

# O *BRIEFING* COMO FERRAMENTA AUXILIAR NA GESTÃO DE PROJETOS EM MICROEMPRESA DE PUBLICIDADE

## BRIEFING AS A PROJECT MANAGEMENT COMPLEMENTARY TOOL TO BE APPLIED IN ADVERTISING MICROENTERPRISES

Felipe Schneider Viaro \*

Maurício Moreira e Silva Bernardes \*\*

Régio Pierre da Silva \*\*\*

\* Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).  
✉ felipe.viario@ufrgs.br

\*\* Doutor em Engenharia Civil pela UFRGS; Professor do Departamento de Design e Expressão Gráfica da UFRGS.  
✉ bernardes@ufrgs.br

\*\*\* Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); Professor do Departamento de Design e Expressão Gráfica da UFRGS.  
✉ regio@ufrgs.br

### *R e s u m o*

Este artigo tem por objetivo analisar o *briefing* como uma ferramenta de auxílio na gestão de projetos em microempresas de *design* e publicidade. Para sobreviver ao período de inserção no mercado, essas empresas necessitam organização e eficácia. Este estudo eleva o uso do *briefing* para além de um contrato formal entre as partes. Como estratégia de pesquisa, utiliza o estudo de caso, analisando uma microempresa de publicidade quanto ao seu processo projetual, gerenciamento, seus projetos bem-sucedidos e os com problemas de execução. Ao longo do trabalho, são considerados aspectos do projeto como a comunicação e a colaboração, os resultados positivos e as ações preventivas. Constatou-se que o *briefing*, auxiliando na gestão de projetos, é útil em casos em que a cultura de gerenciamento inexistente. Nos casos bem-sucedidos, a colaboração do cliente e a completude do *briefing* foram fatores determinantes para o sucesso. Nos casos problemáticos, observou-se que houve falta de experiência da equipe de projeto e dificuldade de comunicação com o cliente.

*P a l a v r a s - c h a v e* : *Briefing*. Gestão de projetos. Microempresa. *Design*. Publicidade.

## *A b s t r a c t*

This article aims at analyzing the *briefing* as project management complementary tool to be applied in *design* and advertising microenterprises. These companies need organization and effectiveness for surviving in their early years in the market. This study raises the use of *briefing* beyond a formal contract between the parties involved on it. Case study was defined as the main research strategy, as we intended to answer questions as how and why in our object of study. Throughout this research are considered project aspects such as communication and collaboration, positive and preventive actions to solve problems as well. It was found that the *briefing* in order to be used as a complementary tool of project management is useful in cases where the management culture does not exist. In the successful cases, we identified that it is very important the customer collaboration and completeness of the *briefing*. However, in the unsuccessful cases, the lack of experience of the project team and the difficulty of communication between the company and the customer were the most prominent cause of low performance of the project.

*Key words*: Project management. Microenterprise. *Design*. Advertising

## **1 Introdução**

O *briefing* tem como propósito coletar informações sobre marketing, público-alvo, concorrência, objetivos do projeto, custos e cronograma e é uma das primeiras etapas no desenvolvimento de projetos de comunicação visual (BRUCE; COOPER; VAZQUES, 1999). Sabe-se que a falta de informações relevantes pode influenciar negativamente o resultado do projeto. Existem modelos de *briefing* que são indicados para levantamento de informações pertinentes ao projeto, ao acordo formal entre as partes, ao cronograma de projeto e à descrição das estratégias de *design*. Esses usos aproximam-se da atividade de gestão de projetos.

Microempresas de *design* e publicidade precisam de pouca estrutura para funcionar. Porém, durante sua inserção no mercado, necessitam aprimorar rapidamente seus processos para se manterem funcionando. Como são empresas orientadas a projetos, o uso de técnicas e ferramentas que favoreçam o gerenciamento desses projetos seria capaz de melhorar sua prática profissional. O *briefing*

– utilizado como ferramenta de gestão de projetos – pode ser uma alternativa viável para microempresas de e.g. *design* e publicidade, devido a sua praticidade e à familiaridade que essas empresas têm com essa ferramenta.

Portanto, este artigo se propõe-se analisar a importância do *briefing* de *design* como uma ferramenta auxiliar na gestão de projetos. Como método de pesquisa, utiliza-se a estratégia de estudo de caso, considerando como unidade de análise uma microempresa de publicidade situada na cidade de Porto Alegre (Brasil). A empresa é analisada considerando-se aspectos organizacionais e projetuais. Além disso, são analisados quatro projetos desenvolvidos pela empresa, considerados casos de maior e de menor sucesso. A partir das relações estabelecidas entre o modo de trabalho da empresa e os projetos realizados, com ênfase no uso do *briefing*, é possível verificar as influências dessa ferramenta nos resultados e indicar possíveis usos para auxiliar na gestão de projetos.

