



Henrique Brockelt Giacomitti

MELHORES PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETO  
EM EMPRESAS DE PROPAGANDA DIGITAL EM CURITIBA

Curitiba

2013

ISAE FGV



Henrique Brockelt Giacomitti

MELHORES PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETO  
EM EMPRESAS DE PROPAGANDA DIGITAL EM CURITIBA

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito para obtenção do título de especialista em Gerenciamento de Projetos, do MBA em Gerenciamento de Projetos, do Instituto de Superior de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas.

Orientador: Prof. Denise Basgal

Curitiba

2013



IDE

- in company
- management
- online

Giacomitti, Henrique.

Melhores Práticas de Gerenciamento de Projetos em Agências de Propaganda em Curitiba / Henrique Brockelt Giacomitti; orientador Denise Basgal - Curitiba: ISAE/

FGV, 2013.

Trabalho de conclusão de curso - Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getulio Vargas, FGV Management,

MBA em Gerenciamento de Projetos, 2011.

1. Gerenciamento de projetos. 2. Agências de propaganda. .3 Metodologia de projetos



FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
PROGRAMA FGV MANAGEMENT  
MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso “Melhores Práticas de Gerenciamento de Projetos em Agências de Propaganda em Curitiba” elaborado por Henrique Brockelt Giacomitti e aprovado pela Coordenação Acadêmica do MBA em Gerenciamento de Projetos, foi aceito como requisito parcial para obtenção do certificado do curso de pós-graduação, nível de especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, 23 de Abril de 2013.

---

Edmarson Bacelar Mota  
Coordenador Acadêmico Executivo

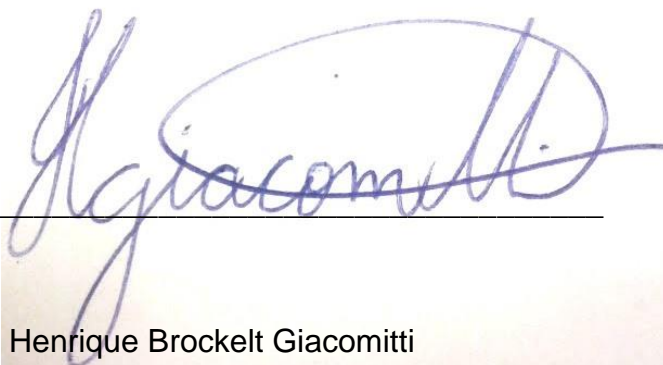
---

Denise Basgal  
Professor orientador

## TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Henrique Brockelt Giacomitti, abaixo assinada, do curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP23-Curitiba (4/2011) do Programa FGV Management, realizado nas dependências do Instituto Superior de Administração e Economia, ISAE/FGV, no período de 27/06/2011 a 01/02/2013, declara que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado “Melhores Práticas de Gerenciamento de Projetos em Agências de Propaganda em Curitiba” é autêntico, original e de sua autoria.

Curitiba, 23 de Abril de 2013.



---

Henrique Brockelt Giacomitti

## RESUMO

No presente trabalho a hipótese de que agências de publicidade online não possuírem uma filosofia voltada para projetos foi comprovada, mostrando que, conforme dados da pesquisa, empresa neste ramo encontram-se ainda no nível 0 no patamar de intenção de melhoria.

As principais práticas identificadas foram a gerência de custo, escopo, tempo e qualidade, dos quais custo, tempo e escopo são as com maior destaque. Em contrapartida, gerência de aquisição, integração, recursos humanos e riscos são considerados menos relevantes - com ênfase para gerência de recursos humanos, que foi evidenciada como importância bastante inferior se comparado com o prazo das entregas.

## PALAVRAS-CHAVE

*Gerenciamento de projetos, agência de propaganda, projetos na propaganda*

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Processos internos em um projeto de comunicação digital.....	13
Figura 2 – Porte das empresas .....	19
Figura 3 – Boas práticas conhecidas .....	20
Figura 4 – Práticas consideradas mais importantes.....	21
Figura 5 – Práticas consideradas menos importantes.....	22
Figura 6 – Existência de profissionais certificados na empresa .....	23
Figura 7 – Principais problemas em projetos de comunicação .....	24
Figura 8 – Motivos de trabalhos refeitos .....	25
Figura 9 – Escopo enviado corretamente pelo cliente.....	25
Figura 10 – Formalização de alterações .....	26
Figura 11 – Alterações x impacto no cronograma.....	27
Figura 12 – Relacionamento agência x cliente.....	28
Figura 13 - Formulário.....	33

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	10
2.1 Diferença entre “publicidade”, “propaganda” e “marketing” .....	10
2.2 Definição de uma agência de publicidade.....	11
2.3 Definição de público consumidor .....	13
2.4 Definição de comunicação de massa.....	13
2.5 Definição de comunicação dirigida.....	14
2.6 Definição de comunicação na internet .....	14
2.7 Fluxo interno de uma agência de publicidade na internet .....	11
2.8 Definição de projetos e gerenciamento de projetos .....	15
2.9 Melhores práticas de gerenciamento de projetos e suas aplicações .....	15
2.10 Definição de maturidade em projetos.....	16
3. METODOLOGIA .....	17
4. ANÁLISE DE RESULTADOS .....	19
5. CONCLUSÃO .....	29
6. REFERÊNCIAS .....	30
7. APÊNDICE .....	31
7.1 Formulário.....	31



## 1. INTRODUÇÃO

A maioria dos projetos sofre alterações ao longo do seu desenvolvimento e raras são as vezes em que no final ele é exatamente como foi planejado inicialmente. Empresas voltadas para projetos que divulgam para o grande público consumidor no Brasil tendem a priorizar ações voltadas para o produto ou para a gestão destes esforços, tais como configuração e composição do produto, logística, contrato com fornecedores e outras diversas atividades, deixando em segundo plano a comunicação final com o consumidor.

Esta priorização é perfeitamente compreensível, uma vez que para comunicar um produto ou serviço é preciso que ele esteja bem definido. Porém, quando é necessário iniciar a comunicação com o público final, a agência de publicidade responsável fica com diversas limitações projetuais para elaborar e entregar o trabalho em meio à tantas alterações ao longo do projeto inicial, bem como solicitações de mudanças que ficam à mercê dos caprichos do cliente.

