

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

EDUARDO CORREA

ESTUDO DE CASO: REVISÃO DO MODELO DE CONTRATAÇÃO DE
AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA PELO GRUPO MARISTA

CURITIBA

2015

EDUARDO CORREA

ESTUDO DE CASO: REVISÃO DO MODELO DE CONTRATAÇÃO DE
AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA PELO GRUPO MARISTA

Trabalho apresentado como requisito parcial
à obtenção do título de especialista em Mar-
keting no curso de MBA Marketing do Cen-
tro de Pesquisa e Pós-Graduação em Admi-
nistração da Universidade Federal do Paraná.

Professor Orientador: Paulo Prado

CURITIBA

2015

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	4
2 ESTUDO DE CASO.....	6
2.1 GRUPO MARISTA.....	6
2.2 RECORTE.....	7
2.3 HISTÓRICO.....	7
2.4 ANÁLISE DO CENÁRIO.....	8
2.4.1 Percepções da equipe de Marketing.....	8
2.4.2 Percepções dos profissionais das agências.....	11
2.5 PLANO DE AÇÃO.....	14
2.5.1 Negócio A.....	14
2.5.2 Negócio B.....	14
2.5.3 Negócio C.....	14
2.6 RESULTADOS.....	15
2.6.1 Negócio A.....	15
2.6.2 Negócio B.....	15
2.6.3 Negócio C.....	16
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	17
REFERÊNCIAS.....	18

1 INTRODUÇÃO

Em um contexto cada vez mais competitivo, as empresas precisam contar com parceiros cada vez mais eficientes para ajudá-las a se comunicar com clareza com seus públicos, garantindo com que a qualidade de seus produtos e/ou serviços seja percebida, garantindo a diferenciação em relação aos concorrentes.

Essa necessidade faz com que as expectativas em relação aos serviços oferecidos pelas agências de publicidade e propaganda também sejam cada vez maiores, o que conseqüentemente pode gerar mais frustração por parte das empresas contratantes. Mas o que são serviços de publicidade e propaganda? Primeiramente, é importante um conceito geral de serviços. “Serviços podem ser definidos como ações, esforços ou desempenhos” (HOFFMAN; BATESON, 2008, p.5).

Com base nessa conceituação, e de forma generalista, pode-se dizer que serviços de publicidade e propaganda são o conjunto de ações, esforços ou desempenhos empregados pelo prestador de serviços para tornar públicos os temas de interesse da empresa contratante.

Muitas vezes, a subjetividade em relação aos serviços esperados gera a frustração. Keller e Kotler (2006, p. 397) definem serviço como qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto.

É comum a expectativa de que as agências trabalhem a comunicação integrada dos clientes, uma assessoria estratégica não somente em relação à comunicação, mas ao negócio do cliente como um todo (LUPETTI, 2003). Além da indefinição em torno do que uma agência realmente oferece a seus clientes e o que eles esperam dela, há uma gama de indefinições: estrutura das agências e expertise de seus profissionais para atender às diferentes demandas, remuneração do cliente pelos serviços prestados, relacionamento entre os profissionais da agência e os profissionais na empresa do cliente.

Um componente a mais que contribui com o desequilíbrio entre a expectativa dos contratantes e a qualidade dos serviços oferecidos pelos fornecedores é o aumento do número de profissionais menos experientes em ambos os lados. De um lado há profissionais menos experientes demandando e avaliando o trabalho e, do outro, jovens igualmente inexperientes prestando os serviços.

A particularidade da prestação de serviços evidencia-se pela definição dos seus padrões de qualidade que, conforme Hutt e Seph (2002), resultam da comparação entre o

desempenho real de um prestador de serviços e a percepção que o cliente tem do serviço prestado por ele. Os serviços dependem das expectativas do cliente, portanto, Davidow e Utal (1989) julgam que “bons serviços acontecem quando o prestador de serviços atende às expectativas do cliente ou às supera” (p. 84). Parece, portanto, ser relevante para o gerenciamento de serviços que o prestador observe a promessa feita pela empresa ao seu cliente, ou que aja de acordo com o que propõem alguns estrategistas, “prometer menos e fazer mais” (HUTT e SEPH, 2002).