Segundo Kerzner (2006), a gestão de projetos considera tanto o processo projetual quanto o processo administrativo empresarial. Este artigo enfatiza o primeiro, especificamente a respeito do projeto visual, desenvolvido em agências de publicidade e estúdios de *design*. Assim, traz aporte teórico das áreas de gestão de projetos, comunicação e *design*.

### 1.1 O Briefing

Segundo o SEBRAE (2014), no setor de serviços, as microempresas têm de um até nove profissionais, e as empresas de pequeno porte têm entre 10 e 49 profissionais. Bruce, Cooper e Vazques (1999) realizaram estudos de casos múltiplos com duzentos projetos em pequenas empresas de *design* britânicas e identificaram o *briefing* como sendo um dentre os quatro principais fatores que podem levar projetos de *design* à falha. Por outro lado, métodos eficazes de *briefing* contribuem positivamente para a gestão de *design* da empresa.

Pesquisas demonstraram que os *designers* encontram problemas se o *briefing* não é preparado corretamente. [...] O *designer* precisa de uma grande quantidade de informação explícita e tácita para poder produzir uma solução eficaz para o cliente. O *designer* precisa ter informações de marketing, [...] detalhes do modo de produção e planejamento e cronogramas para a implementação. De outra forma, podem surgir

problemas posteriores, o que pode significar o desperdício de recursos (BRUCE; COOPER; VAZQUES 1999, p. 301, tradução nossa).

De acordo com Cooper e Press (1995 *apud* BRUCE; COOPER; VAZQUES, 1999) o *briefing* de *design* deve conter os seguintes aspectos: background da empresa; o problema de design; especificações de projeto e atributos do produto; informações do público-alvo e marketing; custos e orçamentos; e cronograma. Phillips (2007) considera como sendo informações essenciais em um *briefing*: a definição do objetivo, da natureza e do contexto do projeto; a descrição detalhada do público-alvo; a análise da coerência entre os objetivos de negócio e as estratégias de *design*; a descrição das fases do projeto, incluindo, ao menos, objetivo, prazos e orçamento. Quanto ao tamanho do *briefing*, Phillips (2007) declara que este deve ser o mais completo e útil possível, de forma a orientar o desenvolvimento do projeto. Orienta também a confecção de um *briefing* em versão escrita, disponível em meio digital e físico. Quanto ao uso, o autor explica sua serventia como:

- contrato formal entre as partes;
- roteiro de projeto;
- auxílio para elaborar o cronograma;
- parte do planejamento estratégico da empresa contratante; e
- instrumento de acompanhamento e avaliação.

A coerência entre as estratégias de *design* e os objetivos empresariais, assim como a descrição das fases do projeto são especialmente importantes para orientar o desenvolvimento do projeto. Também é importante que os *designers* participem da formulação do *briefing*. Outro aspecto relevante é o caráter educacional que o *briefing* pode ter, pois comunica as necessidades de *design* de forma que os contratantes possam entendê-las e evita queixas comuns com relação a prazos, verba e equívocos comunicacionais (PHILLIPS, 2007).

O *briefing* serve como um documento de referência, desde o início até o fim do projeto. Nele são listadas todas as pessoas que servem de fonte de informação e que podem ser consultadas durante o projeto; além disso, são apresentadas informações sobre os objetivos do projeto, sobre o cliente, sobre o projeto em si e sobre as estratégias de *design*: “O sucesso do projeto depende [...] [do *briefing*] e de um uso eficaz das soluções visuais como ferramentas para a comunicação durante o projeto” (MOZOTA, 2011, p. 234).

Lauche (2005) desenvolveu quatro critérios para a boa prática em *design*, partindo de estudos em *design* pró-ativo e teorias psicológicas: i) controle sobre o processo de *design*; ii) clareza das informações relevantes para o *design*; iii) feedback dos resultados; e iv) apoio organizacional.

O segundo item diz respeito às informações contidas sobre os objetivos do projeto, o contexto empresarial, as restrições técnicas, entre outras. No contexto de pequenas empresas, é importante que os *designers* obtenham o máximo de informações do cliente, porém, algumas vezes faltam informações estratégicas ou os clientes negam-se a fornecer dados. É importante a atitude pró-ativa do *designer* em buscar informações sobre o contexto do projeto (LAUCHE, 2005).