Agências de comunicação são conceitualmente voltadas para projetos, a questão levantada neste trabalho é que estas empresas, no geral, não possuem uma filosofia voltada para projetos bem definida - hipótese reforçado pelo estereótipo do publicitário que passa a noite acordado finalizando um trabalho.

Tendo em vista este cenário, o presente trabalho tem como objetivo identificar as melhores práticas de gerenciamento de projetos em empresas de publicidade online e quais apresentam um resultado esperado em um curto prazo, bem como a maturidade dos gerentes de projeto neste segmento na cidade de Curitiba.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para este trabalho é necessário deixar claro alguns conceitos e diferenças de conceitos.

### 2.1 Diferença entre publicidade, propaganda e marketing

Apesar dos três termos acima sejam utilizados de forma indistinta no Brasil, Vidal Serrano considerar “publicidade” como “o ato comercial de índole coletiva, patrocinado por ente público ou privado, com ou sem personalidade, no âmbito de uma atividade econômica, com a finalidade de promover, direto ou indiretamente, o consumo de produtos e serviços” (NUNES JÚNIOR, 2001), ou seja, só é considerado publicidade se envolve relação de consumo. Uma empresa anunciar um produto ou serviço é considerado publicidade, pois é anunciado com intuito de venda.

“Propaganda”, por sua vez, é classificada como “toda forma de comunicação, voltada ao público determinado ou indeterminado, que, empreendida por pessoa física ou jurídica, pública ou privada, tenha por finalidade a propagação de idéias relacionadas à filosofia, à política, à economia, à ciência, à religião, à arte ou à sociedade” (NUNES JÚNIOR, 2001). Dessa forma é possível entender “propaganda” como a disseminação de ideias e conceitos que não envolvam relação comercial, mas sim idealismo. Isso se reforça ao analisar a origem da palavra, do latim *propagare*, utilizada largamente em textos religiosos da Igreja Católica para disseminar o ideal cristão, como se pode analisar na epístola em anexo à este trabalho, texto original em latim.

“Marketing”, por fim, pode ser definido de forma simples como a ação que “supre necessidades lucrativamente” (KOTLER, 2007, pág 4). Isto é, trata-se de identificar uma necessidade de um público determinado e vender uma solução em

forma de produto ou serviço. O marketing contempla a análise dessas necessidades, estudo de mercado e, também, a publicidade. O senso comum erroneamente utiliza “propaganda” ou “publicidade” como sinônimos de marketing, porém, este é um conjunto de práticas e técnicas muito mais abrangentes e estratégicas que os dois anteriores.

Com bases nesses conceitos, agências de publicidade online estão vinculadas ao anúncio de produtos ou serviços focados no consumo, e não na propagação de ideais. Devido à normatização dos termos no Brasil, você pode encontrar os conceitos de propaganda e publicidade misturados na argumentação deste texto a fim de garantir uma melhor fluidez do texto e evitar a limitação de conceitos por parte do leitor.

## 2.2 Definição de uma agência de publicidade

De acordo com a definição do Dicionário de Comunicação (2001, pág 14), uma agência é “a empresa de prestação de serviços, especializada no planejamento organização e execução de programas de propaganda ou publicidade para seus clientes”. Com base nisso pode-se notar que a agência cuida dos conceitos apresentados anteriormente sobre propaganda e publicidade e, apesar de não fazer necessariamente a confecção do material, é responsável pela sua veiculação e qualidade. Ainda segundo essa fonte, algumas agências não se restringem apenas à propaganda, mas também prestam serviços de promoção de eventos, relações públicas e outros afazeres.

## 2.3 Fluxo interno de uma agência de publicidade na internet

O processo interno em uma agência de publicidade online se resume sequencialmente em oito etapas:

- Coleta de dados e escopo, também chamado *briefing*;
- Aprovação de conceito e planejamento de comunicação;
- Criação e elaboração de amostras;
- Alterações solicitadas pelo cliente;
- Nova aprovação das alterações;
- Produção final.
- Veiculação;
- Apresentação de resultados.

De forma mais detalhada podem ser verificados os processos no quadro abaixo:

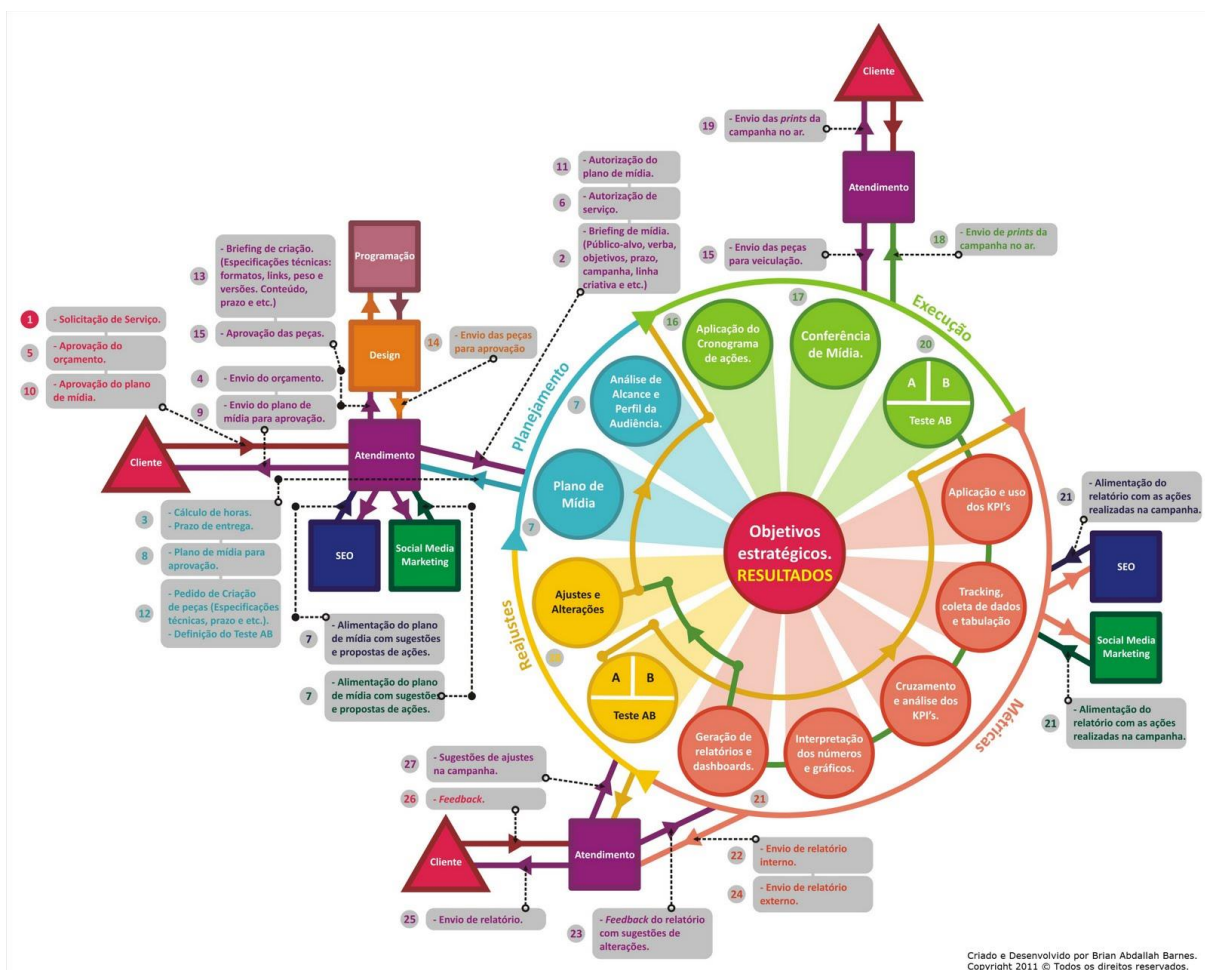




Figura 1 – Processos internos em um projeto de comunicação digital.

Como é possível observar o foco das ações é voltado para o usuário e para os objetivos do cliente, permeando direta ou indiretamente todas as etapas do processo. Vale resaltar que a imagem mostra como foco a comunicação digital, processo de comunicação *offline*, tais como comerciais de televisão ou revista, utilizam um fluxograma diferenciado.

#### 2.4 Definição de público consumidor

Consumidor é “aquele que consome ou utiliza um produto ou serviço. Agente final, elemento decisivo no processo econômico” (RABAÇA, 2001, pág 180). Ou seja, o consumidor é o indivíduo que completa uma compra ou transação econômica. Ainda segundo o autor, os públicos podem ser classificados em diferentes grupos. São eles os *heavy users*, ou grandes consumidores, que são os compradores mais fiéis ou frequentes de determinado produto ou serviço. *Medium users* ou consumidores médios, que consomem de forma menos frequente, mas ainda assim de forma significativa. E por fim, os *light users* ou consumidores menores que são consumidores eventuais.

#### 2.5 Definição de comunicação de massa

Comunicação de massa é uma mesma mensagem passada para um grande público heterogêneo e anônimo, de acordo com o dicionário de comunicação (2001, pág 172). A mensagem não personalizada nem dirigida pode ser interpretada por todos os tipos de público consumidores resultando num efeito positivo ou não.

## 2.6 Definição de comunicação dirigida

Comunicação dirigida é o “envio de uma mensagem ou conjunto de mensagens a públicos específicos” (RABAÇA, 2001, pág 175). Trata-se de uma mensagem personalizada para um determinado nicho ou perfil de público consumidor, normalmente com uma mensagem e produto específico para possíveis consumidores pesados e médios (ver referência em 2.4, acima).

## 2.7 Definição de comunicação na internet

A internet é um meio de comunicação relativamente novo e seu conteúdo ainda é pouco explorado, porém, como é de comum conhecimento, está presente na vida da maioria das pessoas do país e do mundo. A comunicação na internet é muito mais que uma mensagem passada entre computadores interligados e até mesmo esta definição de Rabaça (2001, pág 395) está ultrapassada devido às rápidas mudanças neste meio. Esta rede mundial de computadores está muito mais “socializada”, sendo que o usuário (e também consumidor) e também produtor de conteúdo (e também vendedor) – ou seja, ao mesmo tempo que alguém é impactado por uma informação pode imediatamente retransmiti-la ou condená-la em poucos segundos. Além disso a comunicação no meio digital pode ser interrompida a qualquer momento, uma vez que o usuário possa simplesmente abandonar o informe publicitário ao seu bel prazer. A mensagem na internet é, ao mesmo tempo, uma comunicação de massa e uma comunicação dirigida, pois pode impactar uma quantidade imensa, heterogênea e anônima, quanto, ao mesmo tempo, um público e nicho específico se for segmentada corretamente e tiver canais para mensurar este perfil de consumidor.

## 2.8 Definição de projetos e gerenciamento de projetos

Segundo o PMBOK, projeto é um “esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”, isto é, precisa de um objetivo, ser único e ter início, meio e fim de forma que atendam todas as necessidades dos envolvidos. Atualmente aceita-se que existam 9 áreas do conhecimento comum para todos os tipos de projetos:

- Gestão de Escopo
- Gestão de Tempo
- Gestão de Custo
- Gestão de Qualidade
- Gestão de RH
- Gestão de Comunicação
- Gestão de Riscos
- Gestão de Aquisição
- Gestão de Integração

O gerenciamento de projetos trata-se da gestão das técnicas e ferramentas para que estas nove áreas – ou apenas as necessárias para determinado projeto - sejam executadas de forma a atingir o objetivo final com sucesso. Segundo Xavier (2009, pág 7), “o gerenciamento de projetos é uma ramo da ciência da administração que trata da iniciação, planejamento, execução, controle e fechamento de projetos”.

## 2.9 Melhores práticas de gerenciamento de projetos e suas aplicações

As melhores práticas de projetos são a gerência das áreas de conhecimento, mencionadas acima, de forma que a gestão bem controlada tende a entregar resultados melhores e com menos gastos e desgaste da equipe como um todo.

## 2.10 Definição de maturidade em projetos

De acordo com o PMBOK, a maturidade de uma equipe de projetos é definida em quatro estágios: padronização, medição, controle e melhoria contínua. Para atingir estes estágios de maturidade é preciso avaliar frequentemente a capacidade de gerenciamento projetual. A cada etapa de desenvolvimento, as práticas elevam o nível de maturidade.

