

FMU – FACULDADES METROPOLITANAS UNIDAS

MBA – GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

Ramon Nonato Oliveira da Silva

**Gestão de Projetos em Agência de Publicidade Digital: a importância  
do papel do Gerente de Projetos**

**São Paulo – SP  
2013**

Ramon Nonato Oliveira da Silva

## **Gestão de Projetos em Agência de Publicidade Digital: a importância do papel do Gerente de Projetos**

Artigo apresentado ao Curso de MBA em, Gestão Estratégica de Negócios em São Paulo pela Uni-FMU/ Faculdades Metropolitanas Unidas, como exigência parcial para a obtenção do título de especialista Gestão de Negócios, sob a orientação do **Professor Laerte Oliani**

São Paulo, 2013

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	4
2. O MERCADO.....	8
2.1 Uma nova realidade: A economia digital.....	8
2.2 investimentos no mercado de publicidade digital no Brasil.....	9
2.3 Agências de Publicidade Digital distribuídas pelo Brasil: Quantidade, Faturamento e Crescimento.....	10
3. AGÊNCIA DE PUBLICIDADE.....	13
3.1 Agência de Publicidade: Estrutura.....	14
3.1 Agência de Publicidade Digital: Estrutura.....	17
4. GESTÃO DE PROJETOS.....	21
4.1 Implementando a gestão de projetos.....	22
4.2 A importância de metodologia na gestão de projetos.....	25
4.3 Gerente de projetos: Habilidades e Responsabilidades.....	25
5. PESQUISA.....	27
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	30
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	31

## Resumo

A abordagem deste estudo tem como objetivo compreender o processo de gestão de Projetos, seu contexto e formas de aplicação. Também se pretende iniciar o diálogo na importância do profissional Gerente de Projetos dentro de estruturas onde a entrega de trabalhos esta voltado para o mercado digital, abordando desta forma o entendimento deste modelo de estrutura, especificamente agências de publicidade digital e a importância de sua atuação frente rentabilidade dos trabalhos e estruturação de processos neste tipo de cenário mercadológico, onde o Gerente de Projetos esta inserido. Justifica-se o interesse em pesquisar e demonstrar a eficiência do Gerente de Projetos, bem como usufruir desse entendimento no intuito estabelecer uma relação clara desta atuação com o resultado final do projeto a qual se foi destinado o esforço.

Palavras-chave: publicidade digital, gestão de projetos, *marketing* digital

## 1. INTRODUÇÃO

Conceitualmente diz-se que publicidade digital está inserida dentro do cenário de Marketing Digital, onde se situa não apenas a publicidade, mas também todas as estratégias de comunicação utilizadas pelas empresas na internet, promover um produto, marca, serviço através de meios eletrônicos / digitais.

Segundo Torres (2010) *marketing* digital “[...] é o conjunto de estratégias de marketing e publicidade, aplicadas a *Internet*, e ao novo comportamento do consumidor quando está navegando. Não se trata de uma ou outra ação, mas de um conjunto coerente e eficaz de ações que criam um contato permanente da sua empresa com seus clientes. O *marketing* digital faz com que os consumidores conheçam seu negócios, confiem nele, e tomem a decisão de compra a seu favor.”

Avaliou-se neste novo cenário da comunicação digital, uma nova demanda de serviços foi gerada, e como consequência da exigência desta nova possibilidade de comunicação, muitas profissões foram também “criadas” para suprir este demanda, por exemplo, quando falamos de profissionais voltados as redes sociais, analistas especializados em entender e estruturar ações voltadas para o público dentro destas redes, além de outras.

“Mais do que usar a *Internet*, os consumidores assumiram o comando dela. As mídias sociais, com seus *blogs*, redes sociais, sites colaborativos e de jogos, transformaram decisivamente a relação dos consumidores com as empresas, marcas e produtos”. (TORRES, 2010)

O *Marketing*, em especial a comunicação digital, sofre transformações diárias, em suas aplicações e funções principalmente quando pensamos como negócio, ou seja, toda a argumentação que se realiza frente ao consumidor por meio de ferramentas digitais se transforma a medida que o anseio deste consumidor pelo vínculo com a

marca, experiência e importância na construção de diálogo se torna algo inerente ao processo como um todo.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) defendem esta tese de mudanças no comportamento dos consumidores frente ao novo cenário do *Marketing* Digital quando afirmam que “[...] na era da participação, as pessoas criam e consomem notícias, ideias e entretenimento. A nova onda da tecnologia transforma as pessoas de consumidores em prosumidores”. Desta forma observamos que com base na tecnologia, comportamento do consumidor e novo cenário do *marketing* digital, temos o avanço, com isso, de novas relações estabelecidas entre o consumidor e o mercado.

Conforme cita Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), devido a esta nova realidade nas relações entre consumidor e marca, os profissionais de *marketing* “[...] de hoje tentam chegar ao coração à mente do consumidor”, e continuam “Hoje, estamos testemunhando o surgimento do *Marketing* 3.0, ou a era voltada para os valores. Em vez de tratar as pessoas simplesmente como seres humanos, os profissionais de *marketing* as trata como seres humanos plenos: com mente, coração e espírito.”

Frente a este novo cenário, podemos afirmar que a satisfação do consumidor e/ou cliente deve ser o foco principal de todas as áreas da organização, fazendo-se necessário que todos os departamentos estejam conscientes que devem trilhar um objetivo comum deixando preferências de lado e priorizando as necessidades dos clientes.

Desta forma, novos meios de comunicação, profissões e departamentos dentro das empresas são criados para atender a esta nova demanda de esforço dentro das corporações, devido a novas realidades de comunicação com os consumidores, afirmação endossada por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) onde afirmam que “[...] um dos fatores que permitiram a nova onda de tecnologia foi a ascensão das mídias sociais. Classificamos as mídias sociais em duas amplas categorias, uma é composta pelas mídias sociais expressivas, que incluem blogs, *Twitter*, *YouTube*, *Facebook*, sites para compartilhamento de fotografias como o *Flickr* e outros sites de networking social. A outra categoria é a das mídias colaborativas, que inclui sites como *Wikipedia*, *Rotten Tomatoes* e *Craigslist*.”

Esta realidade também é compartilhada por Torres (2010) “[...] os consumidores, antes focados nas mídias, recebiam informações sobre empresas e produtos através do jornalismo ou da publicidade.”, mas conforme avaliamos tivemos muitas mudanças neste cenário “[...] os consumidores tem agora ferramentas de busca poderosas, que permitem localizar estabelecimentos comerciais próximos ao local onde estão naquele momento. Os *blogs* se tornaram a fonte de informação principal de muitos consumidores, principalmente aqueles que falam sobre marcas e produtos, comentando sobre a experiência de uso. As redes sociais se tornaram um canal de comunicação constante entre consumidores, que relatam em detalhes o que compram, como utilizam e o que acharam dos produtos e serviços.”

Entende-se hoje de forma muito mais clara que a função da comunicação além de todo seu apelo artístico e vanguardista, existe também o aspecto comercial e de envolvimento do consumidor, fato que como se observou até agora, com o *marketing* digital se aflorou. Frente a este cenário, entende-se também que muitas atuações do profissional de *marketing* se modificam diariamente e, além disso, novas profissões são alocadas para novas demandas e uma delas é a atuação do profissional denominado Gerente de Projetos, focados na atuação dentro das agências de publicidade digital.

Pelo evidenciado, o presente trabalho tem por finalidade demonstrar o posicionamento atual deste profissional Gerente de Projetos frente ao novo mercado digital que se apresenta e como as estruturas devem agir para absorver este profissional, estabelecer sua atuação e assim obter melhores resultados com base na aplicação das ferramentas de gestão de projetos.

Recorreu-se para o entendimento sobre Projetos, Kerzner (2004), tendo como entendimento que um projeto é “[...] um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade.” Reforçando o objetivo do estudo Kerzner reforça que “[...] o papel do gerente de projetos tem-se tornado mais o de integrador do que o de um especialista técnico. Assim a gestão de projetos pode ser definida como o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto.”

Nessa direção, Kerzner (2004) reforça que “[...] as empresas passaram a reconhecer a importância da gestão de projetos, tanto para o futuro quanto para o presente.”, então o papel do Gerente de Projetos deve proporcionar a integração da equipe para a execução do trabalho, proximidade com os *stakeholders*, a compreensão das necessidades do projeto, a flexibilidade na articulação da equipe e tarefas, com o objetivo final de entregar com qualidade o projeto estipulado de forma rentável e que atenda a expectativa dos interessados no projeto.

A atuação do Gerente de Projetos em estruturas que tem como entrega produtos digitais e/ou interativos, especificamente as Agências de Publicidade Digital apresentam uma variedade extensa na atuação que o Gerente de Projetos enquadra-se. Alguns possuem envolvimento comercial, outros são mais voltados para as questões técnicas, alguns são voltados para a questão da política na gestão de pessoas. O que é importante salientar é que independente da estrutura onde aloca-se este recurso, a função do Gerente de Projetos em agência de publicidade é de facilitador e elo entre as especialidades de equipes da agência.

Partindo deste ponto, observou-se que ainda não há um consenso sobre as habilidades necessárias para se estabelecer um profissional de Gerência de Projetos e que observando a fundo se difere muito de outros perfis da mesma função em estruturas que esta fragmentação de habilidades se apresenta em menor escala.

Este estudo se monta para que tenhamos um horizonte na estruturação de um processo de trabalho onde o Gerente de Projetos se estabeleça.

Para tanto se estipulou e desenvolveu os objetivos específicos para este estudo:

- Investigar a gestão de projetos;
- Verificar a importância do Gerente de Projetos;
- Realizar uma pesquisa de campo, com profissionais de gestão de projetos de empresas que tem como entrega produtos de ‘Publicidade Digital’.

Para o presente estudo, recorreu-se a vasta coletânea de dados, à técnica da pesquisa bibliográfica que “[...] é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema” (MARCONI e LAKATOS, 2011).

