.
Data do início do projeto: 17 de Abril de 2007.
Data de término do projeto planejada: 20 de Abril de 2007.
Data de término do projeto na realidade: 04 de Junho de 2007.
Nome do cliente: Editora “X”
Produto/Campanha: Anúncio para 3ª capa de publicação
Título: Anúncio <i>Crossmarketing</i>
Peça: Anúncio
Formato: 21 x 28cm (Formato PDF em alta resolução)
Cores: 4/0

Fonte: a informação fornecida pela diretoria da AP

O estudo deste projeto começou a partir do surgimento dos primeiros problemas no PDPj e foi acompanhado pessoalmente pela autora até seu término. Os dados para o estudo desse caso foram obtidos, não só através das observações e anotações feitas pela própria autora, mas também pela cessão, pela Diretoria, de diversos objetos intermediários, como relatórios, histórico dos *e-mails*, imagens do *layout* do anúncio,

inclusive materiais intermediários, que não passam pelo cliente, desenvolvidos durante a execução das tarefas da área de criação.

No entanto, não foi possível conversar com o cliente, nem assistir às reuniões entre a AP e o cliente, limitação essa natural, dada a ética de sigilo existente entre agências de publicidade e seus clientes. De qualquer maneira, foram realizadas várias reuniões e entrevistas com funcionários da AP que participaram da execução do projeto estudado. Além disso, foi analisado o fluxo de informações do projeto através da base de dados, de onde foram extraídos vários documentos, como *brief*, pedido de criação, pedido de alteração, pedido de finalização etc. A Equipe do projeto era formada pelas seguintes pessoas:

- Representante do cliente: Coordenadora de *Marketing* – CM;
- Diretora de Contas e Novos Negócios / Diretora de Atendimento / Executiva de Contas – DCNN;
- Diretor de Criação – DC;
- Diretora de Planejamento Criativo / Redatora – DPCR (formava a dupla de criação junto ao Diretor de Criação e era a redatora no projeto);
- Arte Finalista – AF;
- Tráfego;
- Diretora Financeiro-administrativa – DFA.

O cliente da AP estudada estava lançando uma série com quatro livros de ciência básica integrada, ou seja, uma série que atende apenas ao segmento de mercado interessado em abordagem integrada da ciência. O anúncio da série de livros foi produzido pela AP para ser inserido na 3ª capa de cada um dos quatro livros da série, como um *crossmarketing*, ou seja, os próprios livros serviram de meio de divulgação dos outros livros da série. Esse tipo de serviço, criação de anúncio, ou seja, de uma página com texto e imagens, é o trabalho mais executado pela AP estudada e leva, geralmente, de 2 a 3 dias para ficar pronto. Mas, os trabalhos com esse cliente sempre demoram semanas e, no caso desse anúncio, o prazo de execução foi de quase 3 meses.

O anexo VII apresenta histórico detalhado do segundo projeto estudado. Na figura 23 apresenta-se o cronograma do segundo projeto estudado.

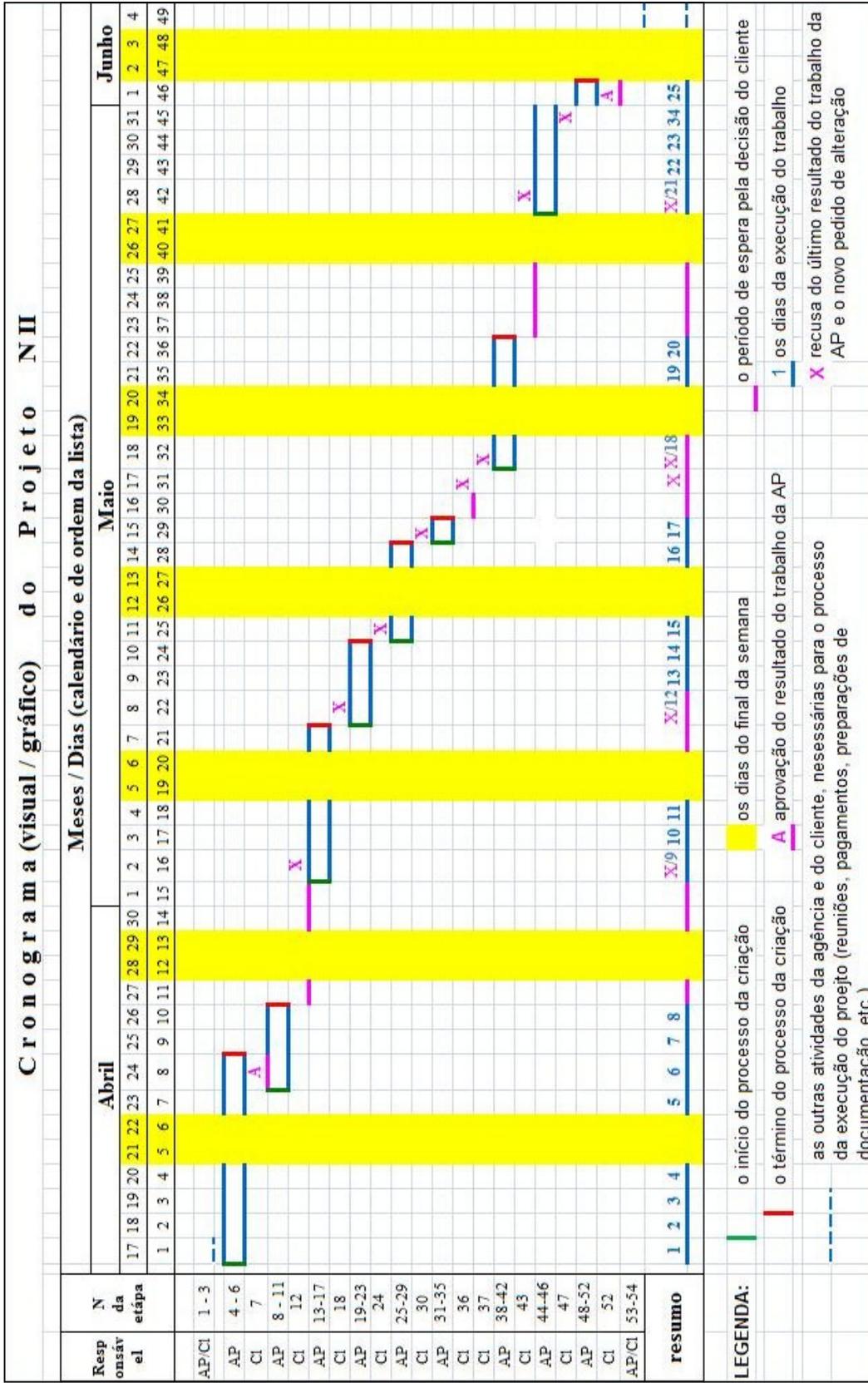


Figura 23 – Cronograma do segundo projeto

Fonte: autora

Este projeto (também como no caso do primeiro projeto) teve conflitos relativos à aprovação do *layout* da peça publicitária. Como o acompanhamento do segundo projeto não começou em sua etapa inicial foi importante compreender melhor a situação em que o projeto se encontrava. Para isso procurou-se entrevistar DCNN e dupla de criação do projeto (DC e DPCR):

*“Devemos criar a parte visual do anúncio, que tem por objetivo divulgar o novo livro. O livro já tem uma capa pronta e um nome, e a gente têm que divulgá-lo no anúncio.”* (DC).

*“(...) cliente passou o brief para me, eu fiz primeiro pedido de criação e passei para o Tráfego. Ela analisou o mapa de trabalho da agência, passou aquele job para dupla de criação. Esta dupla foi formada pelo Diretor de criação e Redatora, porque eles estão mais acostumados a trabalhar para este cliente.”* (DCNN).

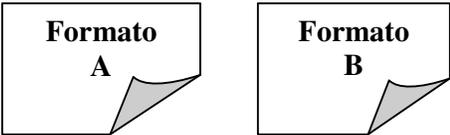
Antes de começar a “investigação” sobre as reclamações do cliente, foi importante analisar como foi feito o processo da criação feito pela dupla de criação. Assim, através da informação obtida, os objetos intermediários, como o *brief* e pedido de criação nº 1 do projeto (anexo VIII), recebido da DCNN, eles começaram a criar o *layout* do anúncio:

*“Nós recebemos instrução da DCNN para criar o layout do futuro anúncio. Primeiramente eu revi todos os arquivos deste cliente pela minha base. Depois eu dei olhada nos vários materiais de imprensa: revistas, jornais. Além disso, eu pedi algumas imagens no stock foto houses. Também procurei algumas informações na Internet. Tudo isso me ajudou muito para “achar” as idéias e “materiais” para criar o conceito.”* (DC).

*“(...) eu também revi todo material que já foi feito pela nossa agência. Analisei os arquivos, os livros e dicionários, principalmente com tema do futuro anúncio. Também fiz busca pela Internet sobre outros livros neste conceito que foram lançados pela mesma editora.”* (DPCR).

O quadro 6 traz a reconstrução do processo de criação feito pela dupla de criação. Foram reconstruídos: o processo de pesquisa; a definição do conceito artístico; a definição do conceito da imagem do *layout* do futuro anúncio.

**Quadro 6** – Processo de pesquisa e definição do conceito artístico e da imagem

<b>Ação</b>		<b>Interpretação</b>
Instrução para dupla de criação: criar o <i>layout</i> do anúncio		
Discussão	<p>“O cliente pediu para atrair a atenção dos professores e dos alunos. Além de divulgar o lançamento da série, tem que fazer com que o leitor se interesse pelos 4 livros.” (DPCR)</p> <p>“Eu preciso achar as imagens do estilo acadêmico que vão ser colocados no centro do <i>layout</i> do anúncio”.(DC)</p>	Objetos iniciais do conceito
	<p>“Aqui em baixo vai ser colocado o slogan que vai atravessar o anúncio no meio da página”. (DC)</p> <p>“Também podemos colocar os dois blocos de textos aqui acima dos dois lados.” (DPCR)</p> <p>“O logotipo vai ficar em baixo do lado direito.” (DPCR)</p> <p>“O endereço do site em baixo no centro.” (DC)</p>	Formato
	<p>“Será que eu devo agrupar todos os itens?” (DC)</p> <p>“A versão original inglesa como fica? Vale a pena ver...” (DC)</p> <p>“Talvez seja melhor colocar as imagens de todos os livros no centro.” (DC)</p> <p>“Também, não podemos sair muito do estilo deles. Para não quebrar a imagem do cliente. As pessoas têm que lembrar do cliente logo pela primeira olhada no anúncio”. (DC)</p> <p>“Tem que ser rigoroso, mas não chato. O que pode atrair ao mesmo tempo a atenção dos professores e dos alunos?” (DPCR)</p> <p>“Posso fazer uma combinação de cores mais atraente.” (DC)</p> <p>“E a informação do texto vai ser separada ou tudo junto?” (DPCR)</p>	Conceito artístico
Criação do Formato		Criação do conceito artístico alternativo

Fonte: autora

Depois da definição do conceito artístico e de imagem, a dupla de criação fez a maquete do *layout*. O quadro 7 mostra a finalização da pesquisa durante do processo de criação, reconstruídos pela dupla de criação e anotados pela autora.

**Quadro 7** – Processo de finalização da pesquisa para os conceitos e da execução da maquete do *layout*

Ação	Interpretação
Rejeição da imagem: “Esse é muito colorido”	Adiciona o critério
Rejeição da imagem: “Essa cor não vai combinar com a cor do meu texto”.	
<i>Close-up</i> e rejeição: “Esse formato de texto não serve, ele não é atraente”.	
Seleção das imagens: “Esses livros não parecem acadêmicos, preciso de alguma coisa mais simples e rigorosa”. “Vamos colocar só os livros mesmo sem nada mais, porque vai atrapalhar e vai ficar pesado.”	Adiciona as limitações
Rejeição da imagem: “Isso não é tão interessante”.	Adiciona o critério
Seleção das imagens: “Esses livros são horizontais, mas eu posso invertê-los.”	Altera o critério

Fonte: autora

Segundo DPCR:

*“Para cliente nós enviamos a primeira versão do texto. O texto foi aprovado pela primeira vez. A primeira versão da imagem foi mandada depois da aprovação do texto.”* (DPCR).

O resultado final do trabalho da dupla de criação foi aprovado pela AP analisada e assim que a DCNN recebeu o sinal da AF e do Tráfego sobre o término da etapa de criação, essa diretora mandou a primeira versão da maquete do *layout* para o cliente, que solicitou alterações na imagem do *layout*. Diz a DCNN:

*“(...) agora nós todos esperamos quando o cliente cansa de mudar as idéias e manda finalmente a aprovação final.”* (DCNN).

Para melhor compreender as razões pelo qual o cliente começou mudar as idéias sobre as imagens do *layout* feitas pela dupla de criação, a autora junto com dupla de

criação analisou detalhadamente o *brief* do projeto e tentou entender se o *brief* ajudou “traduzir os desejos” do cliente.

Além disso, separadamente, foi entrevistada a dupla de criação para questionar se as aprovações ou desaprovações do cliente são etapas intrínsecas ao PDPj ou problemas do PDPj.

Ficou claro que o *brief* assinado pelo próprio cliente não ajuda a evitar alterações: “o cliente sempre quer completar ou mudar conceitos criativos que já foram criados pela agência” (DC).

*“Talvez o brief tenha que ser mais completo. Tem que apresentar orientações do cliente sobre os desejos dele mais detalhados para nós. Nós precisamos ter as limitações definidas que nós podemos usar depois como os critérios para execução da idéia criativa. Acho temos que questionar ainda mais detalhadamente o cliente! O brief possui a informação do que o cliente quer fazer e como deve ser feito o que ele quer. Mas além desses critérios técnicos, o brief ter que possuir também os critérios artísticos detalhados para futuro processo de execução do trabalho. E essa parte é mais difícil, porque o cliente não tem conhecimento profissional sobre publicidade e criatividade. Mas ele acha que sabe tudo e até melhor do que nós. Sei lá. Não adianta discutir ou tentar explicar. Ele não quer ouvir nossos conselhos. Eu já não estou falando que existem algumas regras na produção das peças publicitárias. As regras existem em qualquer ramo de atividade. Por exemplo, existem regras sobre como utilizar a combinação das cores para atrair mais atenção das pessoas. Ou quais proporções devem ser mantidas do texto e do espaço livre dentro do anúncio ou do próprio estilo das letras e das imagens para facilitar o processo de lembrança de cor. Ou qual número de símbolos pode ser colocado numa página digital etc.” (DC).*

*“(...) o que é mais interessante é que, do ponto de vista do marketing, essas mudanças são totalmente desnecessárias.” (DPCR).*

Para entender o que o cliente não gostou na versão do *layout* da AP, foi analisado o pedido de alteração do cliente. Compreender essas alterações foi importante, pois:

- através das explicações e reclamações do cliente, a AP foi descobrindo, mais detalhadamente, o que ele realmente quer para seu anúncio;
- começaram a aparecer e a participar do PDPj os representantes do cliente que têm autoridade para aprovar o resultado final do trabalho da AP estudada.

A análise do processo de alterações foi realizada através dos objetos intermediários como: rascunhos, *e-mails*, versões dos *layouts*, imagens, modelos de textos etc. O pedido de alteração (figura 24) foi um destes objetos.

**Pedido de criação N 2 / alteração do segundo projeto estudado**

**Pedido de Criação Nº 0002**

Data de Entrada: 19/11/2007 às 11:49 Pág. 1

<b>Cliente</b> [Redacted]	<b>Emissão</b> 02/05/2007	<b>Nº do Job</b> 0688	<b>Prazo do pedido</b> 03/05/2007 às
<b>Produto / Campanha</b> 3ª CAPA - FORMAÇÃO BÁSICA INTEGRADA	<b>Título</b> "Série [Redacted] de Formação Básica Integrada"		
<b>Peças</b> 3ª página para livro	<b>Serviço</b>		
<b>Formato</b> 21 x 28cm	<b>Cores</b> 4/0	<b>Veículo / Fornecedor</b>	
<b>Local do Arquivo</b>	<b>Atendimento</b>	<b>Diretor de Arte</b>	

**PEDIDO DE ALTERAÇÃO**

Cliente acha que o texto da forma que foi colocado não dá leitura nenhuma. Também não gostou dos 2 blocos de textos entrando lá em cima. Sobrou espaço embaixo e ficou tumultuado em cima. Acha que deveríamos separar estes textos, mantendo título em cima e texto embaixo.

A idéia é fazermos uma página que chame a atenção dos estudantes para a compra da série.

Cliente acha ainda que falta movimento nas capas dos livros.

Pediu ainda para colocarmos a marca da série em destaque, para darmos um destaque ainda maior para a série. (esta marca está na parte de cima do livro, na parte preta).

Cliente pediu para tentarmos colocar uma frase de impacto falando do diferencial da série, alguma coisa tipo um slogan.

Qualquer dúvida, me falem.

Obrigada,  
[Redacted]

**Figura 24** – Pedido de criação N 2/ alteração do segundo projeto estudado  
**Fonte:** material fornecido pela AP analisada

O quadro Nº 8 mostra o processo de discussão, entre o DC e a DPCR, sobre as alterações do conceito de imagem do *layout*.

**Quadro 8** – Alterações do conceito de imagem do *layout*

Ação		Interpretação
Instrução para a dupla de criação: fazer alterações para o <i>layout</i> do anúncio, de acordo com o pedido de alteração do cliente		
Discussão	<p>“Porque <u>não dá leitura nenhuma</u>... se colocar ainda mais informação, o texto vai ficar muito pesado... não vai dar para pegar a informação... muita coisa... assim não vai dar leitura nenhuma mesmo...” (DPCR)</p> <p>“O que eles realmente querem... fazer anúncio correto ou simplesmente <u>chamar a atenção dos estudantes para comprar estes livros?</u>...” (DC)</p> <p>“Tem que ser alguma coisa mais interessante, tem que <u>dar movimento nas capas</u> dos livros.” (DC)</p> <p>“Para que eles querem <u>dar movimento nas capas</u>... Vai atrapalhar a leitura... aí mesmo que ninguém compra nada.” (DPCR)</p>	Critérios de percepção emocional
	<p>“E a combinação das cores dos livros vai combinar com a cor de fundo e com a cor dos livros?” (DC)</p> <p>“Eu incluí antes o professor e os alunos, então agora eu deixo só os livros” (DC)</p> <p>“Eu preciso deixar aí ‘Ciência’, pra dizer que a série tem coisas importantes” (DPCR)</p>	Limitações
Alterações	“Vou juntar os dois blocos de texto e ainda colocar a marca da série em destaque” (DC)	Adição dos critérios
	“Então <u>o slogan</u> pode ser... para que colocar <u>o slogan</u> ... ele vai ficar solto... não vai fazer diferença na venda...” (DPCR)	

Fonte: autora

Pela AP foi feita e depois apresentada para cliente uma nova versão do *layout*, mas isso não foi última vez que o cliente pediu fazer as alterações. Mais dois pedidos de alteração mostram desenvolvimento “dos desejos” do cliente (figuras 25 e 26).