### 1.2 O processo de comunicação na gestão de projetos de design

O cronograma do projeto apresenta as tarefas a serem realizadas em função do tempo disponível. O mesmo pode ser arranjado a partir das *milestones* (*i.e.*, pontos-chave do projeto), que comumente são revisões de *design*, protótipos e apresentações. O cronograma pode ser usado para acompanhar o progresso, assim como servir de referência para a troca de informações e materiais entre a equipe. É importante, portanto, que toda a equipe tenha conhecimento do cronograma (ULRICH; EPPINGER, 2008). Ao serem definidas as etapas do projeto, cria-se o cronograma, que pode conter datas de reuniões e entregas, criando um ponto de comunicação entre cliente e empresa. Essa comunicação entre as partes pode levar a implicações positivas para o projeto.

A percepção de progresso do projeto está associada ao grau de interesse do cliente, e o alto interesse do cliente melhora, por sua vez, o desempenho no projeto. O conforto do cliente com o projeto está associado ao seu grau de confiança e interesse. Portanto, é importante para o cliente saber como o projeto está sendo conduzido, assim como é importante ao gestor de projetos manter a colaboração ativa do cliente. (TURNER; MÜLLER, 2004).

O *briefing*, quando usado como base para a execução e comunicação de um projeto, pode beneficiar ambos os lados, cliente e contratante. Apesar da necessidade de investimentos de recursos para se utilizar esse método, quando o cliente percebe as vantagens, ganha-se em produção e satisfação. O cliente passa a contribuir ativamente com o projeto, comprometendo-se e aumentando o seu entendimento sobre o conteúdo do *briefing*. A colaboração ativa promove uma

percepção positiva após o fim do projeto (RYD, 2004). Para Lauche (2005), a colaboração próxima do cliente no início do projeto é importante para construir confiança e auxiliar com informações relevantes para o projeto de *design*.

## 2 Método de pesquisa

A proposta deste artigo é analisar o papel do *briefing* como ferramenta auxiliar na gestão de projetos a partir do estudo de caso com uma microempresa de publicidade. Segundo Yin (2001), o estudo de caso é a estratégia de pesquisa adequada para responder às questões *como?* e *por quê?*, nas quais o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e o foco da pesquisa ocorre em fenômenos contemporâneos. Esta estratégia contribui de forma significativa para a investigação de fenômenos organizacionais, e, nela, podem ser utilizadas seis tipos de fontes de evidência: documentação, registro em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos (YIN, 2001).

Neste estudo, analisaram-se – além do contexto da empresa, buscando-se compreender sua prática e processos empresariais – quatro casos representativos de projetos desenvolvidos. A estratégia de estudo de caso segue uma abordagem essencialmente qualitativa, na qual se busca explorar em profundidade o fenômeno em estudo, e os limites entre o fenômeno e o contexto no qual este ocorre não estão bem definidos (YIN, 2001; PRODANOV; FREITAS, 2013).

A coleta de dados foi realizada a partir de duas técnicas distintas: entrevista com os proprietários e pesquisa documental. A entrevista semiestruturada, aplicada na sede na empresa em estudo, foi gravada e teve duração de uma hora e 22 minutos. As seguintes questões formaram o roteiro da entrevista:

- Quais foram os projetos de sucesso e os projetos com problemas?
- Como é realizada a gestão de projetos na empresa?
- Como se dá o processo projetual?
- Como o *briefing* é executado e transmitido?

A pesquisa documental consistiu na análise de arquivos digitais usados no desenvolvimento dos projetos e na consulta de web sites das empresas em estudo. Além disso, utilizou-se como fonte de dados a experiência do autor em oito meses de trabalho como *designer* da empresa de publicidade.

Primeiramente, a empresa foi analisada em relação ao seu contexto, ao seu processo projetual e ao seu sistema de gestão de projetos. O propósito desta etapa

foi apresentar e analisar fatores importantes que repercutem no desenvolvimento de projetos, buscando estabelecer relações causais com os casos de projeto.

Em um segundo momento, foram analisados projetos desenvolvidos pela empresa, classificando-os como *casos bem-sucedidos* e *casos com problemas de execução*, segundo a perspectiva dos proprietários da empresa. Durante a entrevista, foram descritos onze casos, dos quais foram selecionados quatro. A descrição dos casos foi realizada de forma sumária e abrangente, buscando-se identificar os motivos que levaram à classificação desses casos nas categorias citadas e suas relações com o *briefing*. Os aspectos analisados foram, principalmente: desafios, dificuldades, resultados e uso do *briefing*.

