



Laércio Ferreira de Oliveira

MarketingWare: Uma metodologia de gerenciamento de projetos para agências de publicidade e propaganda – O monitoramento e controle da qualidade no gerenciamento de projetos automotivos

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

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Prof. Denise O. Basgal, MSc.

Orientador

Curitiba – PR

2014

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso, *MarketingWare: Uma metodologia de gerenciamento de projetos para agências de publicidade e propaganda – O monitoramento e controle da qualidade no gerenciamento de projetos automotivos*, elaborado por Laercio Ferreira de Oliveira 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.

Curitiba, 20 de junho de 2014

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Prof. Denise O. Basgal, MSc.

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Laercio Ferreira de Oliveira, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP4-2012, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado *MarketingWare: Uma metodologia de gerenciamento de projetos para agências de publicidade e propaganda – O monitoramento e controle da qualidade no gerenciamento de projetos automotivos*, é autêntico e original.

Curitiba, 20 de Junho de 2014

Laercio Ferreira de Oliveira

Resumo

Philip Kotler, ícone das teorias e estratégias de *Marketing*, indica que toda organização deve investir na criação de modelos de inovação a fim de se atribuir valor às suas marcas. Para tanto, sugere a promoção de ações de divulgação que conectem as organizações ao seu público alvo. Isto significa, essencialmente, a realização de projetos que demandam iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento das atividades envolvidas nas promoções de *marketing*. Ou seja, executar o ciclo PDCA. Neste cenário surge a necessidade da aplicação de boas práticas de governança no gerenciamento dos projetos de ações promocionais de marketing em pequenas agências de publicidade e propaganda. Este trabalho de conclusão de curso pretende propor uma coleção de boas práticas, agrupadas em uma metodologia que podem ser aplicadas por agências de publicidade, na condução dos processos de gerenciamento das ações de *marketing* de seus clientes, através da aplicação da metodologia do PMI para gerenciamento de projetos. Para tanto, serão apresentados conceitos teóricos relacionados às ações de *Marketing* para divulgação de produtos ou serviços, os processos do gerenciamento de projetos em geral e alguns estudos de caso que demonstram a aplicação deste modelo na condução das relações internas e externas da agência de maneira transparente, ética e alinhada com a estratégia do negócio e os interesses dos clientes.

PALAVRAS-CHAVE

Marketing, agência, metodologia, gerenciamento, projeto.

Abstract

Philip Kotler, icon of the theories and strategies of Marketing, indicates that every organization must invest in creating models of innovation in order to assign value to their brands. To do so, suggests the promotion of actions of dissemination that connect organizations to your target audience. This means, essentially, the realization of projects that require initiation, planning, execution, monitoring and control and closure activities involved in marketing promotions. That is, run the PDCA cycle. In this scenario the need arises from the application of good governance practices in project management of marketing promotional activities in small advertising agencies. This monography intends to propose a collection of good practices, grouped into a methodology that ask be applied by advertising agencies, in the conduct of the management processes of the marketing activities of its clients through the application of the methodology of PMI for project management. To do so, they will be presented theoretical concepts related to Marketing actions for promoting products or services, the processes of project management in General and some case studies that demonstrate the application of this model in conducting internal and external relations of the Agency in a transparent manner, ethics and aligned with the business strategy and the interests of customers.

Key Words:Marketing, agency, methodology, management, project

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha Família que tolerou as minhas ausências, aos colegas de turma que compartilharam sua amizade, experiências pessoais e profissionais e aos professores da instituição que transmitiram os seus conhecimentos e vivências profissionais, permitindo assim que eu atingisse o meu objetivo.

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| INTRODUÇÃO | 09 |
| 1. O GERENCIAMENTO DE PROJETOS | 11 |
| 2. AS NOVE ÁREAS DE CONHECIMENTO | 12 |
| 2.1 INTEGRAÇÃO DO GERENCIAMENTO DO PROJETO | 12 |
| 2.2 GERENCIAMENTO DO ESCOPO DO PROJETO | 15 |
| 2.3 GERENCIAMENTO DE TEMPO DO PROJETO | 19 |
| 2.4 GERENCIAMENTO DE CUSTOS DO PROJETO | 21 |
| 2.5 GERENCIAMENTO DE QUALIDADE DO PROJETO | 22 |
| 2.6 GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DO PROJETO | 26 |
| 2.7 GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DO PROJETO | 26 |
| 2.8 GERENCIAMENTO DE RISCOS DO PROJETO | 35 |
| 2.9 GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES DO PROJETO | 36 |
| 3. FUNDAMENTOS DE <i>MARKETING</i> | 42 |
| 4. METODOLOGIA DO TRABALHO | 46 |
| 5. APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO | 48 |
| 5.1 PROJETO 1 – LANÇAMENTO DE UM PRÉDIO RESIDENCIAL | 49 |
| 5.2 PROJETO 2 – LANÇAMENTO DE UMA LOJA DE ROUPAS | 50 |
| 5.3 PROJETO 3 – CAMPANHA DE TRÂNSITO DE UMA PREFEITURA | 50 |
| 6. A COLEÇÃO DE BOAS PRÁTICAS AGÊNCIAS | 51 |
| 6.1 AS BOAS PRÁTICAS APLICADAS EM GERENCIAMENTO DE ESCOPO | 52 |
| 6.2 AS BOAS PRÁTICAS APLICADAS EM GERENCIAMENTO DE TEMPO | 53 |
| 6.3 AS BOAS PRÁTICAS APLICADAS EM GERENCIAMENTO DE CUSTO | 54 |
| 6.4 AS BOAS PRÁTICAS APLICADAS EM GERENCIAMENTO DE QUALIDADE | 58 |
| 6.5 AS BOAS PRÁTICAS APLICADAS EM GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÕES | 59 |
| 6.6 AS BOAS PRÁTICAS APLICADAS EM GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES | 61 |
| 6.7 AS BOAS PRÁTICAS APLICADAS EM GERENCIAMENTO DE INTEGRAÇÃO | 63 |
| 6.8 AS BOAS PRÁTICAS APLICADAS EM GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS | 63 |
| 6.9 AS BOAS PRÁTICAS EM GERENCIAMENTO DE RISCOS | 64 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 7. | MARKETINGWARE: UMA METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROJETOS | 64 |
| 7.1 | INICIAÇÃO | 67 |
| 7.2 | PLANEJAMENTO | 69 |
| 7.3 | EXECUÇÃO | 72 |
| 7.4 | MONITORAMENTO E CONTROLE | 74 |
| 8. | A IMPLANTAÇÃO DA METODOLOGIA | 76 |
| | CONCLUSÃO | 79 |
| | ANEXO 1 – MODELO DE FORMULÁRIO DE SOLICITAÇÃO DE MUDANÇAS | 81 |
| | ANEXO 2 – TÉCNICA DO VALOR AGREGADO | 82 |
| | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 84 |
| | APÊNDICE 1 – CONTRIBUIÇÃO INDIVIDUAL- LAÉRCIO OLIVEIRA | 86 |

INTRODUÇÃO

O *marketing* é uma prática empresarial que ao longo do século XX foi sendo transformada e aprimorada a ponto de se tornar uma dos pilares de qualquer negócio.

Os primeiros conceitos dos anos 60 já traziam uma visão administrativa para o *marketing* envolvendo diferentes variáveis simultaneamente. Os 4 “P’s” (Preço, Praça, Promoção e Produto), introduzidos por Jerome McCarthy, pontuaram a necessidade de gerir questões voltadas às finanças, logística, comunicação, produto e qualidade em estratégias que têm como objetivo final a transmissão de uma mensagem definida pela empresa dona do produto ou serviço sendo anunciado.

Em mais de cinquenta anos de práticas em *marketing*, a evolução de conceitos e a mudança na forma de fazer *marketing* acompanharam a chegada de novos canais de comunicação entre empresas e seus consumidores finais, assim como as novas formas de interação entre as companhias, clientes e a própria mensagem veiculada, abrindo espaço, por exemplo, para o *marketing 2.0*, onde o consumidor também participa da propaganda da empresa, sendo ele um produtor de conteúdo.

Independente da mensagem final, a forma utilizada para realizar a divulgação dos produtos de *marketing* segue uma rotina de processos, envolvendo diferentes partes interessadas, contratos de aquisições, documentos de *briefing* e trocas de informações constantes entre contratantes e contratados. Tudo isso dentro de um empenho que visa uma entrega final, caracterizando a rotina de trabalho de um projeto.

De acordo com o *Project Management Institute (PMI)*, um projeto é um esforço despendido no sentido de gerar um produto ou serviço em um intervalo de tempo definido, através de uma definição de seu escopo e pela utilização de recursos definidos. Para garantir um padrão de qualidade nas práticas em gerenciamento de projetos em todo o mundo, o PMI publica o *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*, um guia prático, que propõe a condução de um

projeto através de cinco grupos de processos: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento.

Valle (2010) defende que o PMBOK, com seus 42 processos, não é considerado uma metodologia, pois não descreve especificamente, como aplicá-las no mundo real. Mas oferece uma excelente estrutura na qual se basear.

Partindo desta ideia, o objetivo principal deste trabalho é apresentar uma metodologia de gerenciamento de projetos em pequenas agências de publicidade e propaganda a fim de promover o gerenciamento das promoções de marketing que encomendadas pelos seus clientes.

O capítulo 1 descreve uma breve introdução ao gerenciamento de projetos e os objetivos que se pretendem alcançar através de sua aplicação.

O capítulo 2 apresenta um resumo de cada uma das áreas de conhecimento descritas no PMBOK (2008) e descreve cada um dos seus 42 processos.

O capítulo 3 aborda o histórico e os fundamentos do *marketing* a fim de contextualizar os motivos que o transformaram em uma disciplina de valor estratégico para as companhias, governos e outras organizações.

No quarto capítulo será apresentada a metodologia aplicada ao desenvolvimento deste trabalho.

O capítulo 5 relata os três estudos de caso abordados durante a realização da pesquisa de campo em uma agência de publicidade e propaganda.

As impressões e observações realizadas na pesquisa de campo são relatadas no capítulo 6 através do mapeamento das boas práticas de gerenciamento de projetos em cada uma das nove áreas de conhecimento descritas no PMBOK® (2008).

O capítulo 7 descreve a metodologia de gestão de projetos proposta através deste trabalho. Foi batizada de *MarketingWare* em homenagem aos Professores Carlos Magno e Luiz Fernando da Silva Xavier, que contribuíram brilhantemente com seus conhecimentos através das metodologias *MethodWare*®, Xavier (2009) e *Basic MethodWare*®, Xavier (2001).

O capítulo 8 alerta para as questões relacionadas à implantação de uma nova metodologia em ambientes comerciais.

Finalmente são apresentadas as conclusões, as referências bibliográficas, anexos. Ainda, como parte obrigatória à apresentação do TCC, cada integrante da equipe apresenta uma contribuição individual, sob a forma de apêndice.

Espera-se que este trabalho de conclusão de curso seja uma contribuição para a sociedade e que ajude a estimular e fomentar a aplicação de boas práticas de gerenciamento de projetos no processo de busca da melhoria contínua das empresas e das organizações.

1. O GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O gerenciamento de projetos, segundo Valle (2010), pode ser definido como a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades de um projeto a fim de atender às suas demandas, sendo realizado pela integração dos seguintes processos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento.

Este gerenciamento deve ser aplicado para conduzir uma equipe de trabalho para alcançar os objetivos do projeto. É o gerente do projeto a pessoa responsável por conduzir o gerenciamento. Dentre suas atribuições, estão:

- A identificação das necessidades do projeto;
- O estabelecimento dos objetivos a serem alcançados;
- O atendimento às expectativas de todas as partes interessadas;
- O balanceamento adequado entre o escopo, tempo, custo e qualidade.

Para Newell (2002), os gerentes de projeto devem equilibrar e balancear três fatores conflitantes: tempo, custo e um terceiro fator que pode ser escopo ou qualidade, dependendo da visão adotada.

As relações de interdependência entre esses fatores é tão forte que faz com que, caso as condições de algum dele mude, pelo menos um dos outros também sofrerá alterações.

Com o objetivo de coletar, organizar e desenvolver documentos técnicos, coleções de boas práticas e guias de conhecimento na área de gerenciamento de projetos foi estabelecido, em 1969, o *Project Management Institute* – PMI. De acordo com Valle (2010), atualmente o PMI é uma das principais associações mundiais em

gerenciamento de projetos, com mais de 420 mil associados e possui um dos processos de certificação mais respeitados de todo o mundo.

Desenvolvido e publicado pelo PMI, o Guia PMBOK®, atualmente em sua quinta edição, aponta um subconjunto de conhecimentos em gerenciamento amplamente reconhecidos como “boas práticas”. Ou seja, existe um consenso geral de que a aplicação desse conhecimento aumenta as chances de sucesso de um projeto.

No entanto, este estudo foi iniciado e concluído usando como referência o Guia PMBOK® – 4ª Edição, de 2008.

2. AS NOVE ÁREAS DE CONHECIMENTO

Como exposto anteriormente, o gerenciamento de projetos é realizado pela aplicação de vários processos. O PMBOK (2008) classifica 42 processos distintos de gerenciamento. Esses processos são divididos, ou distribuídos em nove áreas de conhecimento. As áreas de conhecimento, de acordo com o PMBOK (2008) são:

- Integração do gerenciamento do projeto;
- Gerenciamento do escopo do projeto;
- Gerenciamento de tempo do projeto;
- Gerenciamento de custos do projeto;
- Gerenciamento da qualidade do projeto;
- Gerenciamento de recursos humanos do projeto;
- Gerenciamento das comunicações do projeto;
- Gerenciamento de riscos do projeto;
- Gerenciamento de aquisições do projeto.

2.1 INTEGRAÇÃO DO GERENCIAMENTO DO PROJETO

Segundo PMBOK (2008), o gerenciamento de integração em projetos deve garantir que todas as atividades e processos trabalhem unidos, consolidados e interagindo entre si de forma a garantir o sucesso do projeto, ou seja, ao atendimento aos requisitos e expectativas. Objetivamente, o gerenciamento de integração se ocupa da coordenação das atividades de gerenciamento de todo o projeto. Inclui características de consolidação e articulação na tomada de decisões sobre alocação

de recursos, concessões entre alternativas conflitantes e gerenciamento das dependências mútuas em situações onde processos distintos interagem. Por exemplo, a entrega de um pacote de trabalho deve disparar uma série de eventos de atualização das outras áreas de gerenciamento: atualização da EAP, do cronograma, controle de riscos, caso haja algum associado à entrega realizada, encerramento do contrato quando for uma aquisição, RH para desmobilização de pessoal, gerência de custos para efetuar os pagamentos necessários. Por outro lado, a não aceitação de uma entrega envolve a integração dos processos nas áreas de conhecimentos de escopo, custos, tempo, aquisições, qualidade, riscos e até aquisições para que a situação seja administrada e controlada a fim de causar o menor impacto possível no projeto. Ainda, o gerenciamento da integração também é o responsável por gerenciar toda a documentação produzida e garantir a consistência do plano de gerenciamento do projeto.

O gerenciamento de integração é complexo e característico de cada tipo de projeto, mas o gerente de projeto deve ser capaz de adequar as técnicas às situações particulares dos projetos. Para o PMBOK(2008), a natureza integrativa do gerenciamento considera outras atividades realizadas durante sua execução:

- Analisar e entender o escopo. Isto inclui os requisitos do projeto e produto, critérios, premissas, restrições e outras influências relacionadas ao projeto;
- Entender como capturar a informação e transformá-la em um plano de gerenciamento do projeto usando uma abordagem estruturada;
- Realizar atividades para produzir as entregas do projeto;
- Medir e monitorar os aspectos do progresso do projeto e tomar as medidas necessárias para corrigir desvios e alcançar os objetivos esperados.

Os seis processos de gerenciamento de integração são:

- **Desenvolver o termo de abertura do projeto:** São os projetos que implementam as orientações estratégicas de uma empresa ou organização. A publicação do termo de abertura do projeto (TAP) é o evento que oficializa o início da execução de um projeto. É a indicação dada pelo patrocinador de que o projeto

foi autorizado e deve conter uma descrição do produto ou serviço que será produzido pelo projeto, considerando as principais expectativas e premissas dos envolvidos nos processos. O TAP também formaliza quem será o Gerente do Projeto.

- **Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto:** processo responsável por documentar as ações que definem e coordenam os planos auxiliares. O plano de gerenciamento do projeto define como este será executado, monitorado, controlado e encerrado. O plano de gerenciamento é desenvolvido através de uma série de processos até o encerramento do projeto.
- **Orientar e gerenciar a execução do projeto:** processo responsável pela realização dos trabalhos previstos em cada uma das áreas de gerenciamento do projeto. O gerente deverá acompanhar o desempenho das atividades planejadas e gerenciar as diversas interfaces técnicas e organizacionais que existem dentro do projeto. Deverá conduzir a equipe e corrigir eventuais desvios, gerenciar as necessidades de mudanças, mediar conflitos e autorizar concessões de forma a garantir, assim, que o projeto alcance os objetivos esperados em cada fase até a sua conclusão.
- **Monitorar e controlar o trabalho do projeto:** processo responsável por acompanhar, revisar e ajustar do progresso do projeto visando atender aos objetivos de desempenho definidos no plano de gerenciamento. O monitoramento é um aspecto do gerenciamento executado do início ao fim do projeto. Inclui a coleta e avaliação das medições de desempenho do projeto e análise de tendências. Essas análises permitem ao gerente tomar as decisões sobre como realizar melhorias no processo. O controle diz respeito às ações corretivas e/ou preventivas nos planos de ação e a reflexão sobre a efetividade dessas ações na respectiva melhoria de desempenho.
- **Realizar o controle integrado de mudanças:** processo responsável por revisar todas as solicitações, aprovação e gerenciamento de mudanças em

entregas, documentos de projeto e plano de gerenciamento do projeto. O plano de gerenciamento do projeto, a declaração do escopo e outras entregas são mantidas através do gerenciamento cuidadoso e contínuo das mudanças, ou através da rejeição ou da aprovação das mesmas, assegurando assim que somente as mudanças aprovadas são incorporadas à linha de base revisada. Solicitações de mudança aprovadas podem requerer novas estimativas de custos, seqüência de atividades, datas de cronograma, requisição de recursos e análise de alternativas de resposta aos riscos. Qualquer mudança pode demandar alterações que causem impactos no plano de gerenciamento e em outros documentos do projeto. Assim, o sistema de gerenciamento com controle integrado de mudanças fornece uma maneira padronizada de gerenciar, de maneira centralizada, as mudanças e linhas de base aprovadas dentro de um projeto.

- **Encerrar o projeto ou fase:** processo de finalização formal das atividades de encerramento do projeto ou de uma fase. Durante o encerramento do projeto, o gerente revisará todas as informações acumuladas durante a execução do projeto e assegurar que todo o trabalho está completo. Já que o escopo é medido em comparação com o plano de gerenciamento, o gerente revisará o documento para garantir a conclusão antes do encerramento do projeto. Este processo determina os procedimentos para transferir o produto final do projeto para a fase de produção e/ou operações e, finalmente, coletar registros, auditar o sucesso ou fracasso do projeto, coletar lições aprendidas e arquivar informações do projeto para o uso futuro da organização.

2.2 GERENCIAMENTO DO ESCOPO DO PROJETO

De acordo com o PMBOK (2008), o gerenciamento do escopo projeto inclui os processos necessários para assegurar que o projeto inclui todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para termina-lo com sucesso.

Em uma realidade de negócios que exige mudanças rápidas é um fator crítico de sucesso a inovação através da criação de novos padrões, técnicas e ferramentas de modo a obter resultados de forma rápida e eficiente. Trata-se de iniciar, planejar, executar e controlar projetos até seu encerramento ordenado, consistindo na aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas com o objetivo de

atingir ou até mesmo exceder às necessidades e expectativas dos clientes e as demais partes interessadas no projeto.

A área de conhecimento do gerenciamento do escopo do projeto é aquela que trata, principalmente, da definição e controle do que está e do que não está incluído no projeto, ou seja, é a linha de base fundamental do planejamento do projeto. Serve para formalizar a lista de elementos necessários que permite assegurar que o projeto inclui a descrição de todo o trabalho necessário para a sua conclusão bem-sucedida. Assim, o trabalho não descrito no plano de gerenciamento do projeto não faz parte do projeto.

Da mesma forma na qual os projetos devem estar alinhados com plano estratégico da organização, o escopo deve estar relacionado às necessidades do negócio sob pena de falhar. Espera-se que os projetos tenham um objetivo claro e entendido por todas as partes interessadas. A realidade, no entanto, pode ser bem diferente. Muitos projetos iniciam com uma ideia vaga do resultado final ou com apenas uma definição superficial. Assim, muitos projetos falham devido à má definição do escopo. Grande parte dos problemas é decorrente da falha de planejamento e controle do escopo. A questão que se impõe, então, é determinar o que, afinal, se pretende fazer. A falha nesta determinação causa incremento não desejado do escopo, atraso no cronograma, custos acima do previsto, falta de recursos de pessoal, mudanças de requisitos e especificações, qualidade abaixo da esperada, produtos que não satisfazem o cliente e até mesmo o cancelamento do projeto. Conforme a complexidade do projeto aumenta, o nível ou incerteza ao tentar definir o escopo do trabalho provavelmente, aumenta também.

É importante notar a diferença entre escopo do produto e escopo do projeto. Ignorar essa diferença é um equívoco recorrente. Segundo o PMBOK (2008), 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 outras partes interessadas, os quais podem ser mais ou menos detalhados. Já o escopo do projeto refere-se ao trabalho que deve ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado com as características e funções especificadas.

Para viabilizar que o projeto seja gerenciado por objetivos, os escopos do produto e do projeto devem ser integrados, bem como as entregas das diferentes especialidades funcionais.