Em especial no Grupo Marista, organização com sede em Curitiba e atuação prioritária na Educação Básica e Ensino Superior, há alguns anos as equipes de Marketing têm apontado o descontentamento em relação aos serviços prestados pelas agências de publicidade e propaganda. Após algumas trocas de fornecedores, a insatisfação continuou e a decisão do Grupo foi rever em profundidade o modelo vigente de contratação de parceiros de serviços de comunicação e marketing, assim como os fluxos de trabalho, e encontrar a forma ideal de parceria que garantisse dois pontos essenciais: aumento da satisfação em relação aos serviços prestados e redução de custos.

No segundo semestre de 2014, o time de Marketing do Grupo Marista iniciou um estudo para entender que fatores estavam gerando a insatisfação em relação aos serviços prestados e que mudanças poderiam ser implementadas para reverter a situação. As possibilidades de mudança levantadas pelo grupo de trabalho foram implementadas a partir do início de 2015 e estão descritas neste trabalho, assim como os resultados atingidos em um período de oitos meses.

2 ESTUDO DE CASO

Os fornecedores de serviços de publicidade e propaganda baseiam seus modelos de atendimento em formatos que não necessariamente atendem à atual realidade de mercado enfrentada pelos contratantes desses serviços.

O que se espera, por parte dos contratantes, é a entrega de planos integrados de comunicação, efetivos, criativos, que necessitem de poucas reações. Porém, as equipes de atendimento dos prestadores de serviços são formadas, de maneira geral, por profissionais júniores, o que dificulta a oferta de respostas inovadoras às demandas dos contratantes.

Do outro lado, as equipes de marketing e comunicação dos contratantes também formadas, em sua maioria, por profissionais júniores, o que dificulta a elaboração de um briefing assertivo para os fornecedores.

Para encontrar um modelo de trabalho mais efetivo, a Diretoria de Marketing e Comunicação do Grupo Marista reavaliou a forma de contratar agência de publicidade e propaganda e adotou novos modelos de trabalho para diferentes negócios ao longo de 2015.

2.1 O GRUPO MARISTA

O Grupo Marista atua nas áreas de Educação – do ensino básico ao universitário, Solidariedade, Saúde e Comunicação e está presente nos estados do Paraná, Santa Catarina, São Paulo e Goiás e no Distrito Federal.

Na frente de Educação, estão a PUCPR; o centro de ensino técnico e profissionalizante TECPUC; o Centro Universitário – Católica de Santa Catarina; a Rede de Colégios Maristas, com 18 unidades; e a editora FTD Educação.

Na área de Solidariedade são 25 centros sociais localizados em diferentes cidades nos estados de atuação. Em Saúde fazem parte do Grupo os Hospitais Cajuru, Santa Casa de Curitiba, Marcelino Champagnat, Maternidade Alto Maracanã e a clínica UNIICA. Já em Comunicação, integram o Grupo as rádios Lumen e Clube FM.

A sede administrativa está localizada em Curitiba, onde também está presente a equipe da Diretoria de Marketing e Comunicação, que presta serviços a todos os negócios e unidades do Grupo.

2.2 RECORTE

Para este trabalho, serão analisados somente os modelos e resultados adotados para três negócios de Educação do Grupo Marista. O recorte se deve ao fato de que são os negócios com os maiores gastos na contratação de serviços de publicidade e propaganda.

A título de referência e identificação, os negócios serão chamados de Negócio A, Negócio B e Negócio C.

2.3 HISTÓRICO

Durante quase uma década, o Grupo Marista manteve um grande contrato com uma das principais agências de publicidade e propaganda de Curitiba, que aqui chamaremos de *Agência A*, responsável pelo desenvolvimento de materiais de comunicação para todos os negócios.

