



**LUCIA ANGÉLICA CHEROBIM MALUCELLI**

## **O GERENCIAMENTO DE ESCOPO PARA PROJETOS DE UMA AGÊNCIA DE COMUNICAÇÃO**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**Edmarson Bacelar Mota**

**Coordenador Acadêmico Executivo**

**DENISE BASGAL**

**Orientadora**

**Curitiba – PR**

**2018**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **O gerenciamento de escopo para projetos de uma agência de comunicação**, elaborado por Lucia Angélica Cherobim Malucelli e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba,

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Denise Basgal

Orientador

## **TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno Lucia Angélica Cherobim Malucelli, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GPJ151-Curitiba do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 28/09/2016 a 03/03/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado O gerenciamento de escopo para projetos de uma agência de comunicação é autêntico e original.

Curitiba, 08 de julho de 2018

---

Lucia Angélica Cherobim Malucelli

À minha família, provedores do meu privilégio.

## RESUMO

No presente trabalho a hipótese de que agências de comunicação podem adotar práticas de gerenciamento de escopo no desenvolvimento de seus briefings e projetos foi comprovada, mostrando que a criação de uma EAP (estrutura analítica do projeto) auxilia nas entregas e facilita os processos.

Tal estudo foi realizado com objetivo de melhorar a comunicação entre os stakeholders de um projeto de criação de campanhas de comunicação que possuem como diferentes materiais e propostas em seu pacote de entregas ao cliente.

Foram analisados os principais conceitos de gerenciamento de escopo em projetos, trazendo informações sobre as melhores práticas do gerenciamento de escopo de acordo com o PMBOK®, através de pesquisa bibliográfica. Tal estudo aborda os passos a serem seguidos ao gerenciar um escopo, as informações a serem coletadas e registradas e também foram levantadas informações sobre os processos adotados em uma agência de comunicação com foco no desenvolvimento de briefing.

Com tal estudo foi possível perceber que agências de comunicação podem fazer uso das boas práticas em gerenciamento de projetos de acordo com o PMBOK® e desenvolver um modelo de *briefing* onde as informações são coletadas e organizadas de forma gerenciável e de fácil acesso para conferência de acordo com as necessidades a serem supridas na campanha do projeto.

**Palavras Chave:** Gerenciamento de Projetos. Agência de Comunicação. Gerenciamento de Escopo. Briefing.

## **ABSTRACT**

In this paper work the hypothesis that communication agencies can adopt scope management practices in the development of their proven briefings and projects, showing that the creation of an WBS assists deliverables and facilitates the processes. The main concepts of project scope management were analyzed and an information management model was presented for the elaboration of briefs and definitions of each project.

**Keywords:** Project Management. Communication Agency. Scope Management, Briefing.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – ESCOPO DO PRODUTO X ESCOPO DO PROJETO.....	14
FIGURA 2 – MODELO DE DECLARAÇÃO DE ESCOPO.....	17
FIGURA 3 – MODELO DE EAP.....	19
FIGURA 4 – MODELO DE BRIEFING PT01.....	21
FIGURA 5 – MODELO DE BRIEFING PT02.....	22
FIGURA 6 – MODELO DE BRIEFING PT03.....	22
FIGURA 7 – PROPOSTA DE TAP.....	26
FIGURA 8 – PROPOSTA DE BRIEFING.....	28
FIGURA 9 – MODELO DE EAP PARA CAMPANHA.....	29

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – MODELO DE DICIONÁRIO DE EAP PARA CAMPANHA DE COMUNICAÇÃO.....	30
--	----



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>1.1 Problema</b> .....	<b>120</b>
<b>1.2 Objetivos</b> .....	<b>12</b>
<b>1.3 Delimitação do tema</b> .....	<b>12</b>
<b>1.4 Justificativa</b> .....	<b>12</b>
<b>1.5 Metodologia</b> .....	<b>12</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1 O Gerenciamento de Projetos</b> .....	<b>12</b>
<b>2.2 O Gerenciamento de Escopo em Projetos</b> .....	<b>12</b>
<b>2.2.1 O Planejamento de Escopo</b> .....	<b>12</b>
<b>2.2.2 A Coleta de Requisitos</b> .....	<b>12</b>
<b>2.2.3 A Definição de Escopo</b> .....	<b>16</b>
<b>2.2.4 A Criação de Estrutura Analítica do Projeto</b> .....	<b>17</b>
<b>3. AS AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE E SEUS PROCESSOS</b> .....	<b>20</b>
<b>3.1 As entregas do atendimento</b> .....	<b>20</b>
<b>4. PESQUISA DE CAMPO</b> .....	<b>23</b>
<b>5. APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA</b> .....	<b>25</b>
<b>6. CONCLUSÃO</b> .....	<b>35</b>
<b>7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS</b> .....	<b>36</b>
<b>8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>37</b>

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1 Problema**

É possível aplicar conceitos de gerenciamento de escopo na formulação de briefings para uma agência de comunicação?

### **1.2 Objetivos**

Apresentar um modelo de briefing que use como base os preceitos de gerenciamento de escopo em projetos.

### **1.3 Delimitação do tema**

O presente trabalho busca analisar as entregas de uma TAP, escopo do projeto e EAP a fim de aplicar na elaboração de briefing para agência de comunicação.

### **1.4 Justificativa**

Apesar de agências de comunicação serem conceitualmente voltadas para projetos, as melhores práticas de gerenciamento raramente são aplicadas às demandas. O desenvolvimento de campanhas é executado com pouco ou nenhum planejamento prévio e as informações relacionadas a ele são, com frequência, incluídas no escopo já com o mesmo em execução.

Nos processos adotados pela maioria das agências, as áreas trabalham de forma independentes, não havendo comunicação das informações de forma rápida e com fácil acesso.