De acordo com Newell (2002), os gerentes de projeto, normalmente, balanceiam três fatores conflitantes: tempo, custo e um terceiro fator que pode ser escopo ou qualidade, dependendo da visão adotada. O fator que sobrar (escopo ou qualidade) será a consequência desse balanceamento. Por exemplo, se definirmos tempo, custo e escopo, a consequência será a qualidade do projeto. Se definirmos tempo, custo e qualidade, a consequência será o escopo do projeto.

Para garantir a correta definição e condução da linha de base do escopo, o gerenciamento do escopo, o PMBOK (2008) define cinco processos necessários:

- **Coletar os requisitos:** processo de planejamento que envolve definir e documentar as funções e funcionalidades do projeto e do produto necessárias para atender às necessidades e às expectativas do patrocinador, do cliente e de outras partes interessadas. Os requisitos devem ser obtidos, analisados e registrados, uma vez que se transformam na fundação do escopo e influenciam o planejamento do custo, do cronograma e da qualidade do projeto. Os requisitos devem ser registrados com detalhes suficientes para serem medidos, devendo ser investigáveis, completos, consistentes e aceitáveis para as principais partes interessadas. Inclui as expectativas do patrocinador, do cliente e outras partes interessadas.
- **Definir o escopo:** processo de planejamento que produz uma descrição detalhada do projeto e do produto, considerando as informações relevantes obtidas do cliente e do ambiente externo. O desenvolvimento de uma declaração de escopo, com base nos requisitos das partes interessadas, é a base para futuras decisões do projeto. Recomenda-se que a declaração de escopo aponte as fronteiras e interfaces do projeto, bem como as hipóteses (suposições ou premissas) e restrições.
- **Criar a estrutura analítica do projeto (EAP):** processo de planejamento que realiza a decomposição do escopo em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis, a EAP é a ferramenta usada para atingir o detalhamento necessário da definição do escopo. Para tanto, é realizada a subdivisão das principais entregas do projeto e do produto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis

chamados pacotes de trabalho. A EAP melhora a definição de atividades, a precisão das estimativas de custos, duração e quantidade de recursos, o que facilita a atribuição de responsabilidades e acompanhamento do desempenho do projeto. Os pacotes de trabalho devem ser descritos detalhadamente no dicionário da EAP. A EAP é a fundação sobre a qual o projeto é construído e é um dos grandes tópicos que se deve dominar visando ao adequado gerenciamento de um projeto.

- **Verificar o escopo:** processo de monitoramento e controle que envolve a formalização da aceitação das entregas do projeto. Inclui a revisão das entregas com o cliente para assegurar que foram concluídas de maneira satisfatória e obter a aceitação formal. Inclui atividades tais como medição, exame e verificação para determinar se o trabalho e as entregas atendem aos requisitos e aos critérios de aceitação do produto. A verificação do escopo não é o mesmo que controle de qualidade, pois o foco está na aceitação das entregas, enquanto que no controle de qualidade o foco é na precisão e o atingimento dos requisitos de qualidade especificados. O controle de qualidade é normalmente feito antes da verificação do escopo, mas os dois processos podem ser executados paralelamente. As entregas finalizadas que não foram formalmente aceitas são documentadas, juntamente com as razões para a sua rejeição. Essas podem exigir uma solicitação de mudança visando o reparo de defeitos.

- **Controlar escopo:** processo de monitoramento e controle que coloca em prática um mecanismo de controle das mudanças no escopo do projeto. Um desafio de todo gerente de projetos é controlar o aumento do escopo durante a execução do projeto. Para tanto, é necessário desenvolver uma coleção de procedimentos formais que definam os passos pelos quais documentos oficiais de projeto podem ser alterados. Tais procedimentos constituem um sistema de controle de mudanças do escopo, incluindo documentos, sistemas de acompanhamento e níveis de aprovação necessários para autorizar as mudanças. Ainda como serão conduzidas mudanças aprovadas em caráter emergencial. Esse sistema fornecerá orientações técnicas e administrativas a fim de identificar e registrar as características de um documento, item ou sistema. Tal procedimento visa controlar mudanças nessas características e reportar sua implementação mantendo a conformidade com os requisitos.

O PMBOK (2008) destaca que um bom plano de gerenciamento de escopo deve conter diretrizes sobre como o escopo do projeto será definido, documentado, verificado, gerenciado e controlado, incluindo regras e referências para a construção e manutenção da linha de base do escopo, refinada progressivamente ao longo de todo o projeto e composta pela declaração de escopo, EAP e dicionário da EAP.

2.3 GERENCIAMENTO DE TEMPO DO PROJETO

De acordo com o PMBOK (2008), o Gerenciamento do tempo do projeto inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto. São seis os processos de gerenciamento de tempo, conforme descritos abaixo:

- **Definir as atividades:** Identificar as ações específicas a serem realizadas para produzir as entregas do projeto;
- **Sequenciar as atividades:** Estabelecer a ordem em que as atividades devem ser completadas assim como a determinação dos relacionamentos e das dependências dessas atividades ao longo do ciclo de vida do projeto.
- **Estimar os recursos da atividade:** Estimar a quantidade de pessoas, equipamentos e/ou suprimentos que serão necessários para realizar cada atividade.
- **Estimar as durações da atividade:** Estimar a quantidade de períodos de trabalho necessários para terminar cada atividade específica usando os recursos estimados.
- **Desenvolver o cronograma:** Analisar as sequências das atividades, suas durações, recursos necessários e restrições para criar o cronograma do projeto.
- **Controlar o cronograma:** Monitorar a evolução do projeto para atualizar seu progresso e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base do cronograma.

Esses processos interagem entre si e com os de outras áreas de conhecimento e ocorrem pelo menos uma vez em todo projeto. Embora os processos estejam aqui apresentados como componentes distintos com interfaces bem definidas, na prática eles podem se sobrepor e interagir.

Em alguns projetos, especialmente aqueles de escopo menor, a definição, o sequenciamento, a estimativa de recursos, a estimativa das durações das atividades e o desenvolvimento do cronograma estão tão estreitamente conectados que são

vistos como um único processo, muitas vezes realizado em um período de tempo relativamente curto.

Os processos de gerenciamento do tempo do projeto e suas ferramentas devem ser documentados no plano de gerenciamento do cronograma ou diretamente no plano de gerenciamento do projeto. Pode ser formal ou informal, altamente detalhado ou generalizado, baseado nas necessidades do projeto e deve incluir os limites de controle apropriados. Ao ser finalizado e aprovado o cronograma passa a ser a linha de base que será usada no processo de controlar a evolução do cronograma.

Algumas técnicas de controle do cronograma são:

- **Crashing** (técnica da compressão): o gerente do projeto pode optar por alocar mais recursos para compensar atrasos no prazo. Deve ser realizada uma avaliação sobre quais compensações de custo e prazo serão vantajosas para obter a maior compressão com o mínimo aumento nos custos. O risco associado a esta opção é que esta alternativa frequentemente resulta em aumento de custo pela contratação de mais recursos;
- **Fasttracking** (técnica do caminho rápido): realizar paralelamente atividades que normalmente seriam feitas em sequência. O risco associado a esta opção é que frequentemente resulta em retrabalho;
- **Resource-based method** (método baseado em recursos): consiste em realocar recursos (de preferência com maior experiência) de certas atividades para as atividades mais críticas, com o intuito comum de retroceder o prazo, ou tanto quanto possível, à sua duração global originalmente prevista. Utilização de horas extras, fins de semana, ou turnos múltiplos devem também ser consideradas para a redução das atividades críticas. Esta opção deve ser utilizada por períodos curtos de tempo. A aplicação continuada dessa técnica pode desmotivar e diminuir a atenção da equipe por causa da carga adicional sem períodos adequados de descanso.

É permitida a utilização de outras técnicas, desde que discutidas e aprovadas pelo gerente do projeto.

2.4 GERENCIAMENTO DE CUSTOS DO PROJETO

O gerenciamento de custos é de forma resumida definir a quantidade de dinheiro necessário para realização das atividades do projeto e disponibiliza-las a seu devido tempo. Segundo o PMBOK (2008) a gestão dos custos do projeto inclui os processos de estimativas, orçamentos e controle, de modo que o projeto possa ser concluído dentro do orçamento aprovado.

O orçamento neste gerenciamento pode obedecer a diversas técnicas financeiras para a estimativa, orçamento e controle dos custos. Portanto, quando falamos na gestão do custo é fundamental perceber que a finalidade desta é garantir a entrega contratada sob o valor aprovado. Há três processos que definem o tripé do gerenciamento de custos:

- **Estimar os custos:** É o processo que estima o custo dos recursos monetários necessários para concluir as atividades do projeto.
- **Determinar o orçamento:** É o processo que agrega os custos estimados das atividades individuais ou pacotes de trabalho para estabelecer uma linha de base autorizada dos custos.
- **Controlar os custos:** É o processo que monitora o andamento do projeto para atualização do seu orçamento e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base dos custos.

O PMBOK (2008) aponta que os três processos acima devem interagir entre si, assim como interagir com os processos das outras áreas de conhecimento da gestão de projetos. O manual de boas práticas, quando se refere a gestão de custos, ainda destaca que os processos e as áreas do conhecimento podem envolver esforços de uma pessoa, ou de um grupo, baseado nas necessidades ou porte de cada projeto.

Cada processo ocorre pelo menos uma vez em todo projeto. Mesmo que os processos sejam apresentados como elementos diferentes com interfaces bem definidas é válido destacar que na prática eles podem se sobrepor.

A execução dos três processos de gerenciamento de custo (estimar preço, determinar orçamento e controlar os custos) é percebida pelo esforço de

planejamento da equipe. Os processos da gestão dos custos e suas ferramentas serão selecionados durante o ciclo de vida do projeto e são documentadas no plano. O plano de gerenciamento dos custos pode ser formal ou informal, altamente detalhado ou conciso, dependendo das necessidades do projeto.

2.5 GERENCIAMENTO DE QUALIDADE DO PROJETO

De acordo com o PMBOK (2008), o gerenciamento da qualidade do projeto inclui os processos e as atividades da organização executora que determinam as políticas de qualidade, os objetivos e as responsabilidades, de modo que o projeto satisfaça às necessidades para as quais foi empreendido.

Este é um tema dinâmico e a sua evolução se dá através da própria política de busca da melhoria contínua dos processos durante o ciclo de vida do projeto e da própria empresa, em sua estrutura organizacional e sua administração.

Garvin (2002) estruturou os diversos períodos ou eras da qualidade e suas respectivas evoluções em:

- Inspeção
- Controle estatístico da qualidade
- Garantia da qualidade
- Gestão estratégica da qualidade

Garvin (2002) também relata que nas duas últimas décadas do século XX a qualidade passou efetivamente a ser percebida como uma disciplina de cunho estratégico, além do seu viés tradicionalmente técnico. Os princípios da gestão pela qualidade total, disseminados a partir de 1950, foram enfim assimilados pela maioria das organizações, a qualidade passou a ser discutida na agenda estratégica do negócio e o mercado passou a valorizar quem a possuía e a punir as organizações hesitantes ou focadas apenas nos processos clássicos de controle da qualidade.

O PMBOK (2008) define três processos relacionados ao gerenciamento da qualidade em projetos, a saber:

- **Planejamento da Qualidade:** Segundo PMBOK (2008), planejar a qualidade é o processo de identificação dos requisitos e/ou padrão de qualidade do projeto e do produto, além da documentação de como o projeto demonstrará a conformidade. Seu nível de detalhamento pode variar bastante conforme maior ou menor formalidade do projeto. Um plano de qualidade detalhado inclui a descrição das metas do projeto (segundo a especificação dos requerimentos do cliente), a forma de medição, os níveis de tolerâncias admitidos para as inconformidades e até mesmo a análise do impacto sobre os custos. Os resultados do processo de planejar a qualidade são: o plano de qualidade do projeto, as métricas de qualidade do projeto, as listas de verificação, o plano de melhoria de processo e atualização da documentação do projeto.
- **Garantia da Qualidade:** Segundo PMBOK (2008), realizar a garantia da qualidade é o processo de auditoria dos requisitos de qualidade e dos resultados das medições de controle da qualidade para garantir que sejam usados os padrões de qualidade e definições operacionais apropriados. Significa que este processo deve definir um sistema de processos e seus controles que conduzirão à confiabilidade da produção, envolvendo recursos humanos e abordando a qualidade desde a fase de concepção do produto até a entrega. Seu desenvolvimento baseia-se nas diretrizes do plano de gerenciamento da qualidade, no qual as atividades da garantia e do plano de melhoria de processo são descritas. As métricas de qualidade e os dados de monitoramento de desempenho do projeto estabelecem as bases de avaliação para a auditoria, principal ferramenta deste processo. As auditorias incluem análise de processos entre outras ferramentas da qualidade cabíveis e constituem-se em uma revisão independente e estruturada das atividades, para avaliar se os resultados do projeto, ou processos, estão alinhados com as políticas e metas definidas.
- **Controle da Qualidade:** De acordo com o PMBOK (2008), realizar o controle da qualidade é o processo de monitoramento e registro dos resultados da execução das atividades de qualidade para avaliar o desempenho e recomendar mudanças necessárias. É um processo que perpassa todas as atividades do projeto, pois as

metas e padrões de qualidade se estendem por todos os processos e produtos do projeto, assim como suas metas gerais de desempenho. Um bom sistema de controle da qualidade deve comparar os resultados atuais com os padrões definidos, atuar quando os padrões não forem alcançados e planejar melhorias. Espera-se como resultado o aumento da produtividade, a dedução do custo efetivo e a redução dos riscos do projeto. O controle da qualidade está baseado em critérios de medição, monitoramento e definições operacionais que devem esclarecer especificamente o que é qualidade e como ela será mensurada no projeto. Esta descrição deve estar contida no plano de qualidade do projeto, parte integrante do seu plano de gerenciamento.

Espera-se, como saídas do controle da qualidade, um conjunto de recomendações sobre ações corretivas e preventivas, atualizando-se o plano de gerenciamento do projeto e, se for o caso, os seus ativos ou lições aprendidas.

Esses processos interagem entre si e com os processos das outras áreas de gerenciamento. Podem inclusive, sobrepor-se entre si.

É importante ressaltar que o gerenciamento da qualidade envolve tanto a qualidade do projeto quanto os aspectos relacionados à qualidade do produto. É natural pensar que, em se tratando de produtos de naturezas diferentes, as medidas de qualidade do produto serão específicas do tipo de produto. De outro lado, as abordagens do gerenciamento da qualidade do projeto podem ser aplicadas a quaisquer tipos de projetos. Nestes dois casos, deixar de cumprir os requisitos de qualidade esperados e planejados causará impactos negativos, em algum grau, tanto para a organização executora do projeto, quanto para as partes interessadas.

Por exemplo:

- Tentar acelerar uma entrega sobrecarregando a equipe do projeto pode resultar em erros e necessidade de retrabalho – mais esforço, mais horas extras e aumento dos custos;

- Negligenciar as inspeções de qualidade pode ignorar a existência de falhas a tempo de corrigi-las antes da entrega – descobrir a existência de um bug¹ durante o evento de lançamento de um software.

O PMBOK (2008) ainda aponta que qualidade e grau não são a mesma coisa. O grau representa o nível ou a medida de categoria atribuída a uma determinada característica de produto (ou serviço). A qualidade é o grau com que todo um conjunto de características é capaz de atender aos requisitos. Por exemplo: Um automóvel pode ter um alto grau em se tratando de itens de série, mas pode apresentar vários problemas, o que denota baixa qualidade. Ou pode ser uma versão mais básica, sem muitos acessórios, mas que demanda pouca manutenção e seus componentes mecânicos é de alta durabilidade, o que significa que é um produto visto pelo mercado como de alta qualidade.

Outra diferença conceitual importante apontada pelo PMBOK (2008) é que precisão e exatidão não são equivalentes. Precisão significa que os valores de medições repetidas estão agrupados e têm pouca dispersão. Exatidão significa que o valor medido está bem próximo do valor correto. Medidas precisas não são necessariamente exatas. Uma medida muito exata não é necessariamente precisa. Por exemplo, o tom de verde das embalagens no lançamento de um determinado produto não varia, ou seja, é alta precisão. Mas, não era para ser verde. Era para ser azul. Por outro lado, a embalagem poderia ser da cor certa, mas problemas na mistura de corantes à tinta base fizeram com que as embalagens ficassem em tons de azul diferentes. Cabe também, ao gerente do projeto determinar níveis adequados de exatidão e precisão necessários ao atendimento dos requisitos do projeto e do produto.

¹ Do inglês, inseto ou besouro, é o termo utilizado em desenvolvimento de software para referenciar um erro não tratado e que se manifesta aleatoriamente quando ocorre um determinado conjunto improvável de eventos durante a operação dos usuários.

2.6 GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DO PROJETO

Segundo o PMBOK (2008), o gerenciamento dos recursos humanos do projeto inclui os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto. A equipe do projeto consiste nas pessoas com papéis e responsabilidades designadas para a conclusão do projeto. O envolvimento e a participação dos membros da equipe desde o início agregam seus conhecimentos durante o processo de planejamento e fortalece o compromisso com o projeto.

Os processos de gerenciamento dos recursos humanos do projeto são:

- **Desenvolver o plano de recursos humanos:** é o processo de identificação e documentação das funções, responsabilidades, habilidades necessárias e relações hierárquicas do projeto, além da criação de um plano de gerenciamento do pessoal;
- **Mobilizar a equipe do projeto:** é o processo de indicar as pessoas que farão parte da equipe necessária para concluir as designações do projeto;
- **Desenvolver a equipe do projeto:** este processo prevê de que forma se dará a melhoria das competências, interação e ambiente global da equipe;
- **Gerenciar a equipe do projeto:** é o processo de acompanhamento do desempenho dos membros da equipe, *feedback* e resolução de conflitos. Gerenciar e liderar a equipe do projeto também inclui, entre outras atividades:
 - Influenciar a equipe do projeto: conhecer e influenciar os fatores de recursos humanos que podem impactar o projeto. Isso inclui o ambiente da equipe, diferenças culturais e geográficas dos membros da equipe, comunicações entre outros fatores de pessoal que podem alterar o desempenho do projeto;
 - Comportamento profissional e ético: garantir que todos os membros da equipe assumam o compromisso de manter um comportamento ético.

2.7 GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DO PROJETO

De acordo com o PMBOK (2008) o gerenciamento das comunicações do projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriadas.

Antes mesmo de considerar os processos de gerenciamento das comunicações propostos nas teorias de gerenciamento de projetos, é importante considerar o papel fundamental da comunicação no próprio ambiente de trabalho. A troca de informações acontece o tempo todo entre os membros da equipe e outros *Stakeholders*, internos ou pertencentes a grupos ou organizações externas. Uma gestão de comunicações de maneira planejada e organizada é um fator crítico de sucesso. Segundo Chaves (2010) o processo de comunicação que envolve um agente transmissor e outro, receptor, só é bem-sucedido a partir do momento que o receptor não só compreende a mensagem, mas tem a reação esperada pelo emissor.

O PMBOK (2008) aponta os cinco processos do gerenciamento das comunicações, como:

- **Identificar as partes interessadas:** O processo de identificação de todas as pessoas ou organizações que podem ser afetadas pelo projeto e de documentação das informações relevantes relacionadas aos seus interesses, envolvimento e impacto no sucesso do projeto.
- **Planejar as comunicações:** O processo de determinação das necessidades de informação das partes interessadas no projeto e definição de uma abordagem de comunicação.
- **Distribuir informações:** O processo de colocar as informações necessárias à disposição das partes interessadas no projeto, conforme planejado.
- **Gerenciar as expectativas das partes interessadas:** O processo de comunicação e interação com as partes interessadas para atender às suas necessidades e solucionar as questões à medida que ocorrerem.
- **Reportar o desempenho:** O processo de coleta e distribuição de informações sobre o desempenho, incluindo relatórios de andamento, medições do progresso e previsões.

As boas práticas apontadas pelo PMBOK (2008) podem ser aplicadas a projetos de variadas escalas e ramos de atuação. Com orientações apresentadas de maneira abrangente, a metodologia pode ser adequada ao contexto da equipe gestora e executora do projeto em questão. Aproveitando essa possibilidade e adequando a referência ao propósito do presente estudo, um recorte e contextualização dos

processos do PMBOK (2008) serão feitos, a fim de manter o foco em projetos de ações de marketing. Vejamos, a seguir, cada um dos processos com mais detalhes.

2.7.1 Identificar as partes interessadas

Para Xavier (2009) as partes interessadas (ou *stakeholders*) são todas as pessoas, grupos e organizações que estão ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses possam ser afetados de forma positiva ou negativa como resultado da execução do projeto. Essas pessoas ou organizações podem exercer influência e afetar a execução e/ou o sucesso do projeto. Sendo assim, é importante que a equipe do projeto as identifique e as classifique de acordo com suas necessidades para, então, gerenciar essas demandas. Xavier (2009) também aponta que os principais *stakeholders* são: o gerente do projeto, o cliente, os membros da equipe, a organização executora, o patrocinador e as pessoas ou organizações que farão uso do produto ou serviço do projeto.

Além desse, é muito importante realizar a identificação minuciosa, nem que seja apenas para registro, das partes interessadas. O PMBOK (2008) sugere a consulta de alguns documentos como fonte de informação:

Termo de abertura do projeto: Fornece informações sobre as partes internas e externas envolvidas e afetadas pelo projeto, tais como patrocinadores, clientes, membros da equipe, grupos e departamentos que participam do projeto e outras pessoas ou organizações.

Documentos de aquisição: Quando um projeto é o resultado de uma atividade de aquisição ou baseado em um contrato estabelecido, o contratante e o contratado são as principais partes interessadas do projeto.

Fatores ambientais da empresa: A cultura e estrutura organizacional, padrões governamentais e/ou do setor (como regulamentações e padrões dos produtos).

