

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
Setor de Artes, Comunicação e Design – SACOD
Departamento de Comunicação Social

THIAGO CASTANHEIRA ZAMBON

**MERCADO PUBLICITÁRIO E O DESENVOLVIMENTO ESTRUTURAL NAS
AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO**

CURITIBA
2016

THIAGO CASTANHEIRA ZAMBON

**MERCADO PUBLICITÁRIO E O DESENVOLVIMENTO ESTRUTURAL NAS
AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito parcial à colação de grau no curso
de graduação em Comunicação Social –
Publicidade e Propaganda da Universidade
Federal do Paraná.**

**Orientador: Prof. Dr. Aryovaldo de Castro
Azevedo Junior.**

**CURITIBA
2016**

RESUMO

Diversos são os fatores que influenciam e modificam as práticas atuais da comunicação publicitária contemporânea. O surgimento de novas e pulverizadas plataformas midiáticas, a consagração do consumidor no polo ativo de comunicação com as marcas, o ruído causado pelo excesso de mensagens circulantes nos mais diversos meios, as lógicas de consumo de conteúdo e as peculiaridades de cada público específico. Essas e outras alterações no ambiente em que as agências de publicidade se inserem modificam a forma como essas organizações realizam trocas com seus fornecedores e clientes. Ainda, sua estrutura interna, a forma como se organizam e realizam processos internos para geração do *output* esperado, os anúncios, precisa se adequar para superar os desafios de um mercado sobre constante pressão. Além da exposição da temática por meio da pesquisa exploratória, utiliza-se da entrevista focalizada com membros ativos do quadro de funcionários de empresas do ramo publicitário paranaense para ilustrar modificações nos padrões de disposição departamental e do fluxo de trabalho para evidenciar as diferenças entre as práticas atuais e o clássico modelo de estruturação das agências de publicidade. Objetiva-se aprofundar o estudo das formas de estruturação das agências de propaganda, com vistas para melhor compreensão das dinâmicas internas e para reflexão acerca das limitações que o modelo atual pode impor à capacidade de adaptação dessas organizações às constantes mudanças do ambiente externo que as rodeiam. A temática é importante para que ações que tiverem êxito em tornar o processo produtivo das agências mais eficiente sejam difundidas para que a prática publicitária se desenvolva ao passo dos demais setores que a influenciam.

Palavras-chave: Agência de Publicidade; Modelo de Negócio; Estruturação Organizacional; Eficiência na Propaganda; Comunicação Publicitária.

ABSTRACT

There are several factors that influence and modify the current practices of contemporary advertising communication. The emergence of new and pulverized media platforms, the consecration of the consumer in the active pole of communication with the brands, the noise caused by the excess of circulating messages in the most diverse media, the logics of content consumption and the peculiarities of each specific public. These and other changes in the environment in which advertising agencies work change the way these organizations engage with their suppliers and customers. Still, their internal structure, the way they organize and carry out internal processes to generate the expected output, the ads, needs to be adapted to overcome the challenges of a market under constant pressure. In addition to exposing the issue through exploratory research, we use a focused interview with active members of the staff of companies in the advertising branch of Paraná State to illustrate changes in the patterns of departmental disposition and workflow to highlight the differences between these practices and the classic structuring model of advertising agencies. The purpose of this study is to analyze the forms of structuring propaganda agencies with a view to a better understanding of internal dynamics and to reflect on the limitations that the current model can impose on the organizations' adaptability to the constant changes in the external environment that surround them. The theme is important so that actions that succeed in making the productive process of the agencies more efficient are spread so that the advertising practice develops in step with the other sectors that influence it.

Keywords: Publicity agency; Business model; Organizational Structure; Efficiency in Advertising; Disruptive Initiatives; Advertising.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma Funcional.....	21
Figura 2 – Organograma Funcional Contextualizado.....	27
Figura 3 – Visão Vertical da Organização.....	30
Figura 4 – Sistemas e Fatores Extrínsecos.....	32
Figura 5 – Perspectiva Horizontal.....	33
Figura 6 – Empresa 1 – Estrutura Organizacional.....	43
Figura 7 – Empresa 2 – Estrutura de Processos.....	48

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	6
1. A CRISE DO MERCADO PUBLICITÁRIO TRADICIONAL.....	8
2. O MODELO TRADICIONAL DE AGÊNCIA.....	20
3. CRÍTICA AO MODELO DE ESTRUTURAÇÃO FUNCIONAL.....	29
4. A VISÃO SISTÊMICA HORIZONTAL.....	33
5. MOVIMENTOS DE ADAPTAÇÃO.....	37
5.1 Exemplos de Estruturações Atuais.....	41
5.1.1 Agência <i>Full Service</i>	42
5.1.2 Consultoria de <i>Branding</i>	46
CONCLUSÃO.....	51
REFERÊNCIAS.....	53

INTRODUÇÃO

Mudanças profundas têm afetado diretamente a forma de se fazer publicidade: a miríade de mídias altamente segmentadas que surgem constantemente; o empoderamento do consumidor nas relações comunicacionais, clamando por voz ativa no diálogo com as marcas; a progressiva dificuldade de diferenciação das mensagens emitidas para captação da atenção dos públicos que estão perdidos num turbilhão infindável de informações. Esses e outros fatores tornam o ofício publicitário cada vez mais complexo e intrincado, o que torna distante de uma aplicação prática eficaz a estrutura tradicional das agências de propaganda.

Historicamente verticalizado e focado na disposição por agrupamento de competências, os chamados departamentos, o modelo tradicional de se fazer publicidade sofre em permanecer relevante em tempos em que as exigências de todos os envolvidos no processo de comunicação convergem para as agências, que precisam atentar para as modificações dos contextos em que se inserem para buscarem soluções disruptivas com vistas para entrega de produtos comunicacionais condizentes com as novas lógicas do mercado.

De fato, o mercado publicitário não está estagnado. São diversas as iniciativas de empresas que objetivam suprir as demandas crescentes dos anunciantes e as expectativas dos consumidores. Mesmo assim, é perceptível a ausência de aplicação de um método de visualização que corrobore a tomada de decisão para implementação desses projetos de melhoria de eficiência organizacional.

O presente estudo, portanto, propõe como objetivo geral a concretização de pesquisa exploratória para discorrer com profundidade acerca dos nuances que se estabelecem no contexto em que agências de publicidade atualmente se inserem; das características do modelo tradicional das empresas da propaganda e suas limitações; das possíveis perspectivas de análise para correta representação das estruturas que permeiam a cadeia produtiva das instituições; e das iniciativas que romperam com o *status quo* para resultarem em processos mais eficientes para produção de resultados mais relevantes para o anunciante.

Como objetivo específico, o presente estudo espera, por meio da investigação qualitativa, identificar diligências em empresas do ramo publicitário curitibano que se atenham a facilitar o fluxo de trabalho e beneficiar a cadeia

produtiva dos anúncios e demais produtos comunicacionais. Para tanto, utilizaremos das perspectivas vertical e horizontal, expostas nos terceiro e quarto capítulos deste ensaio, para cristalizar e dissertar acerca destas iniciativas de melhoria que estão em prática nestas e outras corporações.

Com isto em mente, no primeiro capítulo abordaremos de maneira ampla as mudanças que afetam e permeiam as agências de publicidade, o reflexo destas mudanças nos produtos comunicacionais e nas outras extremidades da relação público-agência-anunciante. No segundo capítulo, utilizaremos das disposições de Armando Sant'Anna (2011) para consolidar as características do modelo tradicional das agências, para, no terceiro capítulo, servir-nos das lógicas de Rummler e Brache (1995) com intuito de revelar as fragilidades da estruturação puramente departamental e, em seguida, no capítulo quatro, discorrer acerca da estruturação horizontal da cadeia produtiva, ou seja, como o trabalho realmente acontece dentro das empresas. O quinto capítulo é dedicado ao relato de movimentos que alteram o modelo tradicional de organização das agências, que serão abordados e explanados a partir das óticas propostas.

A temática se mostra importante, e precisa ser abordada, para que ações que tiverem êxito em tornar o processo produtivo das agências mais eficiente sejam difundidas para que a prática publicitária se desenvolva ao passo dos demais setores que a influenciam.