### 3 Estudo de caso

Como objeto de análise para o estudo de caso, utilizou-se uma agência de publicidade e levaram-se em consideração diferentes aspectos e projetos desenvolvidos. Foi descrito o contexto empresarial, que engloba a estrutura e norteadores empresariais; o processo projetual; e o modelo de gestão de projetos utilizado. As informações apresentadas nesses tópicos foram obtidas por meio da entrevista realizada com os proprietários da empresa e da pesquisa documental. Posteriormente, foram apresentados casos de sucesso seguidos dos casos problemáticos. A descrição de tais casos é baseada na pesquisa documental efetuada, bem como na experiência do autor da pesquisa como participante dos projetos. A análise dos casos foi realizada simultaneamente com sua descrição, com base no contexto empresarial e no referencial teórico.

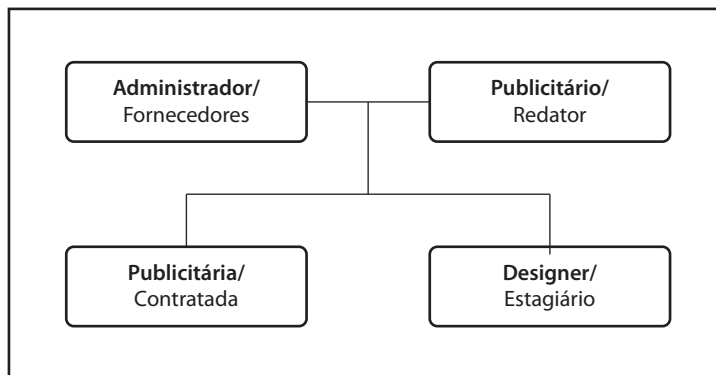
#### 3.1 A empresa

A agência analisada é considerada uma microempresa e está em fase inicial, atuando no setor de publicidade e propaganda. Seu aspecto diferencial está na ênfase em lançar empresas novas no mercado. Segundo os seus diretores, 80% de seus clientes os procuram buscando um plano inicial de divulgação. Fazem parte desse plano inicial materiais de identidade visual e campanhas de lançamento. Neste artigo, a agência será identificada como *empresa base* ou *empresa em estudo*.

A busca pela inovação é um dos norteadores da empresa base. Para alcançar seus objetivos, ela utiliza a proposta de mídias alternativas, (i.e., suportes de conteúdos incomuns para transmitir mensagens). Como exemplo de projeto com

mídias alternativas, pode-se citar o caso em que a empresa base distribuiu nas ruas moedas adesivadas com o web site de seu cliente, visando a atrair universitários para o seu primeiro emprego.

A Figura 1 apresenta a estrutura organizacional da empresa base.



**Figura 1** - Estrutura organizacional da empresa base

Fonte: os autores.

A empresa base tem uma equipe de quatro pessoas, sendo dois sócios proprietários e dois funcionários. Os proprietários da empresa também atuam nos projetos. Em relação ao cargo desempenhado, um dos proprietários possui formação em Administração e Marketing Digital e é responsável pelo contato com clientes e fornecedores. O segundo proprietário possui formação em Administração e Publicidade e Propaganda e é responsável pela redação e pela direção de arte. A publicitária é graduada em Publicidade e Propaganda e atua com a criação, o desenvolvimento de web sites e marketing digital. O *designer* é estudante de *design* visual e atua com criação.

### 3.2 O processo projetual na empresa

Após o primeiro contato com o cliente, em uma reunião rápida realiza-se o orçamento do projeto. Contratado o serviço da empresa base, parte-se para o *briefing*, que é efetivado pelos proprietários da empresa base; é neste momento que são captadas as necessidades da empresa contratante. A estratégia de *briefing* da empresa consiste em fazer questionamentos sobre a necessidade do projeto. Um dos proprietários busca preencher uma lista de itens relativos ao projeto, usando uma abordagem estruturada; enquanto o outro concentra-se em manter uma con-



versa investigativa a respeito do projeto e do perfil do cliente. Para os proprietários, o *briefing* deve ser o menor possível.

Na empresa base, ocorre a transmissão oral do *briefing* para os funcionários em uma reunião, e então o projeto é declarado iniciado. Quando há requisitos de projeto ou então documentos do cliente, eles são apresentados à equipe de projeto. Em seguida, as tarefas são distribuídas entre os funcionários. A formação de equipe não chega a ser considerada como uma etapa do processo, pois, devido ao tamanho da empresa, todos participam dos projetos. Os prazos são fixados com flexibilidade, sendo definidos junto aos clientes a partir de uma estimativa aproximada de data.