Ativos de processos organizacionais: *Templates* de registro das partes interessadas; lições aprendidas de projetos anteriores e, até mesmo, registros das partes interessadas de projetos anteriores.

Dentre as ferramentas para a identificação das partes interessadas apresentadas pelo PMBOK (2008), uma das mais visuais e eficazes é a Matriz de Poder x Interesse. Esta ferramenta permite identificar o impacto, ou apoio, potencial que

cada parte interessada pode gerar. Assim é possível classificá-los a fim de definir uma estratégia de abordagem que podem ser classificadas de 4 formas: apenas monitorar, manter informada, manter satisfeita e gerenciar de perto. Em grandes comunidades de partes interessadas, durante as fases, é importante priorizar os grupos de interessados a fim de garantir o uso eficiente de esforços para comunicar e gerenciar suas expectativas.

Ao encerrar o processo de identificação das partes interessadas será publicado o documento que consolidam quais são, de que forma e a que tempo todas as partes interessadas deverão receber informações a respeito do projeto.

A principal saída deste processo de identificação é o registro que contém todos os detalhes relativos às partes identificadas, incluindo:

Informações de identificação: nome, posição na organização, local, papel no projeto, informações de contato;

Informações de avaliação: requisitos essenciais, principais expectativas, influência potencial no projeto, fase de maior interesse no ciclo de vida do projeto;

Classificação das partes interessadas: qualificadores do tipo interna ou externa, se é apoiadora, neutra ou resistente, outros.

A estratégia de gerenciamento das partes interessadas define a abordagem que será utilizada pela equipe do projeto a fim de garantir o apoio e minimizar, ou mesmo eliminar eventuais danos que possam ser causados pelas partes interessadas durante todo o ciclo de vida ou fase do projeto. Devem ser considerados aspectos a respeito da forma como a equipe deverá atuar, o estabelecimento do nível de participação desejada no projeto por cada parte interessada identificada e a forma como os grupos de partes interessadas serão administrados.

2.7.2 Planejamento das comunicações

Para o PMBOK (2008), planejar as comunicações é o processo de determinar as necessidades de informação das partes interessadas no projeto e definir uma abordagem de comunicação. O processo responde às necessidades de informações e comunicação das partes interessadas; por exemplo, quem precisa de quais informações, quando elas serão necessárias, como serão fornecidas e por quem.

Embora todos os projetos compartilhem a necessidade de comunicar as informações, as necessidades em si e os métodos de distribuição variam muito.

Xavier (2009) simplifica um pouco essa visão e estabelece que é a forma como deverão ser feitos a geração, a coleta, o armazenamento e o controle das informações do projeto, assim como sua distribuição criteriosa, por meios adequados e no momento certo, às partes interessadas.

O planejamento mal feito das comunicações acarretará problemas, tais como entrega de informações com atraso ou mesmo a não entrega, vazamento de informações confidenciais e divulgação de informações erradas para as partes interessadas envolvidas.

Ao ter consciência de quem são os *stakeholders* do projeto e qual a posição de cada um, é momento de refletir sobre qual é a mensagem que esse agente precisa receber, por meio de qual canal e em qual periodicidade. O planejamento vai ainda considerar canais de comunicação formal e informal.

O PMBOK (2008) traz uma lista de verificações que auxiliam à equipe executora a refletir sobre todos esses pontos:

Urgência da necessidade de informações: O sucesso do projeto depende de informações atualizadas com frequência, disponíveis de maneira imediata ou a publicação de relatórios emitidos periodicamente é suficiente?

Disponibilidade de tecnologia: Já existem sistemas adequados ou as necessidades do projeto exigem modificações? As partes interessadas têm acesso à tecnologia de comunicação selecionada?

Equipe do projeto esperada: Os sistemas de comunicação propostos são compatíveis com a experiência e os conhecimentos dos participantes do projeto ou será necessário um extenso treinamento e aprendizado?

Duração do projeto: É provável que haja mudanças na tecnologia disponível antes do término do projeto?

Ambiente do projeto. A equipe se reúne e trabalha em contato direto ou em um ambiente virtual?

A partir do momento em que esses pontos forem debatidos e as respostas estabelecidas, a equipe do projeto poderá fazer a escolha adequada dos canais de comunicação a serem utilizados. Chaves (2010) traz uma visão concisa sobre a comunicação oral e escrita, que nos permite avaliar os impactos que a definição de qualquer diretriz teria se os dois canais trabalhassem em harmonia:

“A comunicação oral acontece numa entrevista face a face, em uma reunião, em um telefonema, em uma apresentação, conferência, ou aula. Nela, a interação entre as partes é grande, o *feedback* é imediato e há ótimas possibilidades de se expor, debater e convencer. Mas, geralmente, não existe registro do que foi dito, as emoções podem aflorar e frases podem ser ditas sem que haja avaliação prévia. A comunicação escrita é a que aparece em qualquer texto impresso, como documentos, livros, manuais, cartazes e folhetos. Foi escrita e revisada antes de ser publicada e pode ser armazenada para consulta posterior e seu conteúdo não varia; é o mesmo para todos os receptores. Mas, não há controle total de quem recebeu, como leu e interpretou, e não permite *feedback* imediato, ou consulta em caso de dúvida de interpretação”.

Em um contexto de reunião presencial para a definição do escopo de um projeto, os participantes têm a chance de trocar informações, contando com linguagens verbais e não verbais, trabalham em um ambiente de intensa interação, com possibilidades de *feedback* imediato e o esclarecimento de pontos duvidosos em relação ao que está sendo combinado pelo grupo. O emissor, como anteriormente mencionado, é o agente da comunicação que tem compreensão da mensagem que está sendo transmitida. Então, se há abertura por parte dele para ouvir o *feedback* do seu receptor, ele pode ajustar a sua comunicação para garantir que o seu objetivo seja cumprido.

A comunicação escrita cumpre o papel de oficializar e sedimentar o que foi acordado durante o encontro. A produção desse comunicado pode ser feita pelo próprio emissor da mensagem, ou ficar a cargo de outro colaborador, que será responsável por organizar as ideias propostas por todo o grupo e transferi-las para o papel.

Realizar esse trabalho na presença dos demais, que passam a assumir o papel de receptores da mensagem escrita, é uma boa prática e pode evitar ruídos no momento da finalização dessa síntese.

Para finalizar a explanação sobre canais de comunicação, retomemos as definições de Chaves (2010):

“A comunicação por meios eletrônicos e digitais permite a transmissão de um grande volume de informações de maneira veloz e precisa. A *Internet*, o correio eletrônico e a telefonia celular são os exemplos dessa forma de comunicação que se vale da tecnologia dos computadores e das telecomunicações para se concretizar. Permite desde o simples envio de uma simples mensagem de texto à transmissão de grandes arquivos de dados, ou de videoconferência, com imagens dos emissores e receptores interagindo, conversando e debatendo ao vivo. No entanto, necessita da existência e correto funcionamento de uma infraestrutura tecnológica e de apoio que lhe dê suporte. Diversos desafios, entretanto, precisam ser enfrentados pelo gerente, seja no seu papel e responsabilidades de emissor, seja no de receptor no processo e podem dificultar a eficácia e os resultados esperados da comunicação”.

As principais saídas do planejamento das comunicações, de acordo com o PMBOK (2008), configuram um *checklist* que ilustrará todos os processos operacionais necessários para que a distribuição de informações aconteça:

- Requisitos de comunicações das partes interessadas;
- Informações a serem comunicadas;
- Motivo da distribuição daquela informação;
- Frequência da distribuição das informações;
- Pessoa ou grupos que receberão as informações;
- Métodos ou tecnologias usadas para transmitir as informações, tais como memorandos, e-mail, documentos impressos;
- Glossário da terminologia comum;

- Fluxogramas de informações, fluxos de trabalho, lista de relatórios, planos de reuniões, etc.;
- Restrições de comunicação.

2.7.3 A Distribuição das Informações

Para o PMBOK (2008), distribuir informações é o processo de colocar as informações necessárias à disposição das partes interessadas no projeto, conforme planejado. A distribuição de informações acontecerá durante todo o ciclo de vida do projeto e, portanto, o foco está na execução, que é a implementação do plano.

O plano de comunicações adequado permite que as informações sejam distribuídas com o conteúdo íntegro, conciso, no formato e no tempo adequado. Deve prever a informação apenas das partes que realmente tenham interesse na informação que está sendo divulgada. Além disso, o processo de planejar as comunicações está estreitamente vinculado aos fatores ambientais da empresa, já que a estrutura da organização terá um efeito importante nos requisitos de comunicações do projeto.

O plano de distribuição de informações deve responder às questões sobre qual, quando, para quem e através de que canais uma informação deverá ser distribuída. Estabelece quem produzirá e como serão distribuídas as informações.

2.7.4 Gerenciar as expectativas das partes interessadas

Para o PMBOK (2008) gerenciar as expectativas das partes interessadas é o processo de comunicação e interação com as partes interessadas para atender às suas necessidades de informações e solucionar as questões à medida que ocorrerem. O processo envolve atividades de comunicação dirigidas às partes interessadas para influenciar suas expectativas, abordar as preocupações e solucionar as questões, tais como:

- Gerenciar ativamente as expectativas das partes interessadas para aumentar a probabilidade de aceitação do projeto, negociando e influenciando seus desejos para alcançar e manter as metas do projeto.

- Abordar as preocupações que ainda não se tornaram questões, geralmente relacionadas com a prevenção de futuros problemas. Essas preocupações precisam ser reveladas e analisadas e os riscos precisam ser avaliados.
- Esclarecer e solucionar as questões que foram identificadas. A solução pode resultar em uma solicitação de mudança ou pode ser tratada fora do projeto como, por exemplo, ser adiada para outro projeto ou fase, ou transferida para outra entidade organizacional.

O gerente de projetos é responsável pelo gerenciamento das expectativas das partes interessadas. O gerenciamento ativo das expectativas das partes interessadas diminui o risco de que o projeto deixe de cumprir suas metas e seus objetivos devido a questões não solucionadas das partes interessadas e limita os transtornos durante o projeto.

2.7.5 Reportar o desempenho

Para o PMBOK (2008), reportar o desempenho é o processo de coleta e distribuição de informações sobre o desempenho, inclusive relatórios de andamento, medições do progresso e previsões. O processo envolve a coleta e a análise periódica da linha de base em relação aos dados reais para entender e comunicar o andamento e o desempenho do projeto, bem como para prever os resultados do projeto.

Os relatórios de desempenho precisam fornecer informações no nível adequado para cada público. O formato pode variar desde um simples relatório de andamento até relatórios mais elaborados. Um relatório pode apresentar informações do desempenho, tais como o percentual completo, ou painéis de indicadores da situação de cada área (escopo, cronograma, custo e qualidade).

A ação de se comunicar resume quase que todo o trabalho do gerente de projetos. É através da comunicação (atuando hora como agente transmissor, hora como receptor) que o gerente de projetos assegura-se que está atendendo às demandas de cada uma das partes interessadas. O planejamento adequado e abrangente sobre como se dará o processo de comunicação ajudará a mitigar as turbulências

causadas pelas partes interessadas (e afetadas) durante todo o ciclo de vida do projeto.

2.8 GERENCIAMENTO DE RISCOS DO PROJETO

Segundo o PMBOK (2008), o gerenciamento dos riscos do projeto inclui os processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas, monitoramento e controle de riscos de um projeto. Os objetivos do gerenciamento dos riscos são aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos no projeto.

Os processos de gerenciamento dos riscos do projeto são:

- **Planejar o gerenciamento dos riscos:** é o processo de planejamento sobre como conduzir as atividades de gerenciamento dos riscos de um projeto;
- **Identificar os riscos:** é o processo de determinação dos riscos que podem afetar o projeto (positiva ou negativamente) e documentar suas características;
- **Realizar a análise qualitativa dos riscos:** este processo visa priorizar os riscos para análise através da avaliação da probabilidade de ocorrência e impacto;
- **Realizar a análise quantitativa dos riscos:** este processo quantifica numericamente, normalmente em termos financeiros, o efeito dos riscos identificados nos objetivos do projeto.
- **Planejar as respostas aos riscos:** oferecer respostas aos riscos é desenvolver ações para promover a incidência ou o benefício das oportunidades e para reduzir as chances de ocorrência ou a atenuação dos impactos associados às ameaças identificadas como riscos ao projeto;
- **Monitorar e controlar os riscos:** é o processo de acompanhamento constante da possibilidade de ocorrência de algum risco identificado, a implementação dos planos de respostas aos riscos planejados, identificação de novos riscos e avaliação da eficácia dos processos de tratamento dos riscos durante todo o projeto.

O PMBOK (2008) ainda complementa que um risco é um evento de natureza incerta que, se ocorrer, tem um efeito em pelo menos um objetivo do projeto incluindo escopo, cronograma, custo e qualidade. Um risco pode ter uma ou mais causas e,

se ocorrer, pode ter um ou mais impactos. Todo risco deve ser relatado em termos de causa e efeito. Por exemplo, em uma festa de lançamento de um produto em local aberto há o risco de chover e haver necessidade de se contratar uma tenda ou estrutura coberta para abrigar os convidados. Se um desses eventos incertos ocorrer, pode haver um impacto no custo, no cronograma ou no desempenho do projeto. As condições de risco podem incluir aspectos do ambiente da organização ou do projeto que podem contribuir para o risco do projeto, como práticas imaturas de gerenciamento de projetos, falta de sistemas integrados de gerenciamento, vários projetos simultâneos ou dependência de participantes externos que não podem ser controlados.

O risco do projeto tem origem na incerteza existente em todos os projetos. As organizações percebem o risco como o efeito da incerteza nos objetivos organizacionais e do projeto. As organizações e as partes interessadas estão dispostas a aceitar vários graus de riscos, o que é chamado de tolerância a riscos. Os riscos que ameaçam o projeto podem ser aceitos se estiverem dentro das tolerâncias e em equilíbrio com as recompensas que podem ser obtidas ao assumir os riscos. Por exemplo, a adoção de um cronograma com paralelismo é um risco assumido para alcançar a recompensa criada por uma data de término antecipada.

O risco existe a partir do momento em que o projeto é concebido. Avançar no projeto sem um foco proativo no gerenciamento dos riscos aumenta o impacto que um risco realizado pode ter sobre o projeto e pode levar ao fracasso do projeto.

2.9 GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES DO PROJETO

Para Xavier (2011), os clientes normalmente sabem que têm alguma necessidade ou problema que precisa ser resolvido, mas não sabem, não têm as habilidades específicas, o tempo ou a força de trabalho necessária para solucionar essas demandas. O passo natural é buscar no mercado um produto ou serviço que satisfaça essa necessidade.

Dessa forma, fica muito claro que o gerenciamento de aquisições é uma área que se relaciona diretamente com todas as outras áreas de gerenciamento de projetos à medida que pode servir como resposta a quaisquer umas dessas outras áreas, a

saber: escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, integração e, principalmente, riscos. Para este último, em especial, podemos dizer que é através do plano de gerenciamento de aquisições que se conduz o plano de respostas aos riscos. Afinal, responder a um determinado risco significa, normalmente, lançar mão de uma aquisição a fim de se mitigar os impactos do evento nas atividades e entregas do projeto.

Para Huston (1996), o objetivo do gerenciamento de aquisições é obter os materiais, equipamentos e serviços externos ao projeto, de acordo com os parâmetros técnicos de desempenho, de qualidade, de prazos e de custos definidos quando da autorização do gerenciamento.

O PMBOK (2008) define que o gerenciamento de aquisições em projetos compreende todos os processos necessários para planejar, conduzir, gerenciar e encerrar um processo de compra seja ele de um produto, serviço ou resultado externo à equipe do projeto.

O gerenciamento das aquisições é o processo responsável por conduzir o gerenciamento e administração dos fornecedores e respectivos contratos de estabelecidos para fornecimento de produtos e serviços, assim como ser capaz de monitorar e controlar as necessidades de mudanças demandadas pelos *stakeholders* e que surgirão ao longo do desenvolvimento do projeto.

O gerenciamento das aquisições do projeto inclui os seguintes processos:

- **Planejar as aquisições:** definir os critérios que levam a organização a fazer uma opção do tipo *make-or-buy* através da avaliação realizada sobre os requisitos de escopo, custo, prazo e qualidade do produto ou serviço que deverá ser produzido. Ainda, define a forma como se dará a contratação.
- **Conduzir as aquisições:** apresentar as técnicas e ferramentas (métricas, indicadores, modelos) que serão utilizadas nas pesquisas de mercado, seleção dos fornecedores, definição de cláusulas contratuais, de que forma deve se dar a negociação, a redação e assinatura do contrato.
- **Administrar as aquisições:** realizar o acompanhamento das aquisições pelo monitoramento do desempenho e realização de intervenções para corrigir eventuais desvios que possam causar impactos à organização.

- **Encerrar as aquisições:** é na finalização, com todas as suas formalidades, que se documentam as entregas e se avalizam os respectivos pagamentos aos fornecedores. Ainda, deve-se registrar o desempenho geral do fornecedor a fim de se gerar históricos úteis de lições aprendidas para novos processos de aquisições. Para Xavier (2011), no contexto do gerenciamento de projetos, contratos constituem instrumentos que permitem, sob o ponto de vista legal, concretizar um acordo entre cliente e fornecedor. Mais do que a formalização em si de instrumentos contratuais, o objetivo do gerenciamento de aquisições é propiciar a construção e a manutenção de relações comerciais sólidas e equilibradas entre cliente e fornecedor, de forma que o projeto seja finalizado a contento.

Segundo Garret (2001), o gerenciamento de aquisições pode ser realizado em três fases: pré-contratação, contratação e pós-contratação. Para cada uma delas existem processos específicos a serem conduzidos pelo contratante e pelo fornecedor. Os processos definidos pelo PMI podem ser mapeados nessas três fases da seguinte maneira:

1. Pré-contratação → Planejamento das aquisições
2. Contratação → Condução das aquisições
3. Pós-contratação → Administração e encerramento das aquisições

A seguir, será apresentada, de maneira detalhada, cada uma dessas fases estabelecendo, respectivamente, as principais coleções de boas práticas associadas.

1. Pré-contratação: O Planejamento das Aquisições

O PMBOK (2008) define que o processo de planejamento é o processo de documentar as decisões de compras, requisitos e qualificação dos fornecedores.

É durante a pré-contratação que ocorre o processo de planejamento que responde, essencialmente, as seguintes questões: o que, como, quanto e quando adquirir.

A decisão de comprar ou contratar um produto ou serviço para o projeto está na base desse processo e deve ser definida nesta fase. Também será nesta fase que o contratante enviará as solicitações de propostas aos fornecedores em potencial.

Nestas solicitações devem estar descritos os critérios de avaliação das propostas e até a minuta do contrato que será estabelecido com o fornecedor a ser escolhido.

Para Xavier (2011), é um fator crítico que as necessidades do projeto e os critérios de seleção do fornecedor sejam suficientemente claros a fim de se obter propostas técnico-comerciais competitivas, consistentes e coerentes.

Os requisitos do escopo, do cronograma e da identificação e plano de respostas aos riscos do projeto influenciam de maneira determinante a forma como será o planejamento das aquisições. Estes requisitos estão associados diretamente com as decisões de fazer ou comprar.

Os principais documentos que alimentam o processo de planejamento de aquisições são o documento de escopo, cronograma, registro e plano de respostas aos riscos, requisitos de quantificação e qualificação dos recursos, o orçamento, alguns indicadores de mercado, disponibilidade de produtos, histórico dos fornecedores, acordos de cooperação, requisitos locais exclusivos e as políticas contratuais e processos de governança da organização desde a pré-qualificação até o gerenciamento dos fornecedores.

Os principais documentos produzidos neste processo são:

- Plano de gerenciamento das aquisições;
- Declarações do trabalho das aquisições;
- Decisões de comprar ou fazer;
- Documentos de aquisições;
- Critérios para seleção de fontes;
- Critérios para a realização de solicitações de mudança.

2. Contratação: A Condução das Aquisições

Depois de receber as propostas, cabe ao contratante analisar as condições ofertadas por cada um dos potenciais fornecedores e definir aquele que melhor atendeu aos requisitos da solicitação e que esteja habilitado a assinar o contrato. É nessa fase que será conduzido o processo de negociação do contrato, instrumento que rege os termos e condições que reflitam as necessidades e interesses de ambas as partes e que deverão ser cumpridos.

O PMBOK (2008) estabelece que o processo de conduzir as aquisições é o processo de obtenção de respostas de fornecedores, seleção de um fornecedor e adjudicação de um contrato. Nesse processo, a equipe receberá licitações ou propostas e aplicará critérios de seleção previamente definidos para escolher um ou mais fornecedores que sejam qualificados para realizar o trabalho e aceitáveis como fornecedor.

Ao receber as respostas dos fornecedores interessados, a equipe de gerenciamento deverá realizar o processo de avaliação das propostas e aplicar os critérios de seleção a respeito da competência, capacidade, data de entrega, custo dos produtos, custo do ciclo de vida, conhecimentos técnicos e abordagem do contrato exigidos do fornecedor. É válida, e recomendada, a consulta aos históricos de desempenho do fornecedor, caso exista.

Em alguns casos é necessário realizar reuniões para garantir que todos os fornecedores em potencial tenham um entendimento claro e comum da aquisição (tanto dos requisitos técnicos como contratuais) e que nenhum receba um tratamento preferencial.

As avaliações das propostas devem seguir as políticas de aquisição do comprador e servem como pontos de verificação das propostas. Diferenças significativas nas estimativas de custos pode ser uma indicação de que a declaração do trabalho foi deficiente e que os fornecedores não entenderam ou não responderam totalmente à declaração do trabalho da aquisição.

Caso tudo transcorra normalmente, um fornecedor será escolhido para dar continuidade à negociação de sua contratação. As negociações esclarecem a estrutura, os requisitos e outros termos das compras de modo que seja possível obter um acordo mútuo antes de assinar o contrato. As disposições finais do contrato refletem todos os acordos obtidos.