1. A CRISE DO MERCADO PUBLICITÁRIO TRADICIONAL

As constantes e cada vez mais rápidas mudanças nos campos da comunicação e tecnologia tem alterado significativamente a maneira de enxergar o processo criativo e o modo de se fazer publicidade. Assistiu-se nas últimas décadas a aceleração das modificações das plataformas midiáticas e, por consequência, das formas de relacionamento interpessoal. A quantidade infindável de informação disponível modificou drasticamente a percepção de valor pelos consumidores de produtos e serviços, que mais do que nunca anseiam pela dupla via de comunicação com as grandes empresas. Por conta da natureza primordialmente comunicacional desses adventos tecnológicos, os campos da comunicação tem experimentado alterações em ciclos cada vez mais curtos e a publicidade não é uma exceção. Aponta Graciela Areu:

Essa forma de organização social denominada, no início, Sociedade da Informação, que se caracteriza pela irrupção de novos recursos tecnológicos na comunicação, desafia cada vez mais aos profissionais publicitários, estimulando-os na procura de recursos e ferramentas de comunicação que facilitem o acesso a sua especificidade, com menor custo possível. (AREU, 2009, p. 274)

O advento de novos suportes comunicacionais (alterando a lógica de divulgação, suas respectivas linguagens e abordagens persuasivas), o empoderamento do consumidor (e sua transformação de sujeito passivo da comunicação para parte ativa no diálogo com as marcas) e a necessidade latente de diferenciação (com objetivo de captar a atenção do público-alvo que se encontra disperso num turbilhão de informações) são fatores que surgem dessa corrida tecnológica desenfreada que caracteriza e, cada vez mais, caracterizará nossas vidas. Segundo Flailda Brito Garboggini:

Nosso interesse, neste momento, é conhecer e refletir sobre algo intrigante, qual seja a mudança premente das mídias tradicionais para os meios digitalizados. Parece-nos de suma importância nessa etapa, verificar de perto os fatos que estão escorrendo de nossas mãos. Quanto mais tentamos tocá-los ou prendê-los, mais nos escapam e mudam. Ou seja, as formas de mídia, as ferramentas de comunicação, o incrível desenvolvimento das tecnologias. Conforme se anunciou claramente no passado, cada vez mais a indústria alcança eficiência técnica, e as

inovações não mais esperam décadas, anos, hoje as mudanças ocorrem em poucos meses ou até semanas. (GARBOGGINI, 2010, p. 479)

A autora expõe de maneira pertinente esse sentimento de perseguição, como se estivéssemos todos lutando para nos mantermos a par das mudanças tecnológicas que, por si só, já alteram a maneira de exercemos o ofício publicitário. Nesse sentido, assistimos ao declínio lento e gradativo das mídias de massa tradicionais, para dar lugar a espaços midiáticos novos e pulverizados, mais próximos do *target* graças ao seu poder de segmentação. Evidencia-se nas palavras de Bruno Pompeu:

Nos tempos em que se vive, a publicidade, aos moldes do que acontece com outros vários aspectos da vida, vem se desmaterializando. O seu caráter estritamente concreto, do passado – com os anúncios impressos, os filmes televisivos, as placas de outdoor e os cartazes, os spots de rádio e mais uma ou outra possibilidade volante –, dá assento a uma publicidade líquida – na acepção mesmo de Bauman (2008, 2001). Uma publicidade sem forma exata, de estrutura fluida, que se amolda às necessidades e às possibilidades impostas pelas circunstâncias momentâneas do contexto. Uma publicidade que tem por lema a noção de que tudo pode ser mídia e de que toda mídia (portanto tudo) pode ser espaço para a publicidade. (POMPEU, 2010, p. 755)

Sendo assim, conforme o fragmento de Pompeu, o progresso tecnológico torna a publicidade amorfa: os anúncios param de ocupar seus lugares determinados dentro das plataformas midiáticas convencionais para criar pontos de contato com *prospects* nas mais diversas interações que possam realizar por meio dos seus dispositivos de acesso à informação.

Ora, se tudo pode ser mídia e, por consequência, espaço publicitário, como tornar uma mensagem, dentre tantas outras nesse universo de dados que nos rodeia, relevante e eficaz no que tange a apresentação de um produto ou uma marca específica? Afirma Diego Vieira Braga:

Diante dessa dificuldade, “os anunciantes procuram as agências criativas porque sabem que precisamos provocar algum tipo de emoção a fim de atrair a atenção das pessoas para sua mensagem” (VIEIRA, 2004, p.20). E na atualidade, as soluções apresentadas pela publicidade, conforme percebe Lipovetsky (2008), estão envolvidas na superficialidade, na frivolidade e em fantasias. Os recursos utilizados pela publicidade para atrair a atenção se renovam constantemente e chegam às vias da extravagância. A cada dia a publicidade procura construir uma comunicação

afinada com os gostos da personalidade do receptor, eliminando as formas convencionais da comunicação de massa. Ela escapa de formatos fixos para se inserir em espaços completamente alternativos, com objetivo de falar com públicos de diferentes tamanhos e características. (BRAGA, 2010, p. 405)

Portanto, caberia, mais do que nunca, à agência a atribuição de tornar a mensagem do anunciante chamativa e persuasiva o bastante, dentro de uma mídia específica para um público predeterminado. Acontece que mesmo as agências de propaganda não acompanham o passo da evolução tecnológica. Ainda conforme Garboggini (2010, p. 480): “Na publicidade, pode-se dizer que, quando se apreende e se incorpora à prática, um novo sistema tecnológico, já existem outros a serem conhecidos e incorporados ao trabalho das empresas e agências de propaganda.” Dessa lógica de atualização, nota-se que não se exclui as agências, que, apesar de deterem, em muitos casos, mão de obra e capital necessários para a eficiente e eficaz absorção das várias mudanças advindas do desenvolvimento tecnológico, não o fazem em tempo hábil para criarem efeitos disruptivos pois não alocam esses recursos com o intuito de se anteciparem às inovações práticas e novas formas de conhecimento.

Adiantar-se às mudanças nas interfaces tecnológicas disponíveis depende da visualização *lato sensu* do sistema organizacional, utilizando-se dessa ferramenta de análise para simular efeitos no fluxo de trabalho.¹ Sem essa perspectiva, o cenário das transformações midiáticas continuará a soar como caótico e descontrolado. A importância da incorporação desta técnica advém do simples fato de as alterações no ambiente externo de uma agência não serem meramente momentâneas. Em verdade, organizações dependem da adaptação às constantes mudanças dos recursos disponíveis para sobreviverem. Segundo Rummler e Brache:

Um sistema baseado em processos (organização) irá adaptar-se ao seu ambiente, especialmente o seu sistema de recepção (Mercado), ou deixar de existir. Uma organização busca equilíbrio com seu ambiente externo. [...] Para o gerente que não toma a visão do sistema, o impacto da mudança parece caótico, imprevisível e fora de controle. Ele ou ela vê uma crise atual como um evento específico da situação, e não como parte de uma

¹ RUMMLER; BRACHE, 1995. p. 13

necessidade interminável de se adaptar. A adaptação é um processo, não um evento. (RUMMLER; BRACHE, 1995, p. 13, tradução nossa)²

Esses conceitos têm seus efeitos potencializados pela revolução digital. O desconforto criado pela gama de novos espaços midiáticos e, conseqüentemente, pelas novas abordagens necessárias para o correto posicionamento do discurso publicitário nestes meios, deve ser superado por esforços que busquem integrar as antigas práticas do campo às novas formas de se fazer propaganda. Essa abordagem torna minimamente palpável os próximos passos para o desenvolvimento das agências. Consoante está Tim Williams ao que é exposto:

A natureza do negócio de publicidade mudou ao longo de um período de tempo, da velha escola de padrões de trabalho para entrar em um período de caos, onde o mundo do anúncio tinha pouca ou nenhuma idéia de seu futuro, para entrar no período de integração da prática - Que viu a fusão de velhas e novas técnicas com o advento da era digital. Na verdade, o digital trouxe uma mudança disruptiva no processo de pensamento do consumidor, que por sua vez, forçou as agências de publicidade a aprenderem tudo novamente a partir do zero. (WILLIAMS, 2011, tradução nossa)³

Diante do cenário, é de simples reflexão a assertiva: as agências que triunfarão perante o caos da era da informação em desenvolvimento serão as que mais rápido conseguirem se adaptar, seja na organização dos processos internos ou na maneira em que formulam seus *outputs*, para capitalizar os efeitos positivos das novas formas midiáticas e seus reflexos nas relações de consumo. Em verdade, organizações, e, portanto, agências, são do que sistemas adaptativos que reagem a mudanças no contexto externo que as afeta. Em meio a competitividade exacerbada e predatória, ganha quem se adapta primeiro e de forma mais eficiente e, por conta

² Texto original: "A processing system (organization) will either adapt to its environment, especially its receiving system (Market), or cease to exist. An organization seeks equilibrium with its external environment. [...] To the manager who doesn't take the system view, the onslaught of change appears chaotic, unpredictable, and out of control. He or she sees a current crisis as a situation-specific event, rather than as part of a never ending need to adapt. Adaptation is a process, not an event."