Cada indivíduo tem a liberdade de trabalhar com seus métodos desejados para o desenvolvimento do projeto. Durante a etapa criativa, ocorrem as aprovações preliminares, realizadas internamente pelos proprietários da empresa. Os arquivos com o material desenvolvido são enviados via e-mail, e os proprietários fornecem um feedback instantâneo para os funcionários. Ao ser aprovado, o material é enviado por e-mail para o cliente. O cliente, então, envia anotações sobre o material, e a empresa ocupa-se de resolver os problemas até o aceite final.

O redator da empresa em estudo realiza o controle do projeto junto aos criativos, enquanto o outro sócio responsabiliza-se pelo contato com os fornecedores e realiza um controle mais brando e operacional sobre o projeto. Geralmente, a apresentação da solução final é realizada via arquivo digital enviado por e-mail. Em alguns casos considerados mais importantes, a empresa base faz a apresentação da solução de forma presencial.

A Figura 2 esquematiza o processo projetual da empresa base.

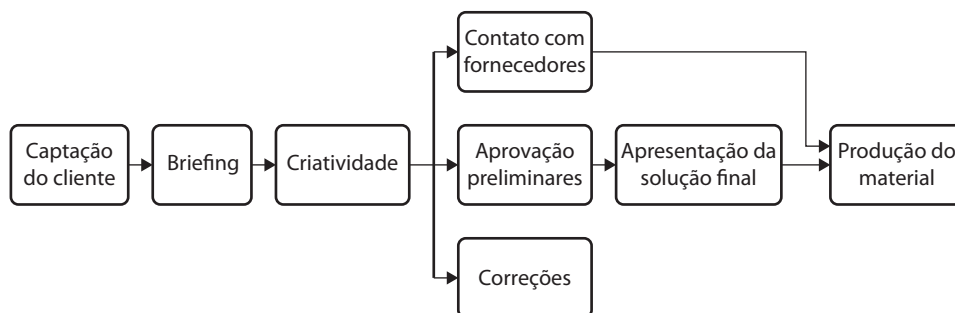


Figura 2: Processo projetual da empresa base

Fonte: os autores.

Em alguns casos, não ocorre a apresentação da solução final com todo o material gerado, pois os materiais vão sendo aprovados um a um. Os proprietários reconhecem que a apresentação presencial do projeto aumenta as chances de aprovação, porém não o fazem por uma questão de praticidade.

### 3.3 Gestão de projetos na empresa

A empresa em estudo não apresenta maiores preocupações com o gerenciamento de projetos e o faz de forma empírica. O *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) divide a gestão de projetos em nove etapas, conforme *Project Management Institute* (PMI) (2004), relativas à integração, ao escopo, ao cronograma, aos custos; à qualidade, ao pessoal, à comunicação, aos riscos; e à aquisição envolvidos em um projeto. Apesar de não condizer à realidade da empresa em estudo, essas etapas servem como parâmetros de aproximação com o contexto dessa empresa. Portanto, a gestão de projetos na empresa base apresenta as seguintes características:

- a) é centralizada nos proprietários, que coordenam os prazos de entrega, a comunicação com os fornecedores e clientes e a qualidade dos projetos;
- b) como ferramenta de calendário, utiliza-se o Google Calendar<sup>®</sup>, uma ferramenta digital on-line que permite o compartilhamento de eventos. São marcadas apenas as datas de entrega e as reuniões, e a agenda é compartilhada apenas entre os sócios;
- c) a comunicação interna dá-se por e-mails e conversa informal, já que todos os funcionários, incluindo os sócios, trabalham na mesma sala;
- d) para o armazenamento, recuperação e transferência de arquivos entre a equipe, é usada a ferramenta digital Dropbox<sup>®</sup>, que utiliza o sistema de armazenamento de dados *nas nuvens*;
- e) é utilizada uma lousa branca para visualizar a distribuição de tarefas nos projetos em desenvolvimento;
- f) cada funcionário possui seu método próprio de trabalho. O que interessa aos gestores é o resultado e não o processo.

O modelo de gestão que mais se aproxima da empresa em questão é a gestão informal de projetos, proposta por Kerzner (2006), a qual não exige muita estruturação e documentação.

Cabe a observação de alguns pontos. O cronograma de projeto compreende as tarefas a serem realizadas dentro de um determinado tempo (ULRICH;

EPPINGER, 2008) e, como não há a estruturação do projeto nas suas devidas etapas e tarefas, a empresa não adota este método. Apenas a data aproximada de entrega do projeto é estabelecida na agenda. As ferramentas digitais são fortemente usadas na empresa, principalmente, para os aspectos comunicacionais dos projetos. O e-mail é o recurso-chave para a comunicação com o cliente e a troca de informações internas. Os funcionários estão cientes do trabalho sendo realizado, porém a falta de um cronograma pode prejudicar a objetividade e a sincronização da equipe de projeto na hora de trocar informações e materiais sobre o projeto.