Os principais documentos produzidos na condução das aquisições são:

- Fornecedores selecionados: aqueles que foram julgados como aptos de acordo com o resultado da avaliação da proposta e que chegaram a um acordo sobre uma minuta de contrato;

- Adjudicação do contrato de aquisição: é o contrato, um acordo legal que gera obrigações entre as partes e que obriga o fornecedor a oferecer os produtos, serviços e obriga o comprador a remunerar o fornecedor;
- Solicitações de mudanças: documentação revisada e destinada à realização do controle integrado de mudanças.

3. Pós-Contratação: O Gerenciamento e o Encerramento das Aquisições

Para o PMBOK (2008), a administração das aquisições engloba a aplicação dos processos apropriados de gerenciamento de projetos às relações contratuais e a integração das saídas desses processos no gerenciamento geral do projeto.

Para Xavier (2011), isso quer dizer que o processo de administração do contrato consiste em assegurar que as condições e termos estabelecidos sejam cumpridos durante a fase de fornecimento de produtos ou prestação dos serviços constantes do seu escopo. Essa tarefa deve ser desempenhada tanto pelos representantes do contratante, quanto do contratado.

Segundo Garret (2001), destacam-se como políticas adequadas à administração de contratos:

- Aderência aos termos e condições do contrato;
- Efetiva comunicação e controle;
- Controle efetivo de mudanças;
- Solução adequada de reivindicações e disputas.

Para realizar a administração das aquisições, a equipe de gerenciamento do projeto precisará lançar mão de vários documentos, dentre os quais os contratos, o relatório de desempenho do fornecedor e as solicitações de mudanças se destacam. Os contratos listam as bases do acordo legal estabelecido entre as partes, os relatórios de desempenho são as documentações técnicas desenvolvidas pelas áreas contratantes, enquanto que as solicitações de mudanças garantem que as alterações devem ser honradas por ambas as partes. Por isso, o sistema de controle de mudanças no contrato deve ter um processo bem definido. Afinal, as avaliações e auditorias de qualidade realizadas durante a execução do trabalho do fornecedor deverão refletir as mudanças e os novos acordos a fim de se identificar os êxitos e

fracassos do desempenho. Assim, será possível realizar o pagamento mediante a certificação de uma entrega satisfatória.

Também é possível que surja a necessidade de se administrar eventuais reivindicações. Estas ocorrem quando o comprador e o fornecedor não conseguem chegar a um acordo sobre a remuneração causada por algum tipo de mudança que tenha sido contestada.

Ao final do projeto, ou pelo menos da aquisição, é necessário averiguar se todas as entregas foram realizadas, se todos os termos do contrato foram efetivamente cumpridos e garantir que não há mais nenhuma pendência financeira não liquidada.

O próximo passo é a formalização por escrito, junto ao fornecedor, de que o contrato foi concluído, o arquivamento dos contratos de aquisições e da documentação de lições aprendidas, onde ficará registrada a experiência adquirida e as recomendações para melhorar as aquisições futuras. Também devem ser registrados e arquivados os acordos negociados a fim de se realizar o acerto final de todas as questões, reivindicações e disputas. Caso não se alcance o acordo e não restarem alternativas, normalmente o caminho é um processo judicial.

3. FUNDAMENTOS DE *MARKETING*

Market vem do inglês "mercado" e o *marketing* é interpretado por especialistas como sendo o uso do mercado. O *marketing* é o estudo das causas e os mecanismos que regem as relações de troca (podendo ser a troca de um bem, de um serviço ou de uma ideia) e visa a venda satisfatória para todas as partes envolvidas no processo.

Becker (2013) pesquisou que no início da década de 40, quando o *marketing* foi introduzido em nível acadêmico, algumas empresas aplicavam as gestões de *marketing* para competir no mercado. Estas empresas faziam parte de economias desenvolvidas, que necessitavam desta gestão para explorar os novos mercados. Assim, os primeiros conceitos de *marketing* surgiram da necessidade das empresas em realizar um esforço adicional de convencimento dos seus consumidores a respeito de seus produtos.

A pesquisa de Becker ainda aponta que, na década de 60, o Ph.D. em Administração Jerome McCarthy lança o livro com o título *Basic Marketing*, que o

transforma em referência mundial no estudo efetivo do *marketing*. McCarthy defende que *marketing* é a composição de quatro “P’s”: **Preço** de mercado, o **Produto** como necessidade, a **Praça** (que se refere aos canais de distribuição) e a **Promoção**, que tem a missão de vender os produtos.

Em 1967, Philip Kotler publica seu primeiro livro denominado Administração em Marketing – a Bíblia do Marketing. Esta publicação mudaria o conceito das empresas sobre a visão do *marketing*. Kotler é o responsável pela reunião dos conceitos de McCarthy em uma metodologia que estabelece um conjunto de técnicas e métodos destinados ao desenvolvimento das vendas.

Desde então, o *marketing* vem evoluindo até os dias atuais e passou a significar muito mais que apenas convencer um consumidor sobre uma venda, já que a venda é um processo de sentido único da organização para o cliente. É um processo complexo, de dois sentidos, no qual o cliente se manifesta sobre a empresa ou produto oferecido através dos canais apresentados pela companhia. Outra diferença entre venda e *marketing* é que a venda propriamente dita se vale de ações de curto prazo enquanto o *marketing*, através do seu planejamento, considera também a realização de ações com retorno a média e longo prazo. É através deste planejamento de *marketing* que as companhias trabalham suas estratégias para a atuação dos departamentos comerciais.

O planejamento de *marketing* também se utiliza de resultados de pesquisas que são avaliadas pelas equipes comerciais na prospecção de novos e antigos mercados em relação a seus produtos ou serviços. Portanto, atualmente a essência do *marketing* é maximizar o consumo de uma determinada marca, produto, serviço, ideia, local ou qualquer alternativa oferecida por uma organização, com foco na satisfação do consumidor.

De uma forma geral o *marketing* foi sendo adaptado às situações que o mercado apresentava e em alguns casos ele acabou somando outras características para melhor atender o público envolvido nesse processo.

A seguir são definidos alguns dos vários tipos de *marketing* utilizados pelas organizações.

Marketing generalista: É a estratégia na qual o *Marketing* busca atingir o mercado como um todo. Ele é visto como o esforço concentrado no qual a estratégia de cobertura de mercado da empresa decide atuar em vários segmentos do mercado e desenvolve ofertas específicas para cada um deles.

Ferramentas mais utilizadas (ações): Anúncio em televisão, site, mídias sociais (*Facebook, Twitter, Instagram, etc.*), anúncio em rádio, assessoria de imprensa, anúncio em jornal, anúncio em revista, distribuição de panfletos, criação de pontos de venda, etc.

Endomarketing: Tem por objetivo atender o público interno de uma companhia ou organização. Ele é executado nas companhias para motivar colaboradores e repassá-los de forma frequente o posicionamento da empresa, para qual público os serviços ou produtos estão voltados, quais os próximos passos da empresa, quais são as ações futuras planejadas pela empresa, entre outras ações. As ações de *endomarketing* são utilizadas para tornar comum aos *stakeholders* estes objetivos mencionados acima.

Ferramentas mais utilizadas (ações): Jornal interno, Mural, Rádio interna, Intranet, Vídeos corporativos, *Newsletter*, encontro mensal com o presidente, etc.

Geomarketing: Nesta forma de atuação de mercado o *marketing* é realizado pelo espaço geográfico e a localização entre as suas ferramentas. O espaço físico é que define esta atuação.

Ferramentas mais utilizadas (ações): Anúncio em televisão local, site, mídias sociais (*Facebook, Twitter, Instagram, etc.*), anúncio em rádio local, assessoria de imprensa, anúncio em jornal local, distribuição de panfletos, criação de pontos de venda, etc.

Marketing de relacionamento: É a utilização de ferramentas e instrumentos em grupos de pessoas, representada em alguns casos por nichos ou comunidades com o objetivo de transformar estas pessoas em divulgadoras da marca, da empresa, do produto ou do serviço. Grandes marcas como *Apple, Microsoft, Harley-Davidson*, utilizam se dessa forma de *marketing* para ganhar mercado.

Ferramentas mais utilizadas (ações): Mídias sociais (*Facebook, Twitter, Instagram, etc.*), *hotsite* (companha para estimular a recomendação de clientes),

organização de eventos para encontro de pessoas que gostam da marca, apoio a atletas ou um famoso que tenha a identificação com o produto ou serviço, etc.

Marketing Direto: É a estratégia de propagar o produto ou serviço em vários tipos de mídia que interagem diretamente com os consumidores, geralmente solicitando a eles que apresentem uma resposta direta, e tem foco na venda direta. Os estímulos a venda são feitos através da mídia impressa ou eletrônicos.

Ferramentas mais utilizadas (ações)

Mala-direta, *telemarketing* e e-mail *Marketing* são as três principais ferramentas do *Marketing* direto.

Marketing de Fidelização: É visto como o pós-venda, no qual a companhia pode fazer com que muitos clientes realizem uma recompra com a sua empresa. Para alguns especialistas o índice de recompra é utilizado para mapear também o grau de satisfação do cliente com o produto ou serviço que ele comprou.

Ferramentas mais utilizadas (ações): E-mail, *telemarketing* (contato telefônico) e atendimento pessoal de um agente de fidelização (pós-venda) são as principais ferramentas.

Marketing de Incentivo: Ele é parecido com a fidelização, mas é uma ferramenta que engloba campanhas de incentivo, *endomarketing*, fidelização, programas de relacionamento, eventos, viagens, sempre com foco em uma relação custo/benefício. É geralmente utilizado dentro das companhias, para fazer com que os colaboradores alcancem as metas estabelecidas por seus departamentos. A partir do momento em que estes conseguem alcançar os objetivos traçados são bonificados com brindes (ou bônus) pré-estabelecidos. Porém o *Marketing* de incentivo pode ser utilizado pela companhia para fazer com que clientes consumam mais do seu produto. Um bom exemplo desta prática aplicada por empresas com seus clientes é o que ocorrer com as companhias aéreas e seus programas do acúmulo de milhas, quando mais o cliente viaja com determinada companhia aérea, mais ele acumula pontos para trocar num futuro passagens.

Ferramentas mais utilizadas (ações): *E-mail*, Intranet, mala-direta, jornal interno, rádio interna, mural, etc.

4. METODOLOGIA DO TRABALHO

A metodologia de qualquer trabalho científico diz respeito à técnica empregada pelo pesquisador na condução de sua pesquisa. A técnica é, pois, a forma pela qual uma tarefa é executada. Assim, a metodologia empregada neste relato de experiência seguirá as seguintes etapas:

- Revisão da literatura especializada (livros, periódicos e artigos acadêmicos);
- Compilação do material bibliográfico;
- Classificação e agrupamento das teorias em seus respectivos grupos de interesse;
- Realização de entrevistas com profissionais de sucesso no mercado;
- Definição de um sumário provisório;
- Elaboração do documento;
- Adequação do documento às normas ABNT (Associação brasileira e normas técnicas)

O estudo descrito neste documento pretende apresentar como a gestão de projetos pode ser utilizada em uma pequena agência de publicidade e propaganda para aumentar a eficiência e aumentar a lucratividade da empresa.

O resultado esperado é relacionar os conceitos obtidos pela revisão bibliográfica, confirmados pelas experiências relatadas pelos funcionários e diretores da agência, a fim de se apontar as práticas determinantes ao alinhamento das estratégias de negócio, na tentativa de propor uma metodologia de gerenciamento de projetos para pequenas empresas de publicidade e propaganda.

O trabalho começou com a análise dos procedimentos executados na agência, cuja característica marcante é a contratação de terceiros para produzir o material promocional necessário à realização das promoções e ações de *marketing*. Assim, cabe à agência atuar como uma espécie de integradora de fornecedores de maneira similar à forma como um gerente de projetos integra a equipe de um projeto.

Foram analisados aspectos em todas as áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos apresentados pelo PMBOK (2008), mas com foco principalmente em ao:

- Planejamento das aquisições da agência cuja expertise está em terceirizar os processos das ações de *marketing* contratadas pelo cliente;
- Planejamento e controle da qualidade dos produtos e serviços entregues pelos fornecedores;
- Gerenciamento do tempo, alinhando os marcos definidos nos projetos com os tempos das entregas;
- Levantamento de requisitos e determinação do escopo através do desenvolvimento da EAP dos projetos encomendados pelos clientes e delimitando o foco de atuação de cada fornecedor;
- Planejamento e controle de custos e mitigação dos riscos, pois a margem é muito pequena e quaisquer eventos não previstos causam impacto na lucratividade;
- Desenvolvimento dos históricos de lições aprendidas e indicadores de desempenho dos fornecedores, que servem como fonte de informações na determinação dos parceiros em novos projetos.

As promoções de *marketing* representam a própria natureza de negócio que a agência oferece como serviço aos seus clientes. Gerenciar de maneira eficiente como entregar um ativo, qualidade percebida pelo cliente, são os indicadores que determinam decisivamente o desempenho geral da empresa. As ações e promoções se encaixam perfeitamente na definição de projetos, segundo o PMBOK (2008) como sendo “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”.

Então, é natural pensar que a utilização do gerenciamento de projetos baseados em boas práticas e através do registro de documentação é essencial para que agência tenha sucesso em seu negócio.

Não se trata de uma proposta para burocratizar um ambiente criativo, que são as agências de *marketing*, mas uma forma de organizar este ambiente que respira criatividade e inovação. Diante de um mercado altamente competitivo não cabe mais

a gestão informal das atividades, pois é inegável que o gerenciamento formalizado apresenta ganhos de eficiência em entregas no prazo, maior qualidade, precisão nas entregas e custos menores de execução. Com isso a agência não perde a criatividade que deve estar em seu DNA e ganha em competitividade, sustentabilidade e planejamento eficiente de suas ações.

A proposta deste trabalho não é “engessar” o ambiente criativo da agência, ou qualquer outro tipo de empresa, forçando a implantação de todos os 42 processos definidos no PMBOK (2008), tampouco que este processo aconteça de uma única vez. Foi tomado o cuidado de adaptar os processos à realidade encontrada na agência procurando manter sua característica de agilidade na execução das tarefas. Logo o grande desafio do trabalho é determinar quais os processos, dentro de cada uma das áreas do conhecimento do gerenciamento de projetos, podem e devem ser utilizados em agências de *marketing* e de que forma cada processo pode ser aplicado.

5. APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

A Kakoi Comunicação é uma agência de comunicação e *marketing*. Sua área de atuação é no planejamento e execução ações de *marketing* para empresas que desejam divulgar e/ou lançar seus produtos ou serviços no mercado. De pequeno porte, com 12 funcionários, a agência foca seus serviços na gestão de campanhas, optando por terceirizar a produção dos materiais e serviços utilizados na execução dos projetos encomendados pelos clientes. Alguns clientes da agência atualmente são: a Petrobras, a Prefeitura de Curitiba, o Prefeito de Curitiba Gustavo Fruet, a Construtora Avanti, LP BuildingProducts, IMOF, Ki Louça, MKR Store, a Benefix Soluções e Gestão de Sistemas de TI, entre outras.

Dentro das principais ações de *marketing* e comunicação realizadas pela agência estão: criação de sites, gestão de redes sociais (tais como *Facebook* e *Twitter*), assessoria de imprensa, criação de identidade visual de peças publicitárias, planejamento, divulgação, filmagem e realização de eventos.

A seguir serão apresentados estudos de casos nos quais a agência foi contratada para a realização de ações de *marketing* com foco no lançamento de produtos e serviços.

5.1 PROJETO 1 – LANÇAMENTO DE UM PRÉDIO RESIDENCIAL

A agência foi contatada por uma construtora de Curitiba de realizar todo o plano e execução de ações de *marketing* com foco em auxiliar a equipe comercial da contratante na venda de apartamentos residenciais.

O Bairro: O Batel é um bairro bastante tradicional e nobre em Curitiba, muito requisitado e querido pela população em geral. Tem uma excelente localização, com muitas opções de serviços, lojas, vários clubes e principalmente pela riquíssima gastronomia.

O Conceito: Apartamentos de 50 m² com estrutura de clube – O Melhor do Batel.

As ações realizadas:

- 1) *Hotsite* – Desenvolvido pela equipe da agência
- 2) Reunião – Convenção de vendas – Aquisição: Terceirizado
 - 2.1) Locação de sala de eventos – Aquisição: Terceirizado
 - 2.2) Contratação de equipamentos audiovisuais – Aquisição: Terceirizado.
 - 2.3) Contratação de *Buffet* – Aquisição: Terceirizado
- 3) Peças gráficas (panfletos e anúncios) – Desenhados pela equipe da agência
 - 3.1) Impressão – Aquisição: Terceirizado
- 4) *Fan-page (Facebook)* - Promoção Cultural – Realizado pela equipe da agência

Para apresentar o produto para os curitibanos e moradores do Batel, a empresa realizou uma promoção cultural que incluiu página no *Facebook*, *Hotsite* do produto e postais impressos.

Foi realizada uma promoção com o tema: “O que o Batel tem de melhor?”. O autor da melhor resposta receberia como prêmio um roteiro gastronômico pelo bairro. Para participar bastaria responder à pergunta. As três melhores respostas selecionadas

pela equipe da construtora disputariam a popularidade na *fan-page* da empresa no *Facebook*. Aquela que tivesse a maior quantidade de indicações “curtir” levaria o prêmio.

5.2 PROJETO 2 – LANÇAMENTO DE UMA LOJA DE ROUPAS

A agência foi contratada para planejar e executar ações de divulgação e *marketing* da inauguração de uma loja de roupas para executivos e executivas com marcas e peças para o público de alta renda.

As ações realizadas:

- 1) Assessoria de Imprensa – Realizada pela equipe da agência
- 2) Parceria com comerciantes locais – Negociadas pela equipe da agência
- 3) Prospecção de novos clientes pela compra de *mailing list*– Aquisição
- 4) Criação do panfleto – Desenhado pela equipe da agência
- 5) Impressão do panfleto – Aquisição: Terceirizado
- 5) Distribuidores de panfletos – Aquisição: Terceirizado
- 6) Anúncio no jornal do bairro – Aquisição: Terceirizado
- 7) Comerciais em rádios locais – Aquisição: Terceirizado

As campanhas e promoções dirigidas e exclusivas, aliadas à distribuição do panfleto e os anúncios em jornal tiveram como objetivo principal atrair a atenção dos clientes que circulam na região. Os anúncios nas rádios auxiliam a divulgação para bairros além do limite geográfico atual.

5.3 PROJETO 3 – CAMPANHA DE TRÂNSITO DE UMA PREFEITURA

A agência recebeu uma carta convite de uma prefeitura para executar uma campanha de educação no trânsito com o objetivo de conscientizar motoristas sobre a importância de se respeitar os ciclistas e os pedestres.

As ações realizadas:

- 1) *Hotsite e Fan-page* – Realizados pela equipe da agência
- 2) Filmagem comercial de TV – Aquisição: Terceirizado
- 3) Veiculação do comercial de TV – Aquisição: Terceirizado
- 4) Gravação do comercial de rádio – Aquisição: Terceirizado
- 5) Veiculação do comercial de rádio – Aquisição: Terceirizado
- 6) Criação de artes para a campanha impressa – Realizado na agência
- 7) Anúncio em jornal – Aquisição: Terceirizado
- 8) Anúncio em *outdoor* – Aquisição: Terceirizado
- 9) Anúncio em *busdoor* – Aquisição: Terceirizado
- 10) Contratação atores dos atores do elenco – Aquisição: Terceirizado

6. A COLEÇÃO DE BOAS PRÁTICAS AGÊNCIAS

A partir da análise dos estudos de casos foi possível identificar um conjunto de boas práticas no gerenciamento de aquisições da agência. Neste capítulo é apresentado o mapeamento dessas boas práticas em relação aos processos de gerenciamento recomendados pelo PMI.

6.1 AS BOAS PRÁTICAS APLICADAS EM GERENCIAMENTO DE ESCOPO

Um dos grandes desafios em projeto de ações de marketing, que exige agilidade em seus processos, é evitar ao máximo o retrabalho. Porém a necessidade de desenvolver rapidamente as ações, para que a entrega aconteça num período ainda mais curto, faz com que algumas etapas importantes sejam negligenciadas.

O *briefing*, ou a coleta de informações junto ao cliente, é a atividade de iniciação mais importante para se definir as expectativas em relação à ação que será promovida. É através do briefing que o cliente expor suas ideias, que devem ser registradas para, em um segundo momento, serem discutidas com os possíveis

fornecedores e gerar uma proposta que será apresentada de volta para ser aprovada pelo cliente. O *briefing* caracteriza-se, portanto, pelo levantamento prévio do escopo.

Ocorre que o grande complicador da gestão do escopo dos projetos era justamente a dificuldade em alinhar uma coleta de dados eficiente com o cliente. A ausência de uma ferramenta que permitisse estruturar as entregas que deverão ser realizadas impedia ao cliente visualizar com clareza as etapas do projeto e ampliava o risco de incidência de retrabalho. Para piorar a situação, do outro lado há a figura de um fornecedor. Novamente, a falta de uma ferramenta eficaz de visualização dos itens que o fornecedor deveria entregar dificultava o alinhamento e criava lacunas de tempo enquanto se aguardava uma informação ou tomada de decisão.

A partir da implantação de uma técnica de coleta estruturada de requisitos, a agência passou a desenvolver a *expertise* de seus funcionários a fim de preparar a relação de entregas em formato de EAP e registrar os requerimentos na forma de dicionário da EAP. Desta forma ficou fácil decompor as entregas em pacotes de trabalho para, então, realizar a pré-seleção dos possíveis fornecedores. É importante perceber que a definição de um determinado fornecedor será feita baseada não somente em seu histórico, mas também em função de sua capacidade de entrega dentro do prazo, padrão de qualidade e, se for o caso, tentar encaixar o orçamento disponível. Na prática, a equipe segue a seguinte regra na determinação do fornecedor: há três características básicas para um fornecedor: “É rápido, é de qualidade, é barato. É permitido escolher apenas duas” É tarefa da equipe da agência equilibrar todas essas variáveis a fim de se viabilizar o projeto.