## 1.5 Metodologia

Diante deste cenário, o presente trabalho busca apresentar através de análise de dados um modelo de *briefing* baseado nas melhores práticas de gerenciamento de escopo em projetos.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para este trabalho é necessário entender alguns conceitos de gerenciamento de projetos e fluxos de uma agência de publicidade.

### 2.1 O Gerenciamento de Projetos

De acordo com Kerzner (2009) um projeto é uma série de atividades realizadas que possuem um mesmo objetivo, com data de início e término, investimento definido, recursos humanos e materiais e que sejam multifuncionais. Desenvolvido e publicado pelo PMI, o Guia PMBOK®, 4ª edição, define ainda que as atividades devem gerar um produto, serviço ou resultado.

O Gerenciamento de Projetos, segundo o PMBOK®, é a utilização apropriada de conhecimento, técnicas, ferramentas e habilidades segmentadas em cinco Grupos de Processos e nove áreas de conhecimento.

Os processos são: iniciação, planejamento, execução, monitoramento & controle e encerramento, e são detalhados por Xavier (2005) da seguinte forma:

- **Processos de iniciação:** aqueles que englobam as autorizações necessárias para o início de um projeto ou alguma de suas fases;
- **Processos de planejamento:** aqueles que englobam a criação e manutenção do plano do projeto, definindo as melhores estratégias para que os objetivos propostos sejam obtidos;
- **Processos de execução:** referentes à coordenação de pessoas, materiais e equipamentos dentro dos objetivos definidos;
- **Processos de controle:** dizem respeito ao acompanhamento e mediação regular do andamento do projeto, através da identificação e correção de desvios durante o processo;
- **Processos de encerramento:** são a formalização do fim de um projeto ou etapa do mesmo, resultando na aceitação final do projeto.

As áreas de conhecimento do PMBOK® são:

- **Integração do gerenciamento do projeto:** com foco na identificação, definição, unificação e coordenação dos processos e atividades dos Grupos de Processos;
- **Gerenciamento do escopo do projeto:** segundo Sotille et al (2014), refere-se ao que deve ser realizado no projeto para que o resultado tenha as características e funções especificadas;
- **Gerenciamento de tempo do projeto:** Barcui et al (2013) resume esta área como o conjunto que engloba “desde a definição de atividades, sequenciamento, definição de recursos por atividade, estimativa de duração e montagem até controle de atividades”;
- **Gerenciamento de custos do projeto:** definida pelo PMBOK® como a área de conhecimento que deve estimar, determinar orçamentos e controlar os custos do projeto;
- **Gerenciamento de qualidade do projeto:** é a área que trabalha para que os requisitos tanto do projeto, como do produto e/ou serviço, sejam cumpridos e validados;
- **Gerenciamento recursos humanos do projeto:** o PMBOK® inclui nesta área de conhecimento a organização, gerenciamento e condução do time envolvido no projeto;
- **Gerenciamento de comunicação do projeto:** esta área, de acordo com o PMBOK®, deve garantir a geração, coleta, distribuição, arquivamento, recuperação e encerramento das informações referentes ao projeto;
- **Gerenciamento de riscos do projeto:** nesta área de conhecimento o objetivo, para o PMBOK® é de identificar, analisar, planejar respostas, monitorar e controlar a fim de aumentar os sucessos e diminuir os erros durante o processo de execução do projeto;
- **Gerenciamento das aquisições do projeto:** é a área de conhecimento que gerencia compras, aquisições e contratações de terceiros;
- **Gerenciamento dos stakeholders do projeto:** esta área busca identificar todos os envolvidos nos projetos, assim como suas necessidades e expectativas, gerenciando conflitos de interesses e engajamento das partes.

## 2.2 O Gerenciamento de Escopo em Projetos

Quando falado em escopo no gerenciamento de projetos, é importante compreender a diferença entre escopo do projeto e escopo do produto. O escopo do produto e escopo do projeto são diferenciados por Sotille et al (2014):

“O escopo do produto está relacionado ao conjunto de características e funções que descrevem um produto, serviço ou resultado, seja ele parcial ou final. Está intimamente relacionado aos requisitos e especificações fornecidos pelo cliente e por outras partes interessadas, os quais podem ser mais ou menos detalhados [...]. O escopo do projeto se refere ao trabalho que deve ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado com as características e funções especificadas”. (SOTILLE ET AL., 2014, p.57)

O conceito é explicado também na imagem abaixo:

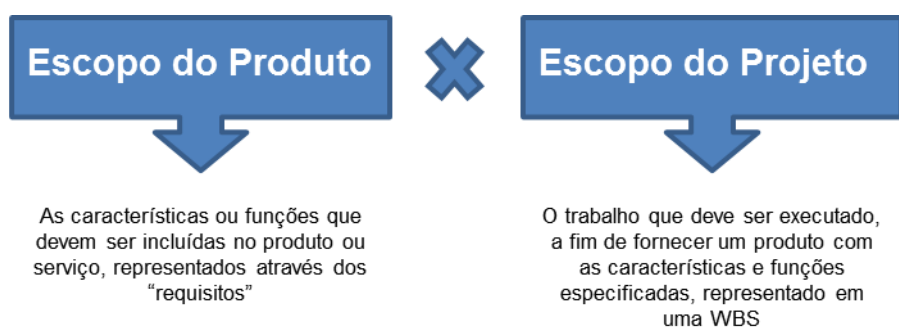


Figura 1: Escopo do Produto x Escopo do Projeto

Fonte: XAVIER, 2005, p.35

O gerenciamento de escopo em projetos é, na visão de Sotille et al. (2014), “o processo que garante que o projeto inclui tudo o que o trabalho requerido, e somente o trabalho requerido, para completa-lo com sucesso”. É através do gerenciamento de escopo que as informações necessárias para desenvolvimento do projeto e do produto são identificadas, coletadas e organizadas.