Desta maneira, a pesquisa bibliográfica atuou como papel decisivo no respaldo teórico do presente estudo, como meio para se referenciar, dialogando com base nestes estudos já realizados, possibilitando a escolha de textos esclarecedores, condizentes com a proposta do trabalho.

## 2. O MERCADO

### 2.1 Uma nova realidade: A economia digital

“A *Internet* está conduzindo uma economia eletronicamente processada que cria oportunidades para países, empresas e indivíduos em todo o mundo, como jamais se registrou na história. Em apenas cinco anos, desde a criação da *World Wide Web*, essa economia, a qual os autores deste livro chamam de E-economia, adquiriu o peso de setores que já têm mais de um século, como energia, transporte e telecomunicações.” (HARTMAN; SIFONIS; KADOR, 2000).

Observou-se com o surgimento destas novas possibilidades de negócio no ambiente digital, o potencial desta plataforma em remodelar os negócios até aquele momento estabelecidos, como ressaltam Hartman, Sifonis e Kador (2000), quando afirmam que “[...] a liderança comercial em todo o globo reconhece o papel estratégico que a *Internet* desempenha na capacidade de suas empresas sobreviverem e continuarem concorrendo.”

Nesta direção, Cabral e Yoneyama (2001), aplicam essa visão dentro do ambiente de *marketing* quando afirma que “[...] o comércio eletrônico traz uma série de impactos sobre as atividades de *marketing*, vendas...”.

Ainda segundo Cabral e Yoneyama (2001) “[...] o comércio eletrônico já possui atividades bem estabelecidas em grande variedade de negócios, incluindo setores de varejo (livros, vinhos, roupas, brinquedos etc.), de finanças (bancos, corretoras, seguradoras etc.), de engenharia (automobilística, eletrônica etc.), de consultorias de informações (revistas, jornais etc.), de artes, de publicidade, de leilões, de importações e exportações, de ensino etc.”

Avaliando este cenário com base no consumidor, Cabral e Yoneyama (2001) afirmam que “[...] os consumidores exercem, no mundo dos negócios, papel extremamente importante, de modo que se torna absolutamente mandatório compreender como as pessoas se comportam quando decidem consumir um produto ou serviço.”

Seguindo estas observações Turban, McLean, Wetherbe (2002) afirmam que “[...] a economia digital abarca a economia baseada em tecnologias digitais, inclusive redes de comunicação digital (*Internet*, *Intranet* e *VANs*, ou redes privadas de valor agregado), computadores, *softwares* e outras tecnologia de informação correlacionadas.”

Aprofundando este entendimento para o cenário digital Cabral e Yoneyama (2001) ressaltam “[...] a relevância do entendimento da maneira como os consumidores decidem tem-se ampliado bastante com o passar do tempo, principalmente com o advento da *Internet*, em função da disponibilidade e rapidez de informações sobre bens e serviços.”



Constatou-se então, com base nas afirmações anteriores, que novos mercados foram abertos e/ou se modelaram para que atendessem as novas demandas oriundas de uma nova realidade comercial, devido ao surgimento das possibilidades apresentadas pela *Internet*, assim o mercado digital, constatação ressaltada por Cabral e Yoneyama (2001) quando afirma que “[...] a *internet* desempenha um papel importante no contexto do espaço virtual que abriga o mercado digital, uma vez que é por seu intermédio que o comércio eletrônico realiza suas transações.”

Para reforçar este entendimento Hartman, Sifonis e Kador (2000) apresentam um quadro elucidativo, ilustrando o modelo de economia tradicional e o novo modelo dentro a nova realidade de economia digital.

<b>Economia Tradicional</b>	<b>E-conomia</b>
Estável, mercado previsível	Liberdade Total
Economia de escala	Relações personalizadas
Estática; dependência geográfica	Dinâmica
Posicionamento	Migração de valores
Planejamento no longo prazo	Agilidade (execução em tempo real)
Proteção a produtos, mercados e canais	Canibalização de produtos, mercados e canais
Previsão do futuro	Adaptar-se ou reformar o futuro
Incentivo à repetição	Incentivo ao experimento
Cronogramas detalhados	Opções abertas para a administração
Alianças formais bem estruturadas	Redes de alianças informais
Aversão ao insucesso	O insucesso é uma das alternativas
Elos fracos entre recompensa e resultado	Elos direcionados entre o risco e a recompensa

Quadro 1 – Condutores Comerciais nas Economias Tradicional e Eletrônica.  
Fonte: Hartman, Sifonis e Kador (2000).

Outros estudos voltados sob a ótica da economia poderão abordar com mais detalhes este item. Apresentaram-se acima apenas informações iniciais que comprovam uma nova realidade econômica que molda assim um novo mercado, e conseqüentemente estruturas organizacionais, cultura e a filosofia destas entidades, o mercado digital.

## 2.2 Investimentos no mercado de publicidade digital no Brasil

O mercado de publicidade digital no Brasil é hoje um mercado consolidado, conforme pesquisa apresentada pelo **IAB Brasil (2013)**, principal órgão do segmento digital interativo, vemos que temos um momento promissor para o cenário da comunicação digital.

Vive-se hoje um momento econômico no Brasil que torna propício não apenas para o mercado de publicidade digital, mas todos, crescimento e expansão de negócios. Um dado que comprova esta situação favorável ao cenário econômico é o “bolo” de investimento realizado em *marketing* digital no Brasil. Segundo dados do **Projeto Inter-Meios (2012)**, nos cinco primeiros meses do ano de 2012, o investimento em publicidade digital obteve um crescimento de 20,4%.

Este volume de investimento fez com que o meio de comunicação *Internet* ocupasse uma nova colocação quando falamos da participação que o meio de comunicação *Internet* ocupa. Com estes dados apresentou-se o seguinte cenário, em volume de investimento em cada meio:

- 1° TV (65,39%)
- 2° Jornal (11,93%)
- 3° Revista (5,53%)
- 4° Internet (5,07%)**
- 5° Rádio (4,07%)
- 6° Mídia exterior (3,19%)
- 7° TV por assinatura (3,65%)
- 8° Guias e Listas (0,90%)
- 9° Cinemas (0,26%)

Segundo as novas projeções apresentadas pelo **IAB Brasil (2013)**, a *Internet* deve alcançar a segunda colocação em volume de investimento no ano de 2013, perdendo apenas para a TV e ultrapassando mídias tradicionais como o Jornal e a Revista.

A maior tendência do mercado de publicidade digital hoje é estabelecer uma conexão real e duradoura com o consumidor, trazendo para o seu dia a dia assuntos relevantes, e não apenas aguardando que o consumidor reaja, a empresa estabelece o vínculo, entende este consumidor e proporciona a ele uma relação direta.

Outra tendência importante para o mercado de publicidade digital é a publicidade *mobile*, segundo dados da **ANATEL - Agência Nacional de Telecomunicações (2013)**, no mês de Março/2013 alcançou-se o número de 263,04 milhões de linhas ativas. Em relação a números de pessoas com acesso a rede 3G (conexão banda larga móvel) este número alcançou 65,68 milhões de acessos, segundo dados da mesma pesquisa. A pesquisa mostra que este total de 263,04 milhões de linhas ativas representa mais de um celular por habitante, ou seja, se levarmos em conta a população igualmente dividida versus o número de celulares.

Desta forma, o presente estudo se propõe a iniciar as discussões sobre os atributos de um Gerente de Projetos em agências de publicidade digital, buscando estruturar sua atuação frente ao valor que um processo de trabalho traz como rentabilidade para o negócio da comunicação digital.

### **2.3 Agências de Publicidade Digital distribuídas pelo Brasil: Quantidade, Faturamento e Crescimento**

Este item tem como objetivo apresentar o número de agências digitais distribuídas pelo país, faturamento e crescimento do mercado brasileiro para este modelo de negócios.

Segundo **APADI - Associação Paulista de Agências Digitais (2012)** “[...] a expressiva participação dos consumidores brasileiros na *Internet*, especialmente nas grandes redes sociais, tem impulsionado empresas de todos os setores a investir cada vez mais em diversas ações dirigidas ao universo digital. E este é um dos importantes fatores que tem gerado o crescimento local das agências digitais.”

Neste caminho, a **ABRADI - Associação Brasileira de Agências Digitais (2012)** apresenta em seu Censo das Agências Digitais (2012) o número de Agências Digitais no Brasil. Segundo dados deste relatório, temos os seguintes valores:

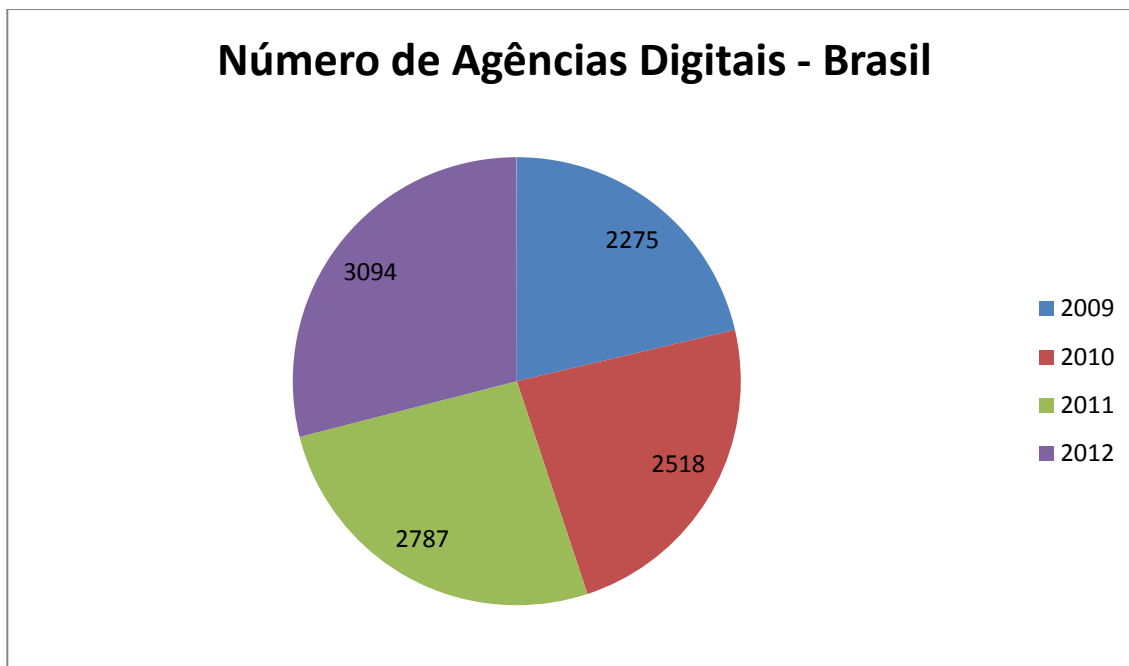


Gráfico 1: Número de Agências Digitais – Brasil

Fonte: ABRADI (2012)