## Pedido de criação N 3/ alteração do segundo projeto estudado

Pedido de Criação Nº 0003			
Data de Entrada: 19/11/2007 às 11:50			Pág. 1
Cliente	Emissão	Nº do Job	Prazo do pedido
	08/05/2007	0688	10/05/2007 às
Produto / Campanha	Título		
3ª CAPA - FORMAÇÃO BÁSICA INTEGRADA	"Série de Formação Básica Integrada"		
Peças	Serviço		
3ª página para livro			
Formato	Cores	Veículo / Fornecedor	
21 x 28cm	4/0		
Local do Arquivo	Atendimento	Diretor de Arte	

**PEDIDO DE ALTERAÇÃO**

Foi aprovada a sugestão "op-2", mas precisamos fazer as seguintes alterações:

- trabalhar a logo da série conforme o outro layout - mais para a esquerda.
- ao lado da logo da série, no canto superior direito, colocar a logomarca + - com isso a logo na parte inferior direita
- na chamada usar algo do tipo: "Leia toda a série e integre seus conhecimentos científicos básicos."
- cliente acha que a cor do fundo está brigando com as cores das capas, pois as capas já são muito coloridas. Pediu novas opções com tons mais sóbrios.
- acham que o texto ainda não ficou tão bom quanto o texto em inglês. Abaixo segue uma nova sugestão. Pediram ainda para colocar o texto mais espaçado também.

**Sugestão de Texto:**

Esta série inédita ajudará a você a fazer as conexões importantes entre as ciências básicas, fornecendo a você uma *visão geral da medicina e uma maior precisão nas suas provas*.  
*Cada livro da série aborda informações essenciais que você precisa através de uma leitura clara e objetiva, contém ilustrações coloridas fantásticas.*  
*Cada capítulo contém quadros de integração que interligam com informações necessárias de outras ciências proporcionando a você maior certeza.*

- aplicar a logo do student consult. O livro acompanha uma versão exclusiva on-line com textos, imagens e links de integração EXTRA!
- finalizar com: "Mais informações no site: [www.com.br](http://www.com.br)"

Figura 25 – Pedido de criação N 3/ alteração do segundo projeto estudado  
Fonte: material fornecido pela AP analisada

## Pedido de criação N 7/ alteração do segundo projeto estudado

Pedido de Criação Nº 0007			
Data de Entrada: 19/11/2007 às 11:51			Pág. 1
Cliente	Emissão	Nº do Job	Prazo do pedido
	18/05/2007	0688	22/05/2007 às
Produto / Campanha	Título		
3ª CAPA - FORMAÇÃO BÁSICA INTEGRADA	"Série de Formação Básica Integrada"		
Peças	Serviço		
3ª página para livro			
Formato	Cores	Veículo / Fornecedor	
21 x 28cm	4/0		
Local do Arquivo	Atendimento	Diretor de Arte	

**PEDIDO DE ALTERAÇÃO**

Cliente está achando que o layout está pesado.

Mandou o livro em inglês para vermos como funciona esta página dentro do livro. Neste exemplo, o layout tem um link com a arte do livro (umas bolas no fundo). Cliente acha que podíamos fazer alguma coisa desse tipo.

Pedi ainda para destacarmos, de alguma forma (ou com outra cor, ou outra tipologia, ou maior que o restante) as seguintes partes do texto: "integração entre as ciências básicas", "leitura clara e objetiva", "ilustrações coloridas", "quadros de integração" e "versão exclusiva on-line".

Em anexo segue o livro em inglês como exemplo.

Obrigada,

Figura 26 – Pedido de criação N 7/ alteração do segundo projeto estudado  
Fonte: material fornecido pela AP analisada

No final foram feitos **9 (nove)** pedidos de alteração. A autora acompanhou a dupla de criação que estava refazendo a maquete do *layout*. Com observação e análise das discussões durante da execução das alterações feitas pelos DC e DPCR, gerou-se o quadro Nº 9.

**Quadro 9** – Comentários da dupla de criação durante o processo de alterações

<b>Comentários gerais</b>	Como fazer ainda mais interessante e atraente?
	Isso tem que ser assim... para fazer tudo isso mais útil.
	Esse é mais como resumo ou como comentários?
<b>Comentários sobre a efetividade do anúncio</b>	O que mais importante fazer o anúncio correto ou satisfazer o desejo do cliente?
	O que pode atrair a atenção do público-alvo? Quais são os critérios anatômicos do anúncio para atrair ainda mais a atenção da pessoa. Quais cores provocam ainda mais da a atenção do olho e da lembrança da pessoa? Qual o formato preferido?
	Será que vale a pena tentar colocar toda informação possível, como o cliente manda, mas depois ninguém vai lembrar nada e não vai prestar atenção mesmo.
	A colocação das imagens e do texto vai ser assim mesmo?
	Será que essa cor é legal? A profundidade da cor vai ser suficiente para <i>layout</i> depois de impressa? A cor pode mudar e sair totalmente não atraente.
<b>Comentários sobre o tempo</b>	Tem pouca informação sobre as definições do cliente. O que ele quer mesmo?
	O <i>brief</i> não ajuda a resolver os problemas, ao contrário, ele faz ainda mais confusão.
	A cada nova versão do texto, o cliente vai querer colocar mais informação que na verdade não é relevante para o anúncio.
<b>Comentários sobre criatividade</b>	Qual tipo da lógica eles usam? Sem dúvida, esta categoria do conhecimento não é definida exatamente para eles. Por isso eles não sabem exatamente o que eles querem.
	Eles não sabem como fazer o <i>brief</i> . O <i>brainstorm</i> também não ajuda, porque eles mudam depois suas idéias, os conceitos.
	Não é bom colocar tanta imagem e informação em uma pagina só.
	A imagem com informação acadêmica tem que ser mais leve e mais formal. Mas tem que ser atraente.
	Eu gosto dessa versão, é mais criativa e não chata.

Fonte: autora

Sobre a questão das alterações serem parte das etapas do PDPj, a DCNN – gerente do projeto – confirmou:

*“A questão é que nós não tentamos como evitar qualquer possibilidade de alterações durante o PDPj. Ao contrario, se o projeto é novo, diferente, grande, com muita vida pela frente, é natural que ele seja melhorado durante o processo. Contudo, cada mudança tem que ser*

*justificada e feita em consequência do processo e não por causa de contingência inesperada. Sem necessidade justificada, as alterações só significam prejuízo para a agência. A agência perde tempo, dinheiro e às vezes a tranquilidade do relacionamento dos seus próprios funcionários. A agência funciona como prestador de serviço publicitário para seus clientes, mas nós não trabalhamos para cumprir todos os caprichos dos clientes. É muito chato fazer o trabalho, e depois ter que fazer as alterações que são desnecessárias para o resultado final do projeto.” (DCNN).*

O pedido de criação abaixo (figura 27) apresenta um dos momentos mais críticas do projeto.

**Quinto pedido de criação/ alteração do segundo projeto estudado**

**Pedido de Criação Nº 0005**

Data de Entrada: 19/11/2007 às 11:51 Pág. 1

<b>Cliente</b> [Redacted]	<b>Emissão</b> 15/05/2007	<b>Nº do Job</b> 0688	<b>Prazo do pedido</b> 16/05/2007 às
<b>Produto / Campanha</b> 3ª CAPA - FORMAÇÃO BÁSICA INTEGRADA		<b>Título</b> "Série [Redacted] de Formação Básica Integrada"	
<b>Peças</b> 3ª página para livro		<b>Serviço</b>	
<b>Formato</b> 21 x 28cm		<b>Cores</b> 4/0	<b>Veículo / Fornecedor</b>
<b>Local do Arquivo</b>		<b>Atendimento</b>	<b>Diretor de Arte</b>

**PEDIDO DE ALTERAÇÃO**

Podemos aumentar um pouco o cabeçalho onde temos o nome da série.

Incluir a logo [Redacted] na parte inferior esquerda antes de Mais informações... (ELES REALMENTE NÃO SABEM O QUE QUEREM! Essa logo já entrou e saiu umas mil vezes....)

Obrigada,  
 [Redacted]

**Figura 27** – Quinto pedido de criação/ alteração do segundo projeto estudado  
**Fonte:** material fornecido pela AP analisada

Os funcionários da AP estudada, inclusive a própria DCNN, ficaram muito incomodados com o “*comportamento inadequado do cliente*” (DCNN). O DC verbalizou mais um problema do projeto: “*parece até que eles não conseguem definir entre si mesmos o que eles querem*” (DC).

Essas verbalizações sinalizam a falta de participação no PDPj de representantes do cliente com poder de decisão:

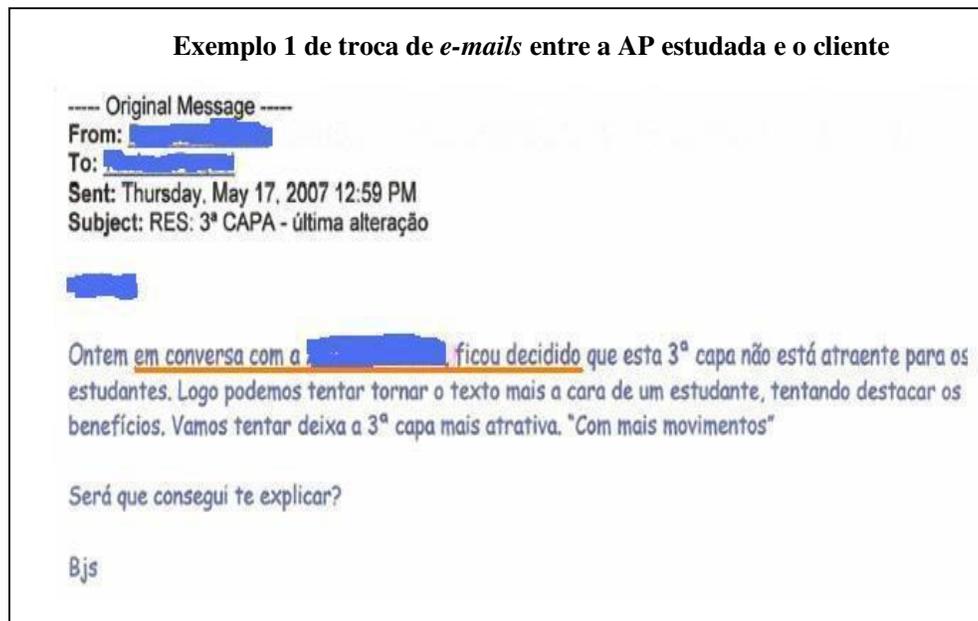
*“Aconteceu justamente a mesma situação que nós tivemos no primeiro projeto do shopping. A mesma confusão, quando os representantes do cliente participam no projeto, mas não têm autorização para tomar decisão e aprovar o resultado final do trabalho da agência. E no final quem está sofrendo é a agência.”* (DCNN).

*“O fato triste é que CMEB sabe e entende tudo, até talvez ela concorde conosco, mas ela não é capaz sozinha de mudar alguma coisa na sua empresa. Ela realmente não tem culpa, ela não tem possibilidade de fazer nada sem autorização da superintendência dela.”* (DPCR).

DCNN enfatizou que:

*“(...) eu já tentei falar com eles. Eu já liguei, mandei mensagem falando tudo isso mesmo! Enfatizando a importância da participação da diretoria da empresa no projeto. Mas não sei se CM já mostrou para os seus chefes todos meus comentários sobre essa situação absurda. Um encontro podia resolver todas as dúvidas e não criar a cada vez mais novas alterações. Não sei o que fazer mais. Eu já mostrei a posição da agência. Além disso, eu já dei a solução desse problema. Agora só podemos esperar o que o cliente vai decidir e vai responder para nós.”* (DCNN).

Através da mensagem apresentado abaixo (figura 28), pode ser comprovado que a Coordenadora de *Marketing* do cliente não podia sozinha, tomar decisões sobre como deveria ser o *layout*, ela apenas transmitia a vontade de sua superintendência.



**Figura 28** – Exemplo 1 de troca de e-mails entre a AP estudada e o cliente  
**Fonte:** material fornecido pela AP analisada

Em resposta apresentada na figura 29, a DCNN tentou, oficialmente, levantar a discussão sobre as situações inadequadas trazidas pelo cliente. Com sua mensagem ela resumiu mais uma vez a construção de um dos problemas antigos: AP analisada refaz seguidas vezes o *layout* do anúncio, em decorrência da falta de participação no PDPj de representantes do cliente com poder de decisão, ou seja, de aprovar o resultado final do trabalho da AP.

## Exemplo 2 de troca de e-mails entre a AP estudada e o cliente

Discussão com o cliente, sobre  
pedidos sem explicações  
feito pelo cliente, no  
mio do processo de criação?

**De:** [redacted] [mailto:[redacted].com.br]  
**Enviada em:** quinta-feira, 17 de maio de 2007 18:19  
**Para:** [redacted]  
**Assunto:** Re: 3ª CAPA - última alteração

Rê,

Fui dar uma olhada em todos os pedidos de alteração que já tivemos neste job até agora e vi que o texto foi alterado por duas vezes, sendo a última uma definição que veio escrita de vcs e nós só transcrevemos. Por que agora muda tudo? A [redacted] não tinha visto isso antes?

Estamos caindo novamente no mesmo problema de refação de layouts. Estamos no 6º pedido de alteração, sendo que dois foram exclusivamente de alterações de texto, e este job está aqui há 1 mês.

O ideal, como já expliquei outras vezes, é que, logo no primeiro layout, todos que têm que dar opinião deem. Não podemos ficar tendo retrabalho desta forma. Cansa, desgasta, é muito complicado.

Além disso, da forma que foi passada esta última alteração, tudo ficou muito vago. Veja por favor com a [redacted] o que realmente ela sugere: se é para fazermos alguma brincadeira, de que tipo será; se é um texto mais leve, o que ela realmente sugere que possa deixar o texto mais leve; se é um destaque nos benefícios, como deve ser feito. Não podemos nos arriscar a ficar fazendo mais alterações desnecessárias.

Um beijo,  
[redacted]

----- Original Message -----  
**From:** [redacted]  
**To:** [redacted]  
**Sent:** Thursday, May 17, 2007 3:33 PM  
**Subject:** RES: 3ª CAPA - última alteração

Não estamos reclamando, apenas estamos querendo tornar a 3ª capa mais atraente para o estudantes, algo como, destacar os principais benefícios da série, podemos tentar alguma brincadeira?! Não sei se eles irão gostar. Mas acho que podemos tentar.

O que vc acha?

Bjs  
[redacted]  
Coordenadora de Marketing  
[redacted]  
Tel: 21 [redacted]

---

**De:** [redacted] [mailto:[redacted].com.br]  
**Enviada em:** quinta-feira, 17 de maio de 2007 13:12  
**Para:** [redacted]  
**Assunto:** Re: 3ª CAPA - última alteração

Rê,

Preciso uma explicação mais específica, já que estamos há um mês trabalhando em cima deste mesmo layout sem termos tido nenhuma reclamação de vocês.

O que pretendem é que APENAS o texto seja mudado para uma linguagem mais informal? SIM

Beijos,  
[redacted]

Figura 29 – Exemplo 2 de troca de e-mails entre a AP estudada e o cliente

Fonte: material fornecido pela AP analisada

O nono e último pedido de alteração mostra que o cliente ainda estava incerto sobre o *layout* do anúncio (figura 30).

**Nono pedido de criação/ alteração**

**Pedido de Criação Nº 0009**

Data de Entrada: 19/11/2007 às 11:51 Pág. 1

Cliente	Emissão	Nº do Job	Prazo do pedido
[REDACTED]	01/06/2007	0588	01/06/2007 às

Produto / Campanha	Título	
3ª CAPA - FORMAÇÃO BÁSICA INTEGRADA	"Série [REDACTED] de Formação Básica Integrada"	
Pecas	Serviço	
3ª página para livro		
Formato	Cores	Veículo / Fornecedor
21 x 28cm	4/C	
Local do Arquivo	Atendimento	Diretor de Arte

**PEDIDO DE ALTERAÇÃO**

Isso mesmo, depois de finalizado há 2 dias, cliente MUDOU o texto do anúncio.

Favor alterar no arquivo final e enviar novamente para aprovação.

**Objetivo:** cobrar nova finalização deste trabalho na próxima nota que for para o cliente.

**Novo texto (dar destaque para as partes em negrito vermelho):**

Esta série inédita ajudará você a fazer a **integração entre as ciências básicas** fornecendo uma visão geral dos conhecimentos científicos e na realização de suas provas.

Cada livro da série aborda conceitos principais que você precisa saber com uma **linguagem clara e objetiva**. Contém **ilustrações coloridas** fantásticas.

Cada capítulo contém **quadros de integração** que interligam o assunto do livro com os pontos principais de outras ciências básicas proporcionando maior domínio da matéria.

O livro oferece uma **versão exclusiva on-line** em inglês com textos, imagens e links para material de referência adicional.

Obrigada,  
[REDACTED]

**Figura 30** – Nono pedido de criação/ alteração  
**Fonte:** material fornecido pela AP analisada

Depois do nono pedido de alteração, finalmente, foi aprovada pelo cliente a oitava versão do *layout* do anúncio e o cliente enviou para a AP o pedido de finalização.

## CAPÍTULO 5

# UMA POSSÍVEL MUDANÇA NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DO PROJETO COM BASE NA ENGENHARIA SIMULTÂNEA

O presente capítulo, inicialmente, apresentará a descrição dos problemas e dificuldades do PDPj, através do estudo dos dois projetos apresentados anteriormente. No final deste capítulo, serão elencadas algumas recomendações para uma possível mudança no PDPj com base na ES.

Os principais problemas identificados no PDPj são:

### **1) Mudanças de opinião do cliente (“o cliente não sabe o que quer”).**

Os clientes mudam de opinião ao longo do projeto. Para eles é difícil definir, especialmente nas etapas iniciais do projeto, o que se deseja e qual será o produto final. Na maioria dos casos, os clientes têm a percepção vaga, pouco precisa do produto desejado, sobre o projeto que AP vai executar e sobre as necessidades do trabalho. Depois da concepção do projeto, com definição das idéias, aprovação e assinatura do *brief*, o cliente ainda está pensando em novas idéias.

Dessa forma, o *brief* do projeto é alterado, inclusive na etapa de execução do projeto, e, como resultado dessa situação, sofre um grande número de alterações.

### **2) Dificuldade em compreender ou “traduzir os desejos” do cliente.**

Esta característica do PDPj é inerente ao tipo do cliente e marcada por sua subjetividade. AP se complica ainda mais porque executa simultaneamente vários projetos de diferentes clientes. Ela tenta compreender (ou imaginar) o que cada cliente realmente quer. Por sua vez, o cliente, infelizmente, não consegue explicar claramente para agência sobre O QUE e COMO ela tem que fazer. As descrições do cliente além de vagas são marcadas pela subjetividade. Por exemplo, durante as descrições das alterações é difícil entender o que o cliente queria dizer com: “*queremos que seja mais atraente, mais criativo*”; “*pode ser mais alegre*”; “*não tem movimento na capa do anúncio*”; “*as imagens não estão dando vantagens de comprar o produto*” etc.

### **3) A falta de participação de representantes dos clientes com poder de decisão no PDPj.**

Tanto no início, como durante a execução do projeto a falta de participação do cliente no PDPj provoca um grande número de alterações no projeto. Essa ausência cria

uma lacuna entre a AP e seus clientes, abrindo um precedente para questionamentos e inserções descabidas e inoportunas.

#### **4) A falta de participação das pessoas-chave<sup>17</sup> da AP no PDPj.**

Durante o PDPj ocorreram dificuldades de compreensão por parte dos profissionais de criação acerca do que a pessoa intermediária, o gerente do projeto, repassou sobre a demanda do cliente. Para os executores da tarefa de criação foi difícil “traduzir” / entender quais eram exatamente as idéias do cliente para seu projeto, os detalhes e os aspectos do pedido do serviço. O fato dos profissionais de criação não interagirem diretamente com o cliente dificultou a compreensão das características desejadas pelo cliente. O *brief* do projeto informava o que o cliente queria e como deveria ser feito o trabalho, mas além dos critérios técnicos, como formatos, prazos e atos para o processo geral de execução do trabalho, o *brief* poderia conter também informações básicas sobre os critérios artísticos para orientar os profissionais de criação no desenvolvimento de suas tarefas.