Em 2013, a equipe de Marketing do *Negócio A* optou por buscar um novo fornecedor. Após processo de concorrência, foi escolhida também uma importante agência de Curitiba, que chamaremos de *Agência B*. Dessa forma, durante aquele ano, a *Agência B* ficou responsável pelos serviços de publicidade e propaganda para o *Negócio A* e a *Agência A* para todos os demais negócios do Grupo.

Após um ano de serviços prestados pela nova agência, a insatisfação em relação às entregas eram as mesmas apontadas com o fornecedor anterior. Assim, o *Negócio A* abriu uma nova concorrência e, para prestar os serviços no ano de 2014, foi selecionada a *Agência C*, mais um importante fornecedor do mercado curitibano.

Apesar da tentativa com o terceiro fornecedor, as reclamações em relação aos serviços prestados se repetiam, assim como as equipes de Marketing dos demais negócios também apresentavam críticas em relação ao trabalho da *Agência A*. Foi naquele momento que a Diretoria de Marketing e Comunicação do Grupo Marista decidiu conduzir um trabalho aprofundado para entender os motivos da insatisfação em relação aos serviços prestados e o que poderia ser feito, já que a substituição constante de fornecedor é um processo desgastante (TABELA 1).

	Até 2012	2013	2014
Negócio A	<i>Agência A</i>	<i>Agência B</i>	<i>Agência C</i>

Negócio B	Agência A	Agência A	Agência A
Negócio C	Agência A	Agência A	Agência A

TABELA 1 – QUADRO DE AGÊNCIAS

FONTE: o Autor (2015).

2.4 ANÁLISE DO CENÁRIO

A primeira etapa do trabalho foi identificar, sob os pontos de vista dos contratantes e dos contratados, razões para o descontentamento de ambas as partes em relação à condução do trabalho. Para isso, foram realizados dois encontros: um com os oito profissionais da Diretoria de Marketing e Comunicação do Grupo Marista que mais demandam serviços das agências de publicidade e propaganda; e outro com profissionais de cinco agências de Curitiba que atendem ou já atenderam o Grupo Marista.

Para ambos os grupos, foram feitas três perguntas. Como é a relação de trabalho? Como poderia ser a relação de trabalho? Como deveria ser a relação de trabalho? A diferença entre as duas últimas perguntas é que no conceito “poderia”, a intenção era extrair pequenas mudanças de postura que poderiam ocorrer. Já no conceito “deveria”, as sugestões deveriam atingir o cenário considerado ideal, mesmo que muito distante de ser alcançado.

2.4.1 Percepções da Equipe de Marketing

O que é?
Falta postura facilitadora. Burocracia e sem agilidade na execução.
Falta Criatividade e Inovação. Precisamos mais do que o básico com excelência.
Falta serem provedores de soluções. Expectativa de fornecedores resolvedores de problemas.
Falta foco em resultados. Carência de análise de vantagem competitiva, Market share, visibilidade, reputação.
Não atua como disparadora de Conexões. Ponte e relacionamento com veículos de comunicação.
Falta riqueza em conhecimento. Entendimento do cliente e do público-alvo.

Custo. Modelo Velho, caro e ineficiente. Responsável por percentual significativo da verba dos clientes.

Desconhecimento profundo do cliente. Não estão dispostos a nos conhecer. Falta de conexão com o cliente.

Comportamento e Valores. Falta cortesia e bom relacionamento.

Comprometimento. Congregação de criativos despreocupados com os resultados dos clientes. Baixo Compromisso.

Postura Facilitadora. Flexibilidade com Prazos / Facilita e não Dificulta / Parceiros

Equipe. Alta rotatividade.

Criação moldada. Meros fazedores de layouts. Pouca criatividade e efetividade em textos. Roteiros deixam a desejar.

Falta planejamento estratégico. Simplicidade não significa simplista. Propostas clichês. Soluções sem amarração entre começo, meio e fim.

Limitação da equipe de mídia. Mera Intermediária entre nós e fornecedores de mídia e produção. Desconhece o digital.

Pesquisa. Não estudam comportamento do consumidor, concorrência, mercado para entender o contexto antes de apresentar a solução.