### 3.4 Casos bem-sucedidos

Os critérios para atribuição dos casos como *bem-sucedidos* foram o alcance das metas de projeto e a satisfação do cliente após o término do projeto. No final desta seção, uma tabela apresenta as principais características desses casos bem-sucedidos.

O *Caso A* é o projeto de *redesign* de identidade visual e desenvolvimento de material de divulgação para uma empresa que atua com aluguel e vendas de máquinas de recorte de lentes de óculos. O desafio do projeto foi comunicar o reposicionamento da marca sem perder referência com a identidade visual anterior. O projeto teve início em novembro de 2010 e fim em janeiro de 2011.

O material gráfico produzido foi reimpresso, e a empresa segue utilizando e replicando a identidade visual nos seus produtos. Entretanto, pode-se destacar um ponto crítico no processo de *design*: só se verificou a viabilidade de um tipo de recorte especial, necessário a todas as peças desenvolvidas, durante a fase de produção, após a aprovação do cliente. Caso fosse inviável o tipo de recorte desejado, a empresa base teria que redesenhar as peças, levantando a possibilidade de o cliente frustrar-se com a nova proposta. Logo, destaca-se a importância de verificar a viabilidade dos materiais gerados antes de enviar para aprovação do cliente e dar sequência ao projeto. O *briefing* do projeto foi claro quanto ao seu propósito. O cliente forneceu documentos auxiliares e possuía um web site, o que ajudou no reconhecimento do gosto do cliente e na identidade da empresa.

O *Caso B* trata de um projeto de *naming* (i.e., definição de nome da marca), *design* de identidade visual e campanha de lançamento para uma empresa de grupo de corrida, atuante do setor de atividades desportivas. O desafio do projeto – cuja duração foi de agosto a novembro de 2010 – foi lançar a empresa no mercado fazendo o uso de mídias alternativas. Este pro-

jeto proporcionou ao cliente visibilidade, através das ações de divulgação, e crescimento empresarial posterior. Um dos fatores de sucesso foi o envolvimento próximo e ativo do cliente durante o processo criativo, inclusive com encontros presenciais entre o cliente e os membros da equipe de projeto. O cliente foi capaz de utilizar as ferramentas de comunicação desenvolvidas para o projeto, como website e redes sociais.

O projeto encontrou dificuldades que foram superadas com a participação do cliente no processo criativo. A identidade visual utilizava uma mascote que poderia ser prejudicial à imagem da marca; o cliente observou isso e, assim, foram realizadas modificações para se chegar a uma solução satisfatória.

O *briefing* deste projeto foi aberto, sem exigir requisitos e restrições, e deixou a empresa base livre para tomar as decisões de projeto. Dessa forma, a empresa base pode aplicar seus próprios norteadores ao projeto – inovação, diferenciação e o uso de mídias alternativas. Observa-se que este é um dos casos mais estimados pela empresa, devido aos resultados mercadológicos obtidos pelo cliente e aos materiais inovadores gerados.

O Quadro 1 apresenta o resumo dos casos apresentados, descrevendo suas principais características.

Características	Caso A	Caso B
Projeto	<i>Redesign</i> de Identidade visual e material de divulgação.	<i>Naming, design</i> de identidade visual e divulgação da empresa.
Objetivo	Comunicar reposicionamento.	Lançar empresa no mercado.
Motivos de atribuição em caso positivo	Atendimento ao <i>briefing</i> e <i>feedback</i> positivo.	Obteve visibilidade e crescimento após o fim do projeto; Colaboração pró-ativa do cliente; Desenvolvimento de materiais inovadores; Uso das ferramentas digitais desenvolvidas.
Briefing	Claro e preciso.	Aberto.
Material adicional ao briefing	Documentos, website, fotos e descrição dos produtos.	

**Quadro 1:** Principais características dos casos bem-sucedidos

Fonte: os autores.

Os principais motivos de sucesso dos casos estudados foram: *briefing* claro e preciso; inovação nos materiais gerados; e colaboração pró-ativa do cliente.

### 3.5 Casos com problemas de execução

Os casos a seguir apresentam problemas – principalmente relacionados ao retrabalho e à perda de tempo – que influenciaram negativamente o processo projetual. No final desta seção, uma tabela apresenta as principais características dos casos problemáticos.