#### **5) As constantes mudanças no projeto atrapalham o trabalho dos projetistas<sup>18</sup>.**

Durante o processo de criação dos projetos analisados, assim como durante a execução de outros projetos dos demais clientes da empresa, as mudanças no projeto dificultaram o trabalho de diversos profissionais da agência. Isso prejudica muito a qualidade do resultado final do trabalho da AP. Além disso, pode diminuir a criatividade dos especialistas durante a realização dos futuros trabalhos para este cliente, porque eles já não vão mais confiar nas “definições” e “aprovações” deste cliente.

#### **6) A relação de (des)confiança entre cliente e AP.**

Este foi outro problema encontrado no PDPj. Os profissionais da AP pesquisada sentiram que o cliente não confia totalmente na capacidade da agência. O cliente, muitas vezes, não tem conhecimento técnico sobre as especificidades do trabalho de publicidade e sobre o processo criativo. Mesmo que existam regras de produção de peças publicitárias, como em qualquer ramo de atividade, o cliente, de qualquer maneira, pensa que “*sabe tudo e até melhor do que a própria agência*”. Como resultado disso, notou-se o aumento da tensão e dos conflitos tanto entre a AP e seu cliente, como entre os próprios profissionais da agência.

---

<sup>17</sup> As pessoas-chave são, por exemplo: a dupla de criação, arte finalista, gerente da produção.

<sup>18</sup> Dupla de criação, arte finalista, gerente da produção.

Analisando **os conflitos internos** existentes na AP estudada, foi observado que o gerente de projetos, que representa os interesses do cliente dentro da AP, é tratado por outros profissionais da agência como um “um problema permanente”. Ao defender os interesses do cliente, o gerente de projetos, do ponto de vista da equipe do projeto, cria problemas dentro da agência. Como resultado disso, notou-se, algumas vezes, a falta de colaboração, cooperação e ajuda mútua entre os departamentos da AP. Durante o PDPj, os profissionais se dividiam em diferentes grupos que ficavam competindo entre si. Por exemplo, enquanto um setor da agência se preocupava em defender o que o cliente havia solicitado acerca da criatividade do projeto, outros, como o setor criativo, defendiam o direito de expressão criativa da AP, ou seja, lutavam pela imagem criativa da agência no mercado.

Os que entendem que o trabalho da agência tem que, em primeiro lugar, agradar os desejos dos clientes, o fazem porque acreditam que só vale a pena fazer o que trará lucro para a AP, sem se importar com a imagem que ela pode assumir diante do mercado do qual faz parte. Os que se preocupam com a imagem criativa da agência e também com sua própria imagem profissional defendem a posição de que “cumprindo os desejos absurdos” de um cliente, a AP pode perder, no futuro, outros clientes que não vão querer contratar uma equipe cujo “*resultado do trabalho não é muito criativo*”.

Além disso, a freqüente mobilidade de funcionários no mercado de trabalho das agências de publicidade gera uma grande concorrência entre os profissionais, causada também pela restrição desse mercado de trabalho. A concorrência não se dá apenas entre agências, ela ocorre também dentro de uma mesma agência, seja entre profissionais semelhantes, seja entre departamentos. Isso, por sua vez, pode prejudicar tanto o PDPj, como o relacionamento entre a AP e seus clientes.

A percepção dessa mobilidade e concorrência inerente ao mercado publicitário cria medo e falta de confiança por parte dos clientes, que, geralmente, querem ter um único representante de confiança da AP para efetuar seus contatos. Esse representante, além de deter as informações confidenciais sobre o cliente e seus produtos e conhecer a fundo seu histórico, faz a defesa de seus interesses dentro da AP.

#### **7) As falhas na estrutura organizacional da AP analisada.**

Como mostrou o estudo de caso, o fluxo do processo de desenvolvimento de produto publicitário é caracterizado pela organização seqüencial e fragmentada (cada aspecto ou especialidade de projeto é desenvolvida independentemente das demais e os desenvolvimentos parciais são encadeados um após o outro). Os funcionários da

agência várias vezes criticaram, não somente o fato da falta de participação dos representantes do cliente, como também a falta de participação dos próprios funcionários dos outros departamentos da agência na comunicação com o cliente. Falhas no processo de comunicação entre cliente e os atores do PDPj se criam por causa da estrutura organizacional da empresa analisada e do fluxo do próprio trabalho.

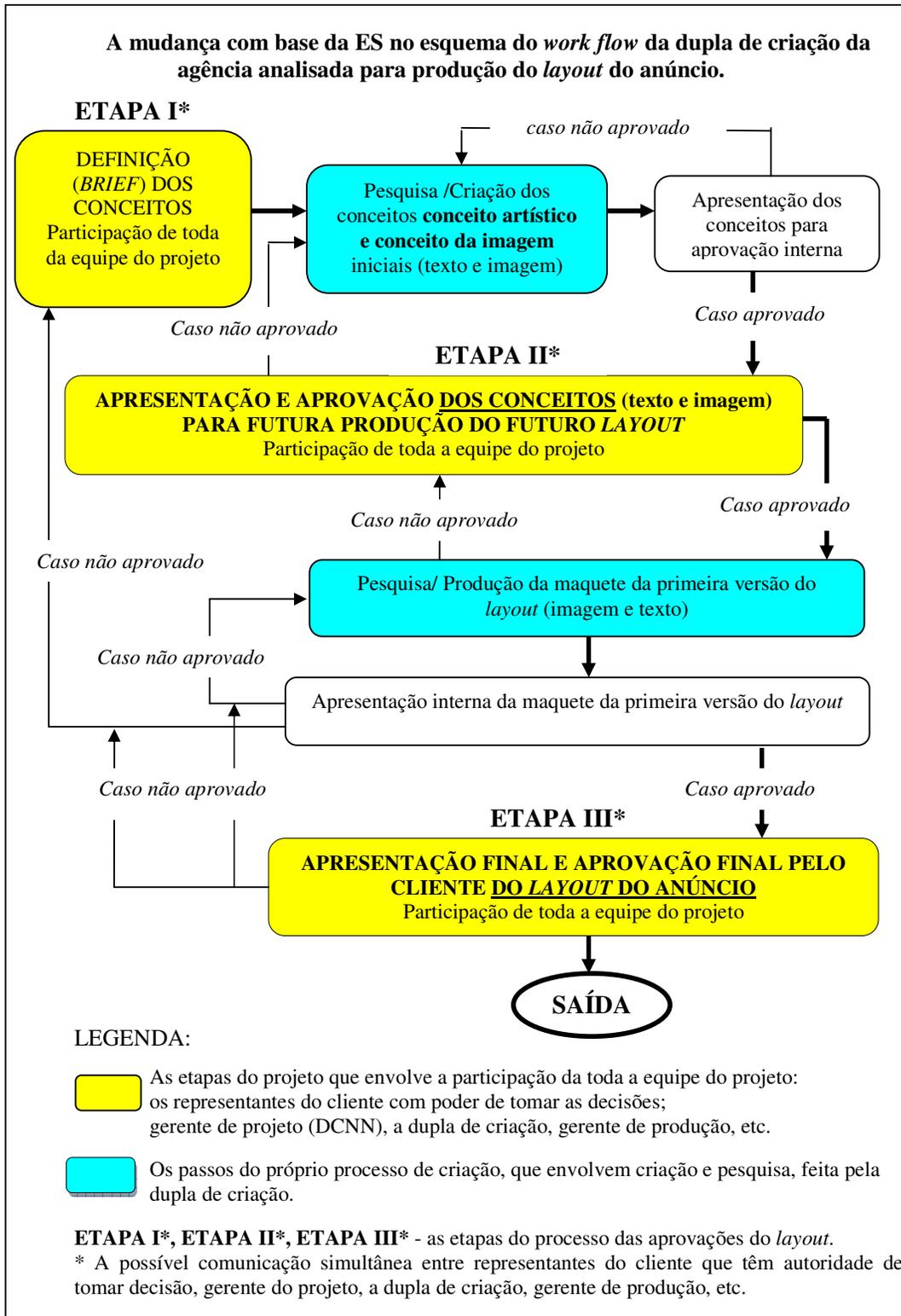
A dupla de criação e gerente da produção, durante as reuniões e entrevistas, enfatizaram várias vezes que se eles pudessem se reunir mais vezes com cliente durante o PDPj, seria mais fácil entender a posição do cliente, compreender o que ele quer e até prever e explicar para o cliente as dificuldades que poderiam surgir no futuro.

Porém, por outro lado, a DCNN (gerente do projeto) informou que **nem sempre é possível que o cliente se encontre com todos os participantes do projeto**. Uma das particularidades da agência estudada é a “competição” entre os seus departamentos. Aqui existe o risco de envolver o cliente e demonstrar na frente dele os problemas internos da AP. Ou ainda pior, pode acontecer que, cansados de refazer o mesmo trabalho e tendo sua própria opinião sobre os problemas atuais, os funcionários da agência em reuniões com cliente podem “*jogar tudo o que eles pensam*” para o cliente”. Certamente, isso pode criar problemas mais graves para os futuros projetos com este cliente, ou até mesmo perde-lo.

Em fim, sobre esse problema, é importante ressaltar que, se de um lado o contato direto entre todos os profissionais da AP, participantes do projeto, e o cliente pode ajudar a esclarecer seus pedidos e desejos, por outro pode provocar conflitos entre a AP e o cliente, ou até a perda do cliente, se o cliente perceber incongruências ou desentendimentos entre os profissionais da AP.

Para a execução produtiva dos seus projetos, evitando retrabalho e melhorando a qualidade dos seus produtos, as peças publicitárias, a AP analisada poderia adotar alguns dos conceitos de ES. A seguir serão propostas as idéias sobre uma possível transformação da estrutura do PDPj na AP analisada com base nesta técnica de gestão.

A figura 31, abaixo, mostra o resultado da transformação do esquema do *work-flow* da dupla de criação, apresentada na figura 18, na página 73. Este esquema com base na ES apresenta uma nova visão do processo de criação que pode ser adotada pela AP analisada.



**Figura 31** – A mudança com base da ES no esquema do *work flow* da dupla de criação da agência analisada para produção do *layout* do anúncio

**Fonte:** autora

Assim, o novo modelo do *work-flow* da dupla de criação inclui as três (duas intermediárias e uma final) etapas da aprovação do resultado do trabalho, feitos pelo cliente.

O objetivo da etapa I da aprovação é a determinação das expectativas e das necessidades do cliente. Durante esta etapa devem ser definidos: objetivo de projeto; objetivos de confiabilidade e qualidade; lista preliminar das idéias/ comentários (os conceitos artísticos e das imagens da futura maquete do *layout*) necessários; diagrama preliminar de fluxo de processo; cronograma do projeto. E no final deve ser feita a análise crítica da etapa I.

O objetivo da etapa II da aprovação é a definição das características mais relevantes, necessárias para assegurar o completo desenvolvimento do esquema da produção efetiva, capaz de alcançar a qualidade que o produto (a maquete do *layout*) requer.

Durante esta etapa devem ser realizadas: apresentação e aprovação dos conceitos das futuras peças produzidas (os conceitos das imagens e do texto) do *layout*; revisão das características da qualidade relacionadas ao processo/produto (*layout*); lista das características críticas e significativas de produto (*layout*) e processo da produção do *layout*; diagrama fluxo de processo. No final deve ser feita a análise crítica desta etapa II.

O objetivo da etapa III da aprovação é obter informação das características relevantes, que permitem validar o processo final da produção e do produto (*layout*) através da avaliação da produção da maquete do futuro *layout*.

Durante esta etapa devem ser realizadas: apresentação e aprovação das peças produzidas (as imagens e o texto); satisfação do cliente, avaliação dos resultados, diagrama fluxo final de processo. No final deve ser feita a análise crítica da etapa III.

Estas etapas trazem para a dupla de criação a oportunidade de compreender e “traduzir os desejos” do cliente e melhorar, assim, a qualidade do produto (peça publicitária). A equipe do projeto com ajuda destas etapas e com a participação dos todos os atores do PDPj, (especialmente durante das alterações), evita a necessidade de refazer o trabalho, reduzindo o tempo de desenvolvimento do projeto.

Além disso, o gerente de projeto (gerente de departamento de atendimento da AP) acompanha e controla as etapas do PDPj junto (simultaneamente) com toda a equipe do projeto. Nos momentos críticos do projeto, tais como, por exemplo, a

aprovação do trabalho da AP pelos representantes do cliente; o gerente do projeto desempenha o principal, tomando as decisões necessárias para execução do PDPj. Assim, a equipe multidisciplinar da agência não trata o gerente do projeto como “um problema permanente”, mas como um facilitador do PDPj.

A próxima figura abaixo (fig. 32) apresenta a nova visão da estrutura do PDPj (resultado da outra transformação, conforme visto na figura 16) com base da ES na AP analisada.

Esta nova estrutura do PDPj pode ajudar a criar um ambiente de projeto participativo e colaborativo, o que auxilia a equipe do projeto a planejá-lo, e a interagir durante as suas etapas de forma simultânea e coordenada, contribuindo para otimização não somente dos resultados, mas também durante próprio PDPj. Todos os membros da equipe dispuseram de todas as informações sobre o projeto. Isso ajuda o gerente e a equipe do projeto a **planejar e a interagir simultaneamente e coordenadamente**, trazendo informação relevante sobre os diferentes aspectos do produto, ou seja, a peça publicitária.

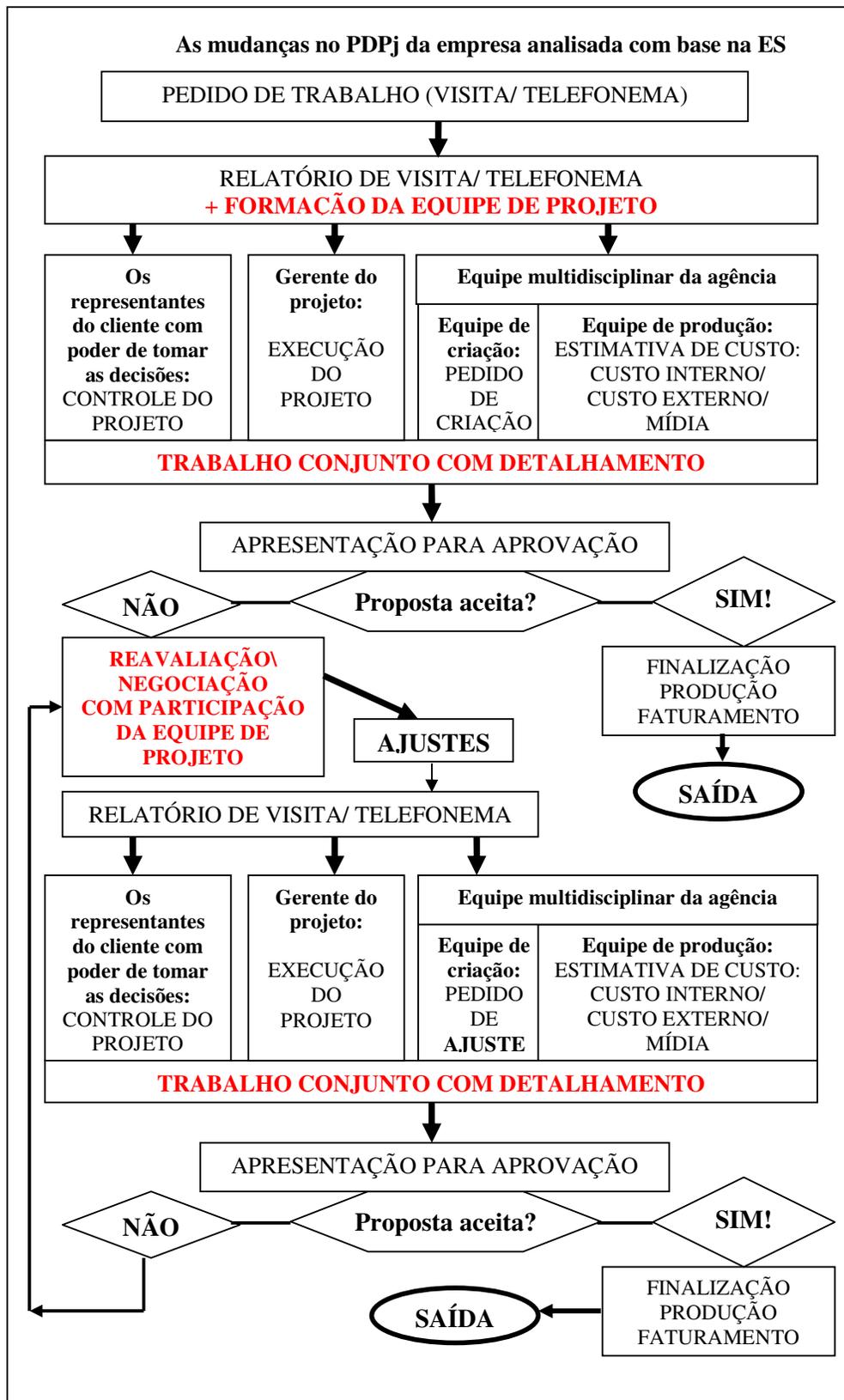


Figura 32 – As mudanças no PDPj da empresa analisada com base na ES

Fonte: autora

A nova estrutura do PDPj (apresentada na figura 32), muda o conceito dos papéis do gerente do projeto, da equipe do projeto e do próprio projeto.

Esta estrutura adaptada pela AP analisada poderia mobilizar uma força tarefa multidepartamental, **rompendo as barreiras hierárquicas rígidas e estabelecendo organogramas matriciais ou funcionais cruzadas na conformação das equipes de projeto.**

Além disso, esta nova estrutura deixa evidente para a diretoria da empresa analisada, que para produtividade do seu PDPj a agência deve:

- começar a **valorizar mais cada projeto em si**, enfatizando a **relevância das etapas iniciais do PDPj**;

- **melhorar a interação entre os seus agentes**;

- **modificar o fluxo de projeto**, “ajeitando” a execução das etapas no processo de desenvolvimento do projeto (PDPj);

- **começar formar as equipes de projeto multidisciplinares e coordenadas** (enfatizando a participação, nestas equipes, dos representantes do cliente com poder de tomar as decisões).

Estes conceitos são fundamentais para a qualidade do produto e para a eficiência do processo produtivo. Eles podem se apresentar como um ponto central na tentativa de adoção dos conceitos da ES na agência pesquisada.

Adaptadas para o funcionamento estratégico da AP estudada, estas técnicas da ES respondem bem para funcionamento específico desta empresa e poderiam ajudar à agência a conseguir “traduzir os desejos” dos seus clientes ainda no início do projeto, no momento da concepção do produto, e com isso ajudar a evitar retrabalho no futuro.

A equipe multidisciplinar da AP analisada, formada pelos representantes dos diferentes departamentos, participando nas reuniões da equipe do projeto, pode trazer para o PDPj diferentes conceitos do produto (peça publicitária), enriquecendo o resultado final. Tendo o acesso igual às informações do projeto e ao seu estado, a equipe do projeto pode corrigir, se for necessário, os critérios/conceitos que correspondem às necessidades do projeto.

Trabalhando em conjunto, os diferentes participantes do processo de execução do projeto têm a possibilidade de conhecer as especificidades das atividades de todos os envolvidos no PDPj. Isso, por sua vez, pode manter a confiabilidade do cliente acerca do profissionalismo da agência.