Formato. Conjunto de disciplinas que trabalham isoladamente: mídia, criação, planejamento, digital, sem um olhar integrado.

TABELA 2 – PERCEPÇÕES MARKETING GRUPO MARISTA SOBRE O QUE É

FONTE: o Autor (2015).

O que poderia ser?

Relevância para a Marca. Menos sacada, mais utilidade. Faz com que a marca seja relevante. Produz conteúdo relevante. Gera Empatia. Aproxima a marca do cliente

Entregar, e entregar com muita qualidade. Apresentações de tirar o fôlego. Fazer melhor do que nós.

Surpreender com Criatividade. Criativos realmente criativos.

<p>Foco nos Resultados. Geradora de resultados. Acompanha os resultados</p> <p>Integração e Formato. Uma só que faz tudo ou várias que façam bem feito? Exclusiva. Locada no mesmo ambiente. Atendimento imerso no cliente. Extensão do nosso time.</p> <p>Remuneração. Pago de acordo com Resultados. Mais Barata. Preço Justo. Contratar pela Melhor ideia</p> <p>Pesquisa. Discussão do amanhã. Antecipadora de tendências que se tornarão realidade. Dados embasados que nos ajudem a identificar caminhos. Embasamento mercadológico para as ideias. Experts no mercado e concorrência</p> <p>Planejamento. Diferencial no planejamento. Oferece novas estratégias. Planejamento de uma marca pensada em um horizonte de pelo menos três anos.</p> <p>Mídia. Cadeia mais vasta de suprimentos. Conhecer fornecedores incríveis e baratos. Planos de mídia certos, ousados e do tamanho do nosso bolso.</p> <p>Qualidade. Atendimentos competentes. Capacidade técnica inquestionável. Especialistas</p> <p>Criação. Layouts impecáveis</p> <p>Prazos. Entregas que realmente sejam cumpridas.</p>

TABELA 3 – PERCEPÇÕES MARKETING GRUPO MARISTA SOBRE O QUE PODERIA SER
 FONTE: o Autor (2015).

<p>O que deveria ser?</p> <p>Co-criação e Proximidade. Soluções co-criadas. Mais proximidade. Vivência no cliente. Planejamento anual consistente e regularmente acompanhado.</p> <p>Diversidade com especialistas. Mix de disciplinas e especialistas. Comitê de estrategistas aliado à execução por freelas.</p> <p>Surpreender. Capacidade de surpreender, sempre. Surpreender pela estratégia. Provocação.</p> <p>Entregar, e entregar com muita qualidade. Me responderem em 95% das vezes: “fizemos”. Entregas compatíveis com nosso nível de excelência. Preocupação com a “venda” das ideias. De olho nos resultados.</p> <p>Formato. Dentro de casa. Agência no estilo “coworking”, interdisciplinar. Sem atendimento. Eu poder</p>
--

montar a equipe que julgo ideal para o desafio. Plataforma digital para a discussão de ideias e comportamentos. Criar uma agência virtual com “freelas” especialistas. Uma companhia de ideias. Menos reunião, mais resolução. Zero burocracia. Equipes menores e mais produtivas. Sem comitativas para apresentar campanhas.

Qualificações. Estrategistas. Alto padrão de entrega. Especialistas em cada área. Mapear talentos e investir neles.

Serviços e entrega. Relatórios que sirvam para alguma coisa. Ajuda a pensar e implementar. Fazer mais em menos tempo.

Qualidade e Formato. Apresentar campanhas com todas as peças. Abrangência nacional, com pontos focais nas nossas unidades. Solução completa. Controle de jobs compartilhado.

Planejamento. Propostas prontas com seis meses de antecedência. Saber exatamente o que acontecerá a cada dia, o que significa ter dado certo, ter dado errado. Pensar no todo.

Mídia. Planos de mídia incríveis, justos e certos.

Foco nos resultados. Amplificadores de resultados. Performance monitorada mensalmente. Controles financeiros efetivos.

Conhecer o cliente. Conhecer o histórico. Entender profundamente o cliente.