³ Texto original: "The nature of the advertising business has changed over a period of time, from the old school of working patterns to entering a period of chaos, where the ad world had little or no idea of its future, to entering the period of integration of practice – which saw the merger of old and new techniques with the advent of the digital era. In fact, digital has brought a disruptive change in the thought process of the consumer, which in turn, has forced advertising agencies to learn everything once again from scratch."

disso, lidera o advento de inovações que moldarão o quadro comunicacional do futuro. Para fundamentar o que é dito, extrai-se trecho de autoria de Vicente Falconi:

A organização é um sistema que deve se adaptar continuamente aos outros sistemas que também mudam em torno de si. O Governo emite novas leis e regulamentos, novas tecnologias são desenvolvidas, novos materiais aparecem, as matérias-primas mudam de preço relativo, o capital fica mais ou menos disponível, o mercado se torna mais exigente, etc. A organização que fica parada morre. O movimento de melhorias dentro da organização deve ser visto de forma adaptativa (quando apenas reage às mudanças em sua volta) ou agressiva (quando ela mesmo provoca estas mudanças e se antecipa). Meus leitores, Gerentes e Diretores, devem estar o tempo todo preparando a sua organização para que ela seja capaz de fazer estes movimentos de melhorias necessários à sua sobrevivência. (CAMPOS, 2009, p. 89)

Ao exemplificar de forma didática a dinâmica que rege as mudanças nos processos empresariais das organizações, Falconi categoriza duas vertentes de ataque às adversidades criadas pela alteração dos fatores externos: ou o sistema age de forma adaptativa, alterando o fluxo de trabalho e demais condições para sua execução de acordo com a demanda criada pela perturbação dos indicadores extrínsecos; ou a empresa assume uma postura agressiva perante a inovação, buscando otimizar seus recursos disponíveis para adiantar suas práticas às mudanças do cenário que a rodeia. Para o êxito desta última vertente, o autor indica a aplicação de mecanismo de melhoria intitulado *Projetos Especiais*, que, por meio de profundas análises das relações que desembocam nos produtos do trabalho das empresas, sugere alterações que guiam de forma segura à evolução para além dos parâmetros experimentados pelos concorrentes. É o que é exposto:

O mecanismo de melhorias chamado de Projetos Especiais é o exercício de atacar os problemas difíceis da organização utilizando todos os recursos da Análise de Sistemas. Este é também o reino da inovação. Esta prática deve ser conduzida preferencialmente por pessoas preparadas para tal e que sejam capazes de utilizar os recursos existentes e os modelos apropriados a cada caso, (...). Estes projetos devem ser conduzidos pelas melhores equipes disponíveis pois são, geralmente, projetos muito difíceis e que exigem muita perícia em análise. Trata-se, provavelmente, de desafiar a melhorar certos processos que já são os melhores do mundo. (CAMPOS, 2009, p. 91)

Destarte, percebemos que os esforços empregados pelas organizações para ocuparem um lugar de prestígio a frente das mudanças dos indicadores do ambiente

em que estão inseridas consomem uma quantidade inimaginável de capital, seja ele econômico ou humano, mas têm potencial para garantir uma vantagem competitiva: o domínio das melhores e mais recentes práticas por meio da inovação.

Essas investidas com o intuito de se apoderar da liderança de mercado e, conseqüentemente, de uma parcela significativa de *market share*, se baseiam, na maioria da vezes, em uma análise holística da estrutura da organização e de como os processos departamentais e interdepartamentais se relacionam. Ou seja, como o fluxo de trabalho realmente acontece no interior das empresas. Disserta Cunha:

Várias instituições procuraram e procuram se adequar a partir de processos de mudanças mais ou menos incrementais, fazendo uso de programas do tipo qualidade total, ou em casos mais radicais, de reengenharia. Também, processos de inovação são utilizados na direção de instilar longevidade às estruturas organizacionais (CHIAVENATO, 2012). Tais iniciativas se ocuparam e ocupam de preparar a organizações para adequadamente conviverem com as intensas acelerações e mudanças dos ambientes externo e interno (MAXIMIANO, 2012). O contexto exige das organizações se posicionarem de modo competitivo. Neste aspecto, muitas são aquelas entidades que têm resgatado ou mesmo unificado um processo de planejamento estratégico como instrumento de gestão. Uma das principais dimensões do planejamento estratégico é o mapeamento do ambiente e, neste sentido, reforça-se cada vez mais, a necessidade de diagnosticar e analisar os ambientes competitivos, numa tentativa de identificar fontes de vantagens sustentáveis a longo prazo. (CUNHA; MACHADO, 2013, p. 1077-1078)

Se falhas são encontradas em processos que alicerçam e fundamentam a atividade como um todo, mudanças profundas são necessárias para saná-las com vistas para a melhoria da eficiência, eficácia e da qualidade dos *outputs*. A essas iniciativas radicais de repensar a maneira como os processos de uma empresa são estruturados, dá-se o nome, em gestão empresarial, de reengenharia de processos.⁴ Este termo se tornou vastamente popularizado entre os gestores de grandes corporações, principalmente nos Estados Unidos, a partir da década de noventa, suscitando, algumas vezes, seu emprego de forma desviante. Mesmo assim, o conceito por trás do termo (e graças a sua disseminação) incentivou as mais diversas instituições a racionalizarem acerca da maneira que se organizam. Nas palavras de Rummler e Brache:

⁴ RUMMLER; BRACHE, 1995. p. 123

Apesar dos abusos que acompanham o desdobramento generalizado de qualquer coisa, a reengenharia tem tido uma influência positiva tanto no negócio quanto no governo. Ela, mais do que qualquer conceito de gestão nos últimos trinta anos, mudou paradigmas. As pessoas em organizações estão agora rotineiramente examinando como o trabalho é feito e estão mais freqüentemente perguntando não apenas "Como podemos fazer isso melhor?", mas também "Por que efetivamente fazemos isso?" E "Existe uma maneira completamente diferente?" (RUMMLER; BRACHE, 1995, p. 124-125, tradução nossa)⁵

Acreditamos que esses questionamentos elencados pelos autores, que surgem da aplicação da lógica de análise de processos, teria especial valia para o aprimoramento da performance das agências de publicidade. Longe de nos propormos a realizar a reengenharia da estrutura das empresas de propaganda, notamos a necessidade de nos aproveitarmos de alguns conceitos da temática de engenharia de processos e de gestão empresarial para nos aprofundarmos em alguns pontos críticos que podem, por si só, gerar melhorias na dinâmica de relacionamento entre anunciante e agência, por ventura culminando em benefícios para todos os *stakeholders*. Consoante está Cunha:

A proposta é que, ao se tornar realidade no ambiente da publicidade, seja no âmbito do planejamento de comunicação, planejamento de mídia ou mesmo para as demandas da criação, o profissional da área repense seu modo de trabalho e pergunte-se como gestor, como se seus esforços estão sendo sintonizados com o ambiente competitivo e multidimensional atual, para que saiba lidar com as mudanças que se desenham, gerando modelos mais eficazes de gestão. No caso da publicidade, a inteligência competitiva pode ser utilizada como ferramenta estratégica, a partir do pleno mapeamento e conhecimento das pessoas e dos contextos nos quais estão inseridos e seu devido monitoramento, visando a uma comunicação mais efetiva com seus públicos de interesse (*stakeholders*). (CUNHA; MACHADO, 2013, p. 1085)

Essas reestruturações são, também, motivadas pelo aparecimento de outras instituições que se propõe a competir com as tradicionais agências de publicidade pela atenção do anunciante ao buscar soluções para as suas necessidades de marketing. Segundo Williams:

⁵ Texto original: "In spite of the abuses that accompany widespread deployment of anything, reengineering has had a positive influence on both business and government. It, more than any management concept in the last thirty years, has changed paradigms. People in organizations are now routinely examining how work gets done and are more frequently asking not just "How can we do this better?" but also "Why do we do this at all?" and "Is there a completely different way?"

A agência de publicidade tradicional está agora enfrentando a concorrência em todas as frentes. De um lado estão as consultorias de marketing, consultorias de marca e empresas de pesquisa - todas afirmando fornecer o planejamento estratégico oferecido pelas agências. Do outro, empresas de mídia e casas de produção, algumas das quais estão agora entrando no negócio de desenvolvimento de conceito. Não é surpresa que cada vez menos clientes pensem que precisam de uma "agência de publicidade". (WILLIAMS, 2004, tradução nossa)⁶

As agências de publicidade como conhecemos hoje estão em uma situação demasiadamente delicada frente às novas facetas da comunicação advindas das evoluções técnicas e das mudanças que estas promovem. São tantas as ameaças ao modelo tradicional de se criar e produzir propaganda que se torna difícil imaginar uma saída que não aponte para o rompimento com o *status quo* ao médio e longo prazo. Congruente é a interpretação de Alves:

Podemos perceber também que novos modos de criar da publicidade estão em pleno desenvolvimento, ou mesmo, que a própria publicidade, como a conhecemos, pode deixar de existir com a emergência de novos modelos organizacionais, como as agências digitais e colaborativas ou *crowdsourcing*. E se essas alterações já podem ser percebidas, buscamos a ruptura epistemológica de que trata Bachelard (1996) e insistimos: não queremos nos ater à questão tecnológica, mas sim às invenções sociais de direcionamento interacional [...] os processos de internacionalidade midiática estimulando os modos pelos quais a sociedade se comunica e, em consequência, tentativamente se organiza. (ALVES, 2014, p. 964)