Assim, foi alcançado um nível maior de alinhamento entre as especificações coletadas no *briefing* e a indicação do fornecedor mais capacitado ou habilitado a realizar o trabalho, ou ainda, se a própria agência poderia realizar alguma entrega o que diminui o custo e aumenta a margem de lucratividade.

A introdução da ferramenta de geração da EAP eliminou o retrabalho por não entendimento e promoveu as entregas com maior índice de acerto, sempre alinhado com a expectativa do cliente.

6.2 AS BOAS PRÁTICAS APLICADAS EM GERENCIAMENTO DE TEMPO

É comum que empresas contratem pequenas agências para realizar a execução de ações de *marketing* pontuais, de pequeno e até médio porte. A consequência natural é a redução na escala das atividades, da quantidade de entregas e do próprio cronograma.

Neste estudo de caso, quase a totalidade das entregas são realizadas por terceiros. Portanto, é fundamental a realização de um planejamento e gerenciamento eficiente do tempo o qual será feita cada entrega, de cada fornecedor. Gerenciar o tempo deve ser uma atividade tão rápida quanto o ciclo do próprio projeto. Assim, a agência consegue estabelecer um diferencial competitivo frente aos concorrentes.

A velocidade e tempo das ações são normalmente determinados pelos clientes. Perder um prazo pode significar a perda do *timing*² da ação de *marketing* e, conseqüentemente, a perda de todo o trabalho realizado.

É neste cenário que a agência deverá realizar o planejamento e a condução do cronograma: focar na agilidade da execução das atividades pelo uso de processos e procedimentos adaptados à realidade de cada projeto.

A prática utilizada na agência é realizar o planejamento do cronograma a partir da data final da entrega, o padrão de qualidade e, em alguns casos, a estimativa de orçamento definido pelo cliente. Com as informações levantadas pelo planejamento do escopo, atividades e fornecedores definidos, estabelecidas o padrão de qualidade, as atividades já podem ser sequenciadas e estabelecidas às dependências e os marcos ou pontos de controle. Para a conclusão do cronograma faltam, então, estabelecer os prazos, as datas de início e término de cada atividade.

Caso a equipe da agência consiga equilibrar os recursos disponíveis na primeira rodada, o cronograma pode ser apresentado ao cliente para que seja aprovado e dar prosseguimento ao processo, mas nem sempre isso acontece. Surge, então, a necessidade de se ajustar com o cliente alguma das variáveis a fim de se buscar novamente o equilíbrio do projeto dentro da tríade tempo, custo e qualidade. Não é

²Termo em inglês utilizado para indicar o tempo certo que uma ação ou atividade deve ser realizada para produzir o efeito esperado ou desejado.

comum realizar alterações ou cortes na definição do escopo, apesar de que pode acontecer. É mais comum realizar alterações no orçamento, algumas vezes, no padrão de qualidade e, com menos frequência, nos prazos.

Com o cronograma aprovado pelo cliente, a linha de base, o caminho crítico e a data de conclusão bem definidas é possível saber exatamente a data limite para início das atividades do projeto. É nesta data que se inicia o processo de controlar o cronograma. Ou seja, gerenciar a execução das atividades frente ao planejado e agir para corrigir eventuais desvios no cronograma.

É fato que o conjunto de boas práticas de gerenciamento de tempo proposto pelo PMI, considerando todos os seus processos, entradas e saídas causam uma sobrecarga no trabalho, mas é inegável que o retorno é positivo para as empresas que se dedicam a implantar uma metodologia, por mais simples que seja baseada em boas práticas de planejamento e controle na execução de cronogramas.

Gerenciar o tempo em pequenos projetos deve ser uma atividade tão rápida quanto o ciclo do próprio projeto. É desta forma que a equipe da agência poderá manter o foco no cliente e na realização das entregas nos tempos e qualidade esperados.

6.3 AS BOAS PRÁTICAS APLICADAS EM GERENCIAMENTO DE CUSTO

Quando se fala de ações promocionais em agências de marketing este tópico torna-se ainda mais relevante. Segundo Xavier (2009), o custo de uma atividade é calculado pela soma dos custos dos recursos diretos e indiretos da atividade.

Os custos diretos para a execução de uma atividade do projeto são:

- O custo da mão de obra;
- O custo dos materiais e suprimentos;
- O custo dos serviços contratados.

Já os principais custos indiretos podem ser:

- Despesas de administração ou gestão do projeto;

- Despesas de pagamento de juros durante o período do projeto;
- Despesas pelo uso de sistemas (TI);
- Despesas pela contratação de seguros.

Xavier (2009) ainda destaca que no cálculo dos custos de um projeto é importante observar a necessidade ou não de incluir a reserva de contingência, que pode ser considerada um custo direto ou indireto do projeto. É natural, quando os custos estão sendo planejados, que se superestimem os valores das atividades, agregando neste cálculo um valor que possua um alto nível de segurança. A apresentação de um valor mais encorpado é usada como forma de prevenção durante a cobrança dos resultados que será feita pelos patrocinadores do projeto.

A linha de base estimada dos custos deve ser aprovada pelo gerente do projeto, pelos patrocinadores e só poderá sofrer alterações com a autorização destes através do processo definido no plano do projeto. Caso ocorra a necessidade de uma ação corretiva, a tomada de decisão deve garantir o custo durante a execução.

Para o cálculo do custo de um projeto, muitas agências de *marketing* utilizam somente o custo gerado por cada produto do projeto, esquecendo-se os custos indiretos. Isto acontece porque as tomadas de decisões na gestão do projeto são dinâmicas e, por falha na avaliação dos históricos, não condizem com os recursos financeiros necessários.

Segundo Xavier (2011), três formas de realizar a análise de custos são:

- Estimativa análoga: utiliza dados de projetos semelhantes;
- Estimativa paramétrica: utiliza informações estatísticas de projetos;
- Estimativa *bottom-up*: realiza a multiplicação do custo unitário de determinado recurso pela quantidade necessária deste recurso.

Na agência foco deste estudo de caso foi identificado que a forma mais utilizada é a da estimativa análoga, na qual os custos dos projetos são calculados com base em históricos da empresa. Através do histórico de projetos anteriores a agência consegue estimar o custo do projeto com a consolidação de cada um dos pacotes de trabalho. Entretanto, é necessário salientar que este modelo de estimativa é mais

apropriado para a análise de projetos e ações de marketing de naturezas semelhantes. Para Xavier (2011), a estimativa *bottom-up* ainda é a mais precisa.

No tripé da gestão de custos: estimar custo, definir o orçamento e controle dos custos, apesar da existência de um processo formal de aprovação, tanto a estimativa quanto a definição do orçamento são realizados de maneira menos formal. Neste caso, o histórico recente de ações e promoções de divulgação e *marketing* se mostra uma excelente ferramenta na hora de negociar os valores das propostas aos clientes e, também, com os fornecedores.

Como o fator crítico da agência de *marketing* é a gestão da terceirização da mão de obra para a execução das atividades, o processo de gerenciamento de custos que apresentou maior demanda por formalidade, neste estudo de caso, é o processo de controle dos custos.

Com a execução das ações de *marketing* distribuídas pela agência a vários fornecedores ao realizar a entrega ao cliente, é fundamental que a agência tenha realizado o controle dos custos rigoroso a fim de manter sua margem de lucro.

Segundo o PMBOK (2008) controlar os custos é o processo de monitoramento do progresso do projeto para atualizar o orçamento e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base dos custos. Atualizar o orçamento envolve o registro de custos reais gastos até a data da entrega do projeto. Um aumento do orçamento só será autorizado se for aprovado através do processo de controle integrado de mudanças.

O PMBOK (2008) também aponta que muito do esforço despendido no controle de custos envolve a análise da relação entre o consumo dos fundos do projeto e o trabalho físico sendo realizado para tais gastos. A chave para o controle eficaz de custos é o gerenciamento da linha de base do desempenho de custos aprovada e as mudanças na mesma.

Para o controle de custos deste estudo de caso, sugere-se manter em foco o seguinte *checklist*, conforme o PMBOK (2008):

- Procurar seguir a linha de base de custos autorizada;
- Gerenciar as mudanças reais somente quando ocorrerem;
- Monitorar o desempenho de custos para entender o porquê e quando ocorreram variações na linha de base de custos;
- Monitorar o desempenho do trabalho em relação aos gastos;
- Evitar que despesas não aprovadas sejam incluídas no projeto;
- Agir para manter os excessos de custos dentro dos limites aceitáveis;
- Reportar aos interessados sobre alterações na linha de base, aprovadas ou não.

Para realizar o monitoramento, à medida que o projeto avança, a equipe da agência pode lançar mão de ferramentas simples, tais como planilhas eletrônicas, para registrar os produtos ou serviços entregues pelos fornecedores e os custos reais envolvidos nessas entregas. Desta forma, é utilizada a técnica de análise de valor agregado³ para realizar previsões de estimativas a respeito do cumprimento ou não do orçamento do projeto. A diferença entre os gastos realizados e o valor planejado para cada entrega realizada oferece ao gerente uma visão clara de que o projeto está ou não seguindo a linha de base de custos. Como ou se está derivando para mais ou para menos. Como os orçamentos das agências para ações de marketing são normalmente por preço fechado, derivar para cima significa prejuízo, enquanto que derivar para baixo, pode significar lucro. Entretanto, é preciso avaliar se este lucro é realmente saudável para a agência, pois pode ser fruto apenas de uma estimativa superdimensionada, de uma melhor negociação com um fornecedor, mas também pode ser resultado de uma entrega com qualidade abaixo da especificação e que acarretará uma possível insatisfação do cliente, o que acaba custando mais caro.

³ A descrição detalhada da técnica de gerenciamento de valor agregado (*earnedvalue management – EVM*) pode ser encontrada no ANEXO 2.

6.4 AS BOAS PRÁTICAS APLICADAS EM GERENCIAMENTO DE QUALIDADE

As ações de *marketing* têm em sua grande maioria das vezes características de projetos de curta e média duração, com algumas variáveis que colocam a gestão da qualidade como ponto crítico de sucesso.

Neste estudo de caso o foco da agência de *marketing* está no controle da qualidade das entregas contratadas de seus fornecedores de modo a atender aos requisitos determinados e esperados pelos clientes. Sendo assim, foi identificado que os principais processos relativos ao gerenciamento da qualidade residem na especificação das metas e métricas do plano de gerenciamento da qualidade e nas atividades de controle de qualidade a fim de avaliar se a qualidade do produto que está sendo entregue atende de maneira quantitativa e qualitativa (precisão e exatidão) aos requisitos contratados. Estas bases e métricas de qualidade e dados de monitoramento de desempenho auxiliam os gestores, fornecendo subsídios base ao avaliador para que este possa fazer uma revisão das entregas, aproveitando estes dados para auditar a entrega. Ainda que seja realizado um acompanhamento regular durante a fase de produção das entregas junto aos fornecedores a fim de controlar eventuais desvios, não há, tampouco cabem, quaisquer processos de monitoramento e/ou auditoria da qualidade a ser realizado nos fornecedores.

É na entrega que a equipe da agência consegue avaliar se as entregas seguem os padrões de qualidade estabelecidos na contratação. No caso de entregas de pequeno volume todos os produtos são inspecionados individualmente, mas quando as encomendas são de alto volume, é realizada uma análise por amostragem. Em ambos os casos, os limites de tolerância a falhas foram pré-estabelecidos na fase de contratação.

Neste estudo de caso constata-se claramente a interação e sobreposição de processos como citado pelo PMBOK. Não existe uma linha a ser seguida no gerenciamento da qualidade que garanta o sucesso do projeto. Entretanto, há alguns fatores críticos norteiam quaisquer iniciativas de implantação de programas de melhoria tanto para processos organizacionais, quanto para os projetos:

- Comprometimento da alta administração e envolvimento de todos os membros da equipe (inclusive fornecedores) nos processos de melhoria da qualidade;
- Definição dos padrões de qualidade do produto, incluindo seus atributos funcionais e de desempenho, indicadores e formas de medição;
- Conscientização e capacitação dos membros da equipe;
- Geração e divulgação dos resultados;
- Inserção de ferramentas e métodos de gestão no dia-a-dia da empresa.

É importante considerar esses fatores e optar por exercitar a busca incansável da melhoria dos processos de qualidade em cada projeto, a cada dia, com determinação e constância de propósito. Não importando o tamanho do projeto, o caminho a ser seguido deve ser implementado adequando-se à realidade da empresa e às suas condições, aumentará a probabilidade de sucesso nos projetos executados.

6.5 AS BOAS PRÁTICAS APLICADAS EM GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÕES

Como foi observada, a gestão da comunicação na agência de *marketing* do estudo de caso é um fator crítico de sucesso. O fato de que a agência possui clientes de diferentes tamanhos torna o gerenciamento da comunicação ainda mais complicado. O risco ocorre porque além de gerenciar a comunicação com clientes que solicitam entregas das atividades existe a multiplicidade de fornecedores, dado o modelo de negócios da agência.

Ao atuar como gestora de projetos através da terceirização da execução das atividades, a agência estabeleceu um eficiente e estreito processo de comunicação com os fornecedores. Esta opção envolve a aceitação de alguns riscos, mas a coordenação rigorosa das atividades é o que a torna competitiva neste segmento de mercado. Desta forma, a gestão da comunicação não é apenas o diferencial competitivo do modelo de negócio da agência estudada, mas uma questão da própria sobrevivência do negócio.

Ao ser contratada para executar uma determinada ação de marketing, a equipe da agência realiza o processo de identificação das partes interessadas, como prevê as boas práticas recomendadas no PMBOK (2008). Os principais instrumentos utilizados para o mapeamento das partes interessadas que foram identificados neste estudo de caso são:

- O termo de abertura do projeto (TAP) é um dos documentos mais importantes para a obtenção de bons resultados em projetos. Neste estudo de caso foi identificado que é por meio do TAP que a equipe executora e contratante pode alinhar as diretrizes do projeto, incluindo as especificações de entrega e ter uma visão macro de quem atuará na gestão e operação das atividades.
- Históricos de fornecedores e determinam as principais orientações no planejamento e condução do processo de comunicação com os terceiros contratados.
- Novamente, a equipe da agência irá recorrer à documentação de projetos anteriores (lições aprendidas) a fim de mapear as partes interessadas, seus interesses e comportamentos.
- Os fatores ambientais do cliente ajudam na identificação das partes interessadas, mas principalmente, servem de referência na compreensão da cultura organizacional da empresa que contrata o projeto e oferece uma oportunidade para a equipe da agência compreender melhor qual é a mensagem que precisa ser transmitida no produto final.

Não foi identificado nenhum processo de planejamento formal das comunicações para cada projeto, mas a lista de partes interessadas acaba fazendo parte da documentação do projeto e vai para o histórico de lições aprendidas. A partir do início do projeto a distribuição das informações e solicitações é realizada de maneira natural. Na realidade, são os ativos de processos organizacionais que indicam quando o processo de comunicação deve ser formal e quando cabe uma comunicação informal.

As reuniões com fornecedores e cliente são previstas como marcos no cronograma do projeto, o que caracteriza a formalidade no planejamento da distribuição da informação, o que é importante e segue uma boa prática.

O fato de haver planejamento das reuniões, a indicação de quando acontecerá, o motivo, quem é o público alvo (fornecedores e/ou cliente) aglutina os processos de manter as partes interessadas informadas e reportar o desempenho.

Finalmente, o trabalho das ações de marketing da agência é, em essência, um trabalho inerentemente baseado em ferramentas de comunicação. As entregas finais de projetos dessa natureza deverão transmitir uma mensagem, que nasce de uma intenção subjetiva e depois, transformada em estratégia para atingir o público alvo.

6.6 AS BOAS PRÁTICAS APLICADAS EM GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES

Durante a fase de planejamento, para cada processo de compra ou contratação de serviços, a equipe da agência confere os requisitos necessários à execução da ação de *marketing* definidos na linha base de escopo. Ao manter boas relações com fornecedores a equipe consegue acelerar os processos de contratação o que refletem positivamente na redução do tempo de entrega. Os históricos de outros projetos fornecem excelentes indicações sobre as principais ameaças e oportunidades e permitem à agência manter um plano padrão de resposta aos eventos de riscos. Para casos não mapeados, a agência mantém contratos de seguros permanentes para oferecer como garantia aos clientes. Manter-se atualizada a respeito das tendências de mercado permite que a equipe da agência ofereça as melhores opções aos clientes.

O planejamento é normalmente executado através de reuniões da equipe com o cliente, pois a decisão de comprar sempre é predominante e não demanda muitas reuniões internas da equipe. Também para ganhar tempo, são mantidos os modelos de contratos dos mais variados tipos: risco compartilhado, preço fixo, de custos reembolsáveis, ou contratos por tempo, material ou empreitada.

Os documentos produzidos pelo processo de planejamento das aquisições são os registros das atividades realizadas, documentos relacionados diretamente à aquisição e as solicitações de propostas por e-mail ou presenciais.

É importante ter fornecedores nos quais confiar ou estar mais próximo, mas isso não impede que sejam feitas pelo menos 3 cotações com fornecedores diferentes. O critério de seleção é baseado capacidade técnica do fornecedor em atender ao requerimento da declaração de trabalho e nos históricos de desempenho em projetos passados.

A ferramenta mais utilizada pela agência para realizar a contratação é a realização de reuniões com os fornecedores que estejam alinhados com a capacidade técnica da entrega antes da escolha e, após a escolha, para acertar detalhes do contrato. É nesta fase que os calendários ajustados e os contratos de fornecimento negociados e assinados.

Durante a execução do trabalho pelo fornecedor, devido à natureza e sensibilidade do projeto a desvios não previstos, o gerente responsável pela ação, ou gerente do projeto, realizará o acompanhamento diário das atividades de produção das entregas no fornecedor. Isto garante que haja poucos desvios e alterações que mereçam atenção. Assim, a avaliação de desempenho é muitas vezes empírica, ainda que haja algum formalismo nas avaliações quantitativas.

Ao final do processo é realizado o registro das atividades executadas durante o acompanhamento dos fornecedores no formato de relatório de desempenho.

O encerramento da aquisição se baseia no relatório de entrega produzido pelo próprio gerente do projeto. O pagamento é condicionado aos critérios de aceitação e pode ser feito parcial ou totalmente, dependendo do relatório da entrega. Como todos os termos são definidos em contrato, normalmente não há contestações que causem maiores impactos. Em cada processo de contratação é realizada uma reunião de encerramento e registro formal das lições aprendidas para projetos futuros.

As ferramentas utilizadas são o contrato, os testes de aceitação e os comprovantes de pagamento.

As saídas são a pasta de documentos completos da aquisição e o arquivamento dos documentos e lições aprendidas.

6.7 AS BOAS PRÁTICAS APLICADAS EM GERENCIAMENTO DE INTEGRAÇÃO

Na agência do estudo de caso, a integração acontecia de maneira muito informal, assim como é o próprio ambiente da agência. Assim eram realizadas tarefas importantes tais como o levantamento de requisitos, redação do TAP, o monitoramento e o controle integrado de mudanças.

Cada gerente de projeto era o responsável por identificar e agir naturalmente no sentido de integrar os processos em sequência, numa espécie de efeito cascata. Ao surgir uma possibilidade de melhoria, esta era aplicada com o intuito de ganhar competitividade frente a concorrentes muito maiores.

Por exemplo, a aplicação da gestão de aquisições surgiu como uma necessidade para que a agência pudesse atender órgãos públicos e na sequência, foram realizados ajustes nas gestões do custo, do tempo, do escopo e comunicação.

Caracteriza-se como um controle integrado de mudanças informal que serve para ajustar o modelo de negócio e corrigir um sintoma latente pela falta de processos em um ambiente onde a criatividade impera.

A característica informal é importante nas relações interpessoais. Não obstante, é necessário atribuir certo grau de formalismo em algumas atividades a fim de manter os limites entre a informalidade e a banalidade, ou mesmo a irresponsabilidade, no acompanhamento e controle de cada uma das etapas do projeto.

6.8 AS BOAS PRÁTICAS APLICADAS EM GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Como relatado anteriormente, a agência é de pequeno porte e não demanda contratação de mão de obra a cada projeto contratado. O que ocorre é um balanceamento na carga de trabalho a ser executada pelos funcionários.

É o gerente do projeto quem escolhe sua equipe, mas deve respeitar o balanceamento da carga de trabalho ao atribuir as responsabilidades de cada integrante.

O gerente normalmente também é o responsável por dar *feedback* sobre a conduta dos integrantes e é o mediador dos conflitos, mas cabe à gerência de RH definir a política de contratação e treinamento dos funcionários.

6.9 AS BOAS PRÁTICAS EM GERENCIAMENTO DE RISCOS

Não foi identificada na agência a execução de um processo formal de levantamento, qualificação e quantificação das ameaças e oportunidades em eventos de riscos. Ocorre que os prazos são muito apertados e, normalmente, as equipes recorrem ao conhecimento das experiências dos projetos já encerrados para buscar informações sobre a incidência de eventos de riscos e realizar uma breve descrição do plano de respostas aos riscos. Pode-se dizer que é um processo bem enxuto e eficiente à medida que atende às necessidades da agência e de seus clientes.

7. *MARKETINGWARE*: UMA METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROJETOS

Gerenciar a execução de um projeto é harmonizar a aplicação de conjunto de processos que descrevem como planejar, conduzir, monitorar, controlar e encerrar todas as atividades necessárias à geração de um novo produto ou serviço que atenda aos interesses ou objetivos estratégicos de uma organização.