TABELA 4 – PERCEPÇÕES MARKETING GRUPO MARISTA SOBRE O QUE DEVERIA SER
 FONTE: o Autor (2015).

2.4.2 Percepções dos profissionais das agências

O que é?

Prazos. Tudo para ontem. Não dá prazo adequado. Imediatista. Falta planejamento e cronograma.

Investimento. Ainda faz concorrências especulativas. Não se preocupa com a qualidade da produção gráfica. Assume riscos de produção para não pagar honorários. Quer qualidade, mas não quer pagar por isso. Chato que paga a conta. Recursos limitados. Quer pagar pouco. Paga pouco e diminui o mercado. Não relaciona prazo x verba x qualidade.

Briefing. Briefings confusos e incompletos. Exigente sem se aprofundar. Não exige da agência o que realmente importa. Repassa informações sem entender o que é. Faz briefing de três laudas, mas não

consegue definir o problema. Sem briefing, mas com alta cobrança. Quer inovar nas soluções mas acaba fechando um plano tradicional. Não sabe o que quer. Falta de interesse em contribuir com informações.

Comportamento. Desesperado. Ansioso. Carente. Chorão. Pressão. Impulsivo. Utópico.

Relacionamento. Não valoriza o trabalho da agência. Pressionado por resultados mas não cria cenário positivo para isso. Falta de gentileza. Parceiro teimoso. Tem medo de parcerias duradouras. Não elogia. Relacionamento frágil. Pé atrás.

Equipe. Medo de errar. Não ouve. Falta de foco. Cada vez mais juniorizada. Equipe despreparada. Falta critério. Generalista. Foco no detalhe e não no objetivo. Não sabe o escopo de trabalho da agência. Finaliza arquivos antes da aprovação. Queima etapas. Precisa entender mais o processo. Pouco negociador. Receio de passar informações. Não divide informações. Não sabe priorizar. Comprometido só consigo mesmo. Não acredita no briefing. Não aguentaria um mês de agência. Miopia seletiva. Quando algo dá errado, liga para o chefe da agência. Opressivo.

Confiança. Relação de (des)confiança. Não é confiável. Cobra inovação mas não se arrisca. Não dá autonomia para agência mas cobra resultados. Adora rabiscar plano de mídia. Visão acadêmica: olha o todo e procura as falhas. Tem vontade de inovar mas medo de fazer. Medo de assumir responsabilidades.

TABELA 5 – PERCEPÇÕES DAS AGÊNCIAS SOBRE O QUE É

FONTE: o Autor (2015).

O que poderia ser?

Comportamento. Melhor ouvinte. Mais educados. Gentil. Aberto. Motivante. Sincero. Saber cobrar. Respeitar mais o trabalho dos parceiros. Respeitar a equipe e sua trajetória. Consciente. Contribuir para o processo ser mais ágil. Objetivo e prático. Ser mais flexível. Paciente. Mão aberta. Usar mais boas práticas. Capaz de ouvir e dialogar. Mais compreensivo. Vontade de ajudar. Gritar menos. Entender o problema. Ético. Transparente.

Confiança. Confiar mais. Estar disposto a repassar informações. Relaxar.

Parceria. Mais parceiro. Parceria sem firula. Próximo. Relacionamento de longo prazo. Comemorar as vitórias. Deixar a agência ser sua extensão. Envolver mais a agência em seu negócio. Remunerar adequadamente.

Valores. Justo. Coerente. Transparente. Organizado. Assumir responsabilidades.

Atitude. Não ter medo de inovar. Arriscar mais. Mais corajoso e ousado. Alguém que topasse minhas

ideias mais frequentemente. Sabe o que quer. Motivado. Saber que novas ideias podem dar errado. Não se assustar com o novo. Buscar autonomia. Criativo. Liberdade. Mais organizado. Ficar sempre atualizado. Impulsionador. Priorizar melhor. Assumir mais responsabilidades. Comprar e brigar por ideias que valem.