As investidas contra o mercado estabelecido da propaganda ficam evidentes quando percebemos que as agências não detêm mais o monopólio da criatividade e da capacidade tecnológica de criar, produzir e veicular mensagens relevantes para seus clientes. Evidencia-se nas palavras de John Winsor, CEO da Victors and Spoils (V&S), para Harvard Business Review:

Muito parecido com os jornais, as agências de publicidade convencionais estão se tornando irrelevantes. Quando uma pessoa com uma conexão sem fio pode ser uma agência, uma empresa de mídia ou até mesmo um fabricante, as organizações de publicidade tradicionais precisam mudar sua cultura, processos, estrutura, políticas de talentos, recursos e até mesmo

⁶ Texto original: "The traditional advertising agency is now facing competition on all fronts. Upstream are the marketing consultancies, brand consultancies and research firms—all claiming to provide the strategic planning offered by agencies. Downstream are media firms and production houses, some of which are now getting into the business of concept development. It's no wonder fewer and fewer clients think that they need an "advertising agency."

seus modelos de negócios e receitas para abraçar o poder dos sistemas abertos sendo alimentado pela conectividade digital. O antigo negócio da propaganda ainda pode ter tempo para corrigir o seu curso, mas deve começar agora. (WINSOR, 2013, tradução nossa)⁷

É interessante perceber que as ameaças ao modelo tradicional das agências acontecem de dentro do próprio mercado da propaganda, por empresas especializadas com poder de rompimento que usam de plataformas de criação colaborativa para gerar *insights* de maneira eficiente e a um menor custo, e de fora, por empresas de tecnologia que detêm capacidade técnica para implementar soluções condizentes com nossa realidade super informatizada.

Vale ressaltar que a contraposição entre agências de pequeno porte, focadas e especializadas na busca por soluções criativas e inovadoras, e os grandes conglomerados da propaganda, que detêm capacidade produtiva para gerenciar efetivamente a comunicação global das grandes marcas, não é necessariamente recente. Segundo Aneas:

Desde o início da Revolução Criativa, a publicidade americana apresentou uma tendência que dividia o mercado entre as pequenas agências que investiam em criatividade e inovação, e as grandes corporações que dispunham da estrutura necessária para atender clientes globais em seus vários países de atuação. (ANEAS, 2010, p. 101)

Acontece que, à época, estas instituições disruptivas não dispunham dos meios para influenciarem comunidades para além de seus limites territoriais. Graças, hoje, à aparelhagem tecnológica tão acessível, vemos o sucesso destas agências em atrair investimentos de multinacionais interessadas nas possibilidades imensuráveis de alcance das mídias espontâneas que não dependem de volume de investimento, mas de conteúdo novo e relevante.

Além disso, as maiores marcas do mundo têm percebido as vantagens de manter uma equipe *in-house* para atuar com agilidade e expertise na comunicação

⁷ Texto original: "Much like newspapers, conventional advertising agencies are becoming irrelevant. When one person with a wireless connection can be an agency, a media company, or even a manufacturer, traditional advertising organizations have to change their culture, processes, structure, talent policies, resources, and even their business and revenue models in order to embrace the power of open systems being fueled by digital connectivity. The old agency businesses may still have time to correct their course, but they must start now."

com o consumidor de seus produtos. É o que revela Winsor, desta vez ao site americano Digiday:

Já há uma mudança acontecendo. Um estudo recente da Associação de Anunciantes Nacionais que descobriu que 60% das marcas da Fortune 500 estão pensando em substituir o trabalho da agência com recursos internos. Construir uma agência in-house pode ser uma grande tarefa, hoje, como muitas agências se apegam a seus modelos de negócios antigos, uma nova safra de alternativas está lá para ajudar as marcas tanto estrategicamente e criativamente. (WINSOR, 2014, tradução nossa)⁸

Some-se a esses fatores as peculiaridades resultantes do agrupamento de praticamente todas as agências que podemos imaginar em apenas algumas holdings como Publicis Omnicom, WPP e Interpublic, e teremos um cenário potencialmente caótico.

Estas são organizações monstruosas que gerenciam uma ampla gama de empresas, incluindo mídia e agências de relações públicas, lojas digitais, players especializados em áreas como marketing móvel e social, bem como empresas de pesquisa de marketing. Talvez não surpreendentemente, agora que apenas um punhado de pessoas gerenciar toda a indústria, a diferenciação sofreu. As holdings centralizaram em grande parte os esforços de inovação para tornar seus investimentos mais eficientes, de modo que as melhorias nos serviços tendem a ser gerais e incrementais ao invés de direcionadas e disruptivas. As práticas de contratação são um pouco incesto, com quase todos os executivos sênior provenientes de dentro da indústria. As conseqüências da estrutura atual da indústria são claras: Agências de publicidade oferecem serviços muito semelhantes realizados por pessoas muito semelhantes. (SATELL, 2014, tradução nossa)⁹

⁸ Texto original: "There's already a shift taking place. A recent Association of National Advertisers study which found 60 percent of Fortune 500 brands are thinking about replacing agency work with in-house capabilities. Building an in-house agency might be a large task, today, as many agencies cling to their old business models a whole new crop of alternatives are there to help brands both strategically and creatively."

⁹ Texto original: "These are monstrous organizations that manage a wide range of businesses including media and public relations agencies, digital shops, specialty players in areas like mobile and social marketing as well as marketing research companies. Perhaps not surprisingly, now that just a handful of people manage the entire industry, differentiation has suffered. The holding companies have largely centralized innovation efforts in order to make their investments more efficient, so improvements in services tend to be general and incremental rather than targeted and disruptive. Hiring practices are somewhat incestuous, with nearly all of the senior executives coming from within the industry. The consequences of the present industry structure are clear: Ad agencies offer very similar services carried out by very similar people."

No trecho, Greg Satell discorre acerca da bolha em que os profissionais e as agências da propaganda realizam suas trocas de conhecimento e força de trabalho, resultando em *outputs* muitíssimo similares.

Ainda, com o intuito de sustentar a complexidade da estrutura verticalizada desses grandes conglomerados, as agências membro são obrigadas a trabalhar com margens apertadas, o que levam a alguns sacrifícios cruciais, como o treinamento e retenção de talentos. Prioriza-se o *head hunting* dentro da bolha ao treinamento e capacitação da própria equipe, o que leva a profissionais despreparados num mercado que depende de inovação e tecnologia. Satell conclui:

Além disso, esta pressão constante sobre as margens inibiu a capacidade da indústria para desenvolver talento. Enquanto outras empresas de serviços profissionais em áreas como finanças, contabilidade e direito colocam uma ênfase pesada em treinamento e atualização de habilidades, treinamento no mundo das agências é quase inexistente. O resultado são profissionais de comunicação que não escrevem bem, analistas de dados com pouca compreensão de estatísticas básicas e estrategistas de conteúdo sem habilidades de conteúdo. O que passa por "liderança de pensamento" é principalmente confinado a publicações comerciais e conferências de indústria. Você não pode ter uma indústria de primeira linha com capacidades de segunda linha. (SATELL, 2014, tradução nossa)¹⁰

Todas essas dificuldades em alinhar os interesses de clientes, colaboradores e demais *stakeholders* abrem espaço para empresas menores, mais especializadas e modernas, tanto em sua cultura quanto em seu modelo de negócio, triunfarem e roubarem contas importantíssimas das mãos dos grandes conglomerados.

Respostas por parte das agências tradicionais acabam por piorar sua situação, já que não há mais espaço para redução de custos, principalmente se repassada ao cliente por meio de desconto como forma de reforçar suas vantagens competitivas. É o que esclarece Tim Williams em artigo para a Pulse, do LinkedIn:

A essência do problema é que as grandes organizações incumbentes não estão realmente focadas em formas inovadoras de criar valor para seus

¹⁰ Texto original: "Further, this constant pressure on margins has inhibited the industry's ability to develop talent. While other professional services firms in fields like finance, accounting and law put a heavy emphasis on training and upgrading skills, training in the agency world is almost non-existent. The result is communication professionals who don't write well, "data driven" analysts with little understanding of basic statistics and content strategists without content skills. What passes for "thought leadership" is mostly confined to trade publications and industry conferences. You can't have a first rate industry with second rate capabilities."

clientes, mas sim em continuar alimentando a máquina. Sua versão de inovação é "sustentar a inovação", que consiste em fazer melhorias incrementais contínuas em sua categoria e modelo de negócios existentes. Quando confrontados com inovadores disruptivos, os operadores históricos geralmente reagem tentando baixar seus preços. Isso se manifesta no mundo das agências, com as empresas reduzindo as taxas nas negociações com as compras. Mas o resultado é que as grandes empresas tradicionais são agora capturadas em uma espiral descendente e continuam a encolher tanto em tamanho relativo e estatura. (WILLIAMS, 2013, tradução nossa)¹¹

O cenário nos leva a crer na necessidade de nos aprofundarmos no estudo das formas de estruturação das agências de propaganda, com vistas para melhor compreendermos suas dinâmicas internas e para refletirmos acerca das limitações que o modelo atual pode impor à capacidade de adaptação dessas organizações às constantes mudanças do ambiente externo que as rodeiam e, ao mesmo tempo, as permeiam. Seguiremos, portanto, com a análise do modelo das agências tradicionais, para podermos, então, dar prosseguimento ao que se estuda.