O nível de maturidade pode ser avaliado numa escala de 0 a 4, de acordo com Xavier (2009, pág 154), as etapas que elevam o nível são, respectivamente, Metodologia Específica, Definição de Métricas, Benchmarking, Melhorias Processuais.



### 3. METODOLOGIA

A fim de identificar quais práticas de gerenciamento de projetos são mais comumente utilizadas em agência de publicidade e o principal cenário deste ambiente foi utilizado um formulário com profissionais da área em Curitiba. A seleção dos entrevistados foi feita com base em empresas de propaganda que possuem um núcleo de gerência de projetos ou que tenham uma relação próxima com projetos. Devido à carência de adesão de núcleos de projeto neste segmento do mercado não foi definida a maturidade desejada para a pesquisa, sendo um dos objetivos identificá-la.

O formulário utiliza uma ferramenta online, o *Google Docs*, para agrupamento de dados e criação dinâmica de gráficos, sendo disparada para agências de publicidade online da capital do Paraná.

As perguntas feitas são objetivas (apenas uma alternativa pode ser marcada) ou por caixa de seleção (mais de uma alternativa pode ser marcada). As perguntas seguem a seguinte ordem cronológica:

1. Identificar a empresa e a maturidade dela;
2. Identificar principais problemas enfrentados nos projetos e como são abordados;
3. Principais pontos do relacionamento cliente x agência.

Esta ordem possui o objetivo de responder às questões deste trabalho e dar embasamento para que uma empresa neste segmento possa elaborar uma metodologia de acordo com as necessidades gerais do mercado.

Seguem abaixo as questões abordadas na pesquisa, para ver o questionário completo consulte a apêndice.

- Nome da empresa
- Porte da empresa

- Você conhece e aplica boas práticas de gerenciamento de projetos (PMI, IPMA) no trabalho? Quais?
- Dentre as áreas de conhecimento quais são as 3 mais importantes?
- Dentre as áreas de conhecimento quais as 3 que poderiam ser deixadas de lado num momento de emergência?
- Você utiliza algum programa de gerenciamento de projetos? Qual?
- Alguém na sua agência possui certificação como gerente de projetos?
- Quais os maiores problemas enfrentados em projetos de comunicação?
- Dentre os trabalhos refeitos (vulgo "refação"), quais os principais motivos?
- No geral, o briefing passado pelo cliente é adequado e respeita os objetivos da empresa?
- As mudanças solicitadas ou desafios descobertos ao longo do trabalho são formalizados?
- No geral, as alterações impactam no cronograma?
- O que é mais importante na relação agência x cliente?

As questões estão em suas respectivas ordens no formulário e seguem a ordem cronológica proposta acima. Antes do questionário foi explicitado que apenas gerentes de projetos ou equivalentes ao serviço respondessem às perguntas, especificamente no ramo de publicidade online.

Dentre as agências listadas tivemos os principais grupos de propaganda e empresas independentes, além de profissionais liberais com relação direta com projetos. A pesquisa ficou disponível durante todo o mês de Março de 2013.

#### 4. ANÁLISE DE RESULTADOS

As primeiras abordagens referem-se à identificação da empresa.

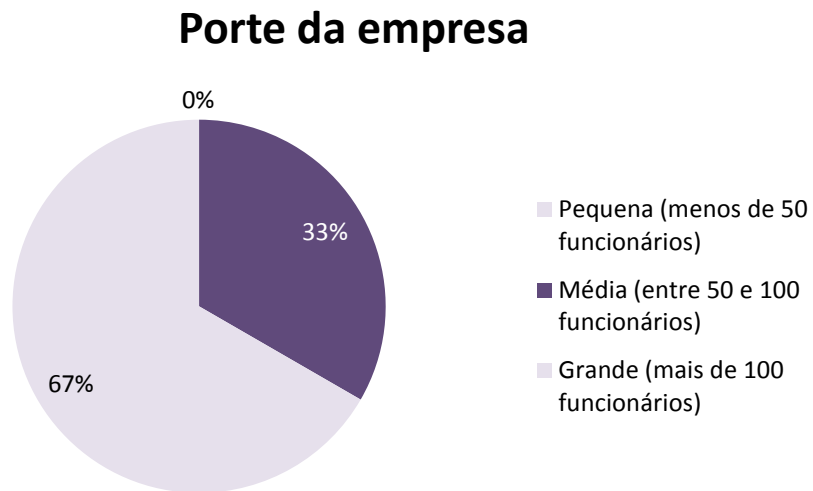


Figura 2 – Porte das empresas

As principais empresas participantes com algum núcleo voltado para a gerência de projetos são de grande porte, consideradas aqui com mais de 100 funcionários, seguido pelas de porte médio com 33% de participação. Pequenas empresas não aderiram à pesquisa.

## Boas práticas conhecidas

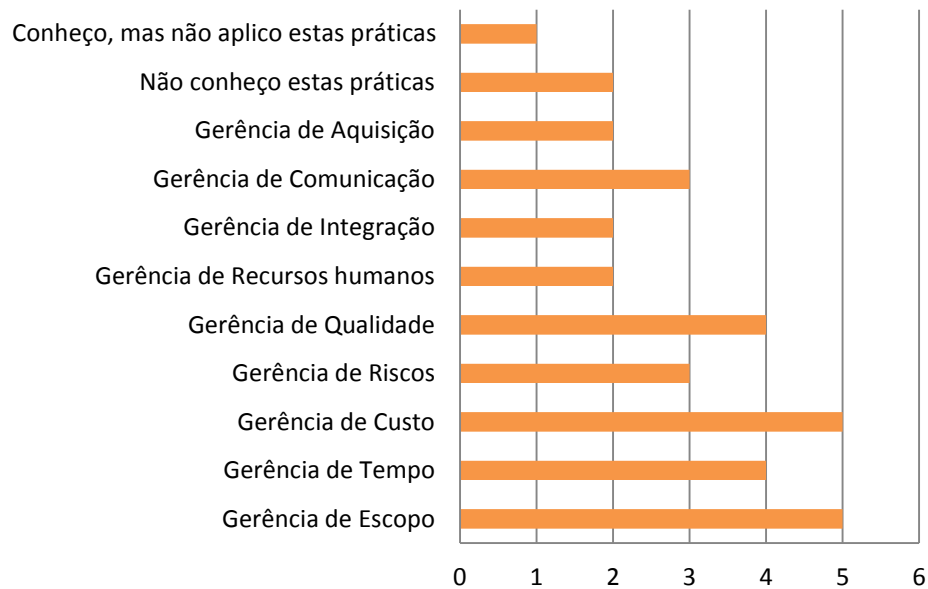


Figura 3 – Boas práticas conhecidas

Dentre as melhores práticas conhecidas as gerências de escopo e de custo são as mais aplicadas, seguida pelo empate entre qualidade e tempo. Comunicação e Riscos ficam em quarto lugar de acordo com a pesquisa. Vale notar um pequeno número de pessoas que não conhecem as boas práticas de projetos, mesmo estando em empresas que vivem disso.