Ainda segundo o mesmo estudo apresentado pela ABRADI (2012), temos a divisão deste volume de agências entre as regiões do país, onde indicou-se o seguinte cenário:

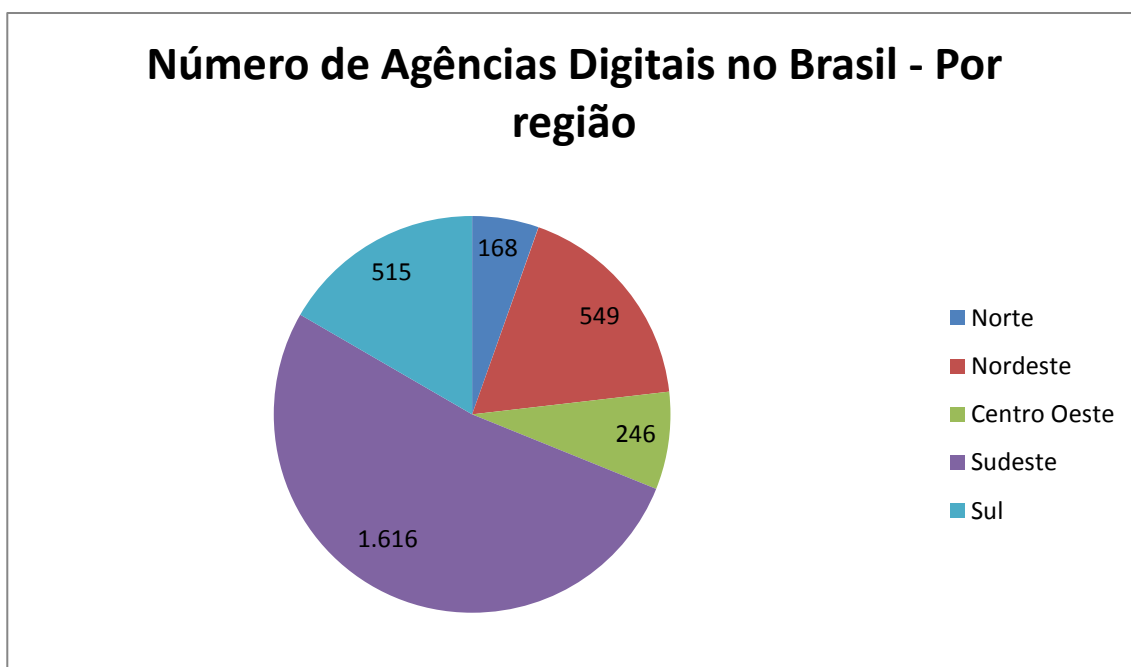


Gráfico 2: Número de Agências Digitais no Brasil – Por região

Fonte: ABRADI (2012)

Nesta direção e para completar a análise do mercado nacional, temos a apresentação pelo presente estudo da ABRADI do faturamento das agências digitais no Brasil.

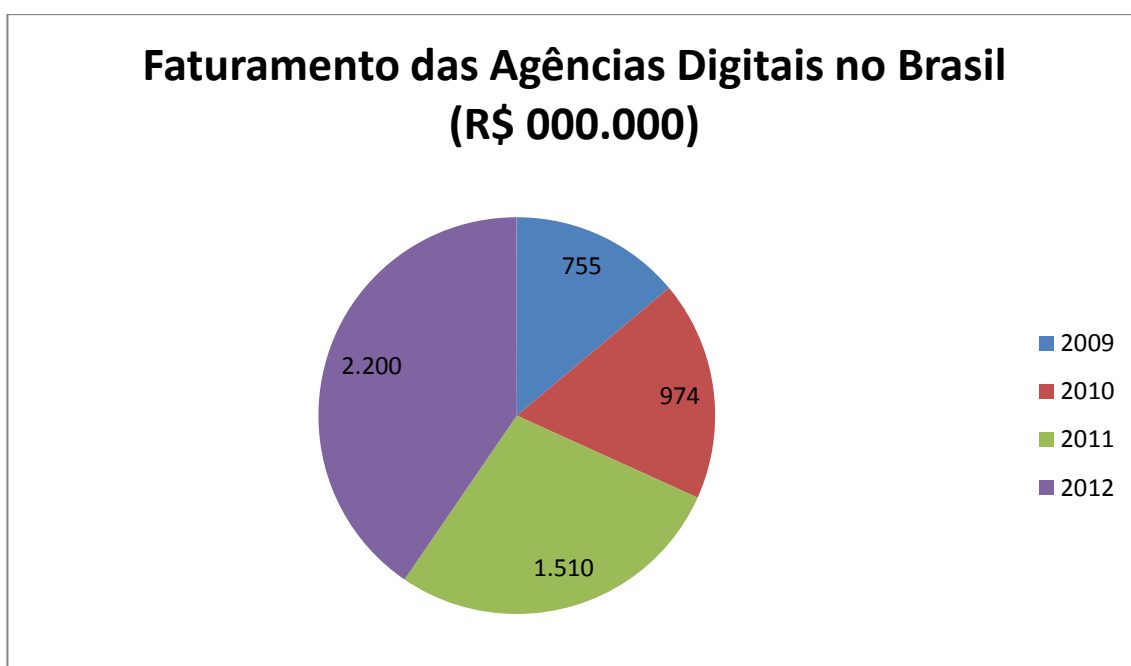


Gráfico 3: Faturamento das Agências Digitais no Brasil

Fonte: ABRADI (2012)

Observa-se com base nos dados apresentados crescimento exponencial do mercado de publicidade digital brasileiro, em número de investimento pelas organizações no serviço executado pelas agências e também se levando em conta o critério de tamanho de mercado.

### 3. AGÊNCIA DE PUBLICIDADE

Começamos primeiro a desmistificar os termos Publicidade e Propaganda. Segundo Santos (2005) “as duas palavras podem se referir à atividade de planejar, criar e produzir anúncios”. Partindo deste ponto, sabendo que as duas palavras possuem teoricamente o mesmo significado, temos ainda que delimitar a atuação de cada termo.

Segundo Santos (2005), temos que “Publicidade: é todo o processo de planejamento, criação, produção, veiculação e avaliação de anúncios pagos e assinados por organizações específicas (públicas, privadas ou do terceiro setor). Nessa acepção, as mensagens têm finalidade de predispor o receptor a praticar uma ação específica (por exemplo, comprar um produto, abrir conta em um determinado banco, reciclar embalagens etc). Essa ação tem localização no tempo e no espaço, podendo ser quantificada.”, já a Propaganda “[...] visa a mudar a atitude das pessoas em relação a uma crença, a uma doutrina ou a uma ideologia. Embora muitas vezes utilize as mesmas ferramentas da publicidade, a propaganda não tem a finalidade de levar as pessoas a praticarem uma ação específica ou imediata. Ela visa a uma mudança das atitudes do público em relação a uma ideia. Tem lugar na mente dos indivíduos ou no imaginário social e é de difícil quantificação.”

Para que não sobrem dúvidas, Santos (2005) apresenta um exemplo sobre as duas atuações onde a publicidade é “[...] quando um determinado partido político desenvolve uma campanha com a intenção de aumentar o número de filiados, o que ele está fazendo é publicidade”, já a propaganda é “[...] quando este mesmo partido desenvolve uma campanha com o objetivo de divulgar a sua plataforma política, sem a finalidade imediata de angariar novas afiliações, está fazendo uma propaganda.”.

Sabendo das diferenças entre publicidade e propaganda e obstruindo as dúvidas pertinentes as duas atividades, apresenta-se o papel do **Publicitário**. Segundo Santos (2005) “[...] o publicitário é o profissional que se dedica a qualquer uma das atividades de planejamento, criação, produção e veiculação de anúncios, atuando dentro das agências de publicidade.”

Partimos agora para o entendimento da estrutura básica de uma agência de publicidade, quais profissionais compõem o organograma deste tipo de corporação e suas funções.

Segundo Lupetti (2003) “[...] uma organização é dividida em três níveis: estratégico, tático e operacional”, neste tocante Lupetti apresenta a seguinte organização destes três níveis compreendendo que “[...] o nível estratégico é composto pela cúpula da organização, em que os sócios traçam as diretrizes da empresa.”, já o nível tático “[...] é composta pela diretoria de vários departamentos, como por exemplo, o departamento financeiro, o departamento de *marketing*, entre outros.”, e o terceiro e último nível operacional que compreende as “[...] gerências departamentais, tais como gerente de pesquisa, gerente de produtos, comunicação, gerente de atendimento ao consumidor.”

No tocante deste entendimento, em agências de publicidade segundo Santos (2005) reforça que “[...] a departamentalização e a especialização das atividades publicitárias também se intensificaram. Algumas funções se sofisticaram e influenciaram o surgimento de novas categorias de negócios ligados a publicidade”.