No gerenciamento de escopo do projeto, os processos adotados pelo PMBOK consistem em

- Planejar o gerenciamento do escopo
- Realizar a coleta de requisitos

- Definir o escopo
- Criar WBS/EAP
- Validar o Escopo
- Controlar o Escopo

Abaixo serão aprofundados os processos de planejamento, definição de escopo e criação de EAP, que irão auxiliar na proposta de um modelo de *briefing* para agências de comunicação baseado nas melhores práticas de gerenciamento de escopo.

### 2.2.1 O Planejamento do Escopo do Projeto

Este processo, de acordo com Xavier (2005) é o responsável por elaborar e validar um anteprojeto (esboço do projeto/estudo preliminar). Sua entrega é um documento especificando a estratégia para desenvolver o trabalho, incluindo critérios de aceitação e gerenciamento de alterações.

Sotille et al. (2014), sugere a criação de um Termo de Abertura do Projeto (TAP), definido pelo PMBOK® como *project charter*, um documento que formaliza e autoriza um projeto ou uma de suas fases contendo os requisitos iniciais que atendam às expectativas e necessidades dos *stakeholders*. Este documento deve conter:

- Objetivo e/ou justificativa para o projeto;
- Descrição dos requisitos do projeto e do produto do projeto;
- Requisitos que satisfaçam as necessidades, desejos e expectativas dos *stakeholders*;
- Designação do gerente do projeto
- Organizações funcionais e seu papel no projeto
- Premissas e restrições;
- *Business Case*;
- Estimativa de orçamento;
- Cronograma com datas de marcos importantes do projeto;
- Grau de influência de cada parte envolvida no projeto;

### 2.2.2 A Coleta de Requisitos

Este processo é responsável por levantar, documentar e gerenciar os requisitos e necessidades de cada parte interessada no projeto para atingir seu objetivo, buscando identificar junto à todos os *stakeholders* todas as suas necessidades relacionadas ao projeto.

### 2.2.3 A Definição do Escopo

Sotille et al. (2014) define esta etapa como “um anteprojeto do trabalho a ser realizado”, com objetivo de atestar que todas as partes interessadas compreendem, validam e se comprometem com o trabalho a ser realizado, buscando garantir uma linguagem comum entre as partes e através de uma lista completa de entregas detalhadas.

Os autores sugerem algumas informações para constarem neste documento:

- Escopo – especificações técnicas
- Tempo – prazos de entrega e marcos-chave
- Custos estimados
- Requisitos de qualidade
- Principais riscos
- Recursos Humanos – matriz de responsabilidade das partes
- Comunicação – como, quando e que conteúdo será enviado às partes interessadas
- Aquisições – critérios para a contratação de terceiros
- Partes interessadas – Análise de partes interessadas

Abaixo um quadro com exemplo de declaração de escopo proposto em Sotille et al. (2014):



Nome do projeto:		
<b>Descrição do escopo do projeto e critérios de aceitação</b>		
Elabore mais as características do produto, serviço ou resultado descrito no termo de abertura do projeto e nos requisitos. Defina como o produto/serviço do projeto será considerado aceito.		
Entregas do projeto (o que será feito)		
Descreva tanto as entregas que compõe o produto ou serviço do projeto quanto os resultados auxiliares, tais como relatórios e documentação de gerenciamento do projeto.		
<b>Exclusão do projeto</b>		
Descreva o que está fora do escopo e não será atendido pelo projeto.		
<b>Restrições</b> (limitações impostas ao projeto: orçamento, prazo, tecnologia etc.)		
Descrevas as condições ou situações que limitam o planejamento e/ou execução do projeto.		
<b>Premissas</b> (fatores assumidos como verdadeiros, suposições, hipóteses)		
Descreva as premissas estabelecidas e assumidas como verdadeiras para viabilizar a continuidade do planejamento do projeto. Devem ser monitoradas ao longo do projeto.		
<b>Apovação</b>		
Nome	Cargo	Data

Figura 2: Modelo de declaração de escopo

Fonte: XAVIER, 2005, p.35

#### 2.2.4 A Criação da Estrutura Analítica do Projeto

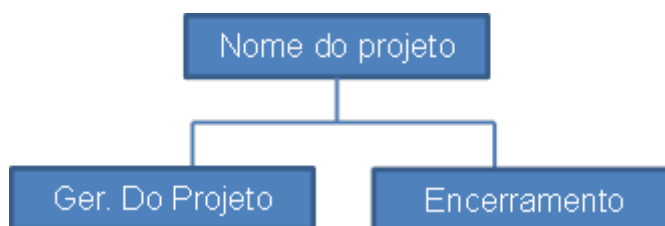
A Estrutura Analítica do Projeto (EAP) é a ferramenta utilizada para detalhar o escopo, com estrutura hierárquica, de forma a decompor as entregas de forma que seja possível realizar o planejamento, execução e controle de cada atividade individualmente.

Abaixo será apresentada uma estratégia de elaboração de EAP usando como referência Sotille et al. (2014):

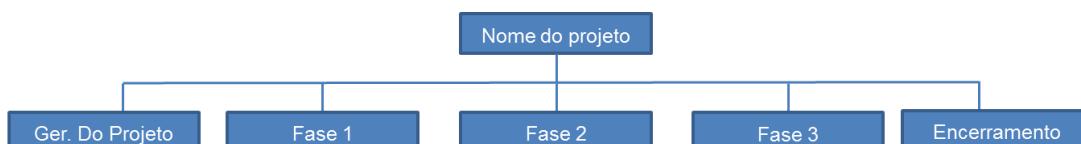
- a. Colocar o nome do projeto no primeiro da EAP