¹¹ Texto original: "The essence of the problem is that large incumbent organizations aren't really focused on innovative ways to create value for their customers, but rather on continuing to feed the machine. Their version of innovation is "sustaining innovation," which is about making continual incremental improvements in their existing category and business model. When faced with disruptive innovators, the incumbents usually react by trying to lower their prices. This manifests itself in the agency world with firms lowering fees in negotiations with procurement. But the result is that the large traditional firms are now caught in a downward spiral and continue to shrink both in relative size and stature."

2. O MODELO TRADICIONAL DE AGÊNCIA

A publicidade comercial data do surgimento da imprensa, e dá início a organização da área em direção aos patamares atuais de especialização e refinamento. Em um primeiro momento, as empresas que surgiram para atuar no ramo dos anúncios impressos se restringiam à revenda de espaços midiáticos em jornais, sem oferecer ao anunciante qualquer expertise em termos de produção. Para alavancar e potencializar o retorno de investimento dos seus clientes e, por consequência, concretizar a publicidade como ramo relevante pela sua atratividade como motivador de compra e facilitador do escoamento da produção das indústrias, profissionais das mais diversas áreas passaram a atuar na elaboração criativa dos anúncios, com vistas para a persuasão eficaz do público consumidor. Segundo Armando Sant'Anna:

A agência de publicidade surgiu como um desdobramento dos serviços do corretor de anúncios. As primeiras agências apareceram no século XIX, na Inglaterra, França, Alemanha e nos Estados Unidos (é de 1914 a primeira agência fundada no Brasil: foi a Eclética Publicidade), em princípio só para a venda do espaço em jornais. Eram apenas organizações angariadoras de anúncios, algumas das quais compravam espaços por atacado nos jornais para revendê-los aos anunciantes em pequenas porções. Logo, porém, convenceram-se de que era preciso dar ao anunciante uma colaboração mais eficiente, ou seja, fazer com que os anúncios fossem mais eficazes, para que eles, animados com os resultados, aumentassem a verba de investimento e, por outro lado, isso servisse de exemplo aos que não anunciavam. (SANT'ANNA, 2011, p. 299-300)

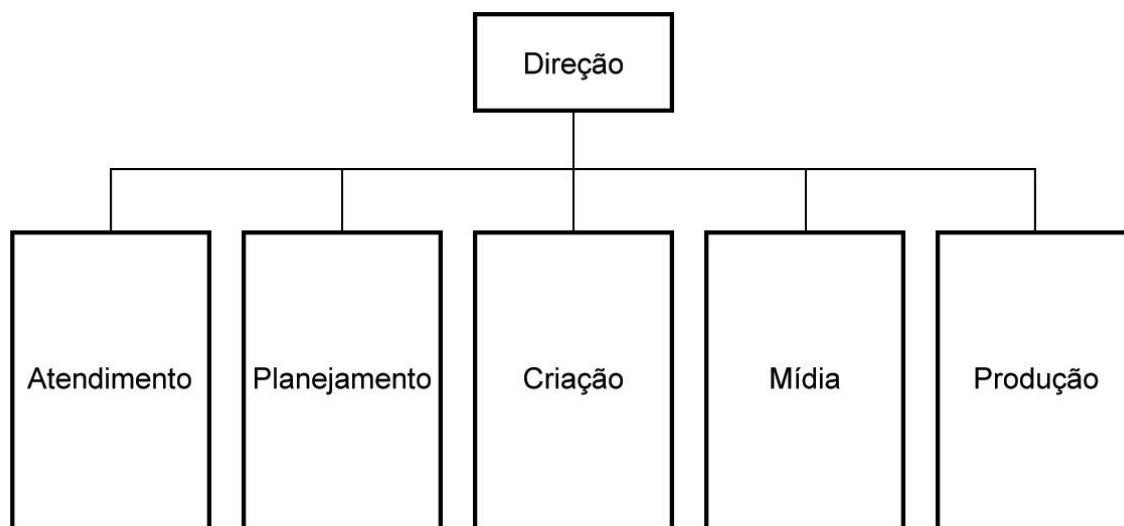
Em seguida, o autor conclui:

Assim foi que essas primeiras agências, aproveitando uma experiência então nascente, foram se encarregando de redigir e ilustrar os anúncios, contribuindo, dessa forma, para os primórdios do desenvolvimento da técnica publicitária. (SANT'ANNA, 2011, p. 300)

A partir daí, e pelo sucesso em fomentar o consumo de bens e serviços, as agências de publicidade começaram a se estruturar de forma a absorver as demandas emergentes do mercado. Nesse contexto, surgem as especializações em atendimento e relacionamento com o cliente, planejamento de campanhas, criação

de anúncios, compra de espaços midiáticos e produção final do que será veiculado

Figura 1 - Organograma Funcional



A estrutura funcional hierárquica foi a solução organizacional encontrada e implementada, à época, para elevar a capacidade produtiva das agências. Esse modelo de produção publicitária persiste até hoje em diversas empresas do ramo. Acerca de sua pertinência, discorre Sant'Anna:

O grupamento das divisões de trabalho deve ser feito de maneira sistemática e ordenada, com a análise dos objetivos de quem executa o trabalho, o processo empregado na sua realização, as pessoas envolvidas e os locais onde se executam os serviços: partindo das especializações, de modo a facilitar o controle, contribuindo para a coordenação e a redução das despesas. [...] O objetivo do grupamento e da estrutura do trabalho é fazer que sua organização se processe, tanto quanto possível, automaticamente. O organograma pode ser feito do tipo funcional, agrupado por especializações: administrativa, planejamento, criação, mídia e produção. (SANT'ANNA, 2011, p. 309-310)

Em verdade, e pelo o que aponta o autor, percebemos que esse quadro estrutural e, em sua natureza, as próprias especializações, surgiram para beneficiar um fluxo de trabalho recém criado. Cada profissional ou grupo de profissionais eram incumbidos de uma competência específica na cadeia de produção dos anúncios. O trabalho era e é, nas organizações que atuam ainda hoje desta maneira, passado de

departamento a departamento, cada qual realizando o seu ofício e possibilitando a execução do serviço do próximo na ordem de produção.

Para procedermos com a análise em profundidade desse modelo de sistema, passamos agora a comentar o fluxo passo a passo, utilizando-se das explicações de Sant'Anna, em seu manual de publicidade intitulado "Propaganda: teoria, técnica e prática", para expormos seus nuances e características. A obra do autor é, desde de sua primeira publicação, referência para o ensino da publicidade em nosso país. Em sua oitava edição, revisada e ampliada por Rocha e Garcia após o falecimento de Sant'anna, o livro é um reflexo de como a publicidade é vista em solo brasileiro.

Primeiramente, acerca da captação, entendimento e formalização das necessidades comerciais do anunciante, que o motivaram a acionar a agência de propaganda em seu favor, expõe o autor:

As primeiras informações, os objetivos e metas, o conhecimento dos fatos a serem divulgados são levados à agência pelo atendimento, que é o elo formal entre a agência e o cliente. É quem faz o briefing (síntese dos dados colhidos), que, com o relatório de visitas, é registrado internamente (onde existe, é encaminhado ao tráfego) para que seja aberto o job. (SANT'ANNA, 2011, p. 311)

Inaugura-se, portanto, pelo profissional de atendimento o trabalho dentro da agência. Após prospectar o cliente, é de sua competência incentivar discussões e analisar a empresa anunciante, seu objetivo de comunicação, suas metas com a execução dos anúncios e as necessidades que pretende sanar por meio da publicidade. A partir daí, delimita-se o *briefing*, instrumento que concentra essas informações e o que mais for pertinente para a correta elaboração e veiculação das mensagens publicitárias em nome do cliente. Acerca das características desejáveis de um profissional que atua nesta etapa, verbalizam Zucco, Roth, Miranda e Moretti:

Organização, iniciativa, autocontrole, bom senso, pensamento lógico, jogo de cintura e domínio da expressão oral e escrita são elementos apontados por Corrêa (2005) como essenciais ao métier de atendimento. Associe-se a isso didática e fluência verbal, conhecimento geral do mercado, objetividade, capacidade de diagnosticar problemas e propor soluções. (ZUCCO; ROTH; MIRANDA; MORETTI, 2010, p. 953-954)

O atendimento é de suma importância para correta execução dos trabalhos dos demais profissionais da publicidade, pois é quem capta todos os dados que guiarão a elaboração da campanha. Também é responsável por atualizar o cliente acerca do andamento do processo de criação e por apresentar possibilidades de layout criativos, produto final do processo e relatórios de desempenho.