Esta filosofia da reformulação estrutural com base na nova realidade do mercado é defendida por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) onde apresenta que “[...] os novos conceitos de marketing são sempre uma reação às mudanças que ocorrem no ambiente de negócios”. Esta reformulação estrutural passa ser encarada como uma estrutura horizontal que segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) é aquele onde “[...] os consumidores acreditam mais uns nos outros do que nas empresas.”

Sabendo disso, da desmistificação dos termos Publicidade e Propaganda, partimos agora para o aprofundamento do estudo na estrutura de uma agência de publicidade e a atuação do Gerente de Projetos, foco a que se destina este estudo.

### **3.1 Agência de Publicidade: Estrutura**

“Organização é o processo de dispor pessoas e outros recursos para realizar tarefas a serviços de um propósito comum.” (LUPETTI, 2003)

Nesta direção, seguindo o objetivo de entender-se a estrutura de uma agência de publicidade, Lupetti (2003) complementa afirmando que “[...] o modo pelo qual as várias partes de uma organização são ajustadas é denominado estrutura. Em outros termos, a estrutura organizacional define a autoridade, as responsabilidades das pessoas e a comunicação entre elas.”

Observou-se algumas propostas de estrutura organizacional de agências de publicidade, definidas por Lupetti (2003) como “[...] estrutura organizacional funcional, estrutura organizacional divisional, estrutura organizacional matricial e as estruturas por células.”

Avança-se neste estudo sob o ponto de vista de dois modelos que são estrutura organizacional funcional e estruturas por células, por acreditar-se que estes estabelecem-se melhor na proposta deste estudo. De qualquer maneira, recomenda-se o aprofundamento no tema em outros estudos que se tenha como tema base este entendimento, para que se elucidem demais formatos de estrutura organizacional.

Segundo Lupetti (2003), estruturas funcionais são aquelas onde “[...] as pessoas são agrupadas por habilidades semelhantes, que compartilha especialidades, interesses e responsabilidades técnicas.”

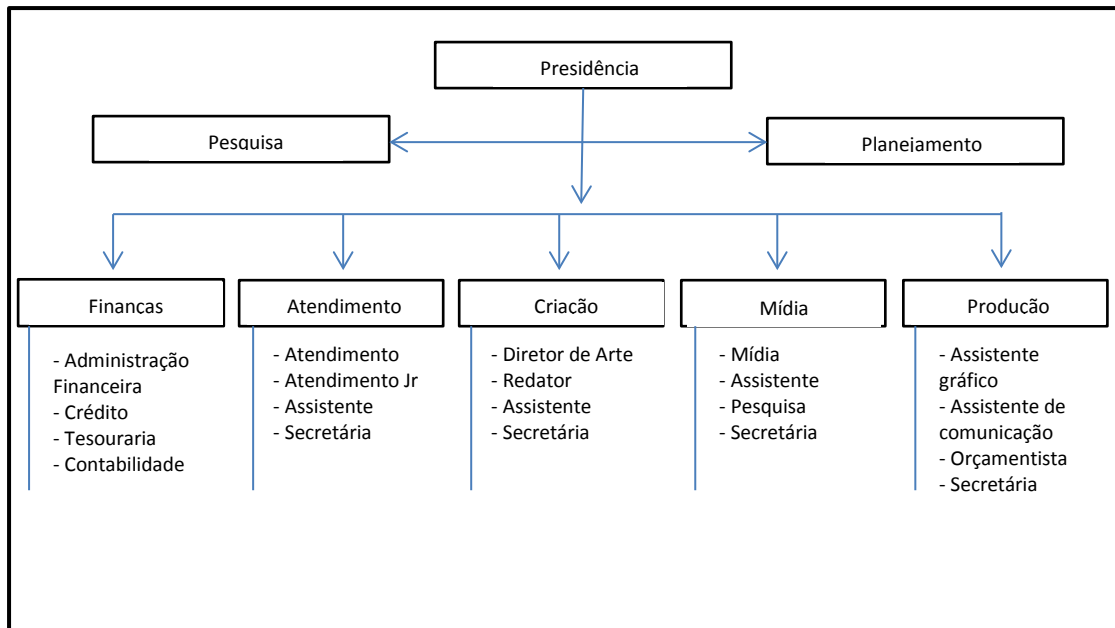


Figura 1 – Estrutura organizacional funcional de uma agência de propaganda  
Fonte: Lupetti (2003)

Segundo Lupetti (2003) este modelo de estrutura atende apresenta algumas vantagens listadas abaixo:

- Economia de escala com o uso eficiente de recursos
- Atribuições de tarefas compatíveis com o treinamento técnico
- Resolução de problemas técnicos de alta qualidade
- Treinamento profundo e desenvolvimento de habilidades dentro das funções
- Caminhos de carreira claros de funções

Observa-se neste modelo funcional uma estruturação objetiva dos departamentos de uma agência de publicidade, entendendo a atuação de cada área, os recursos envolvidos e a hierarquia das funções.

Agora se apresenta o modelo de estruturas por células, que segundo Lupetti (2003) “[...] são criadas para aperfeiçoar as relações laterais e resolver os problemas da organização.”. Nesta direção Lupetti (2003) complementa afirmando que “[...] o objetivo da estrutura por células é explorar os potenciais intelectuais de todos os funcionários envolvidos no processo, permitindo que as pessoas compartilhem conhecimento e experiências para ganhar vantagens competitivas.”

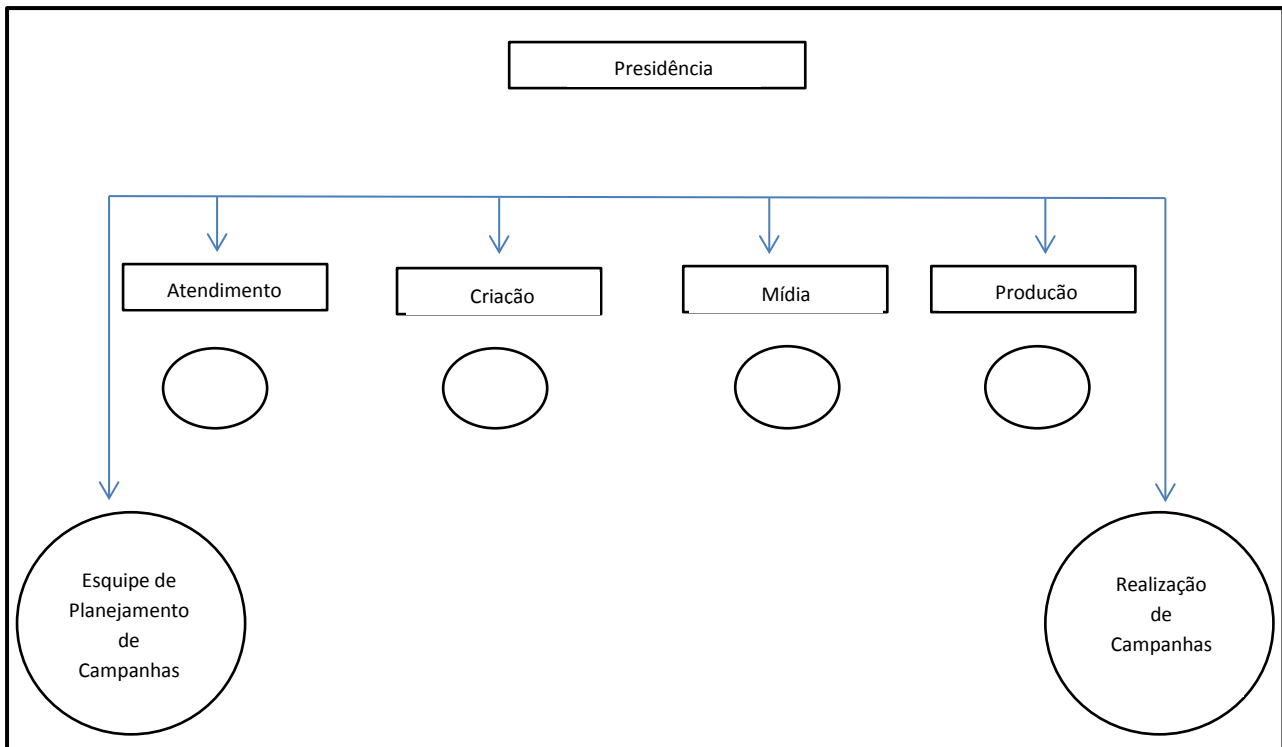


Figura 2 – Estrutura organizacional por células  
Fonte: Lupetti (2003)

Neste modelo também temos vantagens apresentadas, que segundo Lupetti (2003) a estrutura organizacional por células “[...] tem a vantagem de quebrar barreiras entre os departamentos da empresa, além de ajudar a elevar o moral, pois as pessoas de diferentes setores da empresa passam a se conhecer melhor e saber mais sobre as responsabilidades de trabalho de cada uma.”

A apresentação desta estrutura se fez necessário no presente estudo, a fim de mostrar que apesar de este modelo de negócio proporcionar maior liberdade de pensamento e crítica dos indivíduos que ela compõe, deve-se também considerar que todo a organização tem um objetivo comercial, empresarial, no sentido de que como instituição privada deve-se alcançar de alguma maneira o lucro, assim suportando todos os demais elementos da cadeia.

Esta afirmação reforça-se em citação, com muita propriedade, de Lupetti (2003), onde observa que “[...] que ser publicitário não é fácil, e por muitos motivos. Primeiro pelo estigma que lhe foi cunhado por ser uma profissão de loucos e irresponsáveis, que absolutamente não é verdade”, e complementa com a afirmação de que “[...] o achismo ainda predomina, deixando de lado o conhecimento empírico e científico.”

Observou-se, com a apresentação dos dois modelos estruturais compreendidos neste estudo, que o papel intrínseco de uma estrutura organizacional de uma agência de publicidade é de promover a relação entre os departamentos e recursos nele envolvido, o compartilhamento de ideias, a “bagagem” cultural e intelectual de cada indivíduo,



clareza na hierarquia das funções. Além disso, também reforçou o papel comercial, o papel da visão de negócio que é necessário ter, ao se estudar este tipo de instituição.