Nome do projeto

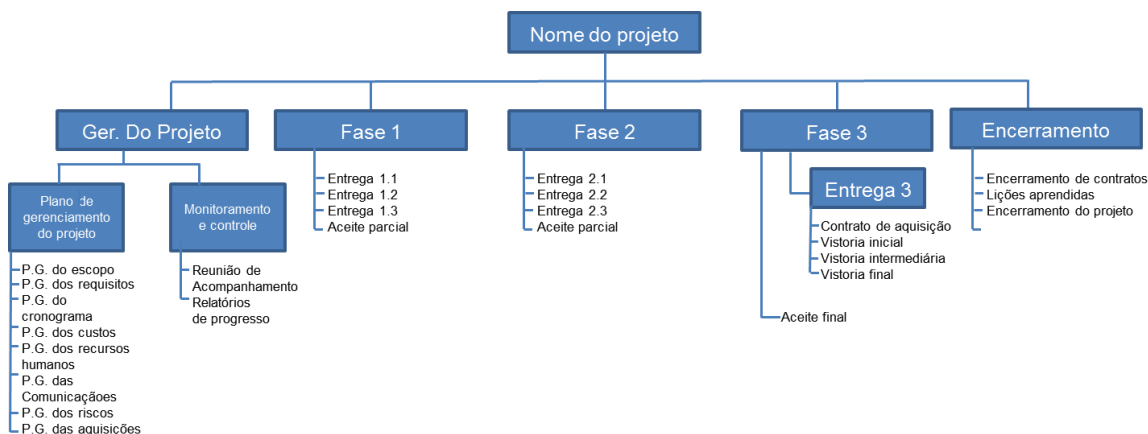
- b. No segundo nível incluir as entregas do gerenciamento de projeto e encerramento



- c. Ainda no segundo nível, incluir as entregas completas do projeto



- d. Em um terceiro nível, decompor as entregas nos subprodutos até um nível detalhado que viabilize o planejamento e controle da mesma:



As entregas não decupadas em uma EAP são chamadas de pacotes de trabalho; os mesmos devem ser desenvolvidos em um dicionário que descreve em detalhes a entrega de cada pacote de trabalho.

Abaixo um exemplo de dicionário de EAP:

EAP	Pacote de trabalho	Especificação da entrega	Critério de aceitação
1	Trabalho acadêmico		
1.1	Ger. Do Projeto		
1.1.1	Plano de gerenciamento do projeto		
1.1.1.1	Definição do tema	O tema deverá ser relevante para o MBA que o aluno está cursando.	Ser aprovado pelo professor orientador.
1.1.1.2	Levantamento bibliográfico	Apresentar entre 10 e 50 referências, que deverão ser citadas no desenvolvimento do trabalho.	Ser aprovado pelo professor orientador.
1.1.1.3	EAP	Deverá considerar como base de referência esta EAP, detalhar os textuais (1.4) e excluir as entregas não obrigatórias que não serão geradas.	Conter todas as entregas que deverão ser geradas e estar aprovada pelo professor orientador.
1.1.1.4	Cronograma	Apresentar cronograma com marcos de controle e com caminho crítico sinalizado	Ser aprovado pelo professor orientador.
1.1.1.5	Orçamento	Orçamento de aquisições do trabalho com reservas gerenciais e contingenciais	Ser aprovado pelo professor orientador.
	(...)		
1.2	Estrutura		
1.2.1	Capa	Deverá conter o nome da instituição, nome do autor, título, subtítulo (se houver), número de volumes (se houver mais de um, deve constar em cada capa a especificação do respectivo volume), local (cidade) da instituição onde deve ser apresentado, ano de depósito (da entrega). Deverá ser usado modelo de capa de curso do FGV Management disponibilizado ao aluno do MBA.	Ser aprovado pelo professor orientador.

Figura 3: Modelo de EAP

Fonte: SOTILLE et al., 2014, p.114

### 3. AS AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE E SEUS PROCESSOS

As agências de publicidade são empresas especializar em arte e técnica de criação de propaganda. SAMPAIO (2013) lista as três principais funções de uma agência sendo: atendimento/planejamento, criação e mídia.

O departamento de atendimento/planejamento é o setor que dá suporte ao cliente nos trabalhos desenvolvidos, é responsável pelo entendimento das necessidades do cliente, acompanhamento das demandas internas junto às demais equipes, e pelas atualizações do desenvolvimento das campanhas às partes interessadas. Dentro de uma estrutura convencional de agência de publicidade, este é o profissional que mais se aproxima de um gerente de projetos. A criação é o departamento responsável por apresentar soluções para os problemas dos clientes e a mídia é responsável pela estratégia de compra de espaços para a comunicação ser veiculada.

A seguir será abordado o papel do atendimento nos processos de uma agência de publicidade.

#### 3.1 As entregas do Atendimento

Segundo SAMPAIO (2013), o *briefing* é o processo que ocorre toda vez que uma informação deve ser passada para alguma parte envolvida no processo de criação da campanha, de forma clara e organizada - das pessoas certas, para as pessoas certas.

O briefing inicial, guia a equipe para as definições estratégicas a serem adotadas na campanha e deve apresentar:

- Informações relativas à empresa anunciante (cliente) e seu produto/serviço a ser anunciado.
- Informações de mercado, como o que levou o cliente a gerar a necessidade pela criação de uma campanha de publicidade, dados sobre concorrência, tendências, etc.
- Dados sobre os consumidores, quem são (homens/mulheres/idade/escolaridade), seus hábitos de consumo tanto

relacionados ao produto/serviço divulgado como de consumo de informação.

- Apresentação dos objetivos que a campanha publicitária deve alcançar. Por exemplo: aumentar o número de produtos vendidos no ponto de vendas no período de veiculação da campanha.
- Estratégia básica, com sugestões e informações de histórico de comunicação do cliente.