Planejamento. Ser informado. Planejar juntos. Se programar com antecedência. Entender melhor o processo. Alguém capaz de avaliar cenários e antecipar problemas. Estudar o mercado em que atua. Mais organizado. Ter autonomia. Ter foco. Ágil.

Capacitação. Entender os prazos e processos das agências, Entende o que compra. Capacitados. Mais preparados. Briefings completos e motivantes. Entende que pessoas motivadas produzem mais e melhor. Interessado em melhorar processos. Prático. Prazos adequados para cobranças adequadas. Maduro. Experiente.

TABELA 6 – PERCEPÇÕES DAS AGÊNCIAS SOBRE O QUE PODERIA SER

FONTE: o Autor (2015).

O que deveria ser?

Relacionamento. Um amigo para toda vida. Mais amor, menos guerra. Poder falar sempre a verdade. Comunicar com franqueza. Companheiro. Dividir mais as angústias. Valorizar a relação cliente-agência. Mostrar mais sua fragilidade. Valoriza talento. Relação mais próxima. Fazer imersões na agência para entender como é o fluxo. Parceria que se constrói a longo prazo. Educado. O cliente confia e gosta da agência. Confiança. Relação Aberta. Conversar de igual para igual. Super motivante. Inspirador. Franqueza nas Relações. Praticar Valores Humanos. Respeito, sempre. Uma festa pra cada vitória. Nunca mentir nem omitir. Cliente que também dá presente de aniversário e de fim de ano. Terapia de grupo para solução de problemas.

Processos. Agência define prazos. Desinstalar o Corel. Prático. Processos mais automatizados. Simplificados. Central compartilhada de acesso à informação. Foco 100% em metas mensuráveis. Fazer mais reuniões. Mais contato pessoal, menos e-mails. Imersão total no problema. Mais discussões, menos refeições. Ter um núcleo técnico. Áreas mais técnicas e com mais especialistas. Compartilhar todo o plano anual de marketing e investimentos com a agência. Compartilhar com três ou quatro meses de antecedência à virada do ano. Planejado. Encarar a agência como um prestador de serviços em período comercial. Escrever briefings juntos. Alinhar 100% das expectativas. Relacionamento na nuvem. Direito de reprovar briefing.

Desejos Utópicos. Construção de estratégias mais perenes. Ousado. Ter equilíbrio entre a técnica e a política. Ter o direito de demitir o profissional de marketing do cliente. Mais Criativo. Cliente que topa 100% do plano de mídia. Criação tem sempre razão! Ver a área de mídia como solução estratégica, e não tática. Fazer muito mais pesquisas. 100% da equipe com experiência em marketing. Quebrar o botão vermelho e

ligar o sinal verde para sempre. Profissionais preparados e qualificados.

Prazos. Cobrança de prazos definida em contrato. Cronograma anual. Um ano de antecedência nos briefings. Dar mais prazos. Prazos Reais. Prazos e verba suficientes para inovar. Antecipação.

Investimento e Valorização. Que os profissionais de marketing ganhem tanto quanto médicos. Remuneração justa e compatível. Valoriza os profissionais. Pagar adicional por superação de expectativas. Patrocina excelentes ideias . Convidar parceiros que ajudem na solução e o cliente pagar por isso.

TABELA 7 – PERCEPÇÕES DAS AGÊNCIAS SOBRE O QUE DEVERIA SER

FONTE: o Autor (2015).

2.5 PLANO DE AÇÃO

O objetivo do trabalho era identificar maneiras de tornar a relação entre o Marketing do Grupo Marista e os fornecedores menos desgastante, ganhar eficiência operacional e, se possível, reduzir os gastos com a contratação de serviços de publicidade e propaganda.

Diante das divergências entre as expectativas da equipe da Diretoria de Marketing e Comunicação do Grupo Marista e dos profissionais das agências de publicidade e propaganda, ficou evidente que a curto prazo não seria possível resolver uma série de questões e que a insatisfação de ambos os lados continuaria. Optou-se então pela adoção de diferentes modelos de trabalho para cada um dos três negócios.