Ao se padronizar e alinhar a realização das tarefas da organização em seus projetos é possível reduzir custos diretos e indiretos, exercitar a disciplina das pessoas envolvidas e produzir um ativo de valor inestimável para a organização que é um histórico que possa ser consultado para tomadas de decisões baseadas em experiências passadas.

É necessário salientar que não é um processo de fácil implementação e que haverá resistência por parte de alguns membros da equipe. Afinal, os processos aumentam consideravelmente a quantidade de trabalho das pessoas, pois terão que produzir documentos, preencher formulários, analisar relatórios e gerenciar toda essa carga adicional de documentação.

Para Becker (2013), ao planejar uma ação de marketing de lançamento de um produto, não basta que os processos sejam apenas planejados e dispostos em forma de EAP. É necessário envolver as pessoas com todos os processos. A partir do momento que os processos são planejados em formato de projeto as pessoas tendem a ser mais seguras, com ações mais efetivas e menos corretivas.

No ambiente das agências de publicidade e propaganda no qual o tempo para realização das ações é escasso e onde a terceirização é fator crítico de sucesso, o gerenciamento adequado dos projetos, contratos e fornecedores deve ser encarado como uma área estratégica da empresa. É possível identificar, em cada ação de promoção de uma marca, produto ou serviço, a realização de um pequeno projeto que demanda planejamento, iniciação, monitoramento e controle e encerramento das atividades envolvidas nas ações de marketing encomendadas pelos clientes.

A agência pode ser vista como um sistema que processa as entradas e as transforma em saídas. Essa transformação é orquestrada através de controles que se certificam que os processos de transformação estão sendo eficazes e eficientes. Esta é a natureza do ciclo PDCA (*Plan, Do, Check and Act*).

Valle (2010) defende que o PMBOK, com seus 42 processos, não é considerado uma metodologia, pois não descreve especificamente, como aplicá-las no mundo real. Mas oferece uma excelente estrutura na qual se basear.

É nesta linha que essa proposta de metodologia pretende. Apresentar, de maneira simplificada, como iniciar, realizar o planejamento, a execução, o monitoramento e controle e o encerramento de projetos em agências de publicidade e propaganda de pequeno porte, baseando-se no ciclo PDCA e nas boas práticas recomendadas pelo PMI através do PMBOK (2008) que atenda às seguintes demandas:

1. Iniciação:

- Realização do levantamento de requisitos;
- Análise e definição da viabilidade econômica do projeto e orçamento;
- Elaboração da proposta;
- Definição do gerente do projeto;
- Aprovação e publicação da TAP.

2. Planejamento:

- Elaborar a EAP e o Dicionário da EAP;
- Planejar as terceirizações;
- Elaboração do cronograma;
- Planejar as comunicações;
- Planejar a qualidade;
- Planejar as respostas aos riscos;
- Planejar o processo de controle de mudanças.

3. Execução:

- Mobilizar a equipe e distribuir as tarefas;
- Conduzir as terceirizações;
- Gerenciar a equipe;
- Garantir a qualidade;

4. Monitoramento e Controle:

- Monitorar o desempenho;
- Monitorar as entregas e o padrão de qualidade.

5. Encerramento:

- Encerrar os contratos das terceirizações;
- Registrar as lições aprendidas e arquivar a documentação;
- Fechar o projeto.

Para este trabalho, serão utilizados conceitos estabelecidos no PMBOK (2008), os livros da série FGV Management, as metodologias Methodware[®]Xavier(2009) e Basic Methodware[®] Xavier (2011), a pesquisa realizada na agência de marketing Kakoi Comunicação Ltda, entre outras referências bibliográficas.

Como este trabalho apresenta os conceitos de gerenciamento de projetos de maneira superficial, é interessante que o profissional detenha algum grau de

conhecimento em gerenciamento de projetos e marketing para o entendimento desta metodologia, mas não é fundamental.

Este neste cenário que foi realizada a produção deste artigo, ainda que esta metodologia seja plenamente aplicável em outros ambientes de gestão de projetos de marketing. Destaca-se, também, que esta metodologia é dirigida a pequenas e micro empresas as quais não mantém o hábito de registrar documentação, tão pouco implementam a condução formal das atividades executadas para seus clientes.

Espera-se que a metodologia apresente aos gestores dessas agências uma nova forma de visualizar o desempenho das tarefas executadas e que seja uma iniciação às boas práticas de gerenciamento de projetos no sentido de fomentar sua aplicação em uma sociedade na qual o planejamento e a documentação ficam quase sempre à sombra da execução das atividades.

Becker (2013) alerta sobre a grande barreira causada pelas mudanças em qualquer que seja o quadro administrativo de uma organização. Mas deve-se concordar que elas são necessárias para que a empresa se mantenha no mercado, que seja competitiva, sustentável e principalmente que suas ações sejam planejadas. Este é o objetivo maior.

7.1 INICIAÇÃO

Partindo da premissa de que a agência foi procurada por um cliente para executar uma ação de *marketing*, a fase de iniciação dessa metodologia prevê a realização das seguintes tarefas:

- **Realização do levantamento de requisitos:** é uma entrevista com o cliente a fim de se identificar e descrever os objetivos gerais da ação, os objetivos que se pretende alcançar com a ação, os fatores ambientais, as preferências, premissas e restrições do cliente, prazos esperados aspectos relacionados ao padrão de qualidade do material promocional, a disponibilidade financeira inicial e as interfaces de comunicação (contatos) no cliente.

- **Análise e definição da viabilidade econômica do projeto e orçamento:** com as informações do levantamento de requisitos e pela análise de projetos passados é necessário realizar um orçamento prévio baseado no tempo que a realização da ação vai tomar na agência, assim como a quantidade de recursos humanos que deverão ser alocados para a realização. As cotações junto aos fornecedores externos devem ser realizadas de maneira ágil e precisa considerando o padrão de qualidade definido pelo cliente no levantamento de requisitos, mas é uma boa iniciativa manter opções em aberto para cima ou para baixo, caso o cliente mude de opinião na aprovação do orçamento. Nesta fase é importante levar em consideração também os custos indiretos (operacionais, administrativos e impostos), necessários ao funcionamento da agência e que não estejam diretamente ligados à execução da ação. Para isso é necessário que os administradores saibam calcular o custo fixo da agência e que realizem um rateio deste valor entre todos os projetos sendo executados em paralelo a fim de manter a agência competitiva. O valor calculado do orçamento prévio será função do somatório dos custos diretos, custos indiretos, da margem de negociação e da margem de lucro aplicada.
- **Elaboração da proposta:** Agora que a agência já sabe quais são os objetivos que o cliente pretende alcançar o da ação de *marketing*, o escopo, os recursos necessários para atingir tais objetivos, o esforço que será despendido e um orçamento prévio, é possível elaborar uma proposta para o cliente. É importante que a proposta estabeleça bem os limites de atuação da agência e, se possível ou necessário, listar as exclusões para que seja apresentado ao cliente. As condições comerciais, responsabilidades, contatos, marcos e datas de controle. Nesta fase o cliente pode solicitar alterações para ajustar requisitos que tenham escapado a algum limite ou restrição. Apenas quando todos os acordos estiverem definidos a proposta poderá ser fechada.
- **Definição do gerente do projeto:** O próximo passo é indicar o profissional da agência que será o responsável por conduzir todo o projeto.

- **Aprovação e publicação do TAP:** A proposta do projeto aprovada pelo cliente e a indicação do gerente do projeto convertem-se, automaticamente no termo de abertura do projeto e deverá ser assinada por todos os envolvidos no diretamente no projeto. Becker (2013) recomenda que o TAP deva cobrir todas as premissas, restrições e hipóteses não calculadas ou presumidas anteriormente na proposta do projeto, caso haja necessidade.

7.2 PLANEJAMENTO

- **Elaborar a EAP e o Dicionário da EAP:** O gerente do projeto é o responsável pela descrição detalhada das entregas que farão parte da ação de *marketing* de acordo com o escopo descrito no TAP e outros documentos, se houver. Deverá, ainda, decompor o escopo em pacotes de trabalho que serão dispostos em formato de EAP, assim como o dicionário da EAP. Esta será a linha base de escopo e qualidade que norteará a execução do projeto.
- **Planejar as terceirizações:** O gerente do projeto deverá especificar a declaração de trabalho para cada pacote de trabalho que será terceirizado, especificando os requisitos de entrega, o padrão de qualidade, os prazos de execução (definidos no cronograma) e os critérios de avaliação. Normalmente as agências trabalham com fornecedores fixos, de sua confiança, mas é sempre bom realizar pesquisas para se manter atualizado com as novas tendências de mercado e ter alternativas para quaisquer eventualidades.
- **Elaborar o cronograma:** Com a ajuda a EAP decomposta em pacotes de trabalho é possível listar o conjunto de atividades necessário à entrega de cada pacote. O próximo passo é identificar o relacionamento de dependência entre as atividades e realizar seu sequenciamento. O ideal é que se definam somente relacionamentos do tipo Término-Início, nos quais a tarefa sucessora só pode iniciar após o término da tarefa predecessora. Recomenda-se, ainda, o uso de um *software* de gerenciamento de projetos para facilitar a execução dessa tarefa, pois é muito trabalhoso realizar o sequenciamento e a atribuição das dependências

manualmente. A seguir é necessário estimar os recursos (mão de obra, material ou recurso específico) e a respectiva quantidade a ser empregada para a realização de cada tarefa, assim como o tempo necessário à execução. Xavier (2011) aponta que deve ser levantada, primeiramente, a quantidade de recursos necessários para a execução da tarefa, para então estimar a duração de cada uma. A duração pode ser dada em horas ou em dias. Finalmente é possível estabelecer, para cada atividade, a data de início e previsão de término de execução. Devem ser levadas em consideração as restrições de tempo estabelecidas no TAP, os marcos e o prazo final de entrega do projeto. Daí surge o cronograma do projeto. Como normalmente a data de entrega já está definida pelo cliente, a definição do cronograma apontará a data máxima de início das atividades que não impactará no caminho crítico. As tarefas que fazem parte do caminho crítico devem ser identificadas e priorizadas para que, assim, eventuais atrasos causem menores impactos no projeto.

- **Planejar a comunicação:** O planejamento das comunicações estabelecerá os meios pelos quais se fará a comunicação (*e-mails*, relatórios, reuniões, contatos telefônicos, etc.), quem será o responsável (contato na agência, no cliente, nos fornecedores), a periodicidade e os envolvidos. Xavier (2011) propõe a utilização de um Mapa das Comunicações, que é uma tabela conforme demonstrado a seguir:

Tabela: Mapa das Comunicações

| MAPA DAS COMUNICAÇÕES | | | | | |
|--|---------------------------------------|----------------------------------|---------|-------------|----------------------------|
| Evento | Periodicidade | Documento | Meio | Responsável | Envolvidos |
| Assinatura com fornecedor A | Uma vez | Ata e contrato | Reunião | GP | Representante Fornecedor A |
| Avaliação de acompanhamento pacote de trabalho 4.3.1 | Diária (semanal, quinzenal, ou outra) | Relatório de evolução | E-mail | GP | Representante Fornecedor C |
| Entrega do pacote de trabalho 4.3.1 | Uma vez | Relatório de desempenho | Reunião | GP | Representante Fornecedor A |
| Avaliação de acompanhamento do projeto | Semanal | Relatório de evolução do projeto | Reunião | GP | Diretoria executiva |
| Relatório de Encerramento | Uma vez | Relatório e Ata | Reunião | GP | Cliente |

Fonte: *Basic Methodware*[®] – Xavier (2011)

- Planejar a qualidade:** É no dicionário da EAP que se serão registradas as definições de padrão de qualidade esperados para cada pacote de trabalho e do projeto como um todo. Estas definições deverão ser seguidas na aceitação das entregas dos pacotes de trabalho.
- Planejar as respostas aos riscos:** Durante a execução, qualquer projeto estará exposto à incidência de eventos de risco, quer seja uma ameaça, ou uma oportunidade. O fato é que o evento de um risco causará um impacto em pelo menos uma entrega do projeto e, em alguns casos, pode significar o fracasso do projeto. Cabe ao gerente do projeto, normalmente junto com a equipe, identificar os riscos aos quais o projeto está exposto, e estimar o grau de exposição (em termos percentuais) e o impacto, ou custo, que a ocorrência do evento causaria no projeto. Dessa forma é possível planejar que medidas devem ser tomadas a fim de contornar (ou promover) o evento de risco. O plano deve prever que o gerente do projeto seja avisado imediatamente à ocorrência do evento de risco para que coloque em prática

a resposta com o mínimo de interferência no restante do projeto. A melhor opção é sempre consultar projetos passados e usar a experiência da equipe para identificar os riscos e traçar o plano de respostas. Ninguém melhor que a própria agência conhece os lugares onde residem as ameaças e as oportunidades, mas Becker (2013) aponta que os principais riscos em projetos de *marketing* referem-se às questões de tempo e qualidade.

- **Definição do processo de controle de mudanças:** as mudanças no projeto podem causar impactos positivos ou negativos, tal como aumentos de custo ou prazo. O importante é estabelecer uma política de registro, avaliação e, o mais importante, de autorização formal para que uma mudança ocorra. O gerente do projeto deve, assim, realizar o controle das mudanças integrando as consequências que causarão impacto em escopo, prazo, orçamento e qualidade. Para Xavier (2011), uma maneira de estabelecer um sistema de controle de mudanças é adotar um formulário de requisição de mudança. Isto permitirá que as informações relevantes sobre o que deve ser mudado, quem realizou a solicitação, o motivo da solicitação e quais os seus impactos possam ser utilizados no processo de tomada de decisão que determinará sua aprovação (ou não). Uma vez aprovada, a mudança deve ser refletida pela atualização da EAP, do cronograma, do orçamento e demais itens do plano do projeto de acordo com a abrangência, sendo estabelecida a nova linha de base. A seguir a mudança deve ser divulgada para que todos os envolvidos tomem conhecimento da nova condição assumida pelo projeto. O Anexo 1 traz um modelo de formulário de solicitação de mudanças que pode ser aplicado nesta metodologia.

7.3 EXECUÇÃO

- **Mobilizar a equipe e distribuir as tarefas:** O gerente do projeto irá escolher ou designar os membros da equipe da agência para fazerem parte do time que irá executar o projeto. Suas escolhas podem levar em conta aspectos de disponibilidade, qualificação e experiência. O passo seguinte é distribuir as tarefas a cada um dos membros dessa equipe. Estes serão os executores ou responsáveis e responderão diretamente ao gerente do projeto.

- **Conduzir as terceirizações:** A equipe do projeto deverá selecionar e contratar os fornecedores que realizarão as entregas necessárias à realização da ação promocional representada pelo projeto. Como dito anteriormente, por se tratar de projetos de mesma natureza, muitas agências desenvolvem uma relação de parceria comercial com determinados fornecedores, o que agiliza muito o desenvolvimento do projeto. O fornecedor detém a confiança da agência que repassa as solicitações sem muita burocracia. Em contrapartida, o fornecedor realiza concessões em termos de preço e prazos. O processo de comunicação é bastante facilitado, mas deve-se tomar o cuidado de não transformar a comunicação em um processo informal, pois é daí que surgem os problemas. Caso nenhum fornecedor parceiro da agência tenha condições de atender a uma determinada demanda, o gerente deverá mobilizar a equipe do projeto para acionar todos os canais disponíveis para divulgação das declarações de trabalho a fim de encontrar fornecedores que atendam aos requisitos do projeto, com todas as suas premissas e restrições e eleger um fornecedor que será o responsável pela entrega de um ou vários pacotes de trabalho. Ainda que a relação com os fornecedores seja de parceria é obrigatória a assinatura de um contrato que formalize os acordos, prazos, responsabilidades das partes, entre outras cláusulas. Os contratos devem seguir os modelos contidos nos ativos operacionais da agência. Caso não existam, será necessária a contratação de um advogado especializado para realizar sua redação.
- **Gerenciar a equipe:** Segundo Xavier (2009), este processo envolve o acompanhamento do desempenho dos membros da equipe, ouvir e dar *feedback* aos membros da equipe e coordenar mudanças que melhorem seu desempenho. Consiste, também, em gerenciar os conflitos, identificando as causas dos problemas e propondo ações corretivas.
- **Garantir a qualidade:** A garantia da qualidade visa à melhoria dos processos do projeto. Então, durante a execução do projeto, o gerente do projeto deverá avaliar, regularmente, se a equipe está executando as atividades do projeto de

acordo com os processos definidos na fase de planejamento, tentar identificar oportunidades e propor ações preventivas que realimentem o plano do projeto.

7.4 MONITORAMENTO E CONTROLE

Na fase de monitoramento e controle, o gerente de projetos deverá monitorar a execução das atividades internas e externas, avaliar se o projeto está atingindo os marcos dentro das estimativas de tempo e custo planejadas, se as entregas estão dentro do padrão de qualidade definido pelo cliente. Caso o gerente identifique algum desvio na linha de base planejada para o projeto, o gerente deverá tomar as ações preventivas e corretivas que julgar necessárias para realinhar o projeto novamente.

- **Monitorar o desempenho:** Segundo Xavier (2009), o gerente do projeto deverá coletar e distribuir, seletivamente às partes interessadas, as informações de desempenho do projeto. Isto envolve descrever o que já foi realizado pelo projeto, comparar o que foi realizado até o momento com aquilo que foi planejado e oferecer uma estimativa futura do projeto em termos de prazo e custo. A forma escolhida por esta metodologia para monitorar o desempenho do projeto é a Técnica do Valor Agregado, que integra medições de escopo, tempo e custo para auxiliar a gerência a avaliar o desempenho do projeto. A descrição detalhada da Técnica do Valor Agregado pode ser encontrada no Anexo 2. A periodicidade de divulgação dos relatórios de desempenho devem seguir as definições contidas no planejamento das comunicações.
- **Controlar as entregas e o padrão de qualidade:** Neste processo, o gerente do projeto deverá avaliar se as entregas estão sendo realizadas atendendo aos requisitos de qualidade esperados pelo cliente. Xavier (2009) recomenda que o foco da qualidade seja na prevenção e não na inspeção. Ou seja, o processo de produção de um pacote de trabalho deve ser constantemente avaliado para que eventuais causas de defeitos sejam eliminadas assim que detectadas. Desta forma os defeitos serão detectados em sua fase inicial e resolvidos a um custo menor. Aqui

reside outra vantagem das agências estabelecerem parcerias com os fornecedores, pois esta relação permite que o gerente acompanhe de perto o processo de produção das entregas contratadas.

7.5 ENCERRAMENTO

O encerramento de um projeto se caracteriza pela entrega do produto ou serviço de acordo com os critérios de aceitação definidos no plano do projeto. No caso específico desta metodologia, o encerramento se dá na realização da ação de *marketing* especificada pelo cliente para a promoção ou divulgação do produto, serviço, nome, marca ou qualquer outra coisa que o cliente tenha interesse em dar visibilidade ou transmitir uma mensagem a determinado público alvo.

- **Encerrar os contratos das terceirizações:** É na finalização, com todas as suas formalidades, que se documentam as entregas, os pagamentos são avaliados e os termos de distrato são assinados. Durante a execução do trabalho, devido à natureza e sensibilidade do projeto a desvios não previstos, o gerente do projeto realizará o acompanhamento constante no fornecedor. Isto garante que haja poucos desvios e alterações que mereçam atenção. Assim, a avaliação de desempenho será muitas vezes empírica, ainda que haja algum formalismo nas avaliações quantitativas. Após a aceitação da entrega, o gerente do projeto deverá registrar as atividades executadas durante o acompanhamento dos fornecedores. A avaliação do fornecedor no encerramento da aquisição vai se basear nestes registros. O pagamento é condicionado aos critérios de aceitação e pode ser feito parcial ou totalmente, dependendo da avaliação do fornecedor. Como todos os termos são definidos em contrato, normalmente não há contestações que causem maiores impactos. Afinal, neste modelo de parceria e cumplicidade, ambas as partes têm interesse em manter relações amistosas uma com a outra.
- **Registrar as lições aprendidas e arquivar a documentação:** O gerente de projeto deverá marcar com a equipe uma reunião de avaliação das lições aprendidas durante a execução do projeto. Essas lições são valiosas no sentido de registrar o

conhecimento gerado durante a execução do projeto. Se as informações sobre as falhas nos processos e as formas usadas para contorná-las não forem registradas, este conhecimento será perdido e a agência fatalmente incorrerá nos mesmos erros. O registro das lições aprendidas constitui no ativo mais importante produzido pela equipe do projeto para a empresa. É através desse conhecimento que serão implementadas as melhorias nos processos gerenciais da agência e, conseqüentemente, oferecerá uma melhor condição competitiva para a agência perante o mercado. A seguir, o gerente do projeto deverá reunir toda a documentação produzida pelo projeto, classificar esses documentos por tipos (planos, relatórios, declarações de trabalho, contratos, formulários de solicitação de mudanças, termos de distrato, atas de reuniões, registro de lições aprendidas, recibos de entregas e de pagamentos, etc.) e arquivá-los para que sirvam de fonte de consulta em projetos futuros.

- **Fechar o projeto:** Segundo Xavier (2009), este último passo consiste na avaliação, por parte da diretoria da agência, do desempenho geral do projeto, da equipe, do gerente e na realização de algumas tarefas administrativas para que o projeto seja, definitivamente, encerrado. Tarefas tais como desmobilização da equipe, liberação de recursos alocados, atualização dos registros finais do projeto e fechamento do projeto nos sistemas administrativos da empresa. Também pode ser solicitado um *feedback* para o cliente a respeito do desempenho da equipe e do próprio projeto.

8. A IMPLANTAÇÃO DA METODOLOGIA

Para Xavier (2009), a implantação de uma metodologia de gerenciamento de projetos demonstra o interesse em aumentar a maturidade profissional da empresa em gestão. Neste estudo de caso, em que o foco é o de pequenas agências de publicidade e propaganda, isso significa que a agência entendeu que para manter sua competitividade e padrão de atendimento aos clientes, não há mais espaço para o amadorismo na execução das tarefas.