## Práticas consideradas mais importantes

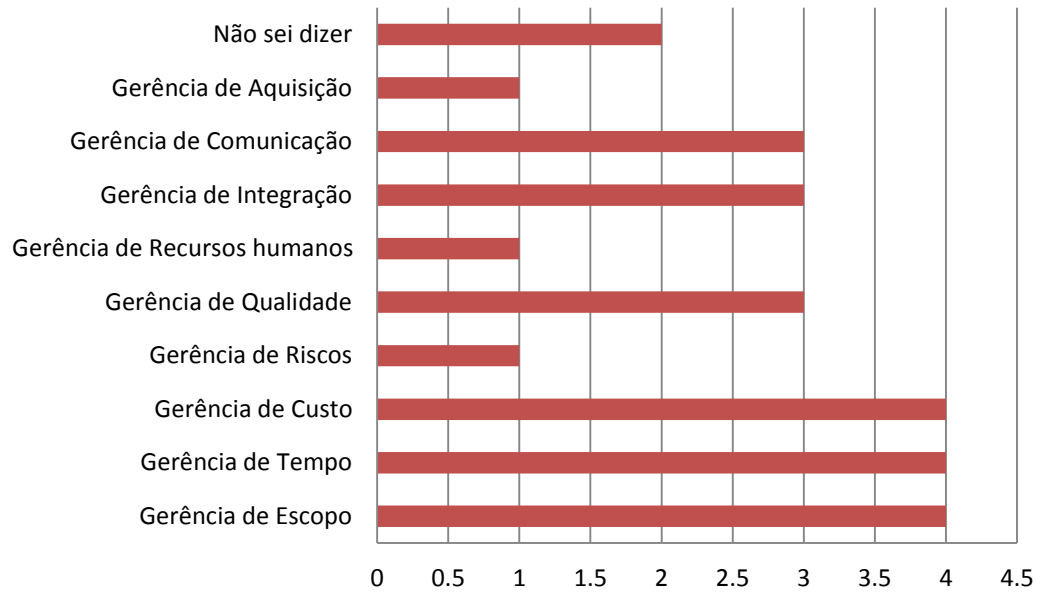


Figura 4 – Práticas consideradas mais importantes

A fim de compreender quais práticas são priorizadas temos Custo, Tempo e Escopo, a tríplice restrição, liderando a lista. Logo em segundo lugar mostra-se Comunicação, Integração e Qualidade.

## Práticas consideradas menos importantes

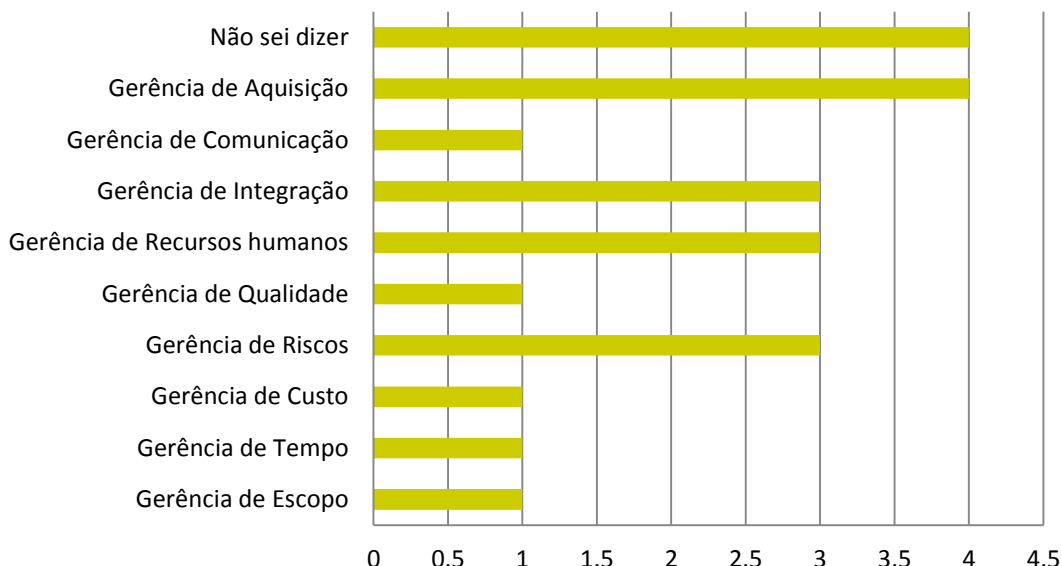


Figura 5 – Práticas consideradas menos importantes

Num cenário em que seja preciso sacrificar alguma prática em prol de uma entrega emergencial, aquisição foi escolhida como primeiro item a ser deixado de lado. Cruzando com a informação de que os fornecedores têm uma relação mediana no trabalho de confiança entre agência e cliente (consulte abaixo) é possível identificar um problema em potencial neste ramo específico do gerenciamento de projetos para o segmento publicitário. Também é válido ressaltar que muitos gerentes de projetos não sabem definir qual prática deixar de lado, preferindo variar conforme a situação e não identificando um padrão recorrente. Em seguida temos Integração, Recursos Humanos e Riscos deixados em segundo plano. Recursos humanos categorizado como “menos importante” se reflete na visão do profissional que passa a noite em claro terminando um determinado trabalho, reforçando esta hipótese. Alguns comentários espontâneos afirmam que os riscos são facilmente identificados, pois não variam muito conforme o histórico de trabalhos, e são principalmente relacionados à mudança de escopo e com fornecedores.

Dando sequência às análises, as respostas foram bastante variadas quando tratada à questão de quais programas se utiliza para gerenciar projetos. Embora a maioria tenha definido que não utiliza nenhum tipo de programa específico para gerenciar projetos, o MS Project, Merlin e até mesmo o Excel foram citados, mostrando que não há uma homogeneidade quanto à utilização deste tipo de *software*.