### 3.2 Agência de Publicidade Digital: Estrutura

Observou-se anteriormente a estrutura de uma agência de publicidade “tradicional”, agora se passa a elucidação de uma estrutura em agências de publicidade digital, assim como os tipos de serviços executados em empresas com este modelo de negócio e os profissionais envolvidos para esta entrega.

Segundo a ABRADI, uma agência de publicidade digital oferece os seguintes serviços:

#### **Criação de *websites***

##### ESTRUTURA BÁSICA SUGERIDA PELA APADI

- Área institucional: Área estática: quem somos, o que fazemos, onde estamos etc.
- Área de contato: *E-mail*, telefone, formulário etc.
- Área core: Gerenciador de conteúdo para cadastro de serviços/produtos e *cases* de clientes.
- Área informativa: Área dinâmica com notícias, eventos, calendários etc

#### **Criação de *hotsites***

##### ESTRUTURA BÁSICA SUGERIDA PELA APADI

Tecnicamente idêntico ao *site*, o *hotsite* recebe esta denominação por ter um período de vida definido (prazo para sair do ar). É utilizado para divulgar e/ou promover produtos, serviços, lançamentos, eventos etc. Pode ter – ou não – algum tipo de interação com o usuário final, por exemplo, inserção de imagens, *upload* de vídeos, enquetes, cadastro de usuários, personalização de produto, *games* etc.

#### **Criação de *Landing Page***

É a página de destino criada exclusivamente para que o usuário encontre informações sobre uma ação determinada, com mais facilidade. É muito utilizada como resultado de uma busca (orgânica ou *link* patrocinado) e como página de destino originada em peças ou campanhas (*banner*, *e-mail marketing*, *hotsite* etc.).

**Mídia:** Todo e qualquer serviço que envolva a veiculação publicitária nos meios digitais.

- **Planejamento de Mídia:** Definição dos melhores meios e formatos para atingir os objetivos estabelecidos.
- **Criação das campanhas:** Criação do conceito para o meio digital. Adaptação da campanha de outros meios para o meio digital.
- **Mensuração dos resultados:** Acompanhamento e análise para quantificação do desempenho da campanha nos respectivos meios, utilizando métricas e padrões de mercado (*page view*, tempo de navegação, taxa de clique, conversão

etc).

- **Criação e produção das peças:** Existem diversos formatos (*Flash*, GIF, JPG etc.), dimensões (medidas) e tamanhos (peso) que variam de acordo com o local de veiculação.

## Redes Sociais

- **Análise de presença (Diagnóstico):** Onde e como sua empresa e concorrentes estão posicionados nas redes sociais? Quais os atributos de determinada marca segundo *blogs*, *microblogs*, comunidades e grupos de discussão? Quais os principais interesses do público alvo nas redes sociais? Quais são as oportunidades de diálogo para que determinada empresa amplie a presença ou se reposicione no mercado?

- **Planejamento:** Canais, tipos de conteúdo, dinâmicas de relacionamento e ações criativas.

- **Desenvolvimento:** Algumas ferramentas permitem personalização em três níveis. Em um *blog*, *Tumblr* ou rede *Ning*, é possível reposicionar os elementos (*wireframe*), personalizar o visual (*layout*) e criar objetos personalizados, como *widgets*, *games* e *mashups* (desenvolvimento). Outras ferramentas, como *twitter*, *formspring* e *youtube*, permitem apenas personalizar o *layout*.

- **Curadoria de conteúdo:** Selecionar conteúdo para publicação em outros canais, como *blog*, *twitter* e *tumblr*.

- **Produção de conteúdo não-especializado**

- **Produção de conteúdo especializado:** Envolve conhecimento técnico e muitas vezes contratação de especialista.

- **Produção de conteúdo multimídia:** Vídeos para *youtube*, fotos, *podcasts* etc.

**Seeding:** Prática utilizada para divulgar produtos e serviços nas redes sociais em ambientes que estão receptivos ao consumo desta informação.

## Gestão de presença

- **Relacionamento nos canais sociais:** Responder comentários, mensagens em *microblogs* e *e-mails* enviados por esses canais

- **Análise e métricas dos canais:** Analisar menções da marca, repercussão das ações e gerar relatórios para o cliente.

## Links patrocinados

- **Planejamento:** Análise e definição de canais (*Yahoo*, *Google*, *Facebook* etc.). Tipo de abordagem (promoção, marca, produto).

- **Gestão da campanha:** Acompanhamento e performance das palavras-chave, cliques e resultados.

## SEO

- **Planejamento:** Análise ou definição estrutural do *site*, estratégia de otimização de palavras-chave.
- **Gestão:** Execução do planejamento, ajustes na estrutura e construção de links externos (relacionamento na *Web*); acompanhamento de resultados e métricas.

### *Newsletter*

- **Produção e Editorial:** Conteúdo produzido a partir de *briefing* detalhado do cliente em linguagem específica para a *web* (*webwriting*).
- **Arte e produção do HTML:** Produção de *layout* com conteúdo produzido pelo cliente. Diagramação e implementação da peça em uma página HTML com *links* e códigos para mensuração.
- **Disparo:** Contratação de ferramenta apenas para o disparo da peça (finalizada pelo cliente) para a base de *e-mails* fornecida pelo cliente.
- **Mensuração:** Importação, higienização e segmentação de base; importação do HTML, programação do disparo, acompanhamento de resultados e análise de relatórios.

### *E-mail Marketing*

- **Criação da Peça (Texto e Arte) e Produção do HTML:** Produção de *layout* e implementação da peça com conteúdo produzido a partir de um *briefing* detalhado do cliente.
- **Somente produção do HTML:** Diagramação e implementação da peça em uma página HTML com *links* e códigos para mensuração (com arte enviada pelo cliente)
- **Disparo (contratação da ferramenta apenas para o disparo):** Envio da peça finalizada para uma base de e-mails fornecida pelo cliente.
- **Gestão:** Importação, higienização e segmentação de base, importação do HTML, programação do disparo, acompanhamento de resultados e análise de relatório.

**Advergemes:** Utilização de jogo para promover uma marca, produto ou serviço.

- **Planejamento:** Criação de *game design document*, descrevendo jogabilidade, plataformas, interação com a marca.
- **Game online Standard:** Jogos pré-prontos que são apenas customizados para uma marca ou produto (não necessita de planejamento).
- **Mobile:** Jogos feitos para plataformas *mobile*, em que o valor do desenvolvimento depende da quantidade de adaptações para marcas/modelos de aparelhos escolhidos.
- **Game Online Original:** Jogos feitos sob demanda para marca ou produto, contendo jogabilidade exclusiva para determinadas ações.
- **Social Game (Jogos para Redes Sociais):** Jogos feitos sob demanda para uma marca ou produto que contam com recursos e funcionalidades de socialização.
- **Planejamento de advertising in game:** Planejamento para compra de mídia ou

ações especiais dentro de um jogo já desenvolvido e estabelecido no mercado.

Fonte: Manual de Preços e Serviços Digitais APADi (2010)

Recorre-se a partir destas evidências de tipos de serviços, apresentados acima, a uma estrutura estabelecida de uma agência de publicidade digital atuante no mercado, para que se possa refletir a cerca do tema com mais propriedade. A agência em questão chama-se *Garage Interactive Marketing*, sediada na Rua Estados Unidos, 2114 – São Paulo / SP.

Para este diálogo, apresenta-se o organograma da empresa, onde podemos observar a estrutura que compõe este modelo de negócio.

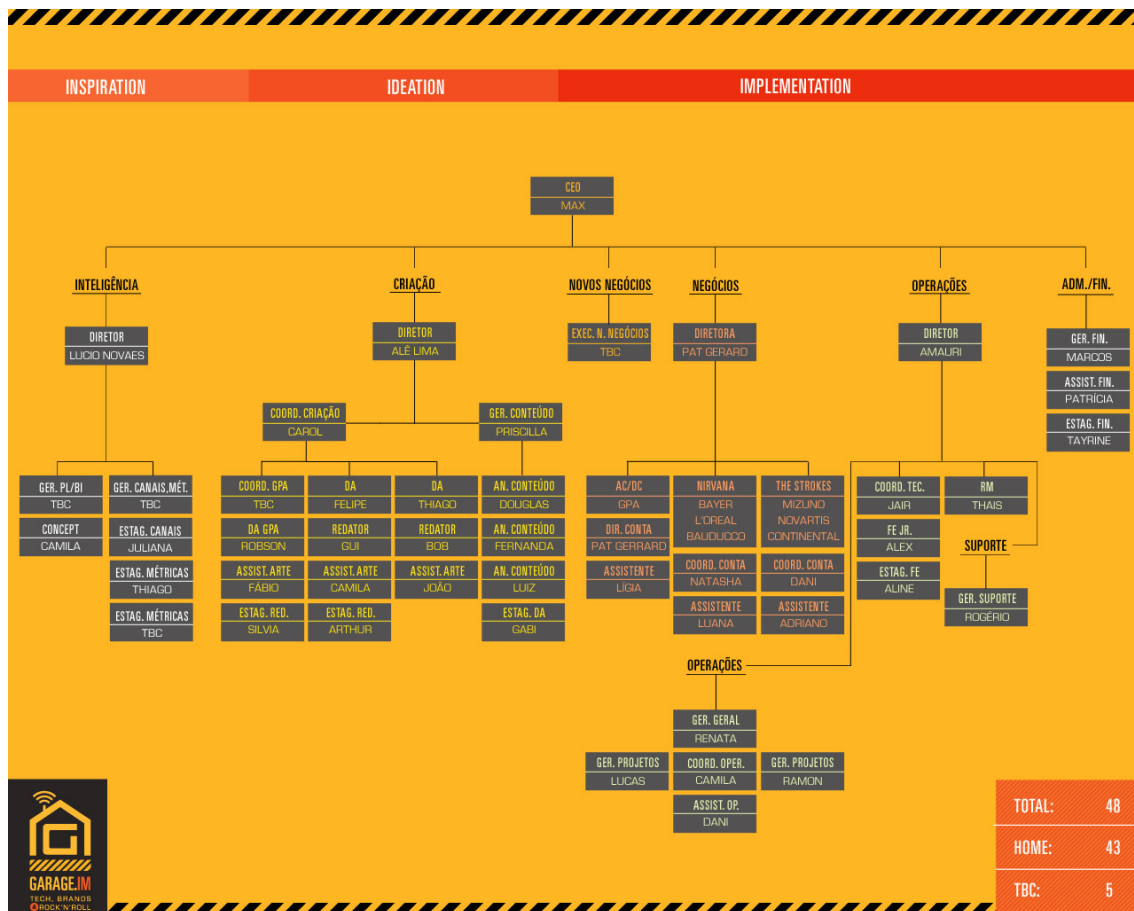


Figura 3 – Organograma – *Garage Interactive Marketing*

Fonte: *Garage Interactive Marketing* (2012)

Observa-se nesta estrutura da agência *Garage Interactive Marketing*, equivalência de departamentos com a de estrutura de agências de publicidade “tradicionais”, onde o foco da entrega de trabalho cerca-se não no ambiente digital, desta forma iniciamos com o entendimento destas novas áreas sugeridas numa estrutura de uma agência de publicidade digital.