Em seguida, o *briefing* elaborado é entregue ao departamento de planejamento, que analisará em profundidade os dados do cliente, de sua concorrência e do público alvo, fazendo uso de pesquisas e demais ferramentas pertinentes. Segundo Sant'Anna:

A primeira etapa é a do planejamento, e são completadas as informações colhidas no cliente com outros dados levantados em pesquisas. O planejador sintetiza, analisa, interpreta, cruza as informações, tira as conclusões, esquematiza os trabalhos, define as estratégias a serem adotadas. Em situações bastante simples de trabalho, o atendimento dialoga com o planejamento e encaminha diretamente para as áreas envolvidas. Em casos mais complexos, há duas grandes linhas: a) o planejamento é quem realiza todo esse processo descrito, determinando as estratégias e orientando os demais departamentos; b) o planejamento lidera um grupo interno com as principais áreas envolvidas (e, se necessário, prestadores de serviço externos para complementar a visão), e desse grupo sairão as definições estratégicas já partilhadas. (SANT'ANNA, 2011, p. 311-312)

É o profissional de planejamento que interpretará o conjunto de dados relevantes para conceber a estratégia comunicacional que será adotada por toda a agência na elaboração das demais etapas do processo. Por meio de uma visão multidisciplinar, foca-se na solução das necessidades do cliente pela escolha do posicionamento mais assertivo, possibilitando maior segurança, graças a pesquisa, de bons resultados. Conforme Cunha e Machado:

A partir desse mapeamento, geralmente realizado pelo departamento de atendimento, passa-se para a segunda etapa: coleta de dados. Tanto esta etapa, quanto a seguinte, análise das informações, são frequentemente desempenhadas pelo departamento de planejamento, em conjunto, em alguns casos, com departamento de pesquisa. Estes momentos configuram-se como principais atividades para o publicitário, pois é aqui que acontece o cruzamento das informações coletadas e sua análise, visando à definição das estratégias mais adequadas a serem utilizadas na campanha para maximização dos resultados esperados da comunicação. Neste momento, a partir da inteligência gerada é possível apontar os direcionamentos mais eficazes tanto para a estruturação estratégica da campanha, em termos de definição de posicionamento, estratégias e táticas de comunicação em mídia, quanto em termos de *insights* criativos para o departamento de

criação. É nesta etapa que o publicitário consegue vislumbrar as diretrizes necessárias para que a campanha alcance resultados extraordinários. (CUNHA; MACHADO, 2013, p. 1086)

Pelo trecho citado, podemos compreender a importância do planejamento para a eficácia dos esforços publicitários em favor do cliente e da boa fluidez do trabalho das demais esferas integrantes no processo de execução das campanhas. É interessante perceber que em tempos passados o departamento de planejamento não existia na estrutura das agências. Sendo assim, o *briefing* e demais informações coletadas pelo atendimento eram entregues diretamente à criação que estava livre de diretrizes técnicas para desenvolver as campanhas. O surgimento do planejamento foi motivado pela necessidade dos clientes em deterem maior segurança no retorno do valor investido, por meio de dados que fundamentassem o posicionamento escolhido. Acerca do surgimento deste departamento, discorrem Oliveira e Leite:

Na esfera do relacionamento com as agências de publicidade, as empresas exigiam cada vez mais um trabalho racional, fundamentado, que garantisse efetivamente resultados favoráveis. Além disso, com a finalidade de ter maior conhecimento e controle sobre a evolução de suas atividades, perspectivas dentro do mercado e realidade competitiva, as organizações limitaram algumas funções das agências e assim, interiorizaram os departamentos de marketing e pesquisa, que até então faziam parte da estrutura delas (D'SOUZA *apud* AMARAL FILHO, 2004, p. 2). Como resposta a essa nova realidade, as agências procuraram maneiras de reforçar sua credibilidade e eficiência, e obter maior receita. Dessa forma, estavam colocados todos os pilares para o surgimento do planejamento de comunicação, que parecia formar um modelo inevitável para o contexto em questão. (OLIVEIRA; LEITE, 2013, p. 1200)

Após a consolidação dos preceitos estratégicos da campanha, aciona-se o departamento de criação para que a linha criativa que será utilizada nos anúncios seja cristalizada, apresentada ao cliente, aprovada e, posteriormente, executada e veiculada. Novamente, segundo Sant'Anna:

A estratégia de criação é desenvolvida com o pessoal da criação; em alguns casos, há uma dupla dedicada à conta e atua diretamente. Escolhido o conceito da campanha, os criativos envolvidos – que tradicionalmente formam duplas de criação entre diretores de arte e redatores, porém podem ser agrupados segundo perfil da agência, às vezes com muitos profissionais atuando em times – se reúnem para desenvolver o processo criativo, geralmente o chamado *brainstorm*, ou *tempestade cerebral*, quando – por

um período – todos os participantes devem expressar toda e qualquer ideia relacionada, sem nenhuma preocupação de exequibilidade, para posterior filtro. Ao final, cada um desenvolve sua parte nas peças ou definições de ações, dando, assim, uma proposta formal à mensagem. Importante destacar que, na praxe brasileira, é costume a agência apresentar três caminhos criativos para a aprovação do cliente, buscando explorar ao máximo as alternativas propostas. (SANT’ANNA, 2011, p. 312)

O departamento de criação foi, quando da ausência do planejamento, o grande centro das agências de publicidade. Enaltecido pelo mercado e cobiçado pelos egressos das universidades, é visto até hoje por muitos como o coração das agências de propaganda. Anteriormente, a criação era, na verdade, segmentada entre direção de arte e redação, que trabalhavam separadamente. Foi na década de 50 que a união desses consagrou a dupla de criação. Aponta Aneas:

Na mesma época, Bernbach e o diretor de arte Paul Rand inventam um dos esquemas básicos de organização do trabalho no interior das agências: a dupla de criação, formada por um redator e um diretor de arte que trabalham em parceria. Antes desta experiência, os dois cargos estavam em departamentos distintos, e o processo criativo se dava sem discussão ou brainstorm. O surgimento da dupla tem ligação direta com a valorização do processo criativo na produção publicitária. Movimento expresso literalmente no depoimento de Berncach: “publicidade é fundamental persuasão, e persuasão não é uma ciência, mas uma arte”. (ANEAS, 2010, p. 100)

Esses profissionais trabalham, diante das diretrizes do *briefing* e oriundas do planejamento, para construir mensagens persuasivas e imagens atrativas que capturem a atenção do consumidor/espectador e que, com isso, sirvam ao seu propósito: motivem a compra do bem ou serviço anunciado. Normalmente, as duplas de criação elaboram a partir do *brainstorm* alguns rascunhos de ideias criativas que possam servir aos anseios do anunciante. Esses raves (oriundo do inglês rough: ideia crua, rascunhada) são desenvolvidos de acordo, também, com as observações do diretor de criação, figura máxima da linha de reporte do departamento, e posteriormente apresentados ao cliente para que escolha, dentre as opções, qual corrente criativa mais satisfaz suas necessidades e expectativas.

Após selecionada, aprovada e desenvolvida a linha criativa da campanha, é a vez do departamento de mídia selecionar, cotar e adquirir espaços nos veículos pertinentes para a melhor e mais eficaz divulgação do anúncio confeccionado. Discorre Sant’Anna:

A estratégia de mídia, com o pessoal do departamento correspondente. Em casos simples, é feito apenas o levantamento do solicitado. Em casos mais complexos, são estudadas alternativas mais eficientes e inovadoras; há um diálogo constante com a criação, buscando propor ou viabilizar formatos que alimentem os sustentem as ideias de criação. Várias peças ganhadoras de prêmios de criação nasceram do departamento de mídia, que não somente concebeu um novo formato como conseguiu transforma-lo em realidade, negociando com os veículos. No departamento de mídia, processa-se a seleção de meios, escolha de veículos que serão utilizados, faz-se a programação, o descritivo de mídia e elabora-se o orçamento de veiculação. (SANT'ANNA, 2011, p. 312)