### Existência profissionais certificados na empresa

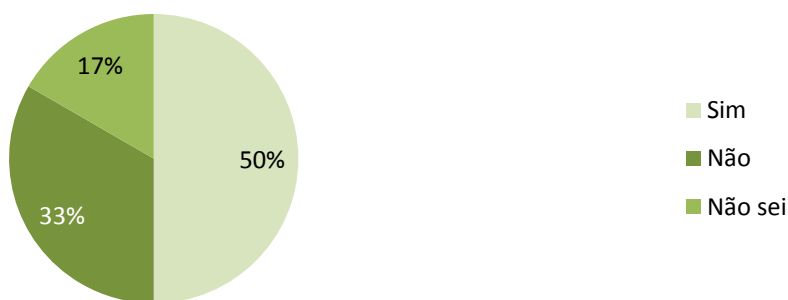


Figura 6 – Existência de profissionais certificados na empresa

Quando indagados sobre profissionais certificados como gerentes de projetos (qualquer certificação) temos metade afirmando terem este tipo de gabarito nas equipes. 33% afirmam não ter e 17% não sabem se existem colegas certificados. Este gráfico mostra uma maturidade relevante nas empresas entrevistadas, mostrando que possuem ciência da importância de um conhecimento técnico aplicado.

## Principais problemas em projetos de comunicação

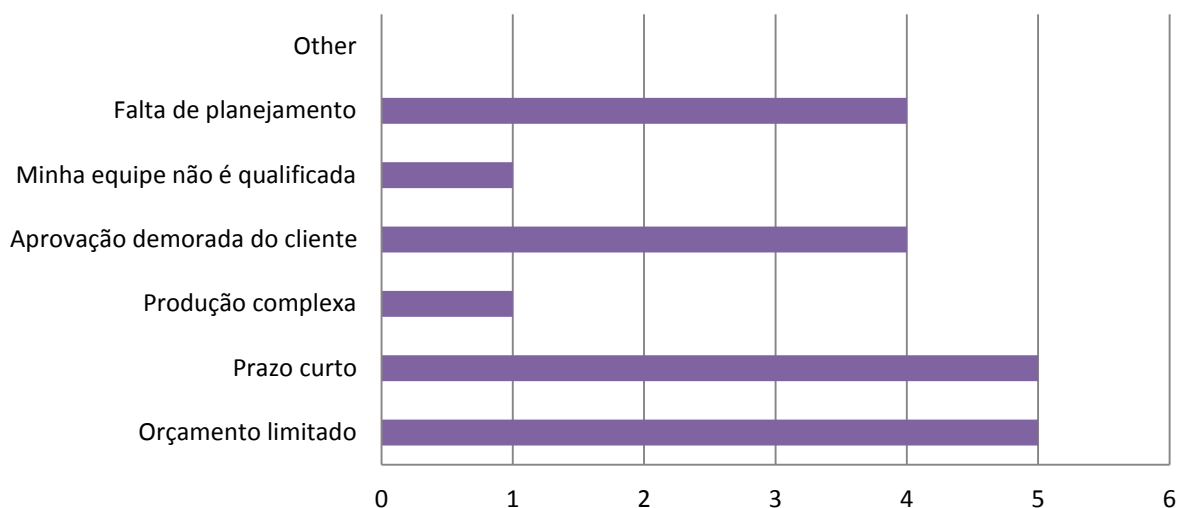


Figura 7 – Principais problemas em projetos de comunicação

Dos principais problemas enfrentados durante a rotina diária de projetos em comunicação temos a limitação de orçamento e tempo, evidenciando que os prazos voltados para a comunicação final com o grande público são deficitários, conforme levantados na introdução deste trabalho. Seguidamente temos demora na aprovação de peças publicitárias pelo cliente antes da produção final e a falta de planejamento.



## Motivos de "retrabalho"

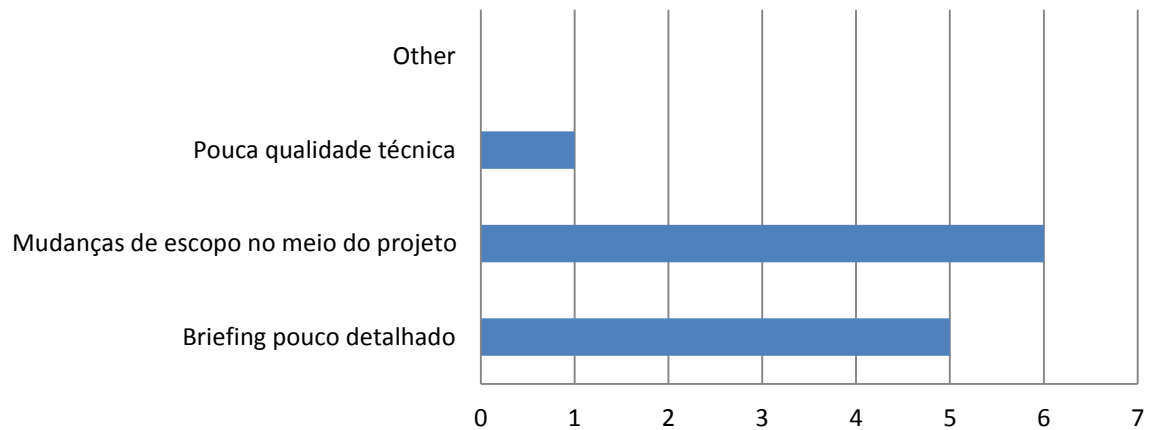


Figura 8 – Motivos de trabalhos refeitos

As respostas referentes à alteração de um trabalho teoricamente já finalizado são que as mudanças do escopo no meio do projeto prejudicam seu desenvolvimento. Em sequência temos que o escopo pouco detalhado também induz a erros ou faltas que levam ao retrabalho.