2.5.1 Negócio A

O contrato fixo de trabalho com uma agência de maior porte foi substituído por um contrato fixo de 12 meses com um estúdio de design, para a execução de serviços rotineiros de menor complexidade, e a contratação temporária, por três meses, de uma equipe de profissionais experientes para a criação e desdobramento de todos os materiais da principal campanha de marketing e comunicação do ano.

2.5.2 Negócio B

Foram extintos os contratos fixos com todos os fornecedores. Tanto para as atividades cotidianas quanto para as grandes campanhas, as cada demanda foi realizada concorrência para a realização de trabalhos pontuais.

2.5.3 Negócio C

A opção foi pela manutenção de contrato fixo de 12 meses com a Agência A.

2.6 RESULTADOS

De maneira geral, os três modelos distintos de trabalho se mostraram eficientes para cada um dos negócios e a redução do desgaste entre contratante e contratado e aumento da eficiência operacional foram alcançados. Porém, a redução dos gastos com serviços de publicidade e propaganda foi possível em apenas nos negócios A e B.

2.6.1 Negócio A

Em relação aos gastos com serviços de publicidade e propaganda em 2014, a estimativa para 2015 após a implementação do novo modelo de trabalho é de redução de 30%.

Nas atividades cotidianas, os prazos de entrega do estúdio de design mantiveram a média apresentada pelas agências de maior porte, porém, a um custo menor e com redução no número de refeições necessárias.

A grande diferença pode ser percebida nas entregas da equipe contratada especificamente para a realização da principal campanha, tanto em custos quanto em qualidade. O trabalho foi entregue com 30 dias de antecedência e atendeu totalmente às expectativas dos clientes internos.

A desvantagem que pode ser apontada nesse modelo de trabalho é a necessidade de contratação de cada um dos profissionais: coordenador, dupla de criação, profissional de mídia, produtor de conteúdo e designers. Além disso, há também o esforço de gerenciamento desse time, porém, os resultados demonstraram que o esforço adicional compensa.

2.6.2 Negócio B

Em relação aos gastos com serviços de publicidade e propaganda em 2014, a estimativa para 2015 após a implementação do novo modelo de trabalho é de redução de 20%.

Na execução dos serviços, os fornecedores apresentaram as mesmas falhas cometidas pela Agência A quando o modelo de trabalho era com contrato fixo. Porém, como as demandas estavam distribuídas entre diferentes prestadores de serviços, o desgaste na relação foi menor.

2.6.3 Negócio C

Os gastos com serviços de publicidade e propaganda em 2015 serão os mesmos registrados em 2014, afinal, o escopo de trabalho e o modelo de contrato praticados no ano anterior foram mantidos.

Apesar de não haver redução de gastos, os outros dois objetivos foram cumpridos: redução do desgaste entre a equipe de Marketing e a agência e o aumento da eficiência operacional.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao se analisar os resultados, a redução de 30% nos gastos com serviços de publicidade e propaganda alcançados pelo *Negócio A* podem indicar que aquele modelo de trabalho é o mais eficiente, porém, a afirmação não é verdadeira pelo fato de que a mesma forma de trabalho não foi testada nos outros dois negócios.

O que é possível afirmar é que, para o Negócio A, o modelo de trabalho adotado se mostrou altamente eficiente, assim como o modelo adotado pelo Negócio B também se mostrou viável.

Apesar das melhoras em termos de relacionamento e eficiência conquistados pelo Negócio C, está claro que, para os negócios do Grupo Marista, a contratação de agências de maior porte com contrato fixo não tem se mostrado viável.

REFERÊNCIAS

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de marketing**. 12.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. G. **Princípios de Marketing de Serviços**. 2.ed. São Paulo: Cengage \ Learning, 2008.

LUPETTI, Marcélia. **Administração em Publicidade**. São Paulo: Pioneira, Thomson Learning, 2003.

HUTT; Michael D; SPEH, Thomas. **B2B – Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais**. 7. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2002.

DAVIDOW, William H; UTAL, Bro. **Services Companies: Focus or Falter**. Harvard Business Review, 67 (jul/ago, 1989) p. 79 , 84.