O sucesso das atividades realizadas na execução de projetos depende fortemente de diferentes aspectos humanos. A integração de todos os participantes do projeto, das diversas áreas de atuação, tanto dos da AP como dos do cliente, especialmente dos que têm autoridade para tomar decisões, são fundamentais para desenvolver um projeto com sucesso.

Outro aspecto relevante para as AP é o processo de aprendizagem junto com cliente. Como já mencionado, uma dos principais “problemas” que dupla de criação tenta “resolver” durante PDPj é entender “*o que o cliente queria dizer com isso*”. É comum que uma dificuldade gere outra.

Como mostraram os resultados do estudo de caso, infelizmente, nem sempre o *brief* do cliente (sobre os conceitos e as características do seu produto; sobre a futura peça publicitária que agência tem que produzir; sobre as alterações da peça publicitária já produzida, etc.) pode ser percebido das mesmas maneiras por funcionários da AP quem têm as diferentes experiências, memórias, valores e motivações. As discussões sobre a problemática de ordem cognitiva presente no processo de comunicação entre agência e cliente, periodicamente, surgiram durante pesquisa do PDPj na empresa analisada.

É essencial para AP “estudar” o cliente não simplesmente no contexto como um dos participantes do mercado, mas também como uma organização de pessoas independentes (com suas estruturas organizacionais específicas e pessoais, com seus problemas e conflitos internos e externos).

## CONCLUSÕES

Esta dissertação discutiu e apresentou proposições acerca da aplicação de conceitos e técnicas da ES em uma AP, tais como: ênfase no momento da concepção do produto e valorização do projeto; realização simultânea de várias atividades de desenvolvimento de produto (inclusive durante PDPj); formação de equipes de projeto multidisciplinares e coordenadas e orientação para a satisfação dos clientes durante o ciclo de vida do produtos e/ou serviços, etc.

Foram analisados dois projetos que apresentam os principais tipos de produto de uma agência (os projetos analisados são do tipo criação, preparação e produção de matérias a serem impressos e representam 23% do faturamento da empresa). Durante o estudo de caso foram analisadas as etapas do PDPj e identificados, entre outros, os seguintes problemas enfrentados pela empresa na execução dos seus projetos: os clientes constantemente mudam de opinião ao longo do projeto, mesmo com o *brief* inicial inclusive aprovado e iniciado; os participantes do PDPj da AP, têm dificuldades para entender/ “traduzir” os desejos dos clientes; a falta da participação no PDPj tanto dos próprios profissionais da AP, como dos representantes do cliente que tem autoridade para tomar decisões; as numerosas mudanças no projeto atrapalham o trabalho dos projetistas e criam uma relação de (des)confiança entre cliente e AP.

É importante ressaltar que o resultado final dos serviços prestados pela AP estudada é tratado, nesta dissertação, como um produto e não simplesmente como um serviço puro. A complexidade e variedade das características do PDPj das agências permitem analisar alguns dos serviços prestados pela AP – como, por exemplo, produção de peças publicitárias, produção de clipes comerciais ou de anúncios, produção de material gráfico etc. – como o PDPj de qualquer empresa de produção de bens. Mesmo que o resultado do projeto de uma AP não seja em série, sendo sempre diferente, de acordo com o pedido do cliente, as etapas básicas para um PDPj são semelhantes em empresas de qualquer outro ramo de atividade.

No que tange às dificuldades encontradas durante a presente pesquisa, deve ser enfatizado que antes mesmo de iniciar propriamente as análises na AP escolhida, a autora já se deparou com as primeiras dificuldades no aprofundamento da pesquisa em virtude da impossibilidade de se realizar entrevistas e reuniões com clientes dos dois projetos analisados.

Além das dificuldades para marcar as visitas e encontros com as pessoas da AP, escolhidas para as entrevistas, às vezes com espera de semanas para visitar a AP ou conversar com algum funcionário, as próprias etapas da pesquisa tiveram de ser adaptadas às situações inesperadas que acontecem no dia-a-dia de qualquer AP.

As dificuldades da AP em seus trabalhos específicos implicaram em ajustes constantes no plano e no prazo da pesquisa. Ou os funcionários da AP alteravam os compromissos com a autora para realização da pesquisa, ou os problemas com os trabalhos de responsabilidade da AP ocupavam todo o tempo dos funcionários e não deixavam tempo para fazer observação ou entrevistas.

Tendo em vista que a análise de PDPj foi feita em uma única empresa de pequeno porte, as características e os tipos de problemas encontrados e, portanto, as sugestões aqui apresentadas podem não ser adequadas para diferentes agências de publicidade. Entretanto, esse estudo pode servir de referência para a análise do PDPj e da Engenharia Simultânea aplicada a outras agências de publicidade.

Com relação a encaminhamentos para futuras pesquisas, vale ressaltar que, a partir desta dissertação, podem ser realizados outros estudos, como os de (1) observação e compreensão dos problemas do PDPj de uma AP através da participação e colaboração dos clientes da empresa; (2) análise e comparação, por meio de estudo de caso, dos problemas e dificuldades existentes no PDPj em outras agências de publicidade; (3) discussão, através da comparação de diversos trabalhos ao tema em questão, sobre as diferenças e semelhanças no PDPj, analisando os problemas e as dificuldades na execução dos seus trabalhos nas AP do pequeno, médio e grande porte. Com isso, poder-se-á obter um quadro mais geral do PDPj e da aplicação da Engenharia Simultânea em Agências de Publicidade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLEN, Th., J., 1986, “Organizational Structure, Information Technology, and R&D Productivity”, *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM 33, 212 - 217.
- ALTING, L., 1993, *Life-Cycle design of products: A new opportunity for manufacturing enterprises*. In: *Concurrent Engineering*, Andrew Kusiak (ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- ANDRADE, R., 2005, Notas de Aula do curso EEI054 Gerencia de Projetos e Engenharia Simultânea do Curso de engenharia de Produção da Escola Politécnica da UFRJ.
- BABBIE, E., 1989, *The practice of social research..* 5th Ed. Belmont: Wadsworth.
- BACCARINI, D., 1999, “The logical framework method for defining project success”, *Project Management Journal*. V. 30. N. 4, pp. 25-32.
- BARBA, E., 1993, *La Exelencia en el Proceso de Desarrollo de Nuevos Productos*. Ediciones Gestión 2000: Barcelona, España.
- BARKAN, P., 1992, *Productivity in the process of product development — an engineering perspective*. In: *Susman, G.I. (Ed.), Integrating Design for Manufacturing for Competitive Advantage*. Oxford University Press, New York, pp. 56–68.
- BELASSI, W.; TUKEL, O., I., 1996, “A new framework for determining critical success/failure factors in projects”. *International Journal of Project Management*. V. 14. N. 3, pp. 141-51.
- BETTS, M.; LANSLEY, P., 1995, “International Journal of Project Management: A review of the first ten years”, *International Journal of Project Management*, 13, 207-217.
- BILLOROU, O., P., 1995, *Introduccion a la publicidad*. El Ateneo.
- BOOTHROYD, G., DEWHURST, P., 1987, *Product Design for Assembly*. Wakefield, RI: Boothroyd Dewhurst.
- BUCCIARELLI, L., L., 1988, *An Ethnographic Perspective on Engineering Design*. School of Engineering. Cambridge, MA, USA.
- CAMPOS, N., A., 2002, *Equipes multifuncionais de projeto: condições para um funcionamento eficiente*. Tese de Mestrado, Escola de Engenharia da UFMG.

- CARDEN, L.; EGAN, T., 2008, "Does Our Literature Support Sectors Newer to Project Management? The Search for Quality Publications Relevant to Nontraditional Industries", *Project Management Journal*. V. 39. N. 3. Setembro, p. 6-27.
- CASAROTTO FL., N.; FÁVERO, J., S.; CASTRO, J., E., 1999, *Escosteguy. Gerência de Projetos/ Engenharia Simultânea*. São Paulo: Atlas.
- CASTANHO, G., P., 1995, *Jogos Dramáticos com Adolescentes*. in: *MOTTA J. (org). O Jogo no Psicodrama*. São Paulo, Àgora, p. 23-43.
- CASTELLS, E., J., F.; LUNA, M., M., M., 1993, "A Engenharia simultânea e a fase de projeto da indústria da construção civil". In: encontro nacional de engenharia de produção, São Carlos: ABEPRO.
- CHAUÍ, M., 1997, *Convite à filosofia*. 6 ed. São Paulo: Ática.
- CLARK, K., B.; FUJIMOTO, T., 1991, *Product Development Performance: Strategy, Organization and Management in the World Auto Industry*. Harvard Business School Press, Cambridge.
- CLAUSING, D., 1994, *Total Quality Development. A step-by-step guide to World-Class Concurrent Engineering*. ASME press: New York, USA.
- CORRÊA R., 1987, *Contato Imediato com planejamento de propaganda*. Editora: Global.
- CREESE, R., C.; MOORE, T., L., 1990, *Cost Modelling for Concurrent Engineering*, *Cost, Engineering*, 32, (6), 23-26.
- DEMARTINI GOMES N., 2003, *Publicidade comunicação persuasiva*. Porto Alegre: Sulina, 2003.
- DINSMORE, P., C., 1992, *Gerência de programas e projetos*. São Paulo: Pini.
- DOUGLAS, HOFFMAN, K., BATESON, J., E., G., 2003, *Princípios de Marketing de Serviços. Conceitos, Estratégias e Casos*. São Paulo.
- DUNCAN, W., 1998, "Presentation to Council of Chapter Presidents". PMI Annual Symposium, Long Beach, CA., Out.
- EVERSHEIM, W.; BOCHTLER, W.; GRABLER, R.; KOLSCHEID, W., 1997, "Simultaneous engineering approach to an integrated design and process planning", *European Journal of Operational Research*. 100, pp. 327-337.
- FABRÍCIO, M., M.; MELHADO, S., B., 2000, "Projeto Simultâneo e a Qualidade ao Longo do Ciclo de Vida do Edifício". In. *VIII encontro nacional de tecnologia do ambiente construído: modernidade e sustentabilidade*. Salvador. Anais em CD-ROM: UFBA/UNEB/UEFS/ANTAC, Salvador.

- FABRICIO, M. M.; BAÍA, J. L.; MELHADO, S. B., 1999, *Estudo do Fluxo de Projetos: Cooperação Seqüencial X Colaboração Simultânea*. In. I Simpósio Brasileiro de Gestão da Qualidade e Organização do Trabalho – I SIBRAGEQ. Anais em CD-ROM: Escola Politécnica de Pernambuco / ANTAC, Recife.
- FARIAS, 2004, *A literatura de relações públicas: produção, consumo e perspectivas*. São Paulo: Summus.
- FUNK, J., 1989, “Design for assembly of electrical products,” *Manufacturing Review*, Março.
- FUNK, J., L., 1997, “Concurrent Engineering and the Underlying Structure of the Design Problem”, *IEEE transactions on engineering management*, V. 44, N. 3, Agosto.
- FUSCO, J., C., 1997, “Better policies provide the key to implementing project management”, *Project Management Journal*, V. 28. N. 3, pp. 37-43.
- GORDON, W., 1999, *Project definition the missing link. Industrial and Commercial Training*. Volume 31. Number 6. MCB University Press.
- GRAAF, DE R., 1995, *Lessons Learned for Implementing Change in Product Development. Proceedings CE 95: Concurrent Engineering a Global View*, McLean, VA, USA.
- GRABHER, G., 2002 a, *Cool projects, boring institutions: temporary collaboration in social context. Regional Studies* 36, 205–214.
- GRABHER, G., 2004 a, *Learning in projects, remembering in networks? – Community, sociality and connectivity in project ecologies*. *European Urban and Regional Studies* 11, 103–123.
- GRABHER, G., 2004 b, *The markets are back!*. *Progress in Human Geography* 28, 421–423.
- GRAY, C.; HUGHES, W.; BENNETT, J., 1994, *The Successful Management of Design: A Handbook of Building Design Management*, Centre for Strategic Studies in Construction, University of Reading,
- HARTLEY, J., R., 1992, *Concurrent Engineering*. Productivity Press, Portland, OR.
- HARTLEY, J., R., 1998, *Engenharia simultânea: um método para reduzir prazos, melhorar a qualidade e reduzir custos*. Porto Alegre: Bookman.
- HAUPTMAN, O.; HIRJI, K., K., 1996, “The Influence of Process Concurrency on Project Outcomes in Product Development: an Empirical Study with Cross-

- Functional Teams.” *IEEE Transactions in Engineering Management*, 43, 153 - 164.
- HAYES, R., WHEELWRIGHT, S., CLARK, K., 1988, *Dynamic Manufacturing: Creating the Learning Organization*. New York: Free Press.
- HOFFMAN, K., D., BATESON, J., E., G., 2003, *Princípios de Marketing de Serviços. Conceitos, Estratégias e Casos*. São Paulo. Pág. 65.
- IANSITI, M.; WEST, J., 1997, *Technology integration: Turing great research into great products*. Harvard Business Review, pp. 69–79.
- IBERT, O., 2004, *Projects and firms as discordant complements: organizational learning in the Munich software ecology*. Research Policy 33, 1529–1546.
- IDA, 1988 - Institute for Defense Analysis Report R-338, The Role of Concurrent Engineering in Weapons System Acquisition. R. I. Winner, et. al., Institute for Defense Analysis, Dezembro.
- JAPIASSU, C., 2006, *Publicidade: da criatividade ao negócio financeiro*. Disponível em: [<http://www.umacoisaeoutra.com.br/marketing/bb.htm>]. Acesso em janeiro 2007.
- JEANTET, A., 1997, *Les objets intermédiaires dans la conception: Éléments pour une sociologie des processus de conception*. *Sociologie de la conception*. Fevereiro 19.
- JEANTET, A.; MER, S.; TICHKIEWITCH, S., 1995, *Les Objets Intermédiaires de la conception*. Europa Productions in *Le communicationnel pour Concevoir*, Paris: Europa Production.
- JOHNSON, B.; LUNDVALL, B.-A., 2000, *Promoting Innovation Systems as a Response to the Globalising Learning Economy*. Aalborg University.
- JONES, J., P., 2003, *A publicidade como negóci.*, Nobel, Livreiro: Alfarrabista Corsarium (Brasil), p. 25.
- KARTANO, P., 2001, Evolution of project oriented business: An organizational theory view. Seminar on Industrial Management. pp 1-29.
- KERZNER, H., 2001, *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling*. New York: Wiley.
- KERZNER, H., 2002, *Gestão de projetos: as melhores práticas*. Porto Alegre, Bookman.
- KERZNER, H., 2003, *Gestão de Projetos – As melhores práticas*. São Paulo: Bookman.

- KIRTON, M., 1989, *Adaptors and innovators. Style of creativity and problem solving*. New York: Routledge.
- KOUFTEROS, X.; VONDEREMBSE, M.; DOLL, W., 2001, “Concurrent engineering and its consequences”, *Journal of Operations Management*.
- KRUGLIANSKAS, I., 1995, “Engenharia simultânea e técnicas associadas em empresas tecnologicamente dinâmicas”. *Revista de Administração*, São Paulo, v.30, n.2, pp. 25-38.
- LEDUC, R., 1980, *Propaganda. Uma força a serviço da empresa*. São Paulo, Atlas.
- LUPETTI, M., 2003, *Administração em publicidade. A verdadeira alma do negócio*. Editora: Thomson Learning (Pioneira).
- MAGALHÃES, E., C.; COSTA, F., CARVALHO; CALVET DE MAGALHÃES, M., M., 1959, *TVP – Técnica de Vendas e Publicidade. Edição Profissional*. Porto, Manuel Barreira Editor.
- MAINIERI DE OLIVEIRA, T., 2006, O mercado das agências de comunicação organizacional numa perspectiva empreendedora. Disponível em: [<http://www.comunicacaoempresarial.com.br/Artigo%20Tiago%20Mainieri.pdf>] . Acesso em julho 2008.
- MALANGA, E., 1977, *Publicidade uma introdução* (2ª ed.). Editora Atlas. São Paulo.
- MALINOWSKI, B., 1978, *Argonautas do pacífico ocidental, os pensadores*. Editor: Victor Civita., pag. 18.
- MAXIMIANO, A., C., A., 2002, *Administração de projetos. Como transformar Idéias em Resultados*. 2ª Edição. São Paulo Editora: Atlas S.A..
- McKEE, D., 1992, “An organizational learning approach to product innovation”. *Journal of Product Innovation Management*. V. 9, pp. 232– 245.
- MEISENHEIMER, II, J., R., 1998, “The Service Industry in the `Good` Versus `Bad` Jobs Debate”, *Monthly Labor Review Online* 121, N 2, fevereiro.
- MEREDITH, J., R.; MANTEL, Jr., S., J., 2003, *Administração de projetos. Uma abordagem gerencial*. Edição 4. Editora: LTC (Grupo GEN).
- MIDLER, 1993, *O carro que não existia. (L’auto qui n’existait pás)*.
- MILLSON, M., R.; RAJ, S., P.; WILEMON, D., A., 1992, “A survey of major approaches for accelerating new product development”. *Journal of Product Innovation Management*, 9 (1), 53–69.

- MOENAERT, R., K.; SOUDER, W., E., 1990, “An information transfer model for integrating marketing and R&D personnel in new product development project”. *Journal of Project Innovation Management*. V. 7: 91-107.
- MUNNS, A., K.; BJEIRMI, B., F., 1996, “The role of project management in achieving success”. *International Journal of Project Management*. V. 14. N. 2, pp. 81-7.
- NEVINS, J., L.; WHITNEY, D., E., 1989, *Concurrent Design of Products and Processes*. New York: McGraw-Hill.
- OLDHAM, G., R.; CUMMINGS, A., 1996, “Employee creativity: Personal and contextual factors at work.” *Academy of Management Journal*, 39, pp. 607–34.
- OLIVETO FULVIO E., 2000, “Concurrent engineering: evolution and application.” *IEEE*. National Aerospace and Electronics Conference, 2000. NAECON 2000.
- PACKENDORFF, J., 1995, “Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research.” *Scandinavian Journal of Management*, 11, 319-333.
- PAULUS, P., B., 2000, *Groups, teams, and creativity: The creative potential of idea-generating groups*. *Applied psychology: An international review*, 49, 237-62.
- PINTO, J., K.; SLEVIN, D., P., 1987, “Critical factors in successful project implementation.” *IEEE Transactions on Engineering Management*. V. 34. N. 1, pp. 22-7.
- Project Management Institute (PMI), Global Standard, 2000, PMBOK Guide – Project Management Body of Knowledge: A guide to the project management body of knowledge, 2002, Newton Square, PA: Project Management Institute (PMI), p.4. Tradução livre do PMBOK, 2000, V 1.0.  
Disponível em: [<http://www.usp.br/gefim/projetos/pmbok2000.pdf>]. Acesso em maio 2008, p.3.
- 
- \_\_\_\_\_, 2004, A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide(R)) (3rd ed.). Newtown Square, PA: Author.
- PRASAD, B., 1996, “Integrated Product and Process Organization, in: Concurrent Engineering Fundamentals”, vol. I, *Prentice Hall PTR, Englewood Cliffs, NJ*, pp. 216–276.
- RIBEIRO, E., 2006, *O caminho das agências de Comunicação*. São Paulo: Abracom.  
Disponível em [<http://www.abracom.org.br>]. Acesso em maio 2006.