## Escopo passado pelo cliente é adequado aos objetivos da empresa?

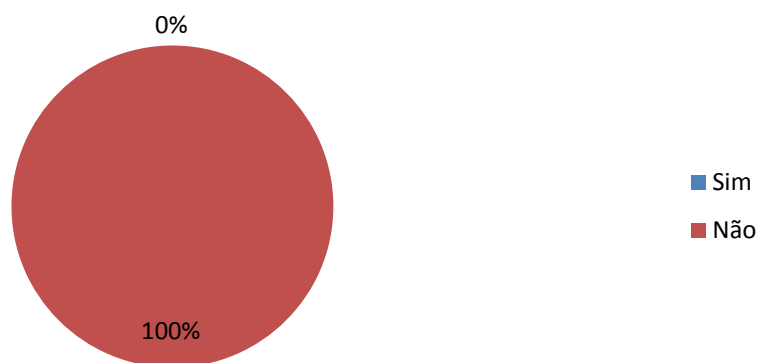


Figura 9 – Escopo enviado corretamente pelo cliente

Aqui a resposta é unânime, em que todos afirmam que o escopo passado pelo cliente não é alinhado com os objetivos da própria empresa. Disso pode-se concluir que saem as alterações ao longo do projeto, numa tentativa de alinhar com os objetivos de mercado.

### Alterações são formalizadas?

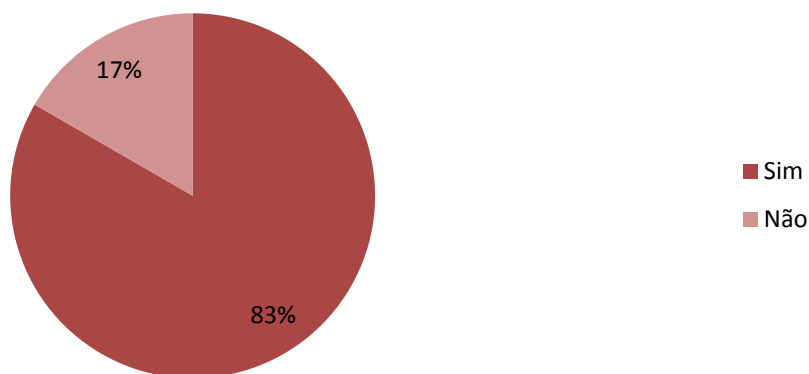


Figura 10 – Formalização de alterações

Dentre as formalizações de alteração estavam inclusos registros por correio eletrônico desde que fossem bem organizados e de fácil localização. Nota-se que há em 83% do casos um bom registro de mudanças. Uma vez que ocorrem muitas mudanças e muitas delas não são bem alinhadas pelo cliente as agências se municiam naturalmente contra este risco em potencial.

## Alterações impactam no cronograma?

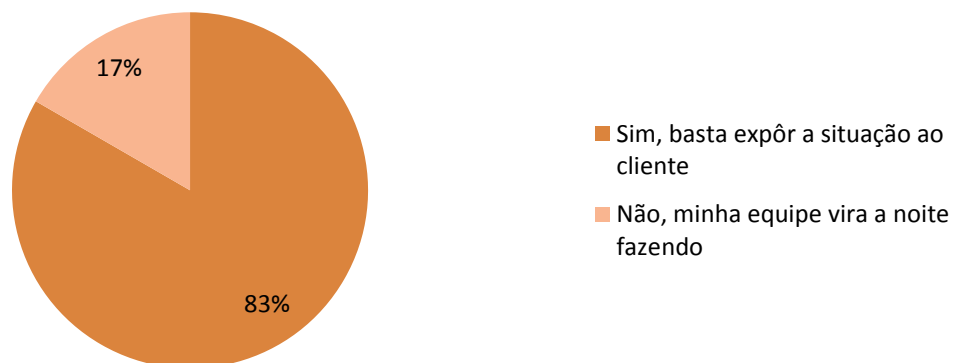


Figura 11 – Alterações x impacto no cronograma

Esta questão foi inserida inicialmente com o objetivo de avaliar como o cronograma é tratado, porém, justifica a informação analisada acima de que o gerenciamento de recursos humanos é considerado um dos menos importante.

## Relação agência x cliente

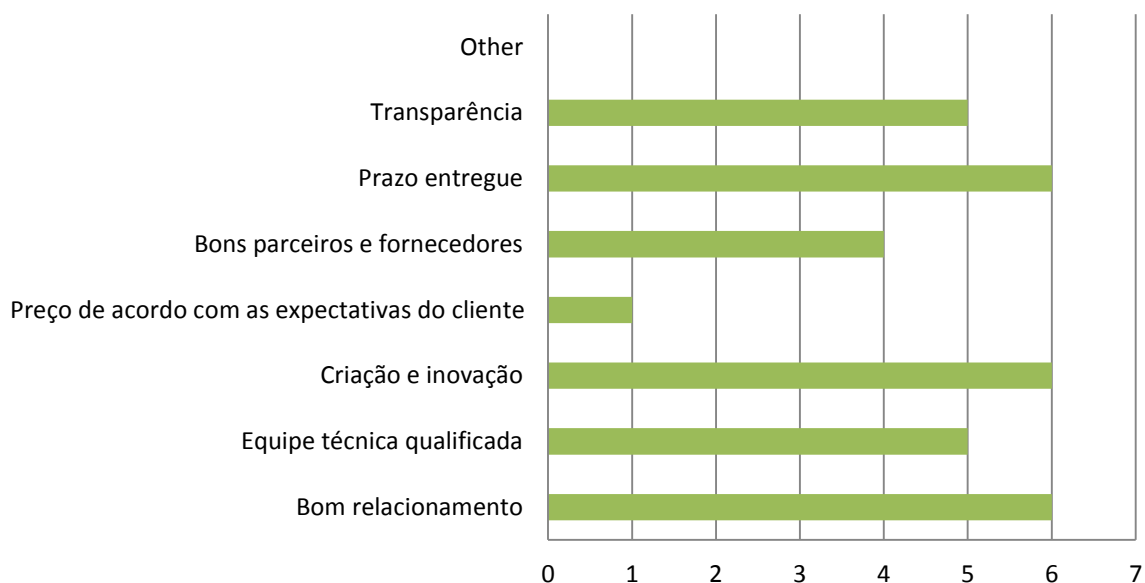




Figura 12 – Relacionamento agência x cliente

Por fim, a última questão avalia como o relacionamento com o cliente é estabelecido em meio às pressões quanto ao prazo, custo e escopo. É possível notar que há um esforço maior no bom relacionamento e vanguarda de trabalho (que são definidos como “criatividade” e “inovação”) além de, claro, prazo entregue. Em segundo lugar a transparência disputa com a qualificação técnica da equipe.