O *Caso C* trata do desenvolvimento de material impresso para a divulgação de uma casa geriátrica, trabalho ocorrido entre novembro de 2010 e janeiro de 2011. A empresa contratante atua no setor de serviços sociais e saúde. O desafio do projeto foi divulgar a empresa alvo com uma mensagem positiva, que se sobressaísse dos aspectos negativos inerentes a esse tipo de serviço.

Neste caso, após a transmissão oral do *briefing*, o mesmo foi refeito pelo *designer* contemplando aspectos objetivos do projeto, como requisitos e restrições, características da empresa e seus norteadores estratégicos. Isso contribuiu significativamente para a definição do conceito do projeto, gerado após a análise do *briefing*, a coleta dos dados e o uso de técnicas criativas.

A empresa base teve problemas para fazer com que o cliente aprovasse a proposta pelos seguintes motivos: erros de digitação no *layout* da peça; mudança nas informações básicas sobre os serviços da empresa em etapa avançada do projeto, causando o *redesign* do *layout*; pedido de *redesign* leve no logotipo durante o andamento do projeto; o empenho de dias de trabalho em uma ilustração que não foi utilizada, já que o que o cliente desejava uma fotografia no seu lugar. Assim, estas modificações perturbaram o processo de desenvolvimento do projeto, ocasionando diversas correções necessárias para a finalização do projeto.

Um *briefing* bem estruturado não previne decisões erradas nos projetos para a empresa, pois isso depende de outros fatores, como a experiência da equipe e o gosto do cliente. Entretanto, os momentos críticos no processo do projeto devem ser identificados e ponderados, avaliando-se os riscos das decisões adotadas (*e.g.*, se valeria a pena ter desenvolvido a ilustração mesmo sem a aprovação do cliente).

O *Caso D* refere-se ao desenvolvimento de identidade visual para uma empresa de atividades imobiliárias, com início em agosto e fim em novembro de 2010. O caso é considerado problemático porque houve resistência do cliente para as aprovações preliminares e falhas na comunicação. O ponto mais problemático no processo de *design* foi a demora na aprovação do logotipo. O cliente demorava a responder às soluções geradas e, ao responder, demonstrava-se indeciso com elas.

Isso fazia com que a empresa base gerasse diversas soluções novas, derivadas de uma proposta que o cliente havia gostado.

Nesse caso, devido à falta de experiência, a empresa base cometeu um erro ao enviar muitas soluções para o cliente. Além disso, a falta de prazos e etapas de projeto definidas contribuiu para a dificuldade de comunicação entre as partes e o atraso consequente na aprovação da proposta. Neste caso, não havia um *briefing* estruturado.

O Quadro 2 apresenta o resumo dos casos que tiveram problemas de execução, enfatizando suas principais características.

Características	Caso C	Caso D
Projeto	Material impresso para divulgação.	<i>Redesign</i> de identidade visual e material gráfico.
Objetivo	Comunicar aspectos positivos do serviço do contratante;	Revitalizar identidade da empresa para clientes e funcionários.
Motivos de atribuição em caso positivo	Tempo de trabalho perdido com ilustração que não foi usada; Erros de digitação nas peças enviadas para aprovação; Alterações básicas em etapa avançada do projeto.	Resistência do cliente para aprovações preliminares; Dificuldade da comunicação com o cliente; Envio de muitas soluções para o cliente.
Briefing	Refeito pelo designer. Contemplando aspectos objetivos do projeto, como restrições e requisitos.	Desestruturado.
Material adicional ao briefing	Website, com descrição dos produtos e norteadores da empresa.	

**Quadro 2:** Principais características dos casos com problemas de execução

Fonte: os autores.

Os proprietários da empresa base comentam que outro fator comum ao insucesso de alguns projetos é o uso inadequado das ferramentas digitais desenvolvidas para o projeto (*e.g.*, mídias digitais, perfis em redes sociais e blogues) por parte dos clientes. A não utilização desses recursos, segundo os sócios, está relacionada à falta de envolvimento no cliente no processo projetual.

Em relação ao processo criativo e ao desenvolvimento do projeto, duas ações foram identificadas para ajudar a reparar erros. Realizar uma revisão de textos de forma sistemática diminui a chance de retrabalho em etapas avançadas do projeto. A entrega de textos mal revisados prejudica a empresa e pode causar

constrangimentos frente aos clientes. Para trabalhos de identidade visual, definir a identidade da marca e, após, partir para a geração de alternativas pode auxiliar a manter o foco e a coerência no projeto.