- RICKARDS, T.; MOGER, S., 2000, "Creative leadership processes in project team development: An alternative to Tuckman's stage model." *British Journal of Management*, 11, pp. 273–83.
- ROSENBIATT, A.; WATSON, G., F., 1991, "Concurrent Engineering." *IEEE, Spectrum*, Julho, pp. 22-37
- SALERNO, M., S., (org.), 2001, *Relação de serviço: produção e avaliação*. São Paulo. Editora: SENAC.
- SALLES, L., 1976, *Administração e finanças de uma agência de propaganda*. (SIMÕES, E., SIMÕES, R., 1976, *Comunicação Publicitária*. 2ª Edição. São Paulo. Editora: Atlas S.A..)
- SAMPAIO, R., 1999, *Propaganda de A a Z*. Editora: Campus.
- SCHERMERHORN, J., R., Jr., 1999, *Administração*. 5ª ed. Rio de Janeiro: LTC, p. 154.
- SIMÕES, E., SIMÕES, R., 1976, *Comunicação Publicitária*. 2ª Edição. São Paulo. Editora: Atlas S.A..
- SIMON H., 1970, *The Sciences of the Artificial*. Cambridge, MA: MIT Press.
- SMITH, R., P., 1997, "The Historical Roots of Concurrent Engineering Fundamentals". *IEEE Transactions on engineering management*. V. 44, N. 1, fevereiro, p. 67.
- SOMMERVILLE, I., 2003, *Engenharia de Software*, 6ª Edição, Addison Wesley.
- STARBEK, M.; GRUM, J., 2002, "Concurrent engineering in small companies." *International Journal of Machine Tools & Manufacture* 42, pp. 417–426.
- SUSMAN, G.; DEAN, J., 1992, *Development of a model for predicting design for manufacturability effectiveness*. In: Susman, G. (Ed.), *Integrating Design for Manufacturing for Competitive Advantage*. Oxford University Press, New York, NY, pp. 207–227.
- SWINK, M., L., J., 1998, "A tutorial on implementing concurrent engineering in new product development programs." Editora *ELSEVIER (Online journal) Journal of Operations Management* 16, pp. 103-116.
- THAMHAIN, H., J., 2003, "Managing Innovative R&D Teams." *R&D Management*, 33, 297-311.
- THIOLLENT, M., 2000, *Metodologia da Pesquisa-ação*. 10ed. São Paulo: Cortez: Autores Associados.

- TRYGG, L., 1993, "Concurrent engineering practices in selected Swedish companies: A movement of an activity of the few." *Journal of product innovation management*. V. 10:403-415.
- VALERIANO, D., L., 1998, *Gerência em Projetos – Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia*. São Paulo: Makron Books.1.Ed.
- VINCK, D., 1999, *Ingénieurs au quotidien: Ethnographie de l'activité de conception et d'innovation*. Les Presses Universitaires de Grenoble.
- VINCK, D., 2003, "Everyday Engineering. An Ethnography of DesignDesign and Innovation." *The MIT Press. Cambridge, Massachusetts, London, England*.
- WEBSTER, G., 1999, *Project definition the missing link. Industrial and Commercial Training*. V. 31. N. 6, pp. 240-244. MCB University Press.
- WHEELWRIGHT, S., CLARK, K., 1992, *Revolutionizing Product Development: Quantum Leaps in Speed, Efficiency and Quality*. New York: Free Press.
- WILLAERT, S., S., A.; DE GRAAF, R.; MINDERHOUD, S., 1998, "Collaborative engineering: a case study of concurrent engineering in a wider context." *Journal of engineering and technology management JET-M* 15, pp. 87-109.
- WINDELER, A.; SYDOW, J., 2001, *Project networks and changing industry practices – collaborative content production in the German television industry*. *Organization Studies* 22, 1035–1060.
- WOODMAN, R.; W.; SAWYER, J., E.; GRIFFIN, R., W., 1993, *Toward a theory of organizational creativity*. *Academy of Management Review*, 18, pp. 293–321.
- YIN, R., K., 1984, *Case Study Research: design and methods*. Beverly Hills, California, EUA: Sage Publications.
- YIN, R., K., 1994, *Case study research: Design and methods (2nd ed.)*. Beverly Hills, CA: Sage Publishing.
- YIN, R. K., 2001, *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução do original *Case study research: design and methods*. por Daniel Grassi. 2. ed, Porto Alegre: Bookman.
- YOUNG, A., R.; ALLEN, N., 1996, "Concurrent Engineering and Product Specification." *Journal of Materials Processing Technology*. V. 61, pp. 181-186.
- YOUNG, P., 1960, *Métodos científicos de investigación social*. México: Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad del México.
- ZARIFIAN, P., 2001, *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.

## ANEXO I

### PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

A pesquisa bibliográfica desta dissertação foi realizada em duas etapas principais:

1) Na primeira etapa foram analisadas **892** publicações sobre Gerência de Projetos - GP e Engenharia Simultânea - ES, no período de **2004 até 2008**, nas três revistas online principais desta área de conhecimento:

- *Project Management Journal*,
- *International Journal of Project Management*,
- *International Journal Concurrent Engineering: Research & Applications (CERA)*<sup>19</sup>.

As palavras chaves utilizadas foram: Gestão de Projetos (*Project Management*) e Engenharia Simultânea (*Concurrent Engineering, Simultaneous Engineering*). Dos 892 artigos foram selecionados 21 que tratavam da aplicação da GP ou da ES em processos de desenvolvimento de produtos de empresas de diferentes setores industriais e de serviços. Entre esses 6 estão relacionados nas referências bibliográficas dessa dissertação. São eles:

1. OLIVETO F. E., 2000, “Concurrent engineering: evolution and application”, *IEEE*.
2. WEBSTER G., 1999, “Project definition the missing link”, *Industrial and Commercial Training*. Volume 31, Number 6, pp. 240-244.
3. LIGHTFOOT R. S., 2002, “Enhanced concurrent engineering. An approach for accelerating the systems engineering process while minimizing the risk ”, *IEEE*.
4. BATHELT H., VON BERNUTH C., 2007, “The organizational paradox in advertising and the reconfiguration of project cooperation”, *Geoforum* 38, 545–557. Disponível: [<http://www.elsevier.com/locate/geoforum>]. Acesso em dezembro 2008.
5. CARDEN L., EGAN T., 2008, “Does Our Literature Support Sectors Newer to Project Management? The Search for Quality Publications Relevant to Nontraditional Industries”, *Project Management Journal*, Volume 39, Number 3, p. 6-27.

---

<sup>19</sup>Disponível em: [<http://cer.sagepub.com>]. Acesso em dezembro 2008.

6. STARBEK M., GRUM J., 2002, “Concurrent engineering in small companies”, *International Journal of Machine Tools & Manufacture*, Number 42, pp. 417–426.

2) Na segunda etapa foram pesquisados através das mesmas palavras-chaves foram os seguintes periódicos do portal CAPES :

- *Online Journals of IEEE (Institute of Electrical and Electronics Engineers, Inc.) (The IEE review; SPECTRUM ONLINE, etc)*
- *Journal of Operations Management, European Journal of Operational Research, International Journal of Machine Tools & Manufacture, The journal of Product Innovation Management, Journal of Engineering and Technology Management (JET-M). (Editora ELSEVIER).*
- *Creativity and Innovation Management*
- *Business Process Management Journal*
- *Journal of Manufacturing Technology Management*
- *The Journal of Services Marketing*
- *GEOFORUM*
- *Management Decision*
- *International Journal of Managing Projects in Business*
- *Journal of Operations Management*
- *International Journal of Machine Tools & Manufacture*
- *Journal of Engineering and technology management JET-M*
- *Eropean Journal of Operational Research*
- *European Journal of Operational Research*
- *European Journal of Marketing*
- *International Marketing Review*
- *VTT Manufacturing Technology*

Nestas fontes da informação foram selecionadas **59** publicações disponíveis: **35** artigos foram publicados durante período até 2004 e **24** artigos foram publicados no período depois de 2004. Dentre as 59 selecionadas, 39 foram mais relevantes e analisadas nesta dissertação (20 artigos foram publicados no período até 2004 e 19 artigos no período depois de 2004).

## ANEXO II

### NÍVEIS HIERÁRQUICOS E OS SETORES DA AP ANALISADA

#### Nível I – Diretoria.

Formada por 4 pessoas:

- Diretora de Planejamento Criativo (Redatora) – **DPCR**;
- Diretor de Criação – **DC**;
- Diretora de Contas e Novos Negócios (Diretora de atendimento / Executiva de contas) – **DCNN**;
- Diretora Financeira – Administrativa – **DFA**.

É o nível máximo de poder. Tem atuação funcional abrangente exercendo a direção geral dos negócios, Suas atribuições são:

- dirigir a empresa e determinar a metodologia administrativa e gerencial;
- decidir sobre projetos e o PDPj da organização;
- estabelecer os objetivos e metas;
- determinar a política comercial, estabelecendo as normas de fixação de preços e relacionamentos com os clientes, veículos e fornecedores;
- determinar as diretrizes e a filosofia criativa da comunicação – padrão dos trabalhos da agência;
- promover a imagem corporativa da empresa junto aos seus diversos públicos;
- prospectar novos clientes.

Exerce a coordenação geral dos negócios, dirigindo os setores da AP. Faz a coordenação e cuida de cumprimento da política comercial e da filosofia de negócios, e em especial, da manutenção de um padrão elevado de atendimento aos clientes. Coordena os planos, projetos e programas de organização e desenvolvimento da empresa. Além disso, a Diretoria defini a política e níveis salariais.

#### Nível II - Setores.

São os níveis responsáveis pela execução das atividades destinadas ao alcance dos resultados finais da empresa. Reportam-se à Diretoria e cumprem suas determinações, transformando em ações as estratégias e táticas definidas pela Diretoria da empresa.

**Setor Administrativo, Pessoal e de CPD<sup>20</sup> - (1 pessoa – DFA).**

Esse setor é responsável pelas atividades administrativas, relativas às seguintes áreas: de pessoal (recepção, copa, segurança, manutenção geral, limpeza e expedição, almoxarifado, etc) e financeira (faturamento, caixa e contabilidade).

Esse setor possui as seguintes responsabilidades:

- elaborar o orçamento anual para aprovação da Direção Geral e efetuar o controle de sua execução, fazendo os relatórios correspondentes;
- fazer a distribuição das verbas pelos diversos “Departamentos”, com orçamentos de todas as áreas, para aprovação da Direção Geral, e efetuar o controle das aplicações;
- controlar as despesas diárias e coordenar a elaboração dos relatórios mensais, trimestrais, semestrais e anual, a serem submetidos à apreciação da Direção Geral;
- fazer o *checking* do faturamento mensal e respectivos relatórios;
- controlar as tomadas de preços dos serviços administrativos, que devem sempre ter a cotação de 2 ou mais fornecedores, com relatório para a Direção Geral;
- coordenar a emissão de relatórios diários sobre o fluxo de caixa, aplicações, controles de receitas e despesas e outros instrumentos de gestão;
- representar a empresa nas relações com o meio bancário, sindicatos, departamentos financeiros dos clientes, fornecedores e veículos;
- elaborar os relatórios das atividades do seu setor;
- gerir os atos administrativos de pessoal e fazer o controle e os registros, representando a empresa junto aos órgãos responsáveis pelo setor trabalhista, bem como atuando na entrega dos documentos;
- elaborar a folha de pagamento com os valores devidos de salários, férias, rescisões e indenizações, e proceder alterações de cargos, conforme determinações da Direção Geral;
- implementar as modificações da Legislação Trabalhista, comunicando à Diretoria e aos interessados;
- expedir advertências decorrentes de atrasos, faltas e desobediência das normas disciplinares que possam comprometer os serviços da empresa e o bom relacionamento entre as áreas, com aprovação da Diretoria Administrativa;
- informar à diretoria sobre implicações de atos relativos aos empregados, contrários à legislação;

---

<sup>20</sup> CPD - relacionamento com fornecedor de *software*, programação, digitação e supervisão da manutenção dos equipamentos.

- coordenar os serviços de expedição;
- controlar a abertura e fechamento do escritório, só admitindo a entrada do pessoal, no horário de expediente ou com autorização da Diretoria;
- controlar os serviços de limpeza e de segurança;
- fazer as tomadas de preços e aquisição do material de expediente, manutenção, e outros, autorizados pela Diretoria;
- controlar o almoxarifado, fazendo os controles dos estoques e a entrega do material requisitado, com as anotações necessárias;

DFA cuida dos serviços de computação, digitação, controle e programação, bem como:

- zela pelo equipamento, supervisiona a manutenção, controla o material e mantém os entendimentos com o fornecedor de *software*;
- supervisiona os equipamentos e o funcionamento dos CPDs da Diretoria, secretaria, atendimento, criação e produção;
- digita e emite os relatórios dos lançamentos contábeis: diário, razão, caixa, faturamento, pagamentos, controle bancário, balancetes e balanços;
- digita e emite os relatórios de *checking* (controle das despesas, do faturamento geral, por serviço, clientes e veículos);
- digita os relatórios do tráfego com controle da abertura dos projetos, fluxo das tarefas de cada setor (atendimento, planejamento, criação, estúdio, montagem, produção, CPD, clientes), controla os serviços executados no mês, global, por cliente e por setor, controla o faturado, e faz relatórios diários, semanais, mensais, semestrais e anual;
- faz relatório mensal das atividades do setor;
- imprimir os relatórios de tráfego observando a seguinte programação:
  - a) SERVIÇOS – dia 1.º de cada mês, referente ao realizado no mês anterior;
  - b) SETOR – as 2<sup>as</sup> feiras, atualizado com os serviços concluídos na semana anterior e os em andamento para programar as tarefas da semana;
  - c) ATENDIMENTO – dia 10 de cada mês;
  - d) CLIENTES – dia 20 de cada mês.

#### **Setor de Finanças (1 pessoa – DFA).**

Tem a responsabilidade dos seguintes serviços: contabilidade, faturamento, Caixa, Recebimentos e Pagamentos. É responsável por:

- planejar, organizar, dirigir e controlar as normas e sistemas de contabilidade e de todas as rotinas dos serviços do setor;
- coordenar as atividades relativas à contabilidade, elaborar o plano de contas e fazer sua revisão anual, fechar os balancetes mensais e balanços, fazer a declaração de imposto de renda, conferir todos os lançamentos, contas e verificar sua exatidão;
- supervisionar os serviços de: digitação, emissão de relatórios e controles contábeis, conferindo sua exatidão;
- efetuar a supervisão de saldos dos registros e analisar os controles físicos e contábeis;
- reter e recolher impostos e taxas nas datas previstas;
- proceder a classificação contábil e registros nos livros competentes;
- proceder a correção monetária, depreciação e amortização do ativo fixo;
- definir normas e sistemas da contabilidade;
- responder pelos serviços de caixa, recebimentos, pagamentos, fluxo e controlar as datas dos vencimentos e fazer provisoriamente o plano das despesas;
- controlar o trabalho da empresa de contabilidade de responder pela elaboração dos documentos referentes à composição da empresa, a legislação fiscal e tributação;
- coordenar os serviços de classificação de caixa;
- emitir os lançamentos nos livros contábeis, programação de pagamentos, conferência de pagamentos e cheques;
- fazer levantamento, registro e controle do patrimônio da empresa;
- inventariar o almoxarifado;
- fazer relatório mensal das atividades do setor.

#### **Setor de Desenvolvimento (2 pessoas –DPCR e DCNN).**

Esse setor tem como principal objetivo planejar e executar ações que criem condições para a expansão dos negócios, com a conquista de novas contas através de uma prospecção bem planejada e estudo de novas alternativas que possibilitem o crescimento das contas atuais. É de sua competência:

- planejar o desenvolvimento empresarial;
- aprimorar os métodos de trabalho com treinamento e debates de novas técnicas e tendências;
- desenvolver novos negócios;
- supervisionar os programas de promoção, recursos pessoais e vendas;

- estudar as tendências do mercado, analisar o desenvolvimento dos setores produtivos e a conjuntura econômica, estudar a concorrência e apresentar plano de ação com as estratégias para a prospecção de novas contas, observando a sistemática de planejamento adotada pela agência, fazendo a seleção de empresas objetivos de prospecção. Levantar as informações necessárias sobre seus produtos e posicionamento no mercado para avaliação com o *marketing* do cliente potencial;
- coordenar as reuniões com a “Diretoria de Criação, Mídia e Atendimento” para definir a estratégia a ser adotada na campanha a ser produzida;
- preparar planos, projetos e programas solicitados pela Direção Geral e outros de interesse do desenvolvimento da empresa.

**Sector de Planejamento (2 pessoas – DPCR e DCNN).**

É responsável por orientar as operações dos trabalhos. Elabora o plano de comunicações e define a metodologia a ser empregada no atendimento. O planejamento visa proporcionar soluções práticas baseadas nos fatos, para os problemas específicos do cliente. É competência deste setor:

- planejar os projetos, desenvolver o plano de comunicação que traça os caminhos a serem adotados pelo cliente, buscando melhores resultados;
- coordenar os setores envolvidos para que todos os esforços se direcionem dentro das estratégias e táticas determinadas para projetos;
- definir a política de atendimento a ser observada e elaborar a programação das normas e do plano de ação para cada projeto, para o “Departamento” e seus setores;
- analisar os projetos e seu potencial para adotar novas medidas a fim de aumentar sua rentabilidade;
- coordenar as reuniões com as “Diretoria de Criação, Mídia e Atendimento” para definir as estratégias, táticas e prazos, supervisionar os processos, orientar a distribuição das tarefas, e fixar os prazos a serem controlados pelo Tráfego;
- elaborar estudos para prospectar projetos e desenvolver ações neste sentido, bem como levantar as necessidades dos clientes para sugerir ações que os motivem a aumentar os investimentos publicitários;
- elaborar os planos de comunicações dos projetos dos seus grupos de atendimento;
- obter aprovação prévia, com a Direção Geral, para fazer despesas extras com clientes;
- fazer relatório mensal das atividades de sua “Diretoria” e setores subordinados.

### **Setor de Atendimento (2 pessoas – DPCR e DCNN).**

É responsável por:

- administrar os projetos de sua responsabilidade em todas as fases, desde o contato inicial até o acompanhamento dos resultados de cada campanha, fazendo cadastramento do cliente, histórico da empresa, *briefing* de cada produto contendo: características, preço, usos, vantagens, posicionamento, concorrência, etc. sempre com dados atualizados;
- formular os pedidos de serviço sempre por escrito e verificar o seu andamento;
- fornecer as informações necessárias para a elaboração do planejamento;
- controlar o material cedido pelo cliente para orientação da campanha e/ou fotos;
- definir a metodologia a ser seguida nas reuniões com os clientes, desde o contato inicial para conhecimento das suas necessidades, seu potencial objetivos e informações do *briefing*, até a apresentação do projeto e contatos de rotina;
- coordenar a programação de projetos com cada um dos clientes, marcando as visitas obrigatórias, conforme o potencial e necessidades de cada projeto, de modo a manter um relacionamento permanente e efetivo, que deve ser norma da agência;
- fazer relatório do andamento e do resultado do projeto para análise e alterações necessárias;
- controlar a verba utilizada e fazer análise comparativa do custo/benefício para acertos do plano;
- arquivar as peças publicitárias (anúncios, cópias dos textos de TV/ rádio, etc.);
- manter controle diário dos anúncios veiculados, sua qualidade, e confrontar com os pedidos de mídia;
- verificar se as informações e alterações atendem ao estipulado no Código de Defesa do Consumidor e se tudo foi devidamente autorizado pelo responsável habilitado, inclusive os orçamentos;
- elaborar relatórios de visitas com os esclarecimentos dos entendimentos: sugestões apresentadas, comentários, aprovações, alterações, solicitações, prazos, previsões de custos aprovadas com seu valor, relação de referencias e materiais anexados e considerações a respeito delas, mesmo quando o contato for realizado por telefone;
- fazer o cronograma dos trabalhos fixando os prazos intermediários e finais e aprovar junto ao setor de Planejamento para definir as possibilidades com o tráfego;

- pedir abertura do projeto e marcar a reunião para definir a estratégia a ser adotada, com a participação dos setores de Planejamento, de Mídia, Criação e Tráfego, prestando os esclarecimentos necessários;
- preenchimento do projeto com todas as recomendações, ficha de controle do andamento, anexação de material e referências enviadas pelo cliente, e anotar as que deverão ser devolvidas (ao cliente de quem receber o material);
- agendar as visitas aos clientes de seu grupo, convocando antecipadamente os que deverão participar;
- prospectar novos projetos. A aquisição de novos clientes deve ser uma preocupação constante do setor de atendimento (bem como de todos os sócios) em conjunto com as “Diretorias de Desenvolvimento e de Planejamento”;
- obter reembolso pelas despesas extras com clientes;
- fazer relatório mensal das atividades de sua área.