PATEL (200-) mostra em seu blog uma sugestão de briefing, considerando todas as informações pertinentes para o planejamento e criação de uma campanha publicitária, retirado de fonte terceira “*des1gnon*”:

---

#### **Sobre o Produto/Marca**

01. Qual é o produto/serviço a ser desenvolvido?

02. Como o descreveria?

*Ex.: O que é; Utilidades; Formas de uso e consumo; Pontos positivos e negativos; etc.*

03. Quais são os objetivos e visão do projeto?

*O que quer comunicar?*

04. Qual mensagem seu produto/serviço quer passar?

05. Dê três, ou mais, adjetivos/conceitos para sua marca.

*Explique-os.*

06. Qual a expectativa para o projeto?

*O que espera da marca? Qual sua expectativa?*

07. Aonde a marca irá ser usada?

*Produtos impressos? (Embalagem, Papelaria, Banner, Pôster);  
Online? (Websites, Blogs, Aplicativo, Mobile, Tablet).*

Figura 4: Modelo de briefing PT01

Fonte: PATEL, 200-, disponível online

### **Informações adicionais**

10. Já teve algum logo anterior? Se sim, quais motivos te levam a querer mudar? *(Por favor, mande o logo antigo em anexo).*
11. Qual o nome (escrito corretamente) que deverá vir no logo?
12. Possui algum slogan? Deseja que o slogan seja agregado de alguma forma na marca?
13. Possui preferencia de cores?
14. Possui algum estilo, que tenha preferencia, ou algo que deseja que faça parte da composição?
15. Cite dois ou três logos que você tem como referência. (Se houver, e caso puder, mande em anexo juntamente com este documento).
16. Possui alguma informação ou observação adicional que seja importante no projeto? Requerimento específico?
17. Possui alguma condição/restrrição que influencie no projeto?

Figura 5: Modelo de briefing PT02

Fonte: PATEL, 200-, disponível online

### **Prazo**

18. Qual o prazo disponível para criação do projeto? Alguma data específica?  
*Urgência pode fazer com que o valor seja maior que o padrão.*

--

Figura 6: Modelo de briefing PT03

Fonte: PATEL, 200-, disponível online

Após o planejamento da campanha de comunicação, o atendimento é responsável por enviar às equipes as solicitações de desdobramentos das peças criadas adaptadas para cada formato de mídia pré-definida. O projeto começa então a gerar um maior número de entregáveis.

#### 4. PESQUISA DE CAMPO

Para o presente trabalho foram realizadas entrevistas anônimas, por telefone, com dois profissionais de cada área principal de uma agência: atendimento, criação e mídia, com objetivo de identificar os processos e propor uma nova forma de elaboração de briefings e etapas de desenvolvimento dos projetos dentro de uma agência de publicidade.

As perguntas realizadas na pesquisa para os profissionais de atendimento foram?

- Qual seu papel dentro da agência em que trabalha?
- Qual é o processo adotado por você/sua agência na condução de elaboração de briefing de campanha?
- Quais são as informações e em que momento elas são passadas para as equipes envolvidas?
- Como você se organiza com essas informações?

Já para as equipes de mídia e criação, as perguntas foram voltadas ao recebimento das informações.

- Você está familiarizado com um *briefing*? Se sim, o que espera receber nele?
- As informações que você recebe no *briefing* são repassadas de forma clara?
- As informações que você recebe no *briefing* são suficientes para que você possa executar o seu trabalho?

Todos os profissionais de áreas iguais tiveram respostas e percepções similares. Para os profissionais de atendimento, seu papel é manter um relacionamento próximo com o cliente para satisfazê-lo, sendo o porta-voz do mesmo dentro da agência. Em relação aos seus pares de trabalho, se colocam como a voz do cliente dentro da agência, e responsável por facilitar o trabalho de seus colegas a fim de entregar o melhor resultado para o cliente.

Os processos de elaboração de briefing é o mesmo adotado por ambos os entrevistados. O cliente entra em contato com uma necessidade e indicação prévia

de suas expectativas. A agência faz um pré-planejamento para realizar um levantamento de investimento necessário, baseado em outras campanhas com objetivos e características similares. Com o aceite do cliente o briefing então é elaborado com o detalhamento das informações pertinentes à campanha e seu desenvolvimento. Este processo é realizado junto ao cliente, e geralmente existe um guia de perguntas a serem respondidas. Este briefing é passado para as áreas a serem envolvidas (mídia e criação), que desenvolvem, em conjunto, uma proposta de atuação. Este planejamento é apresentado ao cliente e quando aprovado gera um novo briefing de execução da estratégia definida. Este briefing contém detalhes como: formatos, datas de veiculação, informações sobre a mídia a ser veiculada, aplicação de logomarcas e grafismos, entre outros.

A organização das informações é realizada através de planilhas e documentos, algumas vezes com auxílio de algum programa de gerenciamento. As informações, geralmente, são repassadas em texto corrido e longos.

Os profissionais de mídia que responderam às perguntas estão familiarizados com o termo *briefing* e suas expectativas deste documento são receber de forma concisa as informações pertinentes e previamente discutidas. Entendem que deve ser objetivo a modo de facilitar o entendimento das informações. Em seus trabalhos hoje sentem que os briefings muitas vezes são muito longos e repetitivos, o que acaba atrapalhando no entendimento do mesmo. Porém, as informações passadas são suficientes.

Para os profissionais de criação, o termo também é conhecido e esperam receber o maior detalhamento possível das informações. Comentaram que, muitas vezes, os *briefings* recebidos não são objetivos e não há detalhamento específico nos casos de desdobramento de peças.



## **5. APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA**

Com base nos estudos e pesquisas acima levantados, nota-se que é possível propor um modelo de aplicação das melhores práticas no gerenciamento de escopo de projetos para a formulação e comunicação entre times no desenvolvimento de campanhas publicitárias.

Considerando o fluxo de informações e processos adotados atualmente, propõe-se que seja adotado um modelo oficial de Termo de Abertura do Projeto para auxiliar no pré-planejamento, a fim de manter todos os envolvidos cientes e formalmente de acordo com os objetivos do projeto.