Dentro deste organograma uma área merece destaque para a ampliação da discussão que é o departamento de “Operações”, onde neste departamento enquadram-se dois trabalhos essenciais e vitais para este modelo de negócios que são:

- Tecnologia
- Projetos

Para elucidarmos o item Tecnologia recorreremos a Fleury (1993) onde afirma que “tecnologia é um pacote de informações organizadas, de diferentes tipos (científicas, empíricas...), provenientes de várias fontes (descobertas científicas, patentes, livros, manuais, desenhos...), obtidas por diferentes métodos (pesquisa, desenvolvimento, cópia, espionagem...), utilizada na produção de bens e serviços.”

Aprofundando a discussão e aproximando do nosso estudo, Morton (1991), cita que “[...] tecnologia da informação é composta dos seguintes elementos: hardware, *software*, redes de comunicação, *workstation* (CAD, CAM, CIM etc.), robótica e os chips inteligentes.”

O mercado de publicidade digital essencialmente atua com base na tecnologia da informação, provendo *softwares* que entregam algum serviço ou benefício para o usuário (termo comumente utilizado quando citamos o indivíduo que interage com o meio *Internet*), como observou-se neste item 3.1, dentro dos serviços oferecidos por uma agência de publicidade digital, temos diversas opções onde este serviço ou benefício pode ser aplicado (*websites*, redes sociais, mídia, gestão de presença, etc).

“A tecnologia desempenha papel cada vez mais importante tanto na produção como na área de serviços. Tecnologias novas e aperfeiçoadas criam ou dão suporte a substitutivos de produtos, opções alternativas de serviços e de qualidade superior.” (TURBAN; McLEAN; WETHERBE, 2002).

Sobre o departamento de Projetos, detalhamos o conteúdo no item 4 deste estudo.

#### **4. GESTÃO DE PROJETOS**

Segundo Kerzner (2004), um projeto é “[...] um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade.”

A questão que se levanta com este estudo é da aplicação da Gerência de Projetos no processo de desenvolvimento da comunicação em plataformas digitais. Hoje, devido a grande capacidade que existe no “mundo digital”, temos também demandas de trabalhos que coexistem em outras plataformas ditas *off-line* (revistas, jornais, tv, etc).

Nesta direção, entendendo que existe uma lacuna entre o entendimento do papel do gerente de projetos Kerzner (2004) cita que “[...] alguns entendem que um projeto deve ser definido como uma atividade multifuncional.” e continua com a afirmação de que “[...] a gestão de projetos pode ser definida como o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto.”

Neste tocante, observando as afirmações percebemos que apesar do papel do Gerente de Projetos, por mais que tenha ganhado importância, ainda possui uma compreensão subjetiva das suas atribuições, afirmação reforçada por Kerzner (2004) onde afirma que “[...] dificilmente duas empresas irão gerenciar projetos da mesma forma: a implantação da gerência de projetos deve ter por base a cultura da organização.”

Desta forma, observando-se a singularidade da aplicação da gestão de projetos, o estudo se baseia na premissa de que a atuação do Gerente de Projetos ainda é perene e não pontual, desta forma permeia toda a execução do trabalho / projeto. Sendo este o entendimento, ainda é necessário especificar a atribuição de responsabilidade nesta atuação, sabendo que outros profissionais fazem parte do processo, porém o trabalho de ligação e direcionamento de cada recurso envolvido ser do Gerente de Projetos.

#### **4.1 Implementando a Gestão de Projetos**

Observou-se que as empresas passaram a relacionar a gestão de projetos a um fator de sucesso na entrega de seus produtos e/ou serviços, no que diz respeito a relação direta com o cliente, assim como na execução, controle e qualidade desta atividade internamente. Desta forma, precisamos então entender quais os obstáculos encontrados para que seja efetiva a implementação desta competência nas organizações.

Um primeiro entendimento que se observou necessário para aprofundamento no tema são os processos para o gerenciamento de um projeto, que segundo Martins (2007) “[...] são agregados em cinco grupos, chamados de grupo de processos de gerenciamento” e continua afirmando que “[...] cada grupo de processos, segundo o PMBOK descreve, organiza e complementa as atividades do projeto.” Os grupos apontados são os seguintes:

**Processos de iniciação:** define e autoriza o projeto ou uma fase do projeto.

**Processo de planejamento:** define e refina os objetos, o planejamento e a estratégia de implementação, assim como a programação das atividades, prazos, custos, riscos e formação e equipe.

**Processos de execução:** coordena as pessoas e recursos para execução do plano do projeto.

**Processos e monitoramento e controle:** mede e monitora regularmente o progresso do projeto visando identificar desvios em relação ao planejamento, de forma que possam ser implementadas ações corretivas para trazer o projeto de volta ao seu caminho planejado.

**Processos de encerramento:** formaliza a aceitação dos produtos e serviços entregues, ou qualquer outro resultado importante do projeto ou de uma fase.

Outro ponto, que compreende-se chave para a implementação de uma gestão de projetos, é entender o que entende-se como sucesso de um projeto, este questionamento foi abordado por Kerzner (2004) quando comentou que “[...] são poucas as empresas que costumam definir para seus gerentes o que entendem por sucesso, e aquelas que o fazem em geral optam por definições muito pobres deste objetivo.”

Na visão de Kerzner (2004) temos algumas possibilidades que podem ser consideradas como fatores de sucesso, como “[...] satisfação do cliente, lucratividade, geração de novos negócios.”. Outras possibilidades são levantadas pelo mesmo autor que são “[...] atendimento nas especificações/expectativas do cliente ou sua superação?”.

Obtendo esse caminho de observância nos termos de sucesso de um projeto, Kerzner (2004) comenta que “[...] nos primórdios da gestão de projetos, o sucesso era medido apenas em termos técnicos, o produto é adequado ou inadequado.” Com o avanço de novas aplicações da gestão de projetos, novas constatações foram observadas e com isso a referência de sucesso mudou e passou a ter outros componentes.

Estas novas constatações, levaram a novas conclusões de sucesso de um projeto, com dois graus de entendimento que segundo Kerzner (2004) são os “[...] fatores primários e fatores secundários”.

- **Fatores primários:** no prazo, dentro do orçamento, no nível desejado de qualidade.
- **Fatores secundários:** aceitação pelo cliente, o cliente concorda com a utilização de seu nome como referência.

Desta forma, partindo para esta nova definição de sucesso de um projeto Kerzner (2004) determina que para estabelecermos o sucesso de um projeto “[...] precisa haver uma aceitação do cliente. Pode-se concluir um projeto internamente no prazo, no orçamento e nos limites de qualidade, para só então descobrir que o cliente não gostou do resultado”, e continua afirmando que “[...] a definição absoluta de sucesso será visualizada quando o cliente estiver tão satisfeito com os resultados que permitirá a utilização de seu nome como referência.”

De qualquer modo, determinando que um projeto terá seu sucesso após a aceitação do cliente no que foi entregue, temos de antes de tudo prever a aceitação da prática da gestão de projetos dentro da organização. Segundo Kerzner (2004) esta etapa chama-se “[...] maturidade na gestão de projetos” e continua citando que “é importante compreender que todas as empresas possuem seus próprios processos de maturidade.”

Desta forma, a maturidade de uma empresa na gestão de projetos na visão de Kerzner (2004) “[...] é o desenvolvimento de sistemas e processos que são por natureza, repetitivos e garantem uma alta probabilidade de que cada um deles seja um sucesso.”

Segundo Kerzner (2004) “[...] quando as empresas desenvolvem sistemas e processos maduros, surgem dois benefícios adicionais: primeiro, o trabalho é executado

com o mínimo de mudanças de escopo; segundo, os processos são definidos de maneira a causarem o mínimo de problemas para o negócio principal da empresa”, esse processo de aceitação e maturidade é elucidado no quadro abaixo:

<b>Embrionária</b>	<b>Aceitação pela gerência executiva</b>	<b>Aceitação pelos gerentes da área</b>	<b>Crescimento</b>	<b>Maturidade</b>
Reconhecer a necessidade	Obter o apoio visível dos executivos	Obter o apoio dos gerentes da área	Reconhecer a utilidade das fases do ciclo de vida	Desenvolver um sistema de controle gerencial de custo e programação
Reconhecer os benefícios	Fazer com que os executivos entendam a gestão de projetos	Conseguir o comprometimento dos gerentes das áreas	Desenvolver uma metodologia de gestão de projetos	Integrar o controle de custos e da programação
Reconhecer a aplicabilidade	Estabelecer promotores no nível executivo	Proporcionar conhecimento aos gerentes da área	Obter o comprometimento com o planejado	Desenvolver um programa de ensino para melhorar as competências em gestão de projetos
Reconhecer o que precisa ser feito	Estar disposto a mudar a maneira de conduzir o empreendimento	Estar disposto a liberar os funcionários para treinamento em gestão de projetos	Minimizar as oscilações de escopo	Definir um sistema de rastreamento do projeto

Quadro 2 – As cinco fases do ciclo de vida da gestão de projeto.