#### **Setor de Tráfego (1 pessoa – TR).**

Esse setor tem a função de fixar e controlar os prazos e as tarefas a serem executadas as diversas operações da empresa, orientando e interligando os diversos setores envolvidos. Segue o trabalho a partir dos projetos, que o Atendimento abriu para efetivo controle e perfeito andamento dos serviços solicitados (quem faz a abertura do projeto que é o que desencadeia a produção é o Atendimento).

TR providencia o início dos trabalhos com o preenchimento da ficha de controle, de acordo com o atendimento, planejamento e criação; definição das operações, prazos e responsáveis pelas tarefas a serem executadas, feita pelo DC, determinando junto com Atendimento as prioridades e fazendo com que tudo seja realizado de acordo com o programado.

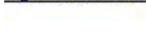
Além disso, zela para que serviços e alterações sejam sempre pedidos por escrito, por pessoa autorizada, preservando a responsabilidade da agência com relação ao Código de Defesa do Consumidor. Encaminha o material para veiculação à mídia e os de terceiros à produção. Encaminha ao atendimento, para serem devolvidos ao cliente os materiais recebidos para fotos ou orientação, com protocolo confirmando a entrega. Marca reuniões com terceiros e o responsável, quando houver necessidade de serviços externos, no mínimo com 3 fornecedores, para fazer orçamentos e tomadas de preços, que deverão ser enviados à agência pela internet. Os orçamentos chegam por *email* são comparados e decididos rapidamente. Na véspera do prazo de conclusão dos trabalhos,

esse setor exige de todos os envolvidos a entrega do material: textos, *layouts*, artes, planos, orçamentos, até as 15 horas, para preparar a pasta de apresentação a ser levada ao cliente.

Ademais, mantém o cadastro de fornecedores, fotógrafos, produtoras e outros que fazem parte do sistema que agência usa. Faz relatório mensal das atividades do setor.

Um exemplo do modelo do controle do Tráfego está apresentado abaixo:

**FOLLOW UP para dia XX mês XX ano 2007.**

CLIENTE	TRABALHO	STATUS	RESPONSÁVEL	OBSERVAÇÕES
	Lâmina de Programação Março	Aguardando ser aprovada pelo cliente	CLIENTE	-
	Cartaz de Mall / Adesivo / Testeira Dia Intern. da Mulher	Sendo impresso na Screengraf Digital	Mariza - Produção	-
	Tag Dia Internacional da Mulher	Sendo impresso na Gráfica Rei		-
	Logomarca Recreação Infantil	sendo alterada	Fernanda - Criação	-
	Anúncio Guia Turismo	Vai ser veiculado em março	Arquivo enviado	-
	Linha Gráfica 2007	Layout	Zyppo - Criação	+
	Logomarca Araiaá	Layout	Ilania - Criação	+
Logomarca Piscoa	Layout	+		
	Folhetos / Raspadinha	Layout / texto	Zyppo/Socorro	+
	Cartaz/Banner/Lâmina Fomeria Banashopping	Layout / Croqui	Ilania - Criação	+
	Painel Pedágio Linha Amarela	Layout	Ilania/Socorro - Criação	+
	Café Xodó de Minas (nome e logomarca)	Layout	Zyppo/Socorro - Criação	+
	Promocional - Banners/Carta/Carfão Controle PontosL Folheto Pizzas / Sanduiches e Pastas	Layout / Texto da Carta (Socorro) Layout Pronto aguardando texto		(cliente gostou) (vai ser feito ainda)
	História em quadrinhos com o Xodozinho	Layout	CLIENTE	-
	Banner Feijoada	Aguardando ser aprovada pelo cliente		-
	Material Promocional - Cofre /Dinheirinho/A vental	Orçamento / Layout	Mariza/Ilania - Prod/Criação	-
	Folheto Luna	Layout	Ilania - Criação	+
	Folheto Student Consult	Layout		+
	x	x	X	-
	Concorrência Lançamento Imobiliário.	Layout	Zyppo/Socorro - Criação	+

**“Setor de Criação” (5 pessoas - DC, DPCR, Assistente de redação, Assistente de direção de arte e AF).**

O DC tem a direção do seu Departamento e é responsável pelo padrão de criatividade da agência, de acordo com a Diretoria da agência. Define as diretrizes para a execução dos trabalhos atendendo às solicitações dos clientes e zelando para garantir um atendimento perfeito tecnicamente, e talentoso sob a perspectiva artística. São seus subordinados os setores de Arte, Redação, Produção, Estúdio, Montagem e Computação Gráfica, sendo de sua competência:

- planejar, organizar, dirigir, controlar e coordenar a equipe de criação e os trabalhos das duplas;
- participar da reunião do planejamento estratégico com os setores de Planejamento, de Mídia e Atendimento para definir prazos, escolher meios e caminhos que deverão ser seguidos;
- manter as diretrizes fixadas para o setor com observância das suas normas, prazos e padrão de qualidade;
- promover reuniões da equipe de criação para escolha dos temas das campanhas e definição da dupla para executar o serviço;
- orientar a dupla escolhida sobre a linha criativa, de acordo com o planejamento mercadológico e observar as estratégias do plano de mídia, determinando um trabalho preliminar para seleção dos *layouts* a serem elaborados, e da plataforma de texto para análise do conteúdo da mensagem, de acordo com as informações do *briefing* e dos objetivos estabelecidos pelo cliente;
- verificar no TR o fluxo dos serviços, definir as prioridades do dia e zelar para que seus subordinados cumpram o cronograma estabelecido;
- prestar informações necessárias às empresas prestadoras de serviços para que elas elaborem os orçamentos. Definir os detalhes, para receber um serviço de alto padrão;
- fazer o relatório mensal de suas atividades.

As **“Duplas de Criação”** são responsáveis pela criação (de comerciais, anúncios, *outdoor*, entre outros), cumprindo as determinações do DC e os prazos fixados pelo TR; e desenvolvendo os trabalhos de redação e arte a partir do tema, selecionados com apelos originais e talentosos, respeitando as normas do Código de Defesa do Consumidor;

Os redatores devem fazer a revisão dos textos de sua autoria, antes de ser datilografados, nas provas de escova e na arte final;

O Diretor de Arte é “o apelido” para todos os funcionários do setor de criação da agência que foram envolvidos (ou seja, escolhidos pelo DC) no processo da criação do projeto ou qualquer serviço criativo prestado pela agência. Ele faz a revisão geral das peças finalizadas verificando sua qualidade. Estabelece os padrões de linguagem e de arte e supervisiona a execução das peças por terceiros, dentro da estratégia de criação. Participa, quando convocadas, de reuniões com clientes para apresentação e esclarecimento. Orienta o setor de produção quanto aos trabalhos em andamento e faz o relatório mensal de suas atividades.

#### **Setor de Produção (1 pessoa – Gerente de produção).**

Esse setor tem a responsabilidade da produção gráfica. Nos serviços de RTV, apenas faz os orçamentos, recebe o material, faz o controle e passa ao TR para ser encaminhado à mídia e feitos os registros. Ademais, este setor responde por:

- executar os serviços o seu cargo de acordo com as diretrizes estabelecidas pelas duplas de criação;
- colaborar com o Diretor de Arte e com a Computação Gráfica na seleção de tipos, sendo responsável pelo material a ser encaminhado para a impressão;
- realizar os contatos com os fornecedores para informar os serviços a serem solicitados;
- em todos os serviços, realizar a tomada de preços, no mínimo, entre três fornecedores;
- examinar todas as peças encomendadas e controlar a qualidade, antes de serem encaminhadas para a produção ou veiculação;
- selecionar os fornecedores mais adequados à prestação de serviços, negociando sempre para obter os melhores preços e qualidade;
- orientar a criação sobre novos métodos e processos que garantam a qualidade com redução de custos, evitando os transtornos que preços elevados provocam;
- controlar a aprovação dos orçamentos e encaminhar a execução dos serviços autorizados, observando o prazo de entrega e demais itens do pedido;
- encaminhar aos setores competentes os orçamentos e notas fiscais conferidas, para serem faturadas;
- executar os serviços o seu cargo de acordo com as diretrizes estabelecidas pelas duplas de criação;

- observar os prazos previstos para a execução dos serviços que sempre devem ser encaminhados através do Tráfego;
- elaborar as ilustrações para *layouts* e outros desenhos, bem como a montagem de peças publicitárias acompanhando o *layout*, e conforme determinação dos Diretores de Arte;
- executar as peças publicitárias solicitadas, conforme “*rough*” ou *layout* e assistência do Diretor de Arte, a retirada de provas e encaminhamento dos disquetes, sempre através do Tráfego;
- fazer relatório mensal de suas atividades.

**Setor de Mídia. (1 pessoa- DPCR).**

É responsável pelo planejamento da veiculação, relações com os veículos e controle das publicações. É de sua competência:

- participar das reuniões de planejamento fazendo as recomendações dos meios e distribuição preliminar da verba, para que a criação e o planejamento desenvolvam o seu trabalho;
- programar os veículos com a análise de mercado, fazer negociações obtendo as melhores condições e elaborar o plano com a justificativa dos meios recomendados, fazer a divisão do orçamento entre os diferentes meios, definir as prioridades: intensidade ou frequência, analisar as pressões publicitárias da concorrência, período da campanha; etc.;
- elaborar o plano em linguagem acessível ao cliente na seguinte seqüências: situação, público, cobertura, período, intensidade e frequência, ritmo de compra, fase (lançamento, concorrência ou sustentação), posicionamento, potencial de mercado, distribuição, ação da concorrência, oportunidade, recomendações táticas, meios indicados, seleção de veículos com análise de mercado, verba disponível e aplicação percentual pelos meios, critérios e mapa da programação, preços e condições com descontos e bonificações, resumo da aplicação de verba por mês e por período, prazos para entrega do material nos veículos, etc.;
- elaborar pasta de orçamentos para aprovação do cliente, que deverá assinar as previsões;
- fazer revisão do plano e cálculos;
- analisar a qualidade do material a ser expedido aos veículos, verificando título, atualização da peça e data do vencimento dos direitos autorais;

- controlar os anúncios e verificar se foram publicados de acordo com o autorizado;
- providenciar a entrega das autorizações e controlar o recebimento delas e do material;
- fazer análise da audiência durante o período de veiculação e confrontar com a simulação anterior;
- manter atualizadas as tabelas dos veículos, etc.;
- expedir autorização e mapa de veiculação aos veículos, contendo preço bruto, comissão, preço líquido, prazos e condições;
- receber as faturas dos veículos, conferir e encaminhar para faturamento. Se não estiverem conforme o autorizado, devolver para a devida retificação;
- manter arquivo de material e de veículos;
- receber, analisar e passar informações recebidas dos veículos e de seus contatos;
- participar de apresentações a clientes, quando convocada, para maior detalhamento do plano;
- analisar pesquisas de audiência dos veículos e preparar relatórios para conhecimento dos demais elementos da agência, sobre cobertura, perfil e preços;
- fazer os relatórios mensais das atividades de seu setor e dos controles do faturamento.

A **Recepcionista** cuida da recepção e trabalha como secretária da agência e *office-manager*. É subordinada diretamente à Diretora Financeira – Administrativa e toda Diretoria.

**Estagiário** - estudante que irá acompanhar as várias fases dos projetos para aprimorar seu aprendizado acadêmico, realiza tarefas simples, sempre supervisionado por um *designer* experiente.

Período da aprendizagem geralmente é de 3 meses. Depois durante mais 3 meses ele acompanha e ajuda algum funcionário da agência a executar o trabalho. E depois dos 6 meses, ele começa trabalhar de forma autônoma. Geralmente ele executa serviços variados na agência, dependendo das suas capacidades (criação, atendimento, produção, etc.)

## ANEXO III

### HISTÓRICO DE PRIMEIRO PROJETO.

Nº do passo	Data das etapas na realidade	Período	Etapas do projeto na realidade	Responsável	O que foi feito	Como foi feito
<b>Início de projeto.</b>						
1	23 - Março.	Manhã	Negociação	Agência-DCNN /Cliente-GDM	<u>O PRIMEIRO ENCONTRO</u> (início do projeto) entre agência e o cliente a fim de fazer o levantamento da informação a respeito dos objetivos da empresa sobre o produto dela.	Visitando a agência cliente entrega do <i>brief</i> à agência. Definição dos objetivos do anúncio e as etapas, os preços e os prazos do projeto. DCNN junto com CMEB toma conhecimento dos fatos que deverão orientar a criação.
<b>Execução do projeto.</b>						
2	23 - Março.	Manhã	Staff-apoio	Agência-DCNN	Anotação da informação. Relatório de visitas (junto com <i>brief</i> do Cliente). Abertura de <b>Pedido de Criação N 1 (PC1)</b> e encaminha aos interessados, fixa os prazos (cronograma de serviço).	Abriu o número do projeto cronologicamente, fez <b>Pedido de Criação N 1 (PC1)</b> , preencheu tudo com os dados necessários, anexou a documentação informativa. Encaminhou pela Intranet (base BIGGAP) o PC 1 para o Grupo de Criação e para o Tráfego.
3	23 - Março.	Manhã	Staff-apoio	Agência-Tráfego	Formação da equipe deste projeto. Abertura de fichas de controle, ou anotações no quadro de controle, a fim de coordenar o andamento dos trabalhos e cobrar os prazos.	Através de fichas ou quadros (cronograma) fez o controle, para cumprimento dos prazos e recolhimento do serviço pronto e encaminhamento pela Intranet (base BIGGAP) para o setor de Criação.

4	23-27 - Março (dias 25 e 26 é final de semana).	Manhã Integral	Criação	<b>Agência-</b> Dupla de criação /DPCR/ DC	<b>Primeira versão do layout completo</b> do anúncio. Desenvolvimento do tema e do texto. Título e texto. Encaminha o resultado final do trabalho para Tráfego.	Execução da <b>primeira versão do layout</b> . Seleção do tema, encaminhamento de seu desenvolvimento e caminho do texto. Analisou o título, fez várias opções, definiu o melhor. Idem para o texto. Encaminha o resultado final do trabalho pela Intranet (base BIGGAP) para Tráfego.
5	27 - Março.	X	Staff-apoio	<b>Agência-</b> Tráfego	Recebimento do material e previsões de custo e controle de cronograma. Encaminha para Departamento de atendimento (DCNN).	Recebe todo material do setor de criação e cuida da elaboração das previsões de custo do serviço de criação. Encaminha pela Intranet (base BIGGAP) para DCNN.
6	27 - Março.	10h14min	Negociação	<b>Agência -</b> DCNN	O <b>SEGUNDO ENCONTRO</b> entre agência e o cliente. Entrega da <b>primeira versão do layout</b> para o Cliente.	Pela Internet DCNN mandou o material da <b>primeira versão do layout</b> para GDM para aprovação.
7	11 - Abril	10h58min	Negociação	<b>Cliente -</b> GDM	O <b>TERCEIRO ENCONTRO</b> entre agência e o cliente. <b>Aprovação do layout</b> .	Pela Internet o Cliente mandou <b>aprovação do layout</b> e pediu entregar tudo para veículo no dia 16 de Abril.
8	11-13 - Abril	X	Staff-apoio	<b>Agência -</b> DCNN / <b>Cliente -</b> GDM	Relatório final do Término do projeto. <b>Pedido de Criação 2/ finalização</b> . Os documentos do fim do projeto e de Pagamento.	Preparação e distribuição dentro da agência (base BIGGAP) o Relatório final sobre Término do projeto, recebendo o pedido de finalização do Cliente.

9	13 – Abril	09h12min	Negociação	Cliente - GDM	<u>O QUARTO ENCONTRO</u> entre agência e o cliente. <b>Pedido de alteração 1</b> pelo Cliente.	Pela Internet o Cliente "recusou primeira aprovação" e pediu para fazer as novas <b>alterações para a imagem do layout.</b>
O Cliente está tentando explicar a causa das alterações. Os resultados do trabalho não passaram através da Superintendência do Cliente						
10	13 – Abril	09h12min	Staff-apoio	Agência - DCNN	Registro do recebimento do Pedido (1) de alteração do Cliente, fazendo o <b>Pedido de Criação N3</b> e enviando para todos os participantes do projeto.	Preparação e distribuição dentro da agência (para Tráfego e Equipe de Criação) pela Intranet (base BIGGAP) o Relatório do “quarto encontro” com Cliente, junto com <b>Pedido de criação N2</b> e com todas alterações para <i>layout</i> ( a imagem).
Aqui, pela primeira vez, surgiu a discussão entre a agência e o Cliente. DCNN mandou <i>e-mail</i> para GDM sobre as dificuldades que agência sofre por causa das varias mudanças da suas opiniões, feitas pelo Cliente, durante a execução do projeto. DCNN enfatizou a necessidade da futura mudança na comunicação entre a agência e Cliente. A Agência pediu ao Cliente para fazer encontros “intermediários” entre todos os participantes do projeto. Especialmente, quem tem autoridade de tomar decisão sobre aprovação do resultado final do trabalho da agência, ou seja, resultado final do projeto, no início e durante do processo de desenvolvimento do projeto.						
11	13 – Abril	X	Staff-apoio	Agência-Tráfego	Anotação da informação (Pedido de criação N2) sobre todas as novas alterações quem têm que ser feitas. Controle do material e de cronograma.	Recebimento (pela base BIGGAP) do Relatório do "quarto encontro" com Cliente junto com Pedido de criação N2, correção dos dados do projeto.
12	13 – Abril	X	Criação	Agência-Dupla de criação /DC	<b>Segunda versão do layout</b> do anúncio (a imagem).	Execução da <b>segunda versão do layout</b> do anúncio (a imagem) com todas as alterações que foram anotadas pela DCNN no Pedido de Criação N2. O resultado final do trabalho foi enviado (base BIGGAP) para Tráfego.