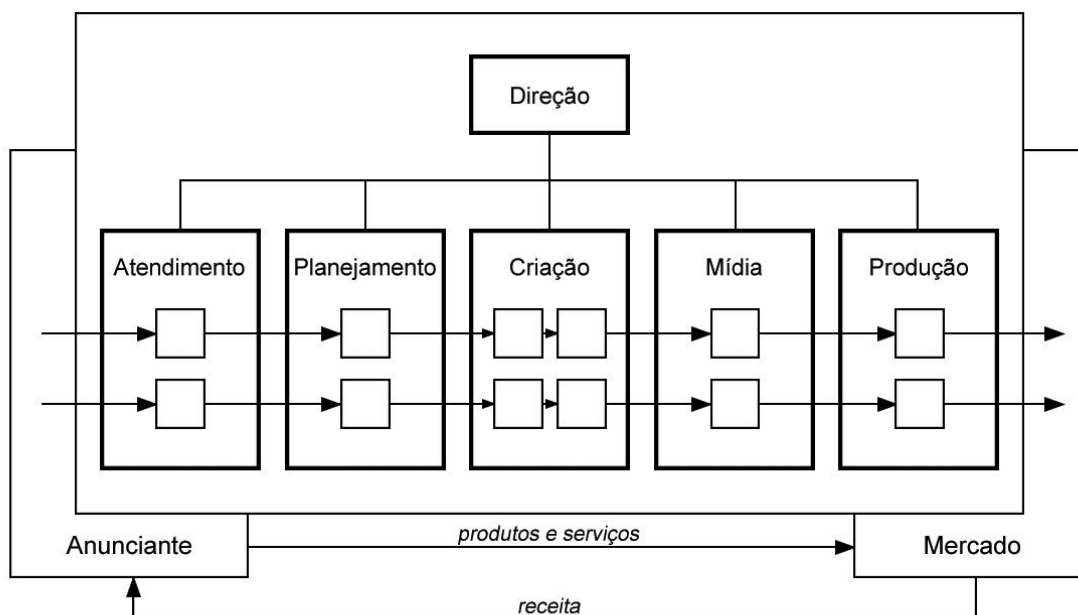
Também é competência do departamento de mídia a elaboração da programação de veiculação, que corresponde ao estudo da frequência em que o anúncio será inserido nos meios de divulgação escolhidos.

Diante da pulverização dos pontos de contato com o consumidor graças ao advento e consolidação das mídias digitais, esta especialização ganhou enorme importância pela capacidade de inovação e pela necessidade de pensamento estratégico para conseguir, independentemente do orçamento disponível pelo cliente, segmentar e atingir eficientemente o consumidor público-alvo do produto anunciado. De acordo com Areu:

A proliferação de meios que permitem aos profissionais da propaganda e do marketing concentrar os esforços em segmentos menores e que altera a ordem no processo publicitário – antes, criação definia a mídia; hoje, a mídia precede a criação. (AREU, 2009, p. 276)

Uma vez que o posicionamento do discurso publicitário varia de acordo com a mídia utilizada, com vistas para o convencimento de quem recebe a mensagem, nota-se que a variedade infindável de plataformas midiáticas disponíveis acaba, por vezes, em preceder a escolha da mídia ao da linha criativa.

Figura 2 - Organograma Funcional Contextualizado



Ao final do processo, os anúncios confeccionados são ou encaminhados para finalização em uma empresa externa à agência, seja uma produtora ou um estúdio de design gráfico, ou finalizados pela própria equipe da agência. Somam-se todos os produtos dos trabalhos dos departamentos para que o atendimento os apresente ao cliente para aprovação final. Altera-se o que foi feito caso solicitado pelo cliente e, ao término das alterações ou na ausência delas, os anúncios passam a ser veiculados.

Ao término da exposição acerca do fluxo de processos dentro do modelo tradicional de estruturação das agências de propaganda, passamos agora à crítica dos sistemas elaborados por agrupamentos funcionais sob à ótica da análise de processos, em especial pela utilização dos preceitos descritos por Geary A. Rummler e Alan P. Brache, em sua obra *“Improving performance: how to manage the white spaces on the organization chart”*.

3. CRÍTICA AO MODELO DE ESTRUTURAÇÃO FUNCIONAL

Perante a apresentação do fluxo de trabalho publicitário, que nos esclarece muito acerca da estruturação organizacional das agências tradicionais, é notável a escolha pela polarização das competências dentro do processo produtivo, aglomerando profissionais de mesma especialização num mesmo contexto departamental para que auxiliem uns aos outros no desenvolvimento de suas práticas. Essa é uma opção muito difundida no mundo para organizações recentes ou de pequeno porte, porque esse agrupamento funcional facilita a gestão de pessoas, custos e metas. Ao mesmo tempo, nestes casos, não apresenta falhas aparentes pois todos os envolvidos se relacionam, numa base diária, com as outras partes do processo e, por isso, dialogam e se influenciam para a execução de um trabalho mais eficiente e eficaz.

Num sistema complexo segmentado em departamentos, cada parte da organização espera passivamente a chegada de sua vez na execução do produto a ser entregue ao cliente. Ao término do seu trabalho, envia o resultado para o próximo na cadeia produtiva, para que assim, sucessivamente, atinja-se o resultado esperado. Sobre o que se expõe, dissertam Rummler e Brache:

Em organizações pequenas ou novas, essa visão vertical não é um problema importante porque todos na organização se conhecem e precisam entender outras funções. No entanto, com o passar do tempo a organização se torna mais complexa à medida que o ambiente muda e a tecnologia se torna mais complicada, essa visão da organização se torna uma responsabilidade. (RUMMLER; BRACHE, 1995, p. 6, tradução nossa)¹²

A visão vertical da organização, abordada pelos autores, faz menção à linha hierárquica de reporte encontrada dentro dos departamentos, em que os colaboradores respondem aos supervisores, que, por sua vez, respondem aos gerentes, que, finalmente, respondem aos diretores. Essa perspectiva, em corporações muito grandes, acaba por criar miopia na percepção das intersecções interdepartamentais. Nessa lógica, os profissionais não se sentem responsáveis pelo trabalho das outras partes do todo, executando suas competências dentro das

¹² Texto original: "In small or new organizations, this vertical view is not a major problem because everybody in the organization knows each other and needs to understand other functions. However, as time passes and the organization becomes more complex as the environment changes and technology becomes more complicated, this view of the organization becomes a liability."

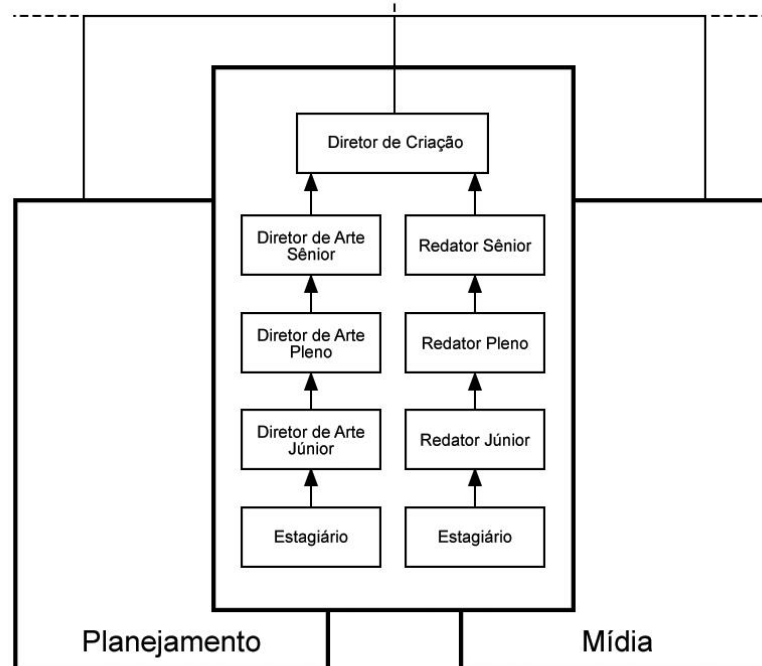
exigências impostas, deixando a cargo dos que ocupam postos mais altos, ou, por vezes, desassistidos, os processos de transição, troca e comunicação, que tanto custam à boa execução do produto final da organização. Para fundamentar este ponto de vista, novamente invocamos Rummler e Brache:

Neste ambiente, gerentes subordinados tendem a perceber outras funções como inimigas, e não como parceiros na batalha contra a concorrência. "Silos" (estruturas altas, grossas, sem janelas) são construídos em torno de departamentos. Esses silos geralmente impedem que questões interdepartamentais sejam resolvidas entre pares em níveis baixos e médios. Uma questão multifuncional em torno da programação ou precisão, por exemplo, é escalada para o topo de um silo. O diretor deste aborda o problema com o diretor do outro silo. Ambos os diretores, em seguida, comunicam a resolução até o nível em que o trabalho é feito. (RUMMLER; BRACHE, 1995, p. 6-7, tradução nossa)¹³

Ao perceberem seus departamentos como peças independentes, tanto funcionários quanto supervisores buscam soluções dos problemas que competem à organização como um todo somente em seus responsáveis diretos, perdendo a capacidade proativa de parearem com iguais de outras competências na busca de melhores resultados.

¹³ Texto original: "In this environment, subordinate managers tend to perceive other functions as enemies, rather than as partners in the battle against the competition. "Silos" (tall, thick, windowless structures) are built around departments. These silos usually prevent interdepartmental issues from being resolved between peers at low and middle levels. A cross-functional issue around scheduling or accuracy, for example, is escalated to the top of a silo. The manager at that level addresses it with the manager at the top of the other silo. Both managers then communicate the resolution down to the level at which the work gets done."