#### 4 Considerações finais

Nas microempresas de publicidade e *design* em fase inicial, geralmente, inexistente uma cultura consolidada de gestão de projetos. Mesmo assim, é fundamental que essas empresas realizem melhorias em seus processos projetuais para sobreviverem ao período de inserção no mercado. Segundo o SEBRAE (2013), 24% das empresas não sobrevivem aos dois primeiros anos de inserção no mercado e, nesse período, falta aos empreendedores experiência em gestão. Visto que estas empresas têm familiaridade com o *briefing* de projeto (MATOS; OLIVEIRA, 2007), e que existe a possibilidade de seu uso como uma ferramenta de gestão de projetos (PHILLIPS, 2007), o mesmo apresenta-se como uma opção viável e prática no cumprimento desta função.

As empresas de publicidade e comunicação visual atendem a diversos setores de mercado, e os variados clientes encontram-se em níveis distintos de desenvolvimento e maturidade empresarial. Cada projeto possui características distintas e nem sempre os clientes fornecem todas as informações desejadas para o projeto. Portanto, é necessário que o *briefing* mantenha-se flexível, adequando-se para necessidades particulares de cada projeto. Além disso, corroborando Lauche (2005), no Caso C deste estudo, a atitude pró-ativa do *designer* na busca de informações sobre o contexto projetual contribuiu significativamente para o desenvolvimento do projeto.

Favorecer a comunicação interna e externa à equipe de projeto melhora a execução do projeto (TURNER; MÜLLER, 2004; RYD, 2004). Para isso, é importante que a empresa tenha o conhecimento do seu processo projetual, assim como de algumas etapas conflituosas recorrentes nos projetos (*e.g.*, revisão dos textos, aprovação do conceito). Os pontos problemáticos identificados podem servir para reforçar a atenção em etapas críticas do processo. Com esta consciência, a empresa deve adicionar ao *briefing* os marcos de projeto (*milestones*), assim como, estar atenta aos pontos críticos do projeto.

Analisando os casos bem-sucedidos e os casos problemáticos pode-se constatar que a eficiência no desenvolvimento do projeto pode ser aumentada quando:

são fixados requisitos para o projeto; são fornecidas referências para o projeto e informações úteis sobre o contexto empresarial; e quando se estabelece um cronograma que auxiliará no acompanhamento das principais etapas do projeto.

O cronograma pode criar um vínculo entre o cliente e a empresa e facilitar a comunicação ao longo do projeto. Um *briefing* bem definido e o envolvimento do cliente são fatores significativos que influenciam positivamente no resultado de um projeto.



## Referências

BRUCE, M.; COOPER, R.; VAZQUES, D. Effective design management for small businesses. *Design Studies*, v. 20, p. 297-325, 1999.

KERZNER, H. *Project management: a system approach to planning, scheduling, and controlling*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2006.

LAUCHE, K. Job. Design for good design practice. *Design Studies*, v. 26, p. 191-213, 2005.

MATOS, Ligia Aparecida I.; OLIVEIRA, Maria José de. O modus operandi do briefing das agências de comunicação em Juiz de Fora - MG. *Estação científica online*, Juiz de Fora, MG. v. 4, p. 1-14, 2007.

MOZOTA, B. *Gestão do design: usando o Design para construir valor de marca e inovação corporativa*. Porto Alegre: Bookman, 2011.

PHILLIPS, P. *Briefing: a gestão do projeto de design*. São Paulo: Blucher, 2007.

PRODANOV, C.; FREITAS, E. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3ae-f538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em: 5 jul. 2014

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the project management body of knowledge: PMBOK Guide*. [s. l.]: PMI, 2004.

RYD, N. The design brief as carrier of client information during the construction process. *Design Studies*, v. 25, p. 231-249, 2004.

SEBRAE (São Paulo). *MPEs em números: classificação das micro e pequenas empresas de acordo com o número de empregados*. SEBRAESP, 2014. Disponível em: <[http://www.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mpes\\_numeros/classificacao\\_mpe\\_empregados.jpg](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mpes_numeros/classificacao_mpe_empregados.jpg)>. Acesso em: 1 jul. 2014.

SEBRAE (São Paulo). *Sobrevivência das empresas atinge 76% no Brasil*. SEBRAESP, jul. 2013. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/index.php/component/content/article/76-noticias/multissetorial/9201-sobrevivencia-das-empresas-atinge-76>>. Acesso em: 2 jul. 2014.

TURNER, J.; MÜLLER, R. Communication and Co-operation on Projects Between the Project Owner As Principal and the Project Manager as Agent. *European Management Journal*, v. 22, n. 3, p. 327-336, 2004.

ULRICH, K.; EPPINGER, S. *Product design and development*. 4. ed. New York: McGraw-Hill Inc, 2008.

YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.