13	13 – Abril	X	Staff-apoio	Agência - Tráfego	Recebe o material da <b>segunda versão do layout</b> , fixa os prazos de execução, encaminhando o material para DCNN.	Verifica o material da <b>segunda versão do layout</b> , o serviço a ser executado, encaminha ao Departamento de atendimento (DCNN) para aprovação final pelo Cliente.
14	13 – Abril	15h26min	Negociação	Agência - DCNN	<u>O QUINTO ENCONTRO</u> entre agência e o cliente. Entrega da <b>segunda versão do layout</b> do anúncio (a imagem).	Pela Internet DCNN mandou o material da <b>segundo versão do layout</b> para CMEB para aprovação final.
15	13 – Abril	17h17min	Negociação	Cliente - GDM	<u>O SEXTO ENCONTRO</u> entre o Cliente e agência. <b>Pedido de alteração 2</b> pelo Cliente.	Pela Internet o Cliente pediu para fazer outras novas <b>alterações do layout (a imagem)</b> .
16	13 – Abril	17h17min	Staff-apoio	Agência - DCNN	Registro do recebimento do Pedido (2) de alteração do Cliente, fazendo o <b>Pedido de Criação N4</b> e enviando para todos os participantes do projeto.	Preparação e distribuição dentro da agência pela Intranet (base BIGGAP) mais um Relatório do sexto encontro com Cliente, junto com <b>Pedido de criação N4</b> e com todas as alterações para <b>layout (a imagem)</b> . Enviando para Tráfego e equipe de criação.
17	13 – Abril	17h17min	Staff-apoio	Agência - Tráfego	Anotação da informação (Pedido de criação N4) sobre todas as novas alterações quem têm que ser feitas. Controle do material e de cronograma.	Recebimento (pela base BIGGAP) do Relatório do sexto encontro com Cliente junto com Pedido de criação N4, está corrigindo os dados do projeto.

18	13 – Abril	17h17min	Criação	Agência – Dupla de criação /DC	<b>Terceira versão do layout</b> do anúncio (a imagem).	Execução da <b>terceira versão do layout</b> do anúncio (a imagem) com todas as alterações que foram anotadas pela DCNN no Pedido de Criação N4. Envia o resultado do trabalho - <b>terceira versão do layout</b> para Tráfego.
19	13 – Abril	19h20min	Staff-apoio	Agência-Tráfego	Recebe o material da <b>terceira versão do layout</b> , fixa os prazos de execução, encaminhando o material para DCNN.	Verifica o material da <b>terceira versão do layout</b> , o serviço a ser executado, encaminha (base BIGGAP) ao Departamento de atendimento (DCNN) para aprovação final pelo Cliente.
20	13 – Abril	19h26min	Negociação	Agência - DCNN	<u>O SÉTIMO ENCONTRO</u> entre agência e o cliente. Entrega da <b>terceira versão do layout</b> do anúncio (a imagem).	Pela Internet DCNN mandou o material da <b>terceira versão do layout</b> para CMEB para aprovação final.
21	08 – Junho	11h34min	Negociação	Cliente - GDM	<u>O OITAVO ENCONTRO</u> entre o Cliente e agência. <b>Pedido de alteração 3</b> pelo Cliente.	Pela Internet o Cliente pediu novas <b>alterações do layout (a imagem)</b> .
22	08 – Junho	11h34min	Staff-apoio	Agência - DCNN	Registra o recebimento do Pedido de alteração 3 do Cliente, fazendo o <b>Pedido de Criação N5</b> e enviando para todos os participantes do projeto.	Preparação e distribuição dentro da agência pela Intranet (base BIGGAP) mais um Relatório do oitavo encontro com Cliente, junto com <b>Pedido de criação N5</b> e com as alterações do <b>layout (a imagem)</b> . Enviando para Tráfego e equipe de criação.

23	08 – Junho	X	Staff-apoio	<b>Agência-Tráfego</b>	Anotação da informação (Pedido de criação N5) sobre todas as alterações novas que têm que ser feitas. Controle do material e de cronograma.	Recebendo (pela base BIGGAP) o Relatório do oitavo encontro com Cliente junto com Pedido de criação N5, corrigindo os dados do projeto.
24	08 – Junho	X	Criação	<b>Agência – Dupla de criação /DC</b>	<b>Quarta versão do layout</b> do anúncio (a imagem).	Execução da quarta <b>versão do layout</b> do anúncio (a imagem) com todas as alterações que foram anotadas pela DCNN no Pedido de Criação N5. O resultado final do trabalho foi enviado (base BIGGAP) para o Tráfego.
25	08 – Junho	X	Staff-apoio	<b>Agência-Tráfego</b>	Recebe o material da <b>quarta versão do layout</b> , fixa os prazos de execução, encaminhando o material para DCNN.	Verifica o material da <b>quarta versão do layout</b> , o serviço a ser executado, encaminha ao Departamento de atendimento (DCNN) para aprovação final pelo Cliente.
26	08 – Junho	17h07min	Negociação	<b>Agência - DCNN</b>	<u>O NONO ENCONTRO</u> entre agência e o cliente. Entrega da <b>quarta versão do layout</b> (a imagem) para o Cliente.	Pela Internet DCNN mandou o material da <b>quarta versão do layout</b> para CMEB para aprovação.
Aqui DCNN no seu <i>e-mail</i> mais uma vez fala sobre necessidade do encontro entre todos os participantes do projeto quem têm autoridade de aprovar o resultado final do trabalho.						
27	09 – Junho	10h46min	Negociação	<b>Cliente - GDM</b>	<u>O DÉCIMO ENCONTRO</u> entre o Cliente e agência. <b>Pedido de alteração 4</b> para <i>layout</i> (a imagem) pelo Cliente.	Pela Internet o Cliente pediu fazer novas <b>alterações do layout (a imagem)</b> .

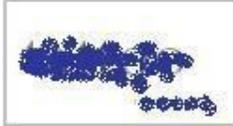
28	09 – Junho	X	Staff-apoio	Agência - DCNN	Registra o recebimento do Pedido de alteração 4 do Cliente, fazendo o <b>Pedido de Criação N6</b> , enviando para todos os participantes do projeto.	Preparação e distribuição dentro da agência pela Intranet (base BIGGAP) mais um Relatório do décimo encontro com Cliente, junto com <b>Pedido de criação N6</b> e com todas alterações do <i>layout</i> ( a imagem). Envio para Tráfego e equipe de criação.
29	09 – Junho	X	Staff-apoio	Agência-Tráfego	Anotação da informação (Pedido de criação N6) sobre todas as alterações novas quem têm que ser feitas. Controle do material e de cronograma.	Recebe (pela base BIGGAP) o Relatório do décimo encontro com Cliente junto com Pedido de criação N6, corrigindo os dados do projeto.
30	09 – Junho	X	Criação	Agência – Dupla de criação /DC	<b>Quinta versão do layout</b> do anúncio (a imagem).	Execução da <b>quinta versão do layout</b> do anúncio (a imagem) com todas as alterações que foram anotadas pela DCNN no Pedido de Criação N6. O resultado final do trabalho foi enviado (base BIGGAP) para Tráfego.
31	09 – Junho	X	Staff-apoio	Agência-Tráfego	Recebe o material da <b>quinta versão do layout</b> , fixa os prazos de execução, encaminhando o material para DCNN.	Verifica o material da <b>quinta versão do layout</b> , o serviço a ser executado, encaminha ao Departamento de atendimento (DCNN) para aprovação pelo Cliente.

32	09 – Junho	14h02min	Negociação	Agência - DCNN	<p><u>O DÉCIMO PRIMEIRO ENCONTRO</u> entre agência e o cliente. Entrega da <b>quinta versão</b> do <i>layout</i> (o texto e a imagem) para o Cliente. Aprovação final pelo Cliente a versão final do <i>layout</i> do anúncio.</p>	<p>Pelo Internet DCNN mandou o material <b>da quinta versão do <i>layout</i></b> para CMEB para <b>aprovação final</b>. Pelo telefone GDM aprovou os resultados do trabalho, pedindo fechar o projeto. Pela Internet o Cliente mandou o <b>Pedido de finalização</b>.</p>
<b>Término do projeto.</b>						
33	09 – 10 Junho.	X	Negociação	<p>Cliente – GDM / Agência-DCNN / AF/ T/ DFA.</p>	<p>Relatório final do Término do projeto. Pedido de finalização. Os documentos do fim do projeto e de Pagamento.</p>	<p>Preparação e distribuição dentro da agência (base BIGGAP) o Relatório final sobre Término do projeto, recebendo o pedido de finalização do Cliente.</p>
34	09 – 10 Junho.	X	Negociação	<p>Cliente – GDM / Agência-DCNN / AF/ T/ DFA.</p>	<p>Fim do projeto.</p>	<p>Recebe pagamento do Cliente.</p>

# ANEXO IV

## O BRIEF DO PROJETO I.

Fonte: material fornecido pela Diretoria da agência analisada.

			
<b>BRIEF.</b>			
Data de Entrada: 23 / 03 / 2006		às 16h: 20	Pág. 1.
<b>Cliente</b> [Redacted] SHOPPING	<b>Id do Job</b> 0401	<b>Emissão</b> 23/03/06	<b>Prazo</b> 27/03/06
<p><b>TÍTULO:</b> (COMPRAS). Anúncio (voltado para Compras e Moda) especial com pras na Edição Especial da Revista de Compras e Moda.</p> <p><b>BACKGROUND:</b> Deve ser divulgado o anúncio numa Edição Especial de [Redacted] (o veículo - [Redacted]). Como é uma edição especial sobre Moda e Compras, o anúncio tem que ter este foco. Usando a linha visual gráfica do cliente, que é trabalhada com ilustrações, a agência deve criar um anúncio usando modelos vestidos com roupas modernas (tudo em ilustração).</p> <p><b>OBJETIVO</b> deste projeto divulgação do anúncio do Cliente numa Edição Especial de [Redacted] (o veículo - [Redacted]). O texto do anúncio tem que passar que o [Redacted] SHOPPING tem boas e novas lojas de moda, e condições de atender muito bem o target interessado no assunto (atender a demanda de público que consome moda).</p> <p><b>PÚBLICO-ALVO:</b> o "produto final" deste projeto é público que consome moda. Classe social A B/ Idade: acima 15 anos/ Sexo: Masculino e Feminino.</p> <p><b>CONSIDERAÇÕES EXECUCIONAIS:</b> Anúncio. Formato: Página simples 20,2 x 26,6 cm. Formato PDF em alta resolução. Cores 4/0.</p>			
O Departamento de Marketing		Diretora de Contas e Novos Negócios (Diretora de atendimento / Executiva de contas).	
Responsável (Cliente).		Responsável (Agência).	
LOGOS			

## ANEXO V

### PEDIDO DE CRIAÇÃO 1.

Fonte: material fornecido pela Diretoria da agência analisada.

Pedido de Criação Nº 0001			
<del>Data de Entrada: 15/11/2007 às 12:30</del>			Pág. 1
Cliente	Emissão	Nº do Job	Prazo do pedido
<del>XXXXXXXXXX</del> SHOPPING	23/03/2006	0401	27/03/2006 às
Produto / Campanha	Título		
ANÚNCIO - ESPECIAL COMPRAS	COMPRAS		
Peças	Serviço		
ANÚNCIO REVISTA <del>XXXXXXXXXX</del>			
Formato	Coras	Veículo / Fornecedor	
PÁG. SIMPLES (20,5 x 27,5 cm)	4		
Local do Arquivo	Atendimento	Diretor de Arte	

**PEDIDO DE CRIAÇÃO**

Conseguimos vender para o cliente um anúncio na Edição Especial da Revista ~~XXXXXXXXXX~~ edição voltada para Compras e Moda.

A idéia é criarmos um anúncio voltado para o público que consome moda, mostrando que o ~~XXXXXXXXXX~~ Shopping tem boas e novas lojas para atender esta demanda.

No layout, teremos que seguir a linha visual de ilustrações usada sempre na comunicação do cliente.

O anúncio deverá ser de página simples (20,2 x 26,6 cm).

Obrigada.

~~XXXXXXXXXX~~

## ANEXO VI

### PEDIDO DE CRIAÇÃO 2.

Fonte: material fornecido pela Diretoria da agência analisada.

Pedido de Criação Nº 0002			
<del>Data de Entrada: 10/11/2007 às 12:06</del>			Pág. 1
Cliente	Emissão	Nº do Job	Prazo do pedido
 SHOPPING	11/04/2006	0401	12/04/2006 às
Produto / Campanha	Titulo		
ANUNCIO - ESPECIAL COMPRAS	COMPRAS		
Peças	Serviço		
ANUNCIO REVISTA 			
Formato	Cores	Veiculo / Fornecedor	
PÁG. SIMPLES (20,5 x 27,5 cm)	4		
Local do Arquivo	Atendimento	Diretor de Arte	

**PEDIDO DE FINALIZAÇÃO**

Cliente adorou o layout. O anúncio foi aprovado.

Precisamos liberar o arquivo para revisão e finalização.

OBS.: prazo para entrega do material no veículo é dia 16/04.

Obrigada.



## ANEXO VII

### HISTÓRICO DE SEGUNDO PROJETO.

N dos passos	<u>Data das etapas na realidade.</u>	Período	<u>Etapas do projeto na realidade.</u>	Responsável	O que foi feito.	Como foi feito.
<b>Início de projeto.</b>						
1	17 - Abril.	Manhã	Negociação	Agência-DCNN / Cliente-CMEB	<p><u>O PRIMEIRO ENCONTRO</u> (Início do projeto) entre agência e o cliente a fim de fazer o levantamento da informação a respeito dos objetivos da empresa sobre o produto dela.</p>	Visitando agência o cliente entrega do <i>brief</i> à agência. Definição dos objetivos do anúncio e as etapas, os preços e os prazos do projeto. DCNN junto com CMEB toma conhecimento dos fatos que deverão orientar a criação.
<b>Execução do projeto.</b>						
2	17 - Abril.	Manhã	Staff-apoio	Agência-DCNN	<p>Anotação da informação. Relatório de visitas (junto com <i>brief</i> do Cliente). Abertura de <b>Pedido de Criação N 1 (PC1)</b> e encaminha aos interessados, fixa os prazos (cronograma de serviço).</p>	Abriu o número do projeto cronologicamente, fez <b>Pedido de Criação N 1 (PC1)</b> , preencheu tudo com os dados necessários, anexou a documentação informativa. Encaminhou pela Intranet (base BIGGAP) o PC 1 para o Grupo de Criação e para o Tráfego.
3	17 - Abril.	Manhã	Staff-apoio	Agência-Tráfego	<p>Formação da equipe deste projeto. Abertura de fichas de controle, ou anotações no quadro de controle, a fim de coordenar o andamento dos trabalhos e cobrar os prazos.</p>	Através de fichas ou quadros (cronograma) fez o controle, para cumprimento dos prazos e recolhimento do serviço terminado e encaminhamento pela Intranet (base BIGGAP) para o setor de Criação.

4	17-24 – Abril (21 e 22-final de semana)	Manhã Integral	Criação	Agência – DPCR.	<p><b>Primeira versão do texto</b> do anúncio. Desenvolvimento do tema e do texto. Título e texto. Encaminha o resultado final do trabalho para Tráfego.</p>	Execução da <b>primeira versão do texto</b> . Seleção do tema, encaminhamento de seu desenvolvimento e envio do texto. Analisou o título, fez várias opções, definiu o melhor. Idem para o texto. Encaminha o resultado final do trabalho pela Intranet (base BIGGAP) para Tráfego.
5	24 – Abril	X	Staff-apoio	Agência-Tráfego	Recebimento do material e previsões de custo e controle de cronograma. Encaminha para Departamento de atendimento (DCNN).	Recebe todo material do setor de criação e cuida da elaboração das previsões de custo do serviço de criação. Encaminha pela Intranet (base BIGGAP) para DCNN.
6	24 – Abril	13h21min	Negociação	Agência-DCNN	<u>O SEGUNDO ENCONTRO</u> entre agência e o cliente. Entrega da <b>primeira versão do texto</b> para o Cliente.	Pela Internet DCNN mandou o material da <b>primeira versão do texto</b> para CMEB para aprovação.
7	24 – Abril	15h30min	Negociação	Cliente-CMEB	<u>O TERCEIRO ENCONTRO</u> entre agência e o cliente. <b>Primeira aprovação do texto</b> .	Pela Internet o Cliente mandou aprovação da <b>primeira versão do texto</b> .
8	24 – Abril	X	Staff-apoio	Agência-DCNN	Registra o recebimento da aprovação da primeira versão do texto. E está dando autoridade para outros participantes do projeto para iniciar executar o segundo parte do projeto: a execução do <i>layout</i> .	Pelo telefone avisa o Tráfego e o Departamento da criação sobre primeira aprovação do Cliente (aprovação do texto). Aproveitando a ligação confirma pela última vez, com todos envolvidos no projeto, os todos detalhes do projeto.

9	24-26 - Abril	X	Criação	<b>Agência-</b> Dupla de criação /DPCR / DC	<b>Primeira versão do layout</b> completo do anúncio (o texto e a imagem). Desenvolvimento do tema, diretrizes do <i>layout</i> e do texto. DPCR- título e texto. Dupla de criação - montagem e ilustração. DC - versão final de <i>layout</i> . Encaminha resultado final para Tráfego.	Execução da <b>primeira versão do layout</b> . Estudo (roughs) de <i>layouts</i> . Definição do approach. DPCR - acompanhamento da execução do <i>layout/</i> o controle do texto. Dupla de criação - fizeram a ilustração para a montagem do <i>layout</i> , detalhadamente. DC - esboça o <i>layout</i> . Encaminha o resultado final do trabalho pela Intranet (base BIGGAP) para Tráfego.
10	26 – Abril	X	Staff-apoio	<b>Agência-</b> Tráfego	Recebe o material da criação, fixa os prazos de execução, encaminhando o material para DCNN para aprovação final pelo Cliente.	Verifica o material, o serviço a ser executado, encaminha ao Departamento de atendimento (DCNN) para aprovação final pelo Cliente.
11	26 – Abril	X	Negociação	<b>Agência-</b> DCNN	<u>O QUARTO ENCONTRO</u> entre agência e o cliente. Entrega da <b>primeira versão do layout</b> (o texto e a imagem) para o Cliente.	Pela Internet DCNN mandou o material da <b>primeira versão do layout</b> para CMEB para aprovação final.
12	02 – Maio	X	Negociação	<b>Cliente-</b> CMEB	<u>O QUINTO ENCONTRO</u> entre agência e o cliente. Pedido (1) de alteração pelo Cliente.	Pela Internet o Cliente "recusou primeira aprovação" e pediu fazer as novas <b>alterações para todo layout</b> (o texto e a imagem).
13	02 – Maio	X	Staff-apoio	<b>Agência-</b> DCNN	Registra o recebimento do Pedido (1) de alteração do Cliente, fazendo o <b>Pedido de Criação N2</b> e enviando para todos os participantes do projeto.	Preparação e distribuição dentro da agência (para Tráfego e Equipe de Criação) pela Intranet (base BIGGAP) o Relatório do “quinto encontro” com Cliente, junto

						com <b>Pedido de criação N2</b> e com todas alterações para <i>layout</i> (o texto e a imagem).
14	02 – Maio	X	Staff-apoio	<b>Agência-Tráfego</b>	Anotação da informação (Pedido de criação N2) sobre todas as novas alterações quem têm que ser feitas. Controle do material e de cronograma.	Recebendo (pela base BIGGAP) o Relatório do "quinto encontro" com Cliente junto com Pedido de criação N2, corrigindo os dados do projeto.
15	02 – 07 Maio (05 e 06 -final de semana)	X	Criação	<b>Agência-Dupla de criação /DPCR / DC</b>	<b>Segunda versão do layout</b> do anúncio (o texto e a imagem).	Execução da <b>segunda versão do layout</b> do anúncio (o texto e a imagem) com todas as alterações que foram anotadas pela DCNN no Pedido de Criação N2. O resultado final do trabalho foi enviado (base BIGGAP) para Tráfego.
16	07 – Maio	X	Staff-apoio	<b>Agência-Tráfego</b>	Recebe o material da <b>segunda versão do layout</b> , fixa os prazos de execução, encaminhando o material para DCNN .	Verifica o material da <b>segunda versão do layout</b> , o serviço a ser executado, encaminha ao Departamento de atendimento (DCNN) para aprovação final pelo Cliente.
17	07 – Maio	X	Negociação	<b>Agência-DCNN</b>	<u>O SEXTO ENCONTRO</u> entre agência e o cliente. Entrega da <b>segunda versão do layout</b> do anúncio (o texto e a imagem).	Pela Internet DCNN mandou o material da <b>segunda versão do layout</b> para CMEB para aprovação final.
18	08 – Maio	X	Negociação	<b>Cliente-CMEB</b>	<u>O SÉTIMO ENCONTRO</u> entre o Cliente e agência. Pedido (2) das novas alterações pelo Cliente.	Pela Internet o Cliente pediu fazer mais novas <b>alterações de todo o layout</b> (o texto e a imagem).