Fonte: Kerzner (2004).

A apresentação e aplicação deste quadro tem papel fundamental nos fatores de sucesso de um projeto e do real benefício na implementação da gestão de projetos dentro das corporações.

Esta visão é endossada por Kerzner (2004) quando afirma que “[...] uma vez que os executivos e gerentes entenderam que a gestão de projetos não é apenas algo capaz de mexer com as bases da empresa, mas é também, indispensável à sua sobrevivência, o processo de maturidade ganha rapidez.”

Ciente de todos esses conceitos, observou-se que o Gerente de Projetos deve tomar a frente no processo de aprendizado em aplicação das práticas de gestão de projetos dentro das organizações que ainda não enxergam com benefício real ao negócio, em muitas dessas situações ele precisa de aceitação dos gerentes das áreas, o entendimento das ferramentas da gestão de projetos e os benefícios que este trabalho trará para a empresa a qual esta inserida.



## 4.2 A importância de Metodologia na Gestão de Projetos

Segundo Rezende (2005) metodologia “[...] constitui-se de uma abordagem organizada para atingir um objetivo, por meio de passos preestabelecidos. É um roteiro, um processo dinâmico e iterativo para desenvolvimento estruturado de projetos, sistemas ou *softwares*, visando a qualidade, produtividade e efetividade de projetos.”

Entende-se então que metodologia servirá como guia das atividades a serem executadas em um determinado esforço de trabalho, estipulando tarefas e visando a qualidade e consistência na entrega do projeto.

Com este entendimento em mãos, e sabendo que para alcançar sucesso no projeto, é importante também que todos da organização façam parte e construam a metodologia de trabalho adequada a cultura da empresa. Desta forma Rezende (2005) reitera essa filosofia afirmando que “[...] a metodologia deve ser de toda a organização e para toda a organização, de maneira que seja elaborada e utilizada por todos. Ela deve ser amplamente discutida e detalhadamente avaliada por todos na organização, desenvolvedores e usuários, ou seja, por uma equipe multidisciplinar.”

Dentro da gestão de projetos, o estabelecimento de uma metodologia se aplica a medida que são necessários processos lógicos e claros para os membros que compõe a equipe, para que as direções e caminhos a serem percorridos para o sucesso do projeto sejam alcançados de forma produtiva, eficiente e com a qualidade esperada.

Partindo deste ponto, uma metodologia é regida pela cultura da empresa, dessa maneira Rezende (2005) sinaliza que “[...] metodologia não é uma técnica tão-somente, pois pode se utilizar qualquer técnica para o desenvolvimento de projeto, sistema ou software, de acordo com a preferência e competência da equipe multidisciplinar envolvida.”

Sendo assim, uma metodologia não entra como produto que “engessa” a execução de trabalho, e sim como guia a execução consistente deste trabalho, afirmação apresentada por Rezende (2005) quando diz que “[...] a metodologia é um roteiro que permite o uso de uma ou várias técnicas por opção dos desenvolvedores do sistema de informação ou *software*.”

Com este entendimento sobre uma metodologia, observa-se que na atuação do Gerente de Projetos a estruturação e aplicação da metodologia é de importância vital, sabendo que este guia trará maior clareza para equipe do papel a ser executado, do produto a ser entregue e do sucesso a ser alcançado.

## 4.3 Gerente de Projetos: Habilidades e Responsabilidades

“Gerente de Projetos: executa funções de gestão, planejamento e controle. Deve ser uma pessoa com perfil de liderança, poder de decisão, ser comunicativo (ter habilidade para escrever e falar, ter experiência em administração de pessoal e

desenvolvimento de procedimentos, ter bons relacionamentos com departamentos funcionais e administrativos). É importante que saiba delegar autoridade e conhecer a fundo o escopo contratual, prazos, preços e recursos envolvidos. As habilidades de negociar e influenciar os outros são consideradas características que diferenciam um gerente de projetos.” (MARTINS (2007)

Segundo Kerzner (2004) “[...] nos primórdios da gestão de projetos, enfatizavam-se as habilidades técnicas. Durante o período de renascimento, as equipes de projetos envolviam cada vez mais pessoas fora da área técnica, e as habilidades comportamentais tornaram-se tão importantes quanto as capacidades técnicas. Nesse período, ficou evidente que, para ser um gerente de projetos eficiente, era necessário ter uma compreensão de tecnologia, em vez de ser um especialista técnica.”, e finaliza afirmando que “[...] os gerentes de projetos estavam destinando mais tempo à elaboração de cronograma, ao controle de custos e ao monitoramento dos progressos do que à orientação técnica.”

<b>Gestão de projetos tradicional</b>	<b>Período do renascimento</b>	<b>Gestão de projetos moderna</b>
A responsabilidade total é do gerente de projetos	Responsabilidade dividida com a equipe do projetos	Responsabilidade dividida em partes iguais com os gerentes de áreas
Negociar para obter os melhores recursos	Negociação para obter os melhores recursos	Negociação para definir os resultados
O GP define a orientação técnica	O GP define parte da orientação técnica	Os gerentes das áreas definem grande parte da orientação técnica

Quadro 3 – Responsabilidade.  
Fonte: Kerzner (2004).

A partir da apresentação deste quadro Kerzner (2004) afirma que “[...] ao longo do período do renascimento, com cada vez mais pessoas dedicando tempo parcial a múltiplos projetos, o gerente de projetos precisava participar mais intensamente das questões funcionais que envolviam o projeto e a alocação de recursos. Mas com a gestão de projetos moderna, baseada na responsabilidade compartilhada e em objetivos empresariais, a participação na resolução de problemas é principalmente associada com gestão de riscos e questões de integração.”

Ainda neste tocante, outros aspectos foram modificados, onde segundo Kerzner (2004) afirma que “[...] os gerentes de projeto não eram mais, necessariamente, especialistas em todos os aspectos técnicos do empreendimento”. Com estas mudanças apresentadas Kerzner (2004) constata que “[...] duas importantes mudanças ocorreram, primeiro, o verdadeiro conhecimento técnico foi reconhecido como de responsabilidade, na maioria das vezes, do gerente da área. Segundo, os gerentes de área foram solicitados a compartilhar a responsabilidade com os gerentes de projetos.”

Nesta direção, Kerzner (2004) conclui que “[...] o gerente de área agora deve aceitar a responsabilidade pelos compromissos assumidos com o projeto e supervisionar diariamente os funcionários sob sua orientação”.

Esta visão de habilidades e responsabilidade de um Gerente de Projetos ressalta o interesse neste estudo, que tem como objetivo elucidar a definição da atuação de um gestor de projetos em estrutura flexíveis como agências de publicidade digital, onde o compartilhamento de responsabilidade deve ser aplicado entre todas as gerências estipuladas em organizações deste modelo.

## **5. PESQUISA**

Realizou-se uma pesquisa com profissionais da área de Projetos, para entendimento dos principais obstáculos encontrados dentro da cadeia de funções do Gerente de Projetos em Agências de Publicidade Digital, indicando dentro desta pesquisa quais materiais ou requisitos para a Gestão de um Projeto são relevantes na execução da atividade.

O questionamento foi realizado dentro da ferramenta *Survey Monkeys* e apresentou aos profissionais o seguinte questionamento.

### **Questão 1: Qual o porte da empresa?**

Micro, média ou grande

### **Questão 2: Existe na organização a área de Projetos / Operações?**

Sim ou não

### **Questão 3: Qual a porcentagem de profissionais existentes na empresa que atuam na Gestão de Projetos?**

1 a 5

6 a 10

mais que 10

### **Questão 4: Existe o papel do Gerente de Projetos na empresa?**

Sim ou não

### **Questão 5: A empresa possui software/ferramenta para gestão de projetos?**

Sim ou não

### **Questão 6: Se sim, qual?**

Pergunta aberta

### **Questão 7: A empresa observa a importância da gestão de projetos como requisito para qualidade, rentabilidade e entrega de seus projetos?**

Extremamente importante

Muito importante

Moderadamente importante

Pouco importante

Nada importante

**Questão 8: A empresa observa a importância do papel do Gerente de Projetos como estratégico dentro da operacionalização dos trabalhos executados na empresa?**

Sim ou não

**Questão 9: Dentro do processo de gestão de projetos digitais, quais são os principais obstáculos encontrados para execução do Gestor de Projetos?**

- Alinhamento de *Briefing*
- Alinhamento de Escopo
- Envolvimento de *stakeholders*
- Decisão do produto final por parte do *stakeholders*

**Questão 10: Sabendo que a atuação deste profissional de gestão de projetos em agências de Publicidade Digital vem se destacando, cite na sua opinião, algumas características importantes e relevantes para esta atuação.**

Pergunta aberta

A pesquisa foi realizada entre os dias 14/05/2013 e 15/05/2013 com 23 profissionais ligados ao mercado de Publicidade Digital e observou-se os seguintes resultados:

**Questão 1: Qual o porte da empresa?**

Opções de Resposta	Respostas
Micro	2 (8,70%)
Média	9 (39,13%)
Grande	12 (52,17%)

**Questão 2: Existe na organização a área de Projetos / Operações?**

Opções de Resposta	Respostas
Sim	21 (91,30%)
Não	2 (8,70%)

**Questão 3: Qual a porcentagem de profissionais existentes na empresa que atuam na Gestão de Projetos?**

Opções de Resposta	Respostas
01 a 05	11 (47,83%)
06 a 10	6 (26,09%)
Mais que 11	6 (26,09%)