## 5. CONCLUSÃO

De acordo com os resultados apresentados neste trabalho e respeitando os objetivos que são identificar as melhores práticas de gerenciamento de projetos em agências de propaganda digital em Curitiba, nota-se que a gerência de custo, escopo, tempo e qualidade são os principais itens levados em consideração, dos quais custo, tempo e escopo são os mais importantes. Em contrapartida, gerência de aquisição, integração, recursos humanos e riscos são considerados menos relevantes - com destaque para gerência de recursos humanos, que foi evidenciado como importância bastante inferior se comparado com o prazo das entregas.

Apenas metade das agências possuem alguém com certificação em projetos e, também, por haver uma carência de métodos e programas difundidos para a gerência de projetos, é possível concluir que este segmento do mercado possui uma maturidade ainda em desenvolvimento, podendo ser classificada conforme referência teórico como nível 0 (intenção de melhoria). Dessa forma a hipótese de que empresas de propaganda fica comprovada.

Dos principais problemas enfrentados, falta de planejamento e escopo mal definido pelo cliente, somados à um prazo curto e orçamento limitado, são os principais desafios enfrentados pelas agências. Estes empecilhos são enfrentados com bom relacionamento e inovação. Por as empresas de propaganda já estarem historicamente preparadas para as frequentes alterações no meio do projeto, os pedidos de mudanças são majoritariamente formalizadas. Da mesma forma, o histórico de riscos é bastante vasto e similar de um projeto para o outro, motivo pelo qual a gerência de comunicação e riscos possam ser considerados como de importância secundária.



## 6. REFERÊNCIAS

CONAR - *Código nacional de auto-regulamentação publicitária*. Disponível em:

<[www.conar.org.br](http://www.conar.org.br)>. Acesso em 03 de abril 2013.

KOTLER, Philip; KELLER, *Administração de Marketing: a Bíblia do Marketing*– 12ª Edição - São Paulo – Ed. Prentice Hall – 2006

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

NUNES JÚNIOR, Vidal Serrano. *Publicidade comercial: proteção e limites na Constituição de 1988*. São Paulo: Juarez de Oliveira, 2001, pág 16, 22-23

RABAÇA, Carlos Alberto; BARBOSA, GUSTAVO. *Dicionário de Comunicação* – 6ª edição. São Paulo: Campus.

XAVIER, Carlos Magno da Silva e outros. *Metodologia de Gerenciamento de Projetos Methodware - 4ª edição*. Rio de Janeiro: Brasport, 2001.

## 7. APÊNDICE

### 7.1 Formulário

## Gerenciamento de projetos em agências de propaganda

Esta pesquisa de 11 perguntas tem como objetivo entender a gerência de projetos em agências de publicidade, sendo parte do trabalho de conclusão de curso para Gerenciamento de Projetos da FGV. O foco são profissionais de propaganda que gerenciam diretamente projetos de comunicação com foco em digital.  
Os resultados serão analisados de forma geral e as informações são mantidas sigilosas. Favor responder até 30/03/2013.

**\* Required**

**Nome**  
Opcional

**Empresa \***

**Porte da empresa \***

Pequena (menos de 50 funcionários)  
 Média (entre 50 e 100 funcionários)  
 Grande (mais de 100 funcionários)

**1. Você conhece e aplica boas práticas de gerenciamento de projetos (PMI, IPMA) no trabalho? Quais? \***

Gerência de Escopo  
 Gerência de Tempo  
 Gerência de Custo  
 Gerência de Riscos  
 Gerência de Qualidade  
 Gerência de Recursos humanos  
 Gerência de Integração  
 Gerência de Comunicação  
 Gerência de Aquisição  
 Não conheço estas práticas  
 Conheço, mas não aplico estas práticas

**2. Dentre as áreas de conhecimento quais são as 3 mais importantes? \***

Gerência de Escopo  
 Gerência de Tempo  
 Gerência de Custo  
 Gerência de Riscos  
 Gerência de Qualidade  
 Gerência de Recursos humanos  
 Gerência de Integração  
 Gerência de Comunicação

- Gerência de Aquisição
- Não sei dizer

3. Dentre as áreas de conhecimento quais as 3 que poderiam ser deixadas de lado num momento de emergência? \*

- Gerência de Escopo
- Gerência de Tempo
- Gerência de Custo
- Gerência de Riscos
- Gerência de Qualidade
- Gerência de Recursos humanos
- Gerência de Integração
- Gerência de Comunicação
- Gerência de Aquisição
- Não sei dizer

4. Você utiliza algum programa de gerenciamento de projetos? Qual? \*

Responda "nenhum" se não utiliza

5. Alguém na sua agência possui certificação como gerente de projetos? \*

- Sim
- Não
- Não sei

6. Quais os maiores problemas enfrentados em projetos de comunicação? \*

- Orçamento limitado
- Prazo curto
- Produção complexa
- Aprovação demorada do cliente
- Minha equipe não é qualificada
- Falta de planejamento
- Other:

7. Dentre os trabalhos refeitos (vulgo "refação"), quais os principais motivos? \*

- Briefing pouco detalhado
- Mudanças de escopo no meio do projeto
- Pouca qualidade técnica
- Other:

8. No geral, o briefing passado pelo cliente é adequado e respeita os objetivos da empresa? \*

- Sim
- Não



9. As mudanças solicitadas ou desafios descobertos ao longo do trabalho são formalizados? \*

No caso de e-mails, marque "sim" apenas se for de fácil localização

Sim

Não

10. No geral, as alterações impactam no cronograma? \*

Sim, basta expôr a situação ao cliente

Não, minha equipe vira a noite fazendo

11. O que é mais importante na relação agência x cliente? \*

Bom relacionamento

Equipe técnica qualificada

Criação e inovação

Preço de acordo com as expectativas do cliente

Bons parceiros e fornecedores

Prazo entrega


Transparência

Other:

Caso possua alguma consideração final, descreva no campo abaixo.

Se desejar receber os resultados da pesquisa coloque seu e-mail no campo abaixo  
O resultado será compilado em Abril

Never submit passwords through Google Forms.

Powered by  Google Drive

This content is neither created nor endorsed by Google.  
[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Figura 13 - Formulário