O modelo de TAP proposto, considerando as melhores práticas de gerenciamento de escopo em projetos apresentadas na pesquisa acima e as necessidades das agências está exemplificado na figura 7:

<b>Nome do projeto:</b> Campanha de Lançamento Refri+
<b>Responsável pelo Projeto:</b> Atendimento Maria
<b>Cliente:</b> Refri +
<b>OBJETIVO</b>
<p>Aqui devem ser descritas, de forma sintetizada, informações que levaram o cliente a gerar a necessidade deste projeto.</p> <p>Por quê ele precisa dessa campanha? O que deseja alcançar com a campanha?</p> <p>Exemplo de caso fictício: A Refri+ vai lançar um novo sabor de refrigerante no mercado. Há uma tendência por sabores cítricos e a marca desenvolveu uma fórmula exclusiva sabor tangerina. Precisa então de uma campanha de lançamento do produto no mercado</p>
<b>REQUISITOS DO PROJETO/CAMPANHA</b>
<p>Neste campo entrarão informações sobre o que deverá ser realizado no projeto de desenvolvimento de uma campanha, com informações sobre público-alvo, características dos produtos, etc.. Por exemplo:</p> <p>A campanha de lançamento do novo sabor da Refri+ será voltado para o público jovem, 14-24 anos dos estados de São Paulo, Santa Catarina, Paraná, Rio de Janeiro e Minas Gerais.</p> <p>A marca já é conhecida e apreciada nesses locais, os jovens gostam da variedade e diferenciação de sabores (framboesa, melância, amora com limão e os tradicionais guaraná e laranja.</p> <p>O cliente espera aumentar em 12% o seu faturamento com a entrada deste novo produto no mercado, e em 1,2% as vendas dos sabores já tradicionais.</p>
<b>NECESSIDADES E EXPECTATIVAS DO CLIENTE</b>
<p>Aqui deve-se detalhar o que o cliente espera, como ele entende a campanha que está sendo criada.</p> <p>Exemplo:</p> <p>A Refri+ já fez outras campanhas de lançamento no passado e para esta nova campanha busca reconhecimento e visibilidade maiores. Sua expectativa é de aproximação do público jovem.</p> <p>As campanhas passadas continham em seu enxoval de peças: filme para TV de 30" fora das capitais em TV aberta, e nas capitais em TV fechada. Mídia exterior nas 5 principais cidades de cada estado.</p> <p>O cliente nunca fez nenhuma ação de parceria com empresas no ramo de alimentação, e esta é uma oportunidade.</p> <p>O valor investido na última campanha do cliente foi de R\$ 1.100.000,00, para esta campanha ele tem disponível R\$ 1.378.000,00.</p>
<b>ESTIMATIVA DE ORÇAMENTO</b>
<p>Aqui pode-se colocar uma estimativa de distribuição de verba, considerando as entregas "padrões" no desenvolvimento de uma campanha. Exemplo:</p> <p>Planejamento e criação de peças: R\$ 110.240,00          Produção de fotos e vídeos: R\$ 303.160,00          Investimento em mídia: R\$ 689.000,00          Investimento em outras eventuais produções a serem definidas após o planejamento estratégico: R\$ 275.600,00</p> <p>O cliente gostaria de destinar parte da sua verba para ações online que gerem conversa com o público.</p>
<b>DATA DE ENTREGA DO PROJETO</b>
A veiculação da campanha deve iniciar em 05/03/2019

Figura 7: Proposta de TAP

Fonte: produção própria

Com este documento, devidamente assinado tanto pela agência como pelo cliente inicia-se o processo de pré-planejamento, que irá estudar o cenário apresentado e realizar o planejamento da estratégia a ser adotada, através da análise de dados do mercado, combinando informações como tendências, comportamento de consumo do público, linguagem utilizada pelo público e referências de como se comunicar com eles, proposta de meios para atuação (TV, rádio, internet, cinema, comunicação dirigida, etc).

Com a aprovação deste planejamento estratégico é possível seguir para o planejamento tático, que irá definir quais serão as ações tomadas para entregar o que foi proposto no planejamento estratégico. É importante então munir as equipes com mais informações sobre o projeto para que elas possam se aprofundar no assunto.

Neste momento é criado o *briefing* de campanha. Para este *briefing* é proposto adotar as melhores práticas de gerenciamento de escopo usando como base o processo de definição do escopo.

Abaixo uma proposta de *briefing* baseado nas melhores práticas:

<b>Nome do projeto:</b>		
<b>Responsável pelo Projeto:</b>		
<b>Cliente:</b> Refri +		
<b>Cenário</b>		
Explicar de forma breve o contexto em que o projeto está inserido, com informações como: Detalhes do produto/mercado inserido, informações sobre consumidores, objetivos da marca e estratégia básica. Lembre-se: essas informações foram apresentadas no planejamento, você não só pode, como deve utilizá-las aqui.		
<b>O cliente</b>		
Traga aqui informações importantes sobre o cliente, como referências de campanhas anteriores, como ele é percebido no mercado, quais são as características de seu produto/serviço, traga também os diferenciais e referências de onde o cliente não atua tão bem e pode ser melhorado.		
<b>O público-alvo</b>		
No planejamento apresentado, o público-alvo foi estudo. As informações devem ser colocadas aqui de forma clara e direta.		
<b>Os meios</b>		
No planejamento apresentado, estudamos os melhores meios de comunicação, seus custos e retorno estimado. Neste ponto o cliente já decidiu qual estratégia seguir e precisamos então indicar qual será este caminho. Coloque aqui os objetivos como eles serão alcançados de acordo com a aprovação do cliente.		
<b>Restrições</b>		
Descreva aqui restrições que são pertinentes à execução da campanha. Por exemplo: - não usar a cor azul, pois é a cor do concorrente - quando aplicar o logo do cliente ele deve seguir as regras do guia da marca (incluir caminho para acesso ao guia) - não utilizar fotos de crianças - não há verba para produção de fotos ou ilustrações. Deve-se trabalhar com banco de imagens do cliente.		
<b>Premissas</b>		
Coloque aqui premissas assumidas como verdade que impactam na continuidade do desenvolvimento da campanha. Por exemplo:  - o cliente enviará o acesso ao banco de imagens na data estabelecida - os veículos de mídia terão disponibilidade de espaços no período da campanha		
<b>Entregas</b>		
Descreva aqui quais serão as entregas a serem realizadas nessa etapa. Por exemplo:  ENTREGAS DE MÍDIA Plano de veiculação, considerando o investimento de R\$ 200.000,00 a ser distribuído entre TV, rádio, internet e cinema. Detalhamento do valor a ser investido em cada meio e veículo, detalhamento dos formatos das peças propostas e requisições de arquivos para envio da veiculação.  ENTREGAS DE CRIAÇÃO Roteiro de 30" de comercial para TV Peça gráfica 3x2m		
Nome:	Cargo:	Data:

Figura 8: Proposta de Briefing

Fonte: produção própria

Essa entrega deverá gerar um mapa de veiculação, constando todas as peças a serem veiculadas na campanha com objetivo tático de cada uma e uma proposta gráfica de resolução visual da campanha. Após aprovação de ambas as entregas é chegada a hora de preparar todas as peças para que estejam prontas para a data de veiculação. Neste momento todas as informações pertinentes à campanha já estão definidas, sendo necessário então o desdobramento das peças.

Para este briefing é sugerida a adoção de uma Estrutura Analítica de Projeto (EAP), decompondo as entregas tornando mais simples o processo de rastreamento e conferência de requisitos.

Abaixo uma sugestão de EAP considerando uma campanha com as seguintes entregas:

- Um filme de 30” para veiculação em TV
- 2 outdoors com formato 9x3m
- 1 anúncio de jornal formato 17x26cm
- 1 capa para Facebook no formato 640x360px

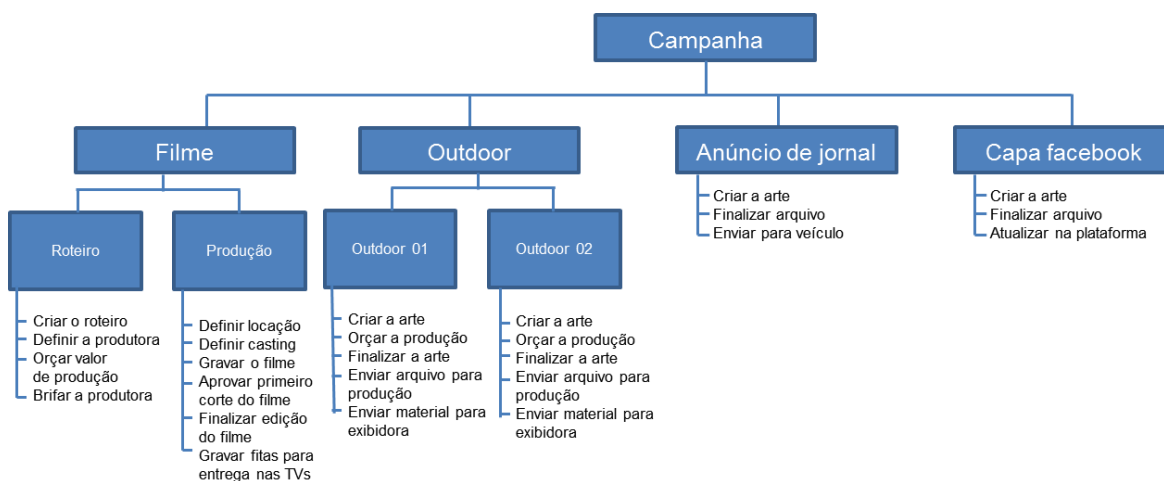


Figura 9: Modelo de EAP para campanha

Fonte: criação própria

Um detalhamento maior das entregas deverá ser apresentado no dicionário da EAP, que irá conter todas as informações necessárias sobre o projeto e abaixo é colocada uma proposta de dicionário de EAP:

<b>EAP</b>	<b>Pacote de trabalho</b>	<b>Especificação da entrega</b>	<b>Critério de aceitação</b>
<b>1</b>	<b>Campanha</b>		
<b>1.1</b>	<b>Filme</b>		
<b>1.1.1</b>	<b>Roteiro</b>		
1.1.1.1	Criar roteiro	Criar roteiro para o cliente que se passe na cidade de Porto Alegre apresentando os atributos do produto a ser lançado. Este filme deve ter a linguagem adequada para crianças e adolescentes, não pode estrear crianças menores de 15 anos de idade. O roteiro deve ter 30" de duração.	Ser aprovado pelo cliente
1.1.1.2	Definir a produtora	A produtora que irá trabalhar neste job deve ter mais de 5 prêmios em festivais nacionais de propaganda e trabalhar com uma diretora mulher.	Atender às especificações
1.1.1.3	Orçar valor de produção	Produção de filme com 30" de duração, com orçamento de R\$ 100.000,00	Atender às especificações
1.1.1.4	Brifar produtora	Realizar reunião de apresentação do roteiro para a produtora selecionada.	Assinatura de ata de reunião de apresentação
<b>1.2</b>	<b>Produção</b>		
1.2.1	Definir locação	A locação deverá ser uma casa moderna com quintal, que tenha paredes coloridas nos tons amarelo e laranja.	Atender às especificações

1.2.2	Definir casting	O casting para o filme deve ser de crianças maiores de 15 anos de diversas etnias. Devem representar diversidade.	Atender às especificações
1.2.3	Gravar o filme	As gravações devem ser marcadas em data que o cliente possa acompanhar e é obrigatória a presença de 2 representantes da agência no set.	Atender às especificações
1.2.4	Aprovar primeiro corte do filme	O primeiro corte do filme será enviado ainda sem tratamento de cor e com um rascunho de trilha sonora. Deverão ser enviadas duas propostas de edição. Ao final do filme deve aparecer o logo e slogan do cliente com locução.	Atender às especificações
1.2.5	Finalizar edição do filme	O filme deverá ser finalizado de acordo com a edição escolhida pelo cliente.	Atender às especificações
1.2.6	Gravar as fitas para entrega	HD - Fullscreen Frame rate 29.97 fps Resolução 1920 x 1080i Crominância 4:2:2 Codec XDCAM HD422 50Mbps	Atender às especificações
1.2.7	Entregar fitas para veículo	Um motoboy deverá realizar a entrega no endereço: Rua da Paz, 666	Assinatura de recebimento pelo veículo
<b>2</b>	<b>Outdoor</b>		
<b>2.1</b>	<b>Outdoor 01</b>		