**Questão 4: Existe o papel do Gerente de Projetos na empresa?**

Opções de Resposta	Respostas
--------------------	-----------

Sim	22 (95,65%)
Não	1 (4,35%)

**Questão 5: A empresa possui software/ferramenta para gestão de projetos?**

Opções de Resposta	Respostas
Sim	19 (82,61%)
Não	4 (17,39%)

**Questão 6: Se sim, qual?**

Mais citados pelos participantes
<i>Basecamp®</i>
<i>MS Project®</i>

**Questão 7: A empresa observa a importância da gestão de projetos como requisito para qualidade, rentabilidade e entrega de seus projetos?**

Opções de Resposta	Respostas
Extremamente importante	7 (30,43%)
Muito importante	7 (30,43%)
Moderadamente importante	8 (34,78%)
Pouco importante	1 (4,35%)
Nada importante	0 (0%)

**Questão 8: A empresa observa a importância do papel do Gerente de Projetos como estratégico dentro da operacionalização dos trabalhos executados na empresa?**

Opções de Resposta	Respostas
Sim	16 (69,57%)
Não	7 (30,43%)

**Questão 9: Dentro do processo de gestão de projetos digitais, quais são os principais obstáculos encontrados para execução do Gestor de Projetos?**

Opções de Resposta	Respostas
Alinhamento de <i>briefing</i>	5 (21,74%)
Alinhamento de escopo	10 (43,48%)
Envolvimento de <i>stakeholders</i>	4 (17,39%)
Decisão do produto final por parte dos <i>stakeholders</i>	4 (17,39%)

**Questão 10: Sabendo que a atuação deste profissional de gestão de projetos em agências de Publicidade Digital vem se destacando, cite na sua opinião, algumas características importantes e relevantes para esta atuação.**

Termos mais citados pelos participantes
---

Organização, flexibilidade, agilidade, liderança, comunicação, relacionamento, conhecimento em gestão, bom relacionamento
---

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

“A inovação tecnológica tem sido um componente importante do desenvolvimento da humanidade. As sociedades primitivas que não dispunham de conhecimentos tecnológicos dispendiam quase a totalidade do tempo e da energia para conseguir subsistir. À medida que novas ferramentas, novas formas de organização e novos métodos de trabalho foram sendo desenvolvidos, passou-se a contar com mais tempo e energia para cultivar os lados cultural e humanístico.” (CABRAL e YONEYAMA, 2001)

Observaram-se no estudo apresentado alguns aspectos interessantes para se traçar a Gestão de Projetos na sua forma conceitual e aplicação desta dentro de uma realidade de agências de publicidade digital.

Com base na fundamentação teórica pudemos constatar que o do Gerente de Projetos exerce papel importante na condução de tarefas onde recursos de diferentes departamentos são envolvidos, aplicando definidas linhas de trabalho para cada ator, para que o projeto tenha em sua execução um objetivo claro e compartilhado.

Nesta atuação clássica de trabalho de gestão de projetos observamos questões chaves para a execução de um projeto, desde a sua concepção, os fatores de sucesso, habilidades de um gerente de projetos, suas responsabilidades.

Elucidou-se também a estrutura de agência de publicidade, sua formatação de departamentos, trabalhos executados, para que pudéssemos adentrar este universo dentro da realidade de um gestor de projetos. Aprofundamos o tema entendendo a estrutura de uma agência de publicidade digital e a aplicação da pesquisa trouxe insumos de grande valia para este estudo.

A pesquisa apresentada no item 5 deste estudo, constata fatos que mostram algumas direções a cerca da importância do Gerente de Projetos em agências de publicidade digital. Como esta mesma pesquisa foi direcionada aos profissionais da gestão de projetos em agência de publicidade digital, pudemos extrair insumos mais próximos do contexto “real”, apesar de a amostragem não ter respaldo significativo.

Observamos nos resultados colhidos nesta pesquisa que temos na maioria dos entrevistados a identificação da área de Projetos e/ou Operações dentro das organizações a qual estão inseridos, que encara-se o departamento onde o Gerente de Projetos atua. Além disso, a grande maioria dos pesquisados demonstrou que a papel do Gerente de Projetos é exercido, ressaltando o que este estudo demonstrou por meio de fundamentação teórica, da crescente aplicação desta peça dentro das organizações.

Nesta direção, extraímos desta pesquisa ainda dados que podemos considerar como fator de alta relevância, as agências de publicidade digital encaram extremamente ou muito importante a atuação do Gerente de Projetos como requisito de qualidade, rentabilidade e entrega dos projetos, e além disso, consideram em sua grande maioria esta atuação como estratégica no contexto operacional.

Como observamos no item 3.4, a implementação da gestão de projetos passa por algumas fases que devem ser respeitadas de acordo com a cultura da organização, e segundo a mesma pesquisa observamos que na resposta da questão 9, um dos principais obstáculos encontrados para a gestão de projetos em agências de publicidade digital é o alinhamento de escopo. Está podemos considerar a chave para concluirmos a análise deste estudo.

“O gerenciamento do escopo tem como objetivo principal definir e controlar os trabalhos a serem realizados pelo projeto de modo a garantir que o produto, ou serviço, desejado seja obtido através da menor quantidade de trabalho possível, sem abandonar nenhuma premissa estabelecida no objetivo do projeto.” (VARGAS, 2006).

O escopo é o documento chave para o entendimento do projeto, o que se pretende com o esforço empreendido, quais as premissas levantadas para o trabalho, quais as expectativas alinhadas entre os *stakeholders*. Uma vez que este esclarecimento é falho, toda a cadeia além deste ponto torna-se deficitária e não rentável para o negócio. Partindo desta constatação observada na pesquisa, podemos concluir também que a atuação do gerente de projetos em agência de publicidade digital é enxergada como uma atuação estratégica, de importância, com departamento fundamentado, porém ainda embrionária se contextualizarmos que a documentação chave para entendimento do projeto, o escopo, ainda é um dos principais obstáculos encontrados na execução do projeto.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRADI, **Censo Digital 2012**. São Paulo: 2012 ([http://www.abradi.com.br/wp-content/themes/abradi/extras/pdfs/Abradi\\_CENSODIGITAL2012-2.pdf](http://www.abradi.com.br/wp-content/themes/abradi/extras/pdfs/Abradi_CENSODIGITAL2012-2.pdf)) – consultado em 16/05/2013

ABRADI, **Pesquisa Salarial 2011**. São Paulo: 2011 ([http://www.abradi.com.br/wp-content/uploads/2011/09/abradi\\_cargos\\_salarios\\_nor1.pdf](http://www.abradi.com.br/wp-content/uploads/2011/09/abradi_cargos_salarios_nor1.pdf)) – consultado em 16/05/2013

ANATEL, **Linhas ativas no Brasil e acesso a conexão banda larga 3G**. São Paulo: 2013  
(<http://www.anatel.gov.br/Portal/exibirPortalPaginaEspecialPesquisa.do?acao=&tipoConteudoHtml=1&codNoticia=28196>) – consultado em 15/05/2013

APADI, **Manual de Preços e Serviços Digitais**. São Paulo: 2010  
(<http://www.manualdeservicosdigitais.com.br/download/manual-de-precos-e-servicos-digitais-apadi.pdf?AtualizadoEm=28/02/2011>) – consultado em 16/05/2013

CABRAL, Arnaldo Souza; YONEYAMA, Takashi. **Economia Digital**. São Paulo: Editora Atlas, 2001

FLEURY, Afonso. **Novas tecnologias, capacitação tecnológica e processo de trabalho - Comparações entre o modelo japonês e o brasileiro**. Sobre o modelo japonês. São Paulo, Editora USP, 1993.

GARAGE INTERACTIVE MARKETING. **Manual de Recursos Humanos**. São Paulo: Manual Interno Corporativo, 2012.

HARTMAN, Amir; SIFONIS, John; KADOR, John. **Pronto para a Web!** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000

IAB, **Mercado Maduro**. São Paulo: 2013 (<http://iabbrasil.net/portal/mercado-maduro/>) – consultado em 15/05/2013

IAB, **Crescimento Mercado Digital**. São Paulo: 2013 (<http://iabbrasil.net/portal/mercado-digital-cresce-32-em-2012-atingindo-r-45-bi-em-publicidade/>) – consultado em 15/05/2013

IAB, **Novas projeções mercado publicidade digital 2012**. São Paulo: 2013 (<http://iabbrasil.net/portal/mercado-digital-cresce-32-em-2012-atingindo-r-45-bi-em-publicidade/>) – consultado em 15/05/2013

INTER MEIOS, **Dados cinco primeiros meses 2012**. São Paulo: 2012 (<http://idgnow.uol.com.br/internet/2012/06/12/investimento-publicitario-na-internet-cresce-25-no-trimestre/>) – consultado em 14/07/2012

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos – As Melhores Práticas**. São Paulo: Bookman, 2004

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

LUPETTI, Marcélia. **Administração em Publicidade – A verdadeira alma do negócio**. São Paulo: Thomson, 2003

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 2011

MARTINS, José Carlos Cordeiro. **Técnicas para Gerenciamento de Projetos de Software**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007

MORTON, Michael S. Scott. **The corporation of the 1990s - Information technology and organizational transformation**. New York, Oxford University Press, 1991

REZENDE, Denis Alcides. **Engenharia de Software e Sistemas de Informação**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005



SANTOS, Gilmar. **Princípios da Publicidade**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005

TORRES, Cláudio. **Guia Prático de Marketing na Internet para Pequenas Empresas**. São Paulo: Disponível em <http://www.claudiotorres.com.br/mktdigitalpequenaempresa.pdf>, 2010

TURBAN, Efraim; McLEAN, Ephraim; WETHERBE, James. **Tecnologia da Informação Transformando os Negócios na Economia Digital**. Porto Alegre: Bookman, 2002

VARGAS, Ricardo. **Gerenciamento de Projetos – Estabelecendo Diferenciais Competitivos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006