Essas empresas querem erradicar os processos informais que, apesar de darem a impressão de serem mais ágeis, acabam muitas vezes desperdiçando oportunidades de melhorias. Ainda, é muito comum em ambientes pequenos, de até 15 pessoas, que apenas dois ou três integrantes acumulem a maior parte das responsabilidades.

Ocorre que somente essas pessoas irão concentrar todo, ou quase todo, o conhecimento sobre o escopo e evolução das atividades, dos contatos com os fornecedores, dos tempos das entregas. As consequências deste tipo de conduta são várias, dentre as quais é possível destacar:

- A concentração e perda de informações: quando todas as informações sobre o projeto ficam restritas a apenas uma pessoa, quando não existe o compartilhamento das informações com o grupo, qualquer evento que cause o seu impedimento da pessoa que concentra a informação causará, fatalmente, a perda de algum tipo de informação;
- A sobrecarga de trabalho: quando as pessoas estão sobrecarregadas, com várias atividades a serem desempenhadas ao mesmo tempo, é muito fácil que ocorra algum tipo de esquecimento ou situação em que uma determinada tarefa deveria ser executada e causar um enorme impacto na ação;
- Os atrasos nas entregas: é comum a ocorrência de imprevistos de ordem pessoal (bater o carro, filho doente, etc.) que demandam alguma atenção e ausência do ambiente de trabalho. Quando o responsável, precisa se ausentar, não há a menor condição de outra pessoa assumir, temporariamente as suas tarefas, que ficarão aguardando até que possam ser retomadas. Fatalmente, essas tarefas irão atrasar e causar transtornos à empresa;
- A insatisfação dos clientes demandarão compensações: quando o responsável comete falhas, uma consequência muito típica é a oferta de descontos ou outras vantagens que diminuem a lucratividade da empresa;
- A perda de talentos: como a informação está sempre concentrada em um pequeno grupo, outros integrantes assumem apenas o papel de executores e não desenvolvem a capacidade de tomarem decisões e demonstrar que são capazes de assumir responsabilidades maiores, tal como a gerência de um

novo projeto. Os melhores talentos acabam saindo em busca de melhores oportunidades. Outras pessoas permanecem: acomodadas e sem contribuir muito mais que com apenas a realização de suas obrigações diárias.

Esses são alguns motivos pelos quais muitas empresas, não apenas agências de publicidade e propaganda, não conseguem crescer e acabam, em algum momento, sendo inviáveis. Precisam fechar as portas.

Para evitar erros como esses o processo de mudança deve partir da alta diretoria. É através de uma pessoa com poder de decisão e de mando, com disciplina, perseverança e monitoramento constante que se dará a implantação da nova metodologia.

É importante perceber que a mudança na cultura organizacional não acontecerá da noite para o dia. Assim, é necessário que se realize o planejamento da implantação da nova metodologia baseados em pequenos objetivos que possam ser alcançados. Por isso sugere-se dividir o projeto em várias fases, estabelecendo pequenas metas, cujos objetivos possam ser acompanhados e mensurados.

O sucesso no atingimento das metas deve ser divulgado e comemorado pela equipe. Ações como essas revigoram o moral da equipe que irá se empenhar cada vez mais em atingir as novas metas. Por outro lado, o responsável pela implantação deve estar atento aos desvios que irão ocorrer e atuar com vigor para corrigir as falhas e/ou retrocessos na aplicação dos novos procedimentos.

Todas essas orientações soam de maneira muito familiar ao planejamento e execução de um projeto e representa o segundo passo na busca pelo aumento da maturidade na condução dos projetos da agência. O primeiro foi à conscientização da organização, de que é necessário estabelecer uma metodologia formal de gerenciamento.

CONCLUSÃO

Cada vez mais se torna premente a necessidade de se controlar os processos relacionados à execução de projetos das empresas e organizações. Este estudo apresentou uma rápida compilação das boas práticas de gerenciamento de projetos recomendadas pelo *Project Management Institute* (PMI), através do PMBOK.

Um projeto no setor de *marketing* representa transmitir uma mensagem que, a partir da estratégia de divulgação idealizada em conjunto com o cliente, deverá atingir e sensibilizar um determinado público alvo. Ao ser conduzido como projeto, é criada uma condição para que a ação se mantenha nos limites estabelecidos pelo cliente.

Neste contexto, este trabalho apresentou o estudo realizado em uma pequena agência de publicidade e propaganda que permitiu mapear, através da observação da execução das atividades do dia-a-dia, as boas práticas de gerenciamento de projetos recomendadas pelo PMI.

A partir do mapeamento dos processos foi possível propor uma metodologia simplificada de gerenciamento de projetos, aplicável em cada uma das fases envolvidas nos ciclos de preparação e execução de uma ação de *marketing*.

Devido ao enfoque generalista do processo de gerenciamento de projetos reunidos no PMBOK, a metodologia proposta poderia se encaixar em vários tipos de micro e pequenas empresas de outras áreas. Entretanto, este subconjunto de boas práticas foi testado e validado em uma empresa cujo modelo de negócios é focado na integração e gestão de fornecedores que produzirão o material necessário à realização de promoções e eventos de *marketing*.

Desta forma, foi possível comprovar que a implantação de um modelo formal de gerenciamento agrega uma vantagem competitiva fundamental à sobrevivência em um mercado altamente disputado.

O resultado observado foi a melhor adequação na escala de esforços desprendidos para a execução das tarefas, a melhoria no processo de comunicação interna, a redução de custos, a execução mais rápida das atividades, a maior facilidade na busca por informações históricas e, de maneira geral, a melhoria na qualidade dos serviços percebida pelos clientes.

Cabe destacar que a determinação, de um dos proprietários da agência, em implantar a metodologia foi um fator chave no processo da mudança organizacional.

ANEXO 1 – Modelo de Formulário de Solicitação de Mudanças

FORMULÁRIO DE SOLICITAÇÃO E REGISTRO DE ALTERAÇÃO DO PROJETO

| | |
|--------------|----------------------|
| PROJETO: | |
| SOLICITANTE: | DATA DA SOLICITAÇÃO: |

| |
|--|
| OBJETO DA ALTERAÇÃO E JUSTIFICATIVAS: |
| IMPACTO DAS MUDANÇAS NAS ÁREAS DO PROJETO (ESCOPO, CUSTOS, TEMPO, OUTRAS): |

| | |
|------------|------------|
| ASSINATURA | LOCAL/DATA |
|------------|------------|

| |
|---------|
| PARECER |
|---------|

| Aprovador | Assinatura | Data |
|-----------|------------|------|
| | | |

ANEXO 2 – Técnica do Valor Agregado

Xavier (2009) apresenta que uma forma do projeto ser acompanhado é através da Técnica do Valor Agregado (TVA), que integra medições de escopo, custo e tempo para auxiliar a gerência a avaliar o desempenho do projeto. Tem foco na relação entre os custos reais incorridos e o trabalho realizado no projeto em um determinado período de tempo e no desempenho obtido em relação ao custo para obtê-lo. Trata-se de avaliar o que foi produzido (agregado) em relação ao que foi efetivamente gasto e ao que foi planejado gastar, pressupondo que o valor a ser agregado inicialmente por uma atividade é o valor planejado (orçado) para ela.

Na medida em que cada atividade (ou pacote da EAP) de um projeto é realizada, o valor inicialmente orçado para essa atividade passa a constituir o valor agregado. Os valores envolvidos nos cálculos para cada atividade serão:

- O **Valor Orçado (VO)** é o custo do trabalho orçado para uma atividade durante determinado período de tempo. Esse valor é definido no grupo de processos de planejamento quando da realização do orçamento e cronograma.
- O **Custo Real (CR)** é o total dos custos diretos e indiretos despendidos para realizar o trabalho na atividade durante um dado período.
- O **Valor Agregado (VA)** é o valor do trabalho realmente concluído até a data, tendo como base o valor orçado.

Estes três valores combinados fornecem medidas para avaliar se o trabalho está ou não sendo realizado conforme o planejado. As medidas mais usadas são:

- $VC = VA - VR$, onde VC é a variação do custo
- $VP = VA - VO$, onde VP é a variação do prazo

Estes dois valores, o VC e o VP, podem ser convertidos para indicadores de eficácia para refletir o custo e o cronograma realizado de um projeto. O índice de desempenho do custo, obtido da relação $IDC = VA / CR$, é o mais usado indicador de eficiência do custo. Também, o índice de desempenho do prazo, obtido da relação $IDP = VA / VO$ é usado com o IDC para fazer uma estimativa do término do projeto.

Existem, ainda, mais três indicadores de avaliação de desempenho do projeto:

- O orçamento do custo do trabalho total ou orçamento no término (ONT), que é o valor do orçamento para realizar o projeto;
 - A estimativa de custo total do trabalho ao final ou estimativa no término (ENT) que é o valor esperado do custo do projeto à sua conclusão;
 - A estimativa de custo para completar o projeto ou estimativa para terminar (EPT) que é o valor de quanto mais se gastará no projeto a partir de uma determinada data.
- Os relatórios contêm, portanto, a análise da variação, comparando os resultados no custo e cronograma são as mais frequentemente analisadas, mas as variações do plano nas áreas de escopo, qualidade e risco são, muitas vezes, tratadas com igual ou maior importância. Da mesma forma, deve ser feita a análise de tendência, examinando os resultados do projeto através do tempo, para determinar se o desempenho está melhorando ou piorando.

| Nome | Fórmula | Interpretação |
|-------------------------------------|-----------------|--|
| Varição do Custo (VC) | $VA - CR$ | Negativo - está acima do orçamento Positivo - está abaixo do orçamento |
| Varição do Prazo (VP) | $VA - VO$ | Negativo - o cronograma está atrasado Positivo - o cronograma está adiantado |
| Índice de Desempenho do Custo (IDC) | VA / CR | Indica quanto (\$) o projeto está agregando por cada \$1 aplicado. O índice menor que 1 indica que o custo real está acima do valor orçado |
| Índice de Desempenho do Prazo (IDP) | VA / VO | O projeto está avançando a uma taxa de __%. O índice abaixo de 1 indica atraso no cronograma. |
| Estimativa no Término (ENT) | ONT / IDC | Usado quando se espera que o desempenho de custo se manterá pelo restante do tempo do projeto. |
| | $CR + EPT$ | Usado quando a estimativa inicial está errada. Assim, deve-se fazer nova estimativa (EPT) para o restante do projeto. |
| | $CR + ONT - VA$ | Usado quando for esperado que o desempenho no restante do projeto seja como a estimativa inicial. |
| Estimativa para Terminar (EPT) | $ENT - CR$ | Quanto mais o projeto vai custar |

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Chaves (2010) – CHAVES, Lúcio Edi; NETO, Fernando H. da Silveira; PECH, Gerson; CARNEIRO, Margareth F. dos Santos. **Gerenciamento da Comunicação em Projetos** – 2ª edição – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012

Garret (2001) – GARRET, Gregory A. ***World Class Contracting: how winning companies build successful partnerships in the business age***. Riverwoods: CCH Inc., 2001.

Gavin (2002) – GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

Huston (1996) – HUSTON, Charles L. ***Management of project procurement***. New York: McGraw-Hill, 1996.

Kerzner (2001), Harold. ***Strategic planning for project management using a project management maturity model***. Hoboken: John Wiley & Sons, 2001.

Kotler (2008) – KOTER, Philip. **Marketing de A a Z - 80 Conceitos que Todo Profissional Precisa Saber**. 3 ed. Editora Campus, 2008.

Kotler (2012) – KOTER, Philip. **Administração de Marketing** - 14ª ed. Editora Campus, 2012.

Marshal (2010) – MARSHAL, Isnard; CIERCO, Agliberto Alves; ROCHA, Alexandre Varanda; MOTA, Edmarson Bacelar; LEUSIN, Sérgio. **Gestão da qualidade** – 10ª Ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

Newell (2002) – NEWELL, Newell. **Preparing for the project management professional (PMP) certification exam**. New York: American Management Association, 2002.

PMBOK (2008) – (*Project Management Institute*). **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos** (Guia PMBOK). Newtown Square, 2008.

Prado (2008) – PRADO, Davi. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos**. Minas Gerais: INGD, 2008.

Sotille (2010) – SOTILLE, Mauro Afonso. **Gerenciamento do escopo em projetos** -- 2ª edição – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010

Valle (2010) – VALLE, Andre Bittencourt; SOARES, Carlos Alberto Pereira; FINOCCHIO JR, José; SILVA, Lincoln de Souza Firmino. **Fundamentos do Gerenciamento de Projetos** – 2ª edição – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010

Vargas (2000) – VARGAS, Ricardo Viana. **GERENCIAMENTO DE PROJETOS: Estabelecendo Diferencias Competitivos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2000.

Xavier (2009) – XAVIER, Carlos Magno da Silva; VIVACQUA, Flavio R.; MACEDO, Otualp S. de; XAVIER, Luiz Fernando da S. - **Metodologia de Gerenciamento de Projetos: Methodware®** (2009), 2ª edição, Rio de Janeiro: Editora Brasport

Xavier (2010) – XAVIER, Carlos Magno da Silva; WEIKERSHEIMER, Daena; JÚNIOR, José Genaro Linhares; DINIZ, Lúcio José. **Gerenciamento de Aquisições em Projetos**. 2ª edição. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2011.

Xavier (2011) – XAVIER, Carlos Magno da Silva; XAVIER, Luiz Fernando da S. - **Metodologia Simplificada de Gerenciamento de Projetos: Basic Methodware®** (2011), 1ª edição, Rio de Janeiro: Editora Brasp

Becker (2013) –BECKER, Rick. **Gerenciamento de projetos no ambiente de marketing** – 2º Edição - 2013

APENDICE 1 – CONTRIBUIÇÃO INDIVIDUAL

O Monitoramento e controle da qualidade no gerenciamento de projetos automotivos

1- Planejamento da Qualidade

Segundo PMBOK® (2008), planejar a qualidade é o processo de identificação dos requisitos e/ou padrão de qualidade do projeto e do produto, além da documentação de como o projeto demonstrará a conformidade.

Garantia da Qualidade

Segundo PMBOK® (2008), o processo de garantia da qualidade é o processo de auditoria dos requisitos de qualidade e dos resultados das medições do controle da qualidade para garantir que sejam usados os padrões de qualidade e definições operacionais apropriadas.

O conceito de garantia da qualidade está vinculado aos riscos potenciais da não qualidade e envolve a definição de um sistema de processos e seus controles que levam a confiabilidade da produção, envolvendo recursos humanos e abordando a qualidade desde a fase de concepção do produto e sua vida série.

Controle da Qualidade

De acordo com o PMBOK® (2008) – Realizar o controle da qualidade é o processo de monitoramento e registro dos resultados da execução das atividades de qualidade para avaliar o desempenho e recomendar mudanças necessárias.

É um processo que perpassa todas as atividades do projeto, pois as metas e padrões de qualidade se estendem por todos os processos e produtos do projeto, assim como suas metas gerais de desempenho.

O controle da qualidade está baseado em critérios de medição e monitoramento e suas definições operacionais, que devem esclarecer especificamente o que é qualidade e como ela será mensurada no projeto. Esta descrição deve estar contida no plano de qualidade do projeto, parte integrante do seu plano de gerenciamento.

2- Boas práticas de gerenciamento de projetos automotivos

O APQP (*Advanced Product Quality Planning* ou Planejamento Avançado da Qualidade do Produto) foi desenvolvido no final da década de 1980 por um grupo de *experts* das três indústrias automobilísticas maiores na época: Ford, General Motors e Chrysler.

Os profissionais passaram cinco anos analisando o sistema de produção automotivo nos Estados Unidos, Europa e Japão.

Hoje em dia, são essas mesmas três empresas que fazem uso do APQP, bem como as suas filiais em todo o mundo. Os fornecedores também integram o planejamento e, para tanto, devem seguir os procedimentos a eles destinados, de acordo com a norma TS16949.

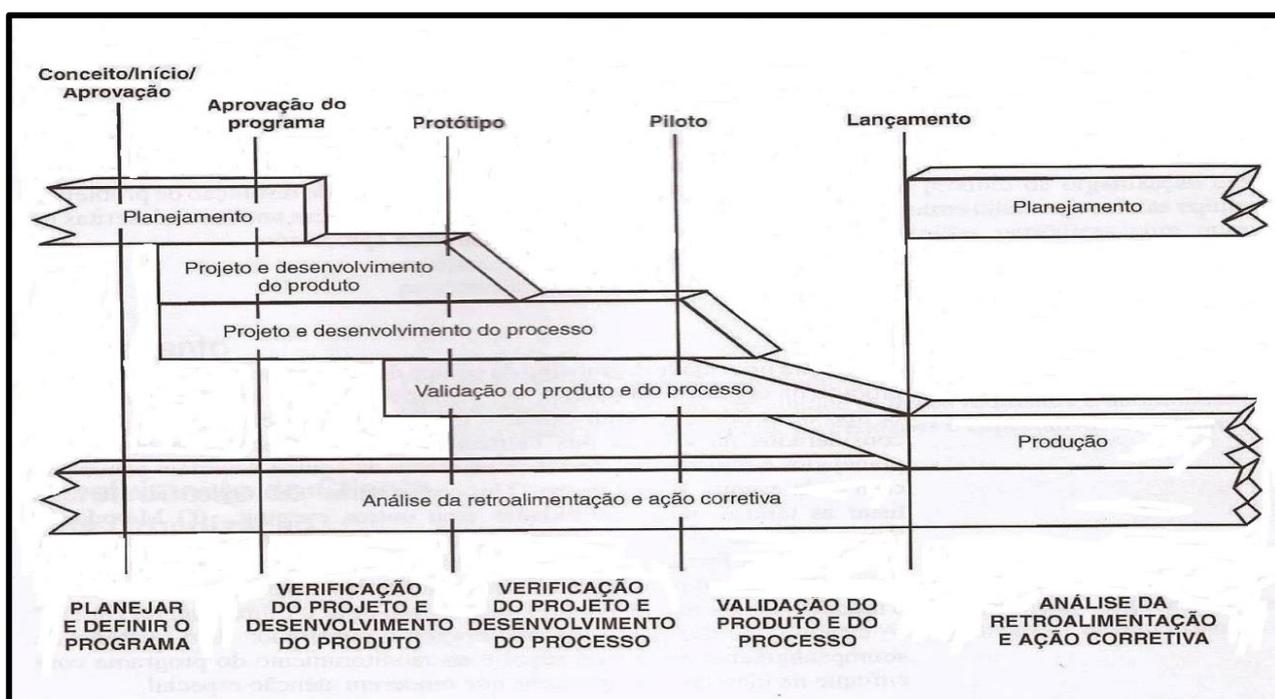
Com o APQP é possível traçar os aspectos mais relevantes para desenvolver um plano de qualidade do produto e, dessa forma, oferecer um produto que dê satisfação total ao cliente final.

O Planejamento Avançado da Qualidade do Produto serve, em especial, como um guia no processo de desenvolvimento e também para definir o melhor jeito de compartilhar resultados entre fornecedores e empresas automotivas.

O APQP permite que todos os setores envolvidos no planejamento e desenvolvimento do produto final possam se compreender.

O Planejamento Avançado da Qualidade do Produto consiste em um método bastante rigoroso, cheio de etapas que devem ser cumpridas por parte da empresa e fornecedores para que no final o trabalho seja concluído com perfeição. Entre outras questões, essa organização busca uma melhor compreensão de um projeto, para que os envolvidos possam compreendê-lo e, a partir de então, executá-lo conforme a ideia inicial.

Fig. 1 – Cronograma de planejamento da qualidade do produto – Manual de referência APQP – 2º Edição –2008 - IQA (Instituto da Qualidade Automotiva)



Para tanto, existem cinco principais atividades que funcionam como ferramentas para que o APQP indique em que momento cada atividade deve ser realizada, são elas:

2.1. Planejamento:

- Definição das necessidades do cliente;
- Planejamento de um programa da qualidade.

2.2. Verificação do projeto e desenvolvimento do produto:

- Criação das especificações do projeto;
- Revisão crítica dos requisitos;
- Levantamento de problemas em potencial ao longo do processo industrial.

2.3. Verificação do projeto e desenvolvimento do projeto:

- Desenvolvimento de um sistema de produção eficiente.