19	08 – Maio	X	Staff-apoio	Agência-DCNN	Registra o recebimento do Pedido de alteração do Cliente, fazendo o <b>Pedido de Criação N3</b> e enviando para todos os participantes do projeto.	Preparação e distribuição dentro da agência pela Intranet (base BIGGAP) mais um Relatório do “sétimo encontro” com Cliente, junto com <b>Pedido de criação N3</b> e com todas alterações para <i>layout</i> (o texto e a imagem). Enviando para Tráfego e equipe de criação.
20	08 – Maio	X	Staff-apoio	Agência-Tráfego	Anotação da informação (Pedido de criação N3) sobre todas as novas alterações que têm que ser feitas. Controle do material e de cronograma.	Recebendo (pela base BIGGAP) o Relatório do "sétimo encontro" com Cliente junto com Pedido de criação N3, corrigindo os dados do projeto.
21	08 –10 - Maio	X	Criação	Agência-Dupla de criação /DPCR / DC	<b>Terceira versão do layout</b> do anúncio (o texto e a imagem).	Execução da <b>terceira versão do layout</b> do anúncio (o texto e a imagem) com todas as alterações que foram anotadas pela DCNN no Pedido de Criação N3. Envia o resultado do trabalho - <b>terceira versão do layout</b> para Tráfego.
22	10 – Maio	X	Staff-apoio	Agência-Tráfego	Recebe o material da <b>terceira versão do layout</b> , fixa os prazos de execução, encaminhando o material para DCNN.	Verifica o material da <b>terceira versão do layout</b> , o serviço a ser executado, encaminha (base BIGGAP) ao Departamento de atendimento (DCNN) para aprovação final pelo Cliente.
23	10 – Maio	X	Negociação	Agência-DCNN	<u>O OITAVO ENCONTRO</u> entre agência e o cliente. Entrega da <b>terceira versão do layout</b> do	Pela Internet DCNN mandou o material da <b>terceira versão do layout</b> para CMEB para

					anúncio (o texto e a imagem).	aprovação.
24	11 – Maio	X	Negociação	<b>Cliente-CMEB</b>	<b>O NONO ENCONTRO</b> entre o Cliente e agência. Pedido (3) das novas alterações pelo Cliente.	Pela Internet o Cliente pediu para fazer mais novas <b>alterações para layout</b> (o texto e a imagem).
25	11 – Maio	X	Staff-apoio	<b>Agência-DCNN</b>	Registra o recebimento do Pedido de alteração do Cliente, fazendo o <b>Pedido de Criação N4</b> e enviando para todos os participantes do projeto.	Preparação e distribuição dentro da agência pela Intranet (base BIGGAP) mais um Relatório do “nono encontro” com Cliente, junto com <b>Pedido de criação N4</b> e com todas alterações para <i>layout</i> (o texto e a imagem). Enviando para Tráfego e equipe de criação.
26	11 – Maio	X	Staff-apoio	<b>Agência-Tráfego</b>	Anotação da informação (Pedido de criação N4) sobre todas as novas alterações que têm que ser feitas. Controle do material e de cronograma.	Recebendo (pela base BIGGAP) o Relatório do "nono encontro " com Cliente junto com Pedido de criação N4, corrigindo os dados do projeto.
27	11-14 Maio.	X	Criação	<b>Agência-Dupla de criação /DPCR / DC</b>	<b>Quarta versão do layout</b> do anúncio (o texto e a imagem).	Execução da quarta <b>versão do layout</b> do anúncio (o texto e a imagem) com todas as alterações que foram anotadas pela DCNN no Pedido de Criação N4. O resultado final do trabalho foi enviado (base BIGGAP) para Tráfego.

28	14 -Maio.	X	Staff-apoio	Agência-Tráfego	Recebe o material da <b>quarta versão do layout</b> , fixa os prazos de execução, encaminhando o material para DCNN.	Verifica o material da <b>quarta versão do layout</b> , o serviço a ser executado, encaminha ao Departamento de atendimento (DCNN) para aprovação final pelo Cliente.
29	14 -Maio.	X	Negociação	Agência-DCNN	<u>O DÉCIMO ENCONTRO</u> entre agência e o cliente. Entrega da <b>quarta versão do layout</b> (o texto e a imagem) para o Cliente.	Pela Internet DCNN mandou o material da <b>quarta versão do layout</b> para CMEB para aprovação.
30	15- Maio.	X	Negociação	Cliente-CMEB	<u>O DÉCIMO PRIMEIRO ENCONTRO</u> entre o Cliente e agência. Pedido (4) das novas alteração para <i>layout</i> (a imagem) pelo Cliente.	Pela Internet o Cliente pediu fazer mais novas <b>alterações para layout</b> (a imagem).
31	15- Maio.	X	Staff-apoio	Agência-DCNN	Registra o recebimento do Pedido de alteração do Cliente, fazendo o <b>Pedido de Criação N5</b> e enviando para todos os participantes do projeto.	Preparação e distribuição dentro da agência pela Intranet (base BIGGAP) mais um Relatório do "décimo primeiro encontro" com Cliente, junto com <b>Pedido de criação N5</b> e com todas alterações para <i>layout</i> ( a imagem). Enviando para Tráfego e equipe de criação.
32	15- Maio.	X	Staff-apoio	Agência-Tráfego	Anotação da informação (Pedido de criação N5) sobre todas as novas alterações quem têm que ser feitas. Controle do material e de cronograma.	Recebendo (pela base BIGGAP) o Relatório do "décimo primeiro encontro " com Cliente junto com Pedido de criação N5, está corrigindo os dados do projeto.

33	15- Maio.	X	Criação	Agência – Dupla de criação /DC	<b>Quinta versão do layout</b> do anúncio (a imagem).	Execução da <b>quinta versão do layout</b> do anúncio (a imagem) com todas alterações que foram anotadas pela DCNN no Pedido de Criação N5. O resultado final do trabalho foi enviado (base BIGGAP) para Tráfego.
34	15- Maio.	X	Staff-apoio	Agência- Tráfego	Recebe o material da <b>quinta versão do layout</b> , fixa os prazos de execução, encaminhando o material para DCNN .	Verifica o material da <b>quinta versão do layout</b> , o serviço a ser executado, encaminha ao Departamento de atendimento (DCNN) para aprovação pelo Cliente.
35	15- Maio.	X	Negociação	Agência- DCNN	<u>O DÉCIMO SEGUNDO ENCONTRO</u> entre agência e o cliente. Entrega da <b>quinta versão do layout</b> (o texto e a imagem) para o Cliente.	Pelo Internet DCNN mandou o material da <b>terceira versão do layout</b> para CMEB para aprovação.
36	17- Maio.	X	Negociação	Cliente- CMEB	<u>O DÉCIMO TERCEIRO ENCONTRO</u> entre o Cliente e agência. O outro Departamento (da Gerencia Superior) do Cliente recusou último resultado do trabalho e pediu fazer as <b>novas alterações</b> (Pedido 5) <b>para layout</b> (o texto e a imagem).	Pela Internet o Cliente pediu fazer mais novas <b>alterações para layout</b> (o texto e a imagem).

Neste momento do projeto, surgiu a discussão séria (fora do assunto do projeto) entre agência e cliente sobre os problemas que têm quase todos os projetos deste cliente. A agência (DCNN) reclamou sobre as numerosas mudanças da opinião que o Cliente geralmente faz durante da execução dos seus projetos. Ela lembrou que o cliente sempre faz muitos pedidos da alteração para todos os seus projetos. E agência é penalizada, porque tem que perder tempo e dinheiro para executar cada vez mais versões diferentes do mesmo projeto.

E neste projeto, pela primeira vez, a própria representante do cliente (CMEB) fala sobre a “causa” das mudanças do *brief* tão freqüentemente nos projetos (inclusive no caso analisado). Na verdade, aconteceu que além do Departamento de *Marketing* dela, existe mais Departamento da Superintendência com dois Diretores, quem tomam a última decisão, ou seja, aprovam o resultado

final do trabalho da agência a versão final do *layout*. E infelizmente, durante o processo de início e de execução do projeto estes dois Diretores não participaram no processo do projeto e entraram no projeto só agora, recebendo de CMEB, pela primeira vez, a “versão final” do *layout* do anúncio. Por isso, começaram a surgir as mesmas perguntas e idéias que já foram discutidos antes entre CMEB e agência.

37	18- Maio.	X	Negociação	Cliente- CMEB	<u>O DÉCIMO QUARTO ENCONTRO</u> entre o Cliente e agência. O Cliente pediu fazer <b>ainda MAIS NOVAS alterações</b> para este <i>layout</i> (Pedido 6).	Pela Internet o Cliente mandou as novas dicas e idéias <b>para layout</b> (o texto e a imagem). E em ANEXO mandou o livro em inglês como exemplo.
38	18- Maio.	X	Staff-apoio	Agência- DCNN	Registra o recebimento do Pedido de alteração do Cliente, fazendo o <b>Pedido de Criação N7</b> e enviando para todos os participantes do projeto. (Pedido de criação N6 foi cancelado pela base do BIGGAP).	Preparação e distribuição dentro da agência pela Intranet (base BIGGAP) mais um Relatório do “décimo quarto encontro” com Cliente, junto com <b>Pedido de criação N7</b> e com todas alterações para <i>layout</i> (o texto e a imagem). Enviando para Tráfego e equipe de criação.
39	18- Maio.	X	Staff-apoio	Agência- Tráfego	Anotação da informação (Pedido de criação N7) sobre todas as novas alterações que têm que ser feitas. Controle do material e de cronograma.	Recebendo (pela base BIGGAP) o Relatório do “décimo quarto encontro” com Cliente junto com Pedido de criação N7, corrigindo os dados do projeto.
40	18- 21 - Maio. (19 e 20 - final de semana)	X	Criação	Agência- Dupla de criação /DPCR /DC	<b>Sexta versão do layout</b> do anúncio (o texto e a imagem).	Execução da sexta <b>versão do layout</b> do anúncio (o texto e a imagem) com todas alterações que foram anotadas pela DCNN no Pedido de Criação N7. O resultado final do trabalho foi enviado (base BIGGAP) para

						Tráfego.
41	22 - Maio.	X	Staff-apoio	Agência-Tráfego	Recebe o material da sexta <b>versão do layout</b> , fixa os prazos de execução, encaminhando o material para DCNN.	Verifica o material da sexta <b>versão do layout</b> , o serviço a ser executado, encaminha ao Departamento de atendimento (DCNN) para aprovação pelo Cliente.
42	22 - Maio.	X	Negociação	Agência-DCNN	<u>O DÉCIMO QUINTO ENCONTRO</u> entre agência e o cliente. Entrega da <b>sexta versão do layout</b> do anúncio (o texto e a imagem).	Pela Internet DCNN mandou o material da <b>sexta versão do layout</b> para CMEB para aprovação.
<p>Neste momento do projeto, DCNN falou pelo telefone com CMEB sobre a necessidade da futura mudança na comunicação entre agência e Cliente. Os representantes do cliente, participantes do projeto, quem tem autoridade de tomar decisão sobre aprovação do resultado final do trabalho da agência, ou seja, resultados finais do projeto devem participar no projeto. Ela fala mais uma vez sobre a necessidade de fazer alguns encontros intermediários entre participantes do projeto durante todo PDPj.</p>						
43	28 - Maio.	X	Negociação	Cliente-CMEB	<u>O DÉCIMO SEXTO ENCONTRO</u> entre o Cliente e agência. O Cliente pediu fazer as <b>alterações para layout e o texto</b> (Pedido 7).	Pela Internet o Cliente mandou as novas dicas e idéias <b>para layout</b> (o texto e a imagem).
44	28 - Maio.	X	Staff-apoio	Agência-DCNN	Registra o recebimento do Pedido de alteração do Cliente, fazendo o <b>Pedido de Criação N8</b> e enviando para todos os participantes do projeto.	Preparação e distribuição dentro da agência pela Intranet (base BIGGAP) mais um Relatório do décimo sexto encontro com Cliente, junto com <b>Pedido de criação N8</b> e com todas alterações para <i>layout</i> (o texto e a imagem). Enviando para Tráfego e equipe de criação.

45	28 - Maio.	X	Staff-apoio	Agência-Tráfego	Anotação da informação (Pedido de criação N8) sobre todas alterações novos quem têm que ser feitos. Controle do material e de cronograma.	Recebendo (pela base BIGGAP) o Relatório do "décimo quarto encontro" com Cliente junto com Pedido de criação N8, está corrigindo os dados do projeto.
46	28-29- Maio	X	Criação	Agência-Dupla de criação /DPCR/ DC	<b>Sétima versão</b> do <i>layout</i> do anúncio (o texto e a imagem).	Execução da <b>sétima versão do layout</b> do anúncio (o texto e a imagem) com todas alterações que foram anotadas pela DCNN no Pedido de Criação N8.
47	31 - Maio.	19h00min	Negociação	Cliente-CMEB	<u>O DÉCIMO SÉTIMO ENCONTRO</u> entre o Cliente e agência. O Cliente pediu fazer <b>MAIS alterações</b> para o <b>texto</b> (Pedido 8).	Pela Internet o Cliente mandou a versão nova dele <b>do texto</b> .
48	01-Junho.	10h24min	Staff-apoio	Agência-DCNN	Registra o recebimento do Pedido de alteração do Cliente, fazendo o <b>Pedido de Criação N9</b> e enviando para todos os participantes do projeto.	Preparação e distribuição dentro da agência pela Intranet (base BIGGAP) mais um Relatório do décimo sétimo encontro com Cliente, junto com <b>Pedido de criação N9</b> e com todas alterações para o texto. Enviando para Tráfego e equipe de criação.
49	01-Junho.	X	Staff-apoio	Agência-Tráfego	Anotação da informação (Pedido de criação N9) sobre todas alterações novos quem têm que ser feitos. Controle do material e de cronograma.	Recebendo (pela base BIGGAP) o Relatório do "décimo sétimo encontro" com Cliente junto com Pedido de criação N9, está corrigindo os dados do projeto.

50	01-Junho.	X	Criação	Agência- Dupla de criação /DPCR /DC	<b>Oitava versão</b> do <i>layout</i> do anúncio (o texto).	Execução da <b>oitava versão do layout</b> do anúncio (o texto) com todas alterações que foram anotadas pela DCNN no Pedido de Criação N9. O resultado final do trabalho foi enviado (base BIGGAP) para Tráfego.
51	01-Junho.	X	Staff-apoio	Agência- Tráfego	Recebe o material da <b>oitava versão do layout</b> , fixa os prazos de execução, encaminhando o material para DCNN .	Verifica o material da <b>oitava versão do layout</b> , o serviço a ser executado, encaminha ao Departamento de atendimento (DCNN) para aprovação <b>FINAL</b> pelo Cliente.
52	01-Junho.	17h54min	Negociação	Agência- DCNN /Cliente- CMEB	<u>O DÉCIMO OITAVO ENCONTRO</u> entre agência e o cliente. Entrega da <b>oitava versão final do layout</b> (o texto e a imagem) para o Cliente. <b>Aprovação final pelo Cliente</b> a versão final do <i>layout</i> do anúncio.	Pela Internet DCNN mandou o material da <b>oitava versão do layout</b> para CMEB para <b>aprovação final</b> . Pelo telefone GDM aprovou os resultados do trabalho, pedindo fechar o projeto. Pela Internet o Cliente mandou o Pedido de finalização.
<b>Término do projeto.</b>						
53	01-Junho.	X	Negociação	Cliente – GDM / Agência- DCNN / AF/ T/ DFA.	Relatório final do Término do projeto. Pedido de finalização. Os documentos do fim do projeto e de Pagamento.	Preparação e distribuição dentro da agência (base BIGGAP) o Relatório final sobre Término do projeto, recebendo o pedido de finalização do Cliente.
54	01 – 04 Junho.	X	Negociação	Cliente – GDM / Agência- DCNN / AF/ T/ DFA.	Fim do projeto.	Recebendo pagamento do Cliente.

## ANEXO VIII

### O MODELO DE *BRIEF* DO SEGUNDO PROJETO FEITO PELA DCNN, GERENTE DO PROJETO.

Fonte: material oferecido pela Diretoria da agência analisada.

<b>BRIEF.</b>			
<b>Data de Entrada: 17 / 04 / 2007</b>		<b>às 11h: 49</b>	
<b>Pág. 1.</b>			
Cliente	N do Job	Emissão	Prazo
[REDACTED]	0888	17/04/07	20/04/07
<p><b><u>TITULO:</u></b> 3ª capa dos 4 livros da Série [REDACTED] de Formação Básica Integrada.</p> <p><b><u>BACKGROUND:</u></b> Vai ser o lançamento de uma série que contém 4 livros de ciência básica integrada, ou seja, é a tendência dos currículos hoje em dia. Esta coleção atende ao segmento interessado em uma abordagem integrada da ciência. Serão lançados 4 livros desta série e a página entrará nos 4 livros da mesma forma. É preciso desenvolver uma página que seria um crossmarketing, ou seja, será usada para fazer divulgação dos outros livros da série. Esta página deveria ocupar a 3ª capa de cada um dos livros. Por e-mail segue um exemplo em inglês de como o Cliente conseguem resumir benefícios e outro arquivo deste mesmo exemplo traduzido.</p> <p><b><u>OBJETIVO</u></b> deste projeto é divulgar o lançamento da série (dos 4 livros que a série contém) para professor e o estudante. Estimular o conhecimento dos produtos e suas características. Gerar vendas. Além de divulgar o lançamento da série, fazer com que o leitor se interesse pelos 4 livros.</p> <p><b><u>PÚBLICO-ALVO</u></b> do "produto final" deste projeto são profissionais na área de ciências básicas: imunologia e microbiologia, bioquímica, patologia, fisiologia. Classe social AB/ Idade: acima 25 anos/ Sexo: Masculino e Feminino.</p> <p><b><u>BENEFÍCIOS DOS LIVROS</u></b> Objetivo, didático e conciso. Inclui estudos de caso e perguntas de provas no final de cada capítulo. A interface com as outras ciências é feita com boxes coloridos que tem o objetivo de facilitar a busca e para promover a memorização do conteúdo de maneira mais eficaz. <i>Student Consult</i>. /Interface com outras ciências. /Casos clínicos. /Perguntas no final de cada capítulo. /Design e ilustrações de primeira linha. /Sumário em cada capítulo. /Pontos chaves destacados.</p> <p><b><u>CONSIDERAÇÕES EXECUCIONAIS:</u></b> Anúncio Crossmarketing 4x4. Formato: 21 x 28 (pode sofrer alguma alteração no fechamento do arquivo para mais alguns milímetros). Sangramento de + 5mm além do corte. Formato PDF em alta resolução. Cores 4/0.</p>			
Coordenadora de Marketing [REDACTED] Responsável (Cliente). LOGOS	Diretora de Contas e Novos Negócios (Diretora de atendimento/ Executiva de contas). [REDACTED] Responsável (Agência).		