2.1.2	Criar a arte	A arte a ser criada deve seguir: Área total: 9 x 3 m Área visual: 8,90 x 2,90 m Deve conter: linha gráfica da campanha + logo do cliente + telefone 655 1234.5678	Atender às especificações e ser aprovado pelo cliente
2.1.3	Orçar a produção	Quantidade: 5 unidades Cores: 4x0 Formato: outdoor 9x3m A produção não pode ultrapassar o budget de R\$ 600,00	Atender às especificações
2.1.4	Finalizar a arte	Área total: 9 x 3 m Área visual: 8,90 x 2,90 m  Arquivos: Os arquivos deverão ser fechados numa proporção de 48 x 16 cm e com uma resolução mínima de 300dpi.  Extensões: JPG, TIFF, PDF, PSD, CDR, AI, EPS.	Atender às especificações
2.1.5	Enviar arquivo para produção	O arquivo deverá ser enviado para o e-mail (designar e-mail)	Confirmação do recebimento do e-mail por parte do destinatário
2.1.6	Enviar material para exibidora	Após produzido, as folhas do material deverão ser entregues no endereço Rua Florida, 8000	Assinatura de recebimento pelo veículo
<b>2.2</b>	<b>Outdoor 02</b>		



2.2.2	Criar a arte	A arte a ser criada deve seguir: Área total: 9 x 3 m Área visual: 8,90 x 2,90 m Deve conter: linha gráfica da campanha + logo do cliente + site do cliente	Atender às especificações e ser aprovado pelo cliente
2.2.3	Orçar a produção	Quantidade: 3 unidades Cores: 4x0 Formato: outdoor 9x3m A produção não pode ultrapassar o budget de R\$ 600,00	Atender às especificações
2.2.4	Finalizar a arte	Área total: 9 x 3 m Área visual: 8,90 x 2,90 m  Arquivos: Os arquivos deverão ser fechados numa proporção de 48 x 16 cm e com uma resolução mínima de 300dpi.  Extensões: JPG, TIFF, PDF, PSD, CDR, AI, EPS.	Atender às especificações
2.2.5	Enviar arquivo para produção	O arquivo deverá ser enviado para o e-mail (designar e-mail)	Confirmação do recebimento do e-mail por parte do destinatário
2.2.6	Enviar material para exibidora	Após produzido, as folhas do material deverão ser entregues no endereço Rua Florida, 8000	Assinatura de recebimento pelo veículo
<b>3</b>	<b>Anúncio de</b>		

	<b>jornal</b>		
3.1	Criar a arte	A arte a ser criada deve seguir: Formato: 17x26cm Cores: 4x0 Deve conter: linha gráfica da campanha + logo do cliente + site do cliente + endereço Av. das Palmeiras, 433	Atender às especificações e ser aprovado pelo cliente
3.2	Finalizar a arte	Área total: 17x26cm Incluir 2cm de sangra Extensões: PDF	Atender às especificações
3.3	Enviar material para exibidora	Enviar e-mail com o arquivo para comercial@veiculo.com	Confirmação do recebimento do e-mail por parte do destinatário
<b>4</b>	<b>Capa de Facebook</b>		
4.1	Criar a arte	A arte a ser criada deve seguir: Formato: 640x360px Cores: 4x0 Deve conter: linha gráfica da campanha + logo do cliente	Atender às especificações e ser aprovado pelo cliente
4.2	Finalizar a arte	Formato: 640x360px Cores: 4x0 Extensões: JPG	Atender às especificações
4.3	Atualizar na plataforma	Subir imagem na plataforma Facebook	Confirmação de upload de imagem

Tabela 1: Modelo de dicionário de EAP para campanha de comunicação

Fonte: produção própria

## 6. CONCLUSÃO

O objetivo do trabalho era analisar os processos de desenvolvimento de *briefing* de uma agência de comunicação e propor um modelo de *briefing* baseado nas melhores práticas de gerenciamento de escopo.

Foram representadas as aplicações das melhores práticas de gerenciamento de escopo, de acordo com o PMBOK®, aplicadas ao processo de *briefing* para uma agência de comunicação, através de uma proposta de levantamento e comunicação de informações entre as equipes. Foi possível identificar que alguns processos adotados por agências já tem similaridade com os propostos pelo PMBOK® e podem ser melhorados ao adotar as melhores práticas.

De acordo com as informações apresentadas neste estudo, conclui-se que agências de comunicação podem se basear nas melhores práticas de gerenciamento de projetos para o desenvolvimento de suas campanhas.

## **7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS**

Agências de publicidade possuem uma estrutura voltada à projetos, mas a maioria não aplica as melhores práticas de gerenciamento de projetos em seu dia a dia. O estudo apresentado mostra há abertura para projetizar as operações de agências de comunicação.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

PATEL, N. **Briefing: Guia Modelos de Briefing Para Site, Marketing e Publicidade**. Disponível em <https://neilpatel.com/br/blog/como-criar-um-briefing/>. Acesso em 15/06/2018

PMI (2012), **A Guide to the Project Management Body of Knowledge**, 5th Ed.

SAMPAIO, R., **Propaganda de A a Z: Como usar a propaganda para construir marcas e empresas de sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013

SOTILLE, M. A. [et al.], **Gerenciamento de Escopo em Projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014

XAVIER, C. M. da S., **Gerenciamento de Projetos: como definir e controlar o escopo do projeto**. São Paulo: Saraiva, 2005