2.4. Validação do produto e processo:

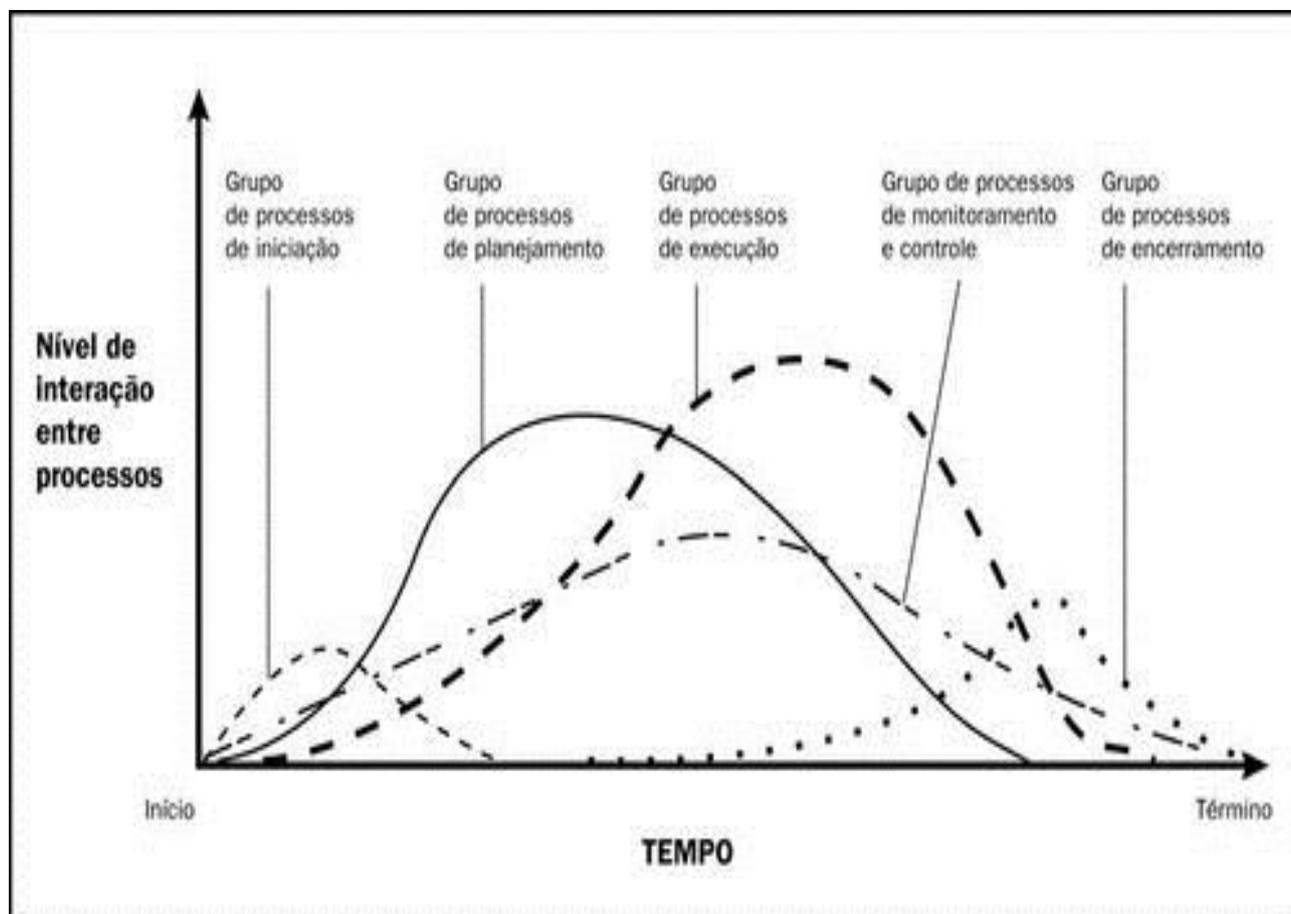
- Legitimação de todos os processos da fabricação;
- Garantia das expectativas do cliente;

2.5. *Feedback*, avaliação e ação corretiva:

- Melhoria contínua e satisfação do cliente.

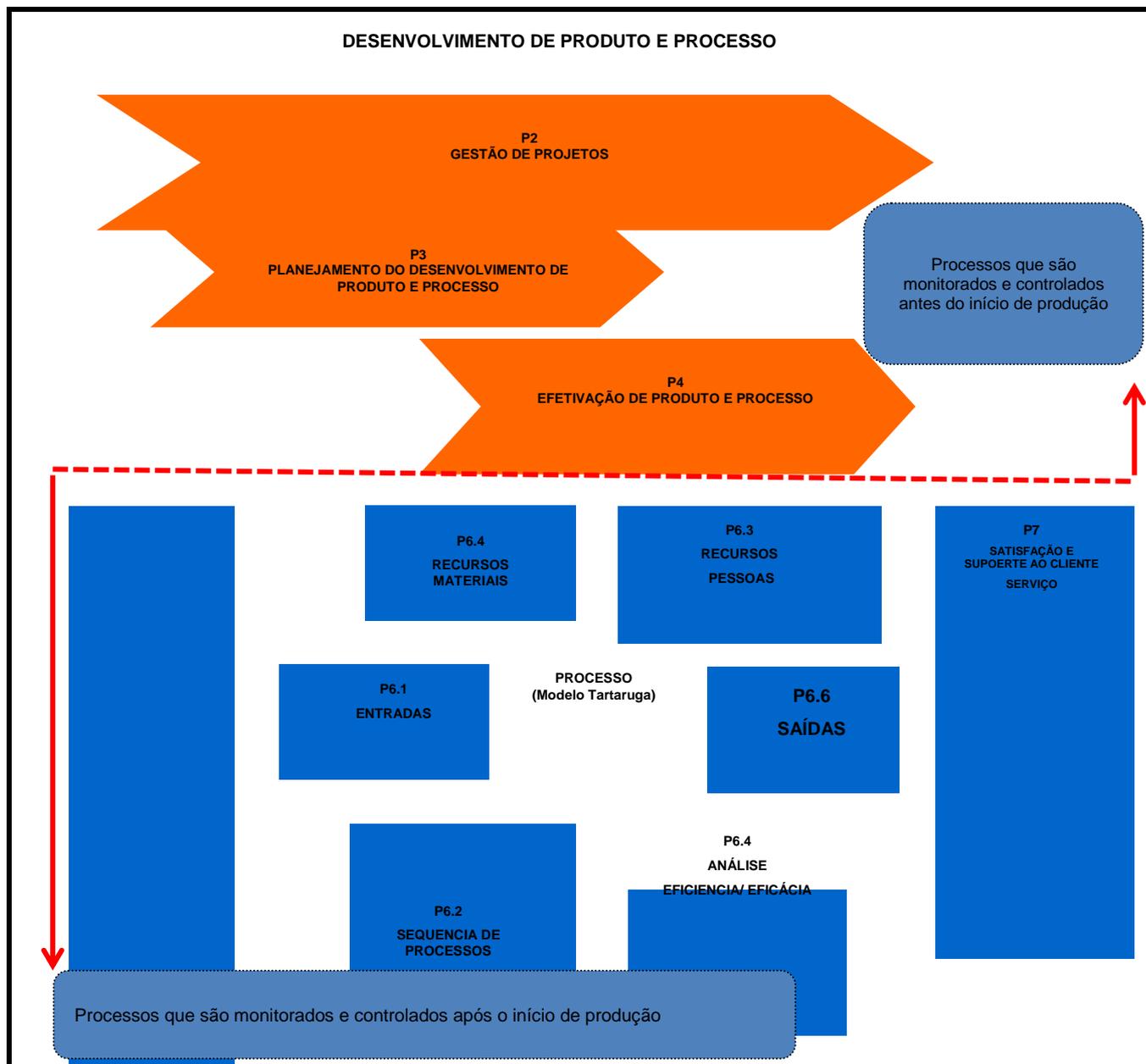
Os grupos de processos de gerenciamento de projetos estão ligados pelos objetivos que produzem. Em geral, as saídas de um processo se tornam entradas para outro processo ou são entregas do projeto.

Figura 2- Interação de grupos de processos em um projeto



Entre os grupos de processos e seus processos, as saídas dos processos estão relacionadas e possuem um impacto nos outros grupos de processos.

Fig. 3 – Agrupamento de processos conforme Norma VDA (Verband Der Automobilindustrie – Norma automotiva Alemã)



3- Como é realizado o monitoramento e controle da qualidade durante as fases de desenvolvimento de produto e processos automotivos

O monitoramento é realizado por um processo estruturado de auditorias conforme Fig4 (modelo VDA 6.3) e é composto por 60 perguntas que são evidenciadas em atendimento de cada elemento.

Os elementos englobam 7 processos de P1 a P7, sendo P1 um grupo de perguntas escolhidas nos processo P2 a P7 e que são aplicadas para homologação de fornecedores potenciais.

Nota: Só serão detalhados os processos de P2 a P4, ou seja, os processos aplicáveis durante as fases de planejamento e gestão do projeto, antes do início da produção. Os demais processos, não serão tratados nesta contribuição.

Fig. 4 – Processo estruturado de monitoramento e controle (Auditoria de verificação)



4- **Elementos do processo a ser auditado x correlação com as áreas de conhecimento conforme PMBOK(2008).**

| <p>P2 – GESTÃO DE PROJETO - (Elementos de verificação conforme Norma VDA 6.3) 2º Edição 2010</p> | <p>Correlação com as áreas de conhecimento do PMBOK, 2008</p> |
|--|--|
| <p>2.1- A organização tem um processo para estabelecimento da gestão de projetos. Se as responsabilidades, as tarefas e competências foram definidas para o líder e aos integrantes da equipe?</p> <p>- As autoridades dos líderes do projeto e dos membros da equipe estão especificadas junto com as interfaces com a organização. Todas as competências necessárias para a execução estão estabelecidas</p> | <p>9. Gerenciamento dos Recursos Humanos no projeto</p> |
| <p>2.2 - Os recursos necessários para o desenvolvimento do projeto são planejados e estão disponíveis e todas as alterações são indicadas?</p> <p>- O planejamento de recursos leva em consideração os requisitos de clientes, com base no contrato referente ao projeto;</p> <p>- Orçamento necessário para o projeto está planejado e liberado;</p> <p>- Está previsto pessoal técnico, com as qualificações necessárias, no momento oportuno pelos departamentos especializados;</p> <p>- Se ocorrerem alterações no projeto (prazo, grau de desenvolvimento, etc..) é feita uma verificação sobre o planejamento dos recursos e alterações são feitas, se for necessário. Isto se aplica às alterações provocadas pelo cliente,</p> | <p>4. Gerenciamento da integração do projeto</p> <p>5. Gerenciamento de escopo do projeto</p> <p>7. Gerenciamento de Custos do projeto</p> |

| | |
|---|---|
| às alterações internas e às alterações feitas pelos fornecedores. | |
| <p>2.3 - Existe um plano de projeto e este foi acordado com o Cliente?</p> <ul style="list-style-type: none"> - O plano do projeto atende aos requisitos específicos do cliente - Todos os marcos internos e do cliente estão incluídos no plano do projeto e são regularmente adaptados levando em consideração as alterações. - Um sistema de distribuição específico está implementado para garantir que as alterações no plano do projeto sejam comunicadas internamente. Alterações no plano do projeto, não iniciadas pelo cliente, são discutidas e acordadas com o cliente. - Uma análise crítica é realizada nos marcos definidos e no plano do projeto para verificar se todas as atividades planejadas forma realizadas e se o nível de maturidade exigido foi alcançado. | <p style="text-align: center;">4.</p> <p style="text-align: center;">Gerenciamento da integração do projeto</p> <p style="text-align: center;">5.</p> <p style="text-align: center;">Gerenciamento de escopo do projeto</p> <p style="text-align: center;">10.</p> <p style="text-align: center;">Gerenciamento das Comunicações do projeto</p> |
| <p>2.4 - A gestão de alterações no projeto é assegurada pela organização do projeto – Todas as alterações são documentadas através de um processo definido?</p> | <p style="text-align: center;">4.</p> <p style="text-align: center;">Gerenciamento da integração do projeto</p> |
| <p>2.5 - O pessoal responsável dentro da organização e no Cliente está envolvido no sistema de controle de alterações?</p> <ul style="list-style-type: none"> - As pessoas responsáveis pela gestão de alterações e seus representantes, na organização, na organização do cliente e nos fornecedores estão definidas. - Existem regras cobrindo o tratamento das alterações (distribuição, tempo permitido para processamento e os caminhos de escalonamento). - Os requisitos dos clientes para tratamento das alterações são | <p style="text-align: center;">4.</p> <p style="text-align: center;">Gerenciamento da integração do projeto</p> <p style="text-align: center;">5.</p> <p style="text-align: center;">Gerenciamento de escopo do projeto</p> <p style="text-align: center;">6.</p> <p style="text-align: center;">Gerenciamento de tempo do projeto</p> |

| | |
|--|---|
| respeitados ou especificamente controlados e documentados. | |
| <p>2.6 - Existe um plano de Gestão da Qualidade para o projeto e se o mesmo está implementado e é verificado regularmente quanto ao seu cumprimento?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Um plano de gerenciamento da qualidade deve ser integrado no plano do projeto, abrangendo todas as atividades relevantes para planejamento da garantia da qualidade. - O plano de GQ leva em consideração os prazos do projeto global. Ele também contém os itens críticos de entrega. - Controles regulares são feitos para garantir que o plano de GQ seja implementado e que o cumprimento das metas seja monitorado. | <p>6. Gerenciamento de tempo do projeto</p> <p>8. Gerenciamento da Qualidade do projeto</p> |
| <p>2.7 - Existe um processo de escalonamento estabelecido e se este está implementado de forma eficaz?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Deve haver um modelo de escalonamento para os desvios no âmbito do projeto que ameace o cronograma geral. - Se riscos especiais forem identificados para tecnologias, fornecedores e países fornecedores, estes também devem ser levados em consideração na gestão do escalonamento. | <p>11. Gerenciamento de Riscos do projeto</p> |

| | |
|--|---|
| <p>P3 – PLANEJAMENTO DO DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO E DO PROCESSO - (Elementos de verificação conforme Norma VDA 6.3) 2º Edição 2010</p> | <p>Correlação com as áreas de conhecimento PMBOK</p> |
| <p>3.1 - Os requisitos específicos dos produtos e processos estão estabelecidos?</p> | |

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Todos os requisitos relativos ao produto a ser desenvolvido são conhecidos - A organização implementou um processo para identificar os requisitos gerais de Gerenciamento da Qualidade do Cliente e também os requisitos de desenvolvimento e de processos | <p>5.</p> <p>Gerenciamento de escopo do projeto</p> |
| <p>3.2 - A viabilidade de manufatura foi avaliada de forma multifuncional, com base nos requisitos que foram determinados para o produto e processo?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Deve estar implementado um processo que assegure que todos os requisitos relacionados ao produto são determinados, incluindo os não explicitamente declarados pelo cliente (Exemplo: as normas legais). - As documentações de contrato e consultas devem ser verificadas quando a viabilidade de manufatura - Todas as áreas envolvidas/responsáveis devem confirmar a viabilidade dos requisitos do cliente. (Compras, Desenvolvimento, Planejamento de Produção, -Produção, Planejamento da Garantia da Qualidade e Logística, etc..). | <p>5.</p> <p>Gerenciamento de escopo do projeto</p> <p>10.</p> <p>Gerenciamento das Comunicações do projeto</p> <p>12.</p> <p>Gerenciamento de Aquisições do projeto</p> |
| <p>3.3 - Existem planos para o desenvolvimento de produtos e processos?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Em um nível mais baixo do plano do projeto, planos específicos são elaborados para o desenvolvimento do produto e do processo. Estes planos devem conter detalhes de prazos e períodos para certas atividades de planejamento e desenvolvimento, marcos, testes de produção, etc.. - Os marcos estão alinhados com os marcos do Cliente - As métricas estão previstas para os marcos individuais e o | <p>6.</p> <p>Gerenciamento de tempo do projeto</p> <p>11.</p> <p>Gerenciamento de Riscos do projeto</p> |

| | |
|---|--|
| <p>caminho crítico está identificado.</p> <ul style="list-style-type: none"> - O plano de gerenciamento da qualidade deve ser integrado nos planos de desenvolvimento, incluindo planejamento de testes, planejamento das instalações e análise de risco. | |
| <p>3.4 - Os recursos técnicos e financeiros necessários foram levados em consideração para o desenvolvimento do produto e processo?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Um procedimento para determinação dos recursos deve estar implementado. Incluindo a determinação da disponibilidade de pessoal qualificado, orçamento, infraestrutura, equipamentos de teste, instalações de laboratórios, máquinas, plantas, etc.. - Os requisitos de qualificação de pessoal e as instalações a serem disponibilizados devem ser determinados e documentados antes de iniciar qualquer desenvolvimento. - Análises regulares de demanda devem ser realizadas durante o desenvolvimento em relação a eventuais gargalos e demandas adicionais. - O planejamento de recursos deve ser adaptado regularmente às alterações no projeto. - Processos e serviços externos devem ser levados em consideração. | <p>4. Gerenciamento da integração do projeto</p> <p>7. Gerenciamento de Custos do projeto</p> <p>9. Gerenciamento dos Recursos Humanos no projeto</p> <p>10. Gerenciamento das Comunicações do projeto</p> <p>12. Gerenciamento de Aquisições do projeto</p> |
| <p>3.5 - O planejamento da Gestão da Qualidade está preparado para o abastecimento de produtos e serviços comprados?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Deve ser implementado um processo para planejar e verificar as atividades de fornecedores essenciais. Esse processo inclui | <p>10. Gerenciamento das Comunicações do projeto</p> |

| | |
|--|---|
| <p>também a estratégia de concessão dos contratos, a extensão do contrato e a data alvo para os contratos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Os Fornecedores da planta, de máquinas, ferramentas, serviços e processos estão integrados no processo de desenvolvimento. - Os prazos pra concessões de contratos, revisões e verificações de aceitação, estão incluídos no plano de desenvolvimento de processos. - As últimas datas para a concessão de contratos foram acordadas entre os vários departamentos. | <p>12. Gerenciamento de Aquisições do projeto</p> |
|--|---|

| | |
|--|--|
| <p>P4 – REALIZAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO E PROCESSO</p> | <p>Correlação com as áreas de conhecimento PMBOK</p> |
| <p>4.1 - As FMEAs de Produto/Processo foram elaborados? Estas são atualizadas no decorrer do projeto e as ações corretivas são estabelecidas?</p> <ul style="list-style-type: none"> - O FMEA deve fazer parte do plano de desenvolvimento do projeto. - Na fase de desenvolvimento deve ser assegurado que por meio de FMEAs, que o produto e processo atendem aos requisitos do cliente em termos de função, confiabilidade, etc.. - As alterações do produto e processo devem ser avaliadas novamente. Se aplicável, uma nova análise deveria ser realizada de acordo com a equipe de FMEA e o Gerente de projeto. - Todos os requisitos de avaliação definidos pelo cliente são documentados e aplicados. - As interfaces entre FMEA,s de produto e de processo são controlados. Há um ciclo de controle de atualização de FMEA | <p>8. Gerenciamento da Qualidade do projeto</p> <p>10.Gerencia mento das Comunicações do projeto</p> |

| | |
|---|--|
| <p>(frequência e motivos).</p> <p><i>Nota: FMEA – Failure Method Effect Analysis ou Análise do Modo e Efeito da Falha.</i></p> | |
| <p>4.2 - As definições decorrentes dos planos para o desenvolvimento de produtos e processos são colocadas em prática?</p> <p>- No desenvolvimento de novos produtos e processos, o planejamento da qualidade leva em consideração desde o início os requisitos de instalação para o produto.</p> | <p>8.</p> <p>Gerenciamento da Qualidade do projeto</p> |
| <p>4.3 - O pessoal está disponível e qualificado?</p> <p>- Os recursos humanos devem ser planejados e estar disponíveis dentro do cronograma especificado.</p> <p>- O pessoal deve ser qualificado para as tarefas pertinentes. Os processos e serviços externos devem ser levados em consideração.</p> <p>- Análises regulares de demanda são realizadas no decorrer do desenvolvimento do produto, cobrindo eventuais gargalos e demandas adicionais.</p> | <p>9.</p> <p>Gerenciamento dos Recursos Humanos no projeto</p> |
| <p>4.4 – A infraestrutura existe e é adequada?</p> <p>- Deve haver um processo para determinar recursos. Isto refere à disponibilidade de equipamentos de teste, instalações, maquinários, instalações e às cargas de máquinas e da planta.</p> <p>-As capacidades necessárias devem ser levadas em consideração nos cálculos para cotação. Elas devem estar disponíveis, ou estar planejadas para estarem disponíveis nos prazos especificados.</p> <p>- As instalações necessárias para isso devem ser definidas no projeto.</p> | <p>7.</p> <p>Gerenciamento de Custos do projeto</p> |

| | |
|---|---|
| <p>4.5- Base nos requisitos, as evidências e liberações estão disponíveis para as diversas fases?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verificações e validações para o produto e processo são asseguradas. - Regras relativas a avaliações/métricas devem ser definidas | <p>8. Gerenciamento da Qualidade do projeto</p> |
| <p>4.6 – Os planos de Controle de produção são utilizados para as várias fases e os documentos de produção, teste e inspeção são derivados dele?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planos de controle de produção deve ser elaborado para as seguintes fases: <ul style="list-style-type: none"> - Fase protótipo - fase pré-produção (piloto) - Fase produção em série | <p>8. Gerenciamento da Qualidade do projeto</p> |
| <p>4.7 – A pré-produção foi realizada nas condições de produção em série para obter a aprovação/liberação da produção?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Deveria ser possível prevenir gargalos e problemas de qualidade na produção em série. - Uma pré-produção/teste de produção deve ser realizada a fim de avaliar todos os fatores e influências na produção no momento adequado e realizar qualquer correção necessária. | <p>11. Gerenciamento de Riscos do projeto</p> |
| <p>4.8- As atividades de planejamento associadas à aquisição de produtos e serviços externos foram implementados de forma eficaz?</p> <ul style="list-style-type: none"> - A organização deve monitorar regularmente o progresso dos fornecedores com a execução do projeto; - São realizadas atividades de acompanhamento dos | <p>12. Gerenciamento de Aquisições do projeto</p> |

| | |
|---|---|
| <p>fornecedores, os desvios são detectados e as ações apropriadas são implementadas.</p> | |
| <p>4.9 – A transferência do projeto para a produção é controlada de modo a garantir o lançamento do produto?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Um procedimento para garantir o lançamento deve ser descrito e implementado de forma a garantir a fase de lançamento e um processo de produção robusto. - Deve haver um processo controlado para a transferência estruturada de responsabilidade entre a equipe de desenvolvimento e a produção. - Um teste de produção foi realizado no local de produção, em conformidade com os requisitos do cliente; - Ferramentas, equipamentos de teste, de medição e de inspeção estão disponíveis em quantidades suficientes. | <p style="text-align: center;">10.</p> <p style="text-align: center;">Gerenciamento das Comunicações do projeto</p> |

5- Bibliografia da Contribuição Individual:

Manual de Referência – APQP – 2ª Edição, 2008 – IQA – Instituto da Qualidade Automotiva.

Manual de Gerenciamento do Sistema da Qualidade na Indústria Automotiva – VDA 6.3 – 2ª edição, 2010 – IQA – Instituto da Qualidade Automotiva