Figura 3 - Visão Vertical da Organização



O reflexo dessa conduta recorrente são executivos sobrecarregados com problemas relativamente simples de serem contornados, mas que tomam proporções maiores e se complexificam por conta do distanciamento entre a falha e quem a soluciona. Ainda segundo Rummler e Brache:

A cultura de silo força os gerentes a resolverem problemas de nível inferior, gastando seu tempo longe de preocupações de clientes e concorrentes de maior prioridade. Contribuintes individuais, que poderiam estar resolvendo essas questões, assumem menos responsabilidade pelos resultados e percebem-se como meros implementadores e fornecedores de informações. Este cenário não é nem o pior dos casos. Muitas vezes, diretores de funções estão tão em desacordo que problemas inter-funcionais não são abordados. Neste ambiente, muitas vezes ouve-se coisas "caindo entre as rachaduras" ou "desaparecendo em um buraco negro". (RUMMLER; BRACHE, 1995, p. 7, tradução nossa)¹⁴

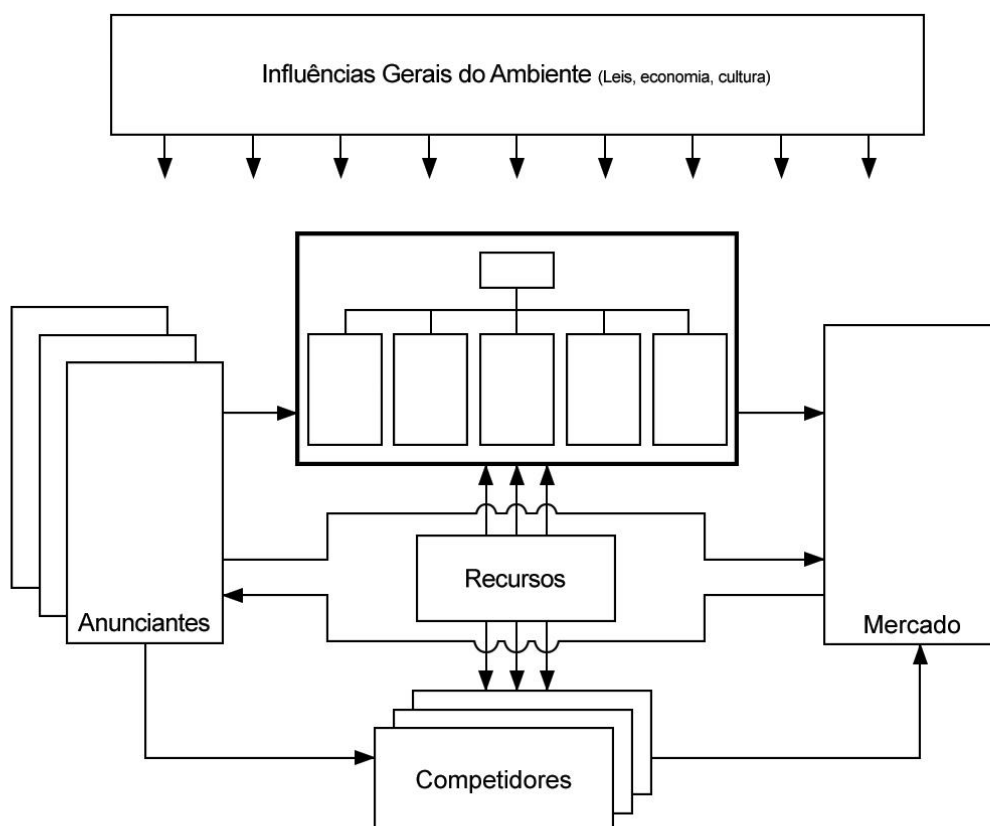
¹⁴ Texto original: "The silo culture forces managers to resolve lower-level issues, taking their time away from higher-priority customer and competitor concerns. Individual contributors, who could be resolving these issues, take less responsibility for results and perceive themselves as mere implementers and information providers. This scenario is not even the worst case. Often, function heads are so at odds that cross-functional issues don't get addressed at all. In this environment, one often hears of things 'falling between the cracks' or 'disappearing into a black hole.'"

Como abordado anteriormente, organizações são sistemas que reagem e se adaptam às modificações de indicadores externos. Na era da informação e da competitividade exacerbada, o tempo de resposta dessas empresas aos problemas internos gerados por essas perturbações devem ocorrer o quanto antes. Respostas mais rápidas geram vantagens competitivas frente aos demais *players* que ainda não amoldaram sua estrutura às novas condições do ambiente. Respostas lentas afetam negativamente o desempenho da corporação como um todo e podem levar a defasagem da estrutura e, em último caso, em perda de *market share* e diminuição do faturamento percebido. Nas palavras de Rummler e Brache:

Nos bons e velhos tempos do mercado de vendedores, não importava. Uma empresa poderia introduzir produtos ao seu próprio ritmo, cumprir apenas os seus próprios objetivos internos de qualidade e fixar preços que garantiam margens adequadas. Não houve consequências graves na evolução de silos funcionais como os ilustrados nos exemplos. Esses dias acabaram. A realidade de hoje requer que a maioria das organizações compitam num mercado de compradores. Precisamos de uma maneira diferente de olhar, pensar e gerenciar organizações. (RUMMLER; BRACHE, 1995, p. 8, tradução nossa)¹⁵

De fato, estamos diante de um problema de grandes proporções, ainda mais se levarmos em conta a infinidade de fatores que tem modificado as dinâmicas dentro do campo da publicidade contemporânea.

¹⁵ Texto original: "In the good old days of a seller's market, it didn't matter. A company could introduce products at its own pace, meet only its own internal quality goals, and set prices that guaranteed adequate margins. There were no serious consequences to the evolution of functional silos like those illustrated in the examples. Those days are over. Today's reality requires most organizations to compete in a buyer's market. We need a different way to look at, think about, and manage organizations."

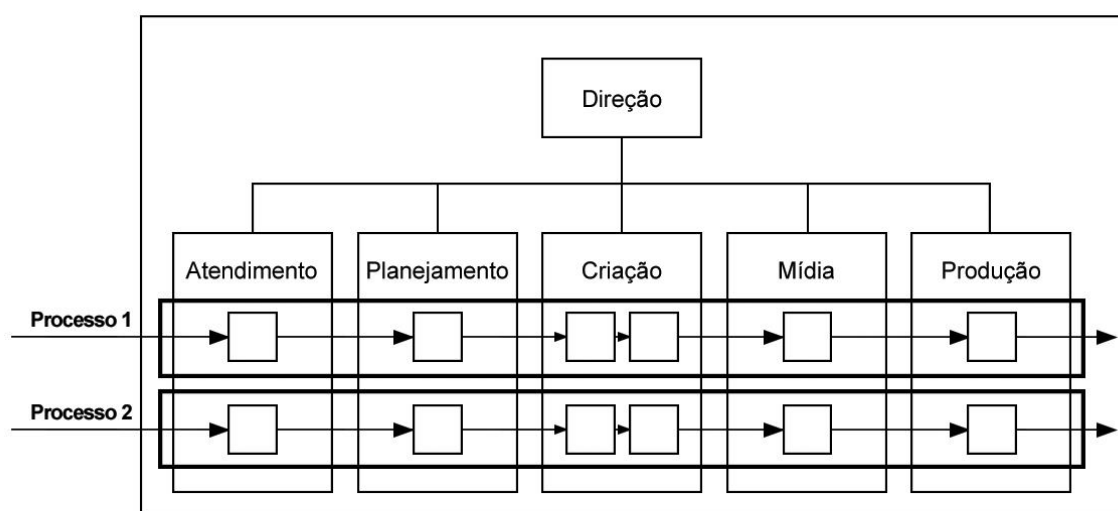
Figura 4 - Sistemas e Fatores Extrínsecos

Superado isso, continuamos a dialogar com a obra de Rummler e Brache ao tratarmos da visão horizontal das estruturas sistêmicas das organizações contemporâneas, ou seja, do fluxo processual interdepartamental como motivador de mudanças estruturais com vistas para uma maior eficiência operacional.

4. A VISÃO SISTÊMICA HORIZONTAL

Em oposição à visão vertical e hierarquizada das organizações, passamos agora a analisar a perspectiva horizontal, que compreende o conjunto de relações interdepartamentais que culminam na efetiva realização e concretização dos produtos das empresas, sejam eles bens ou serviços.

Figura 5 - Perspectiva Horizontal



Ao invés de nos atermos a blocos estruturais fechados e tentarmos buscar melhorias de rendimento organizacional por meio de uma reelaboração do fluxo cronológico em que a atividade é transferida de um agrupamento funcional a outro, essa perspectiva possibilita entender e, portanto, gerenciar interações que já ocorrem naturalmente nas empresas, mas não podem ser vistas, analisadas e trabalhadas pela ótica puramente funcional.

São os esforços que se incumbem de maximizar a efetividade desses processos de troca e aproximação que permitem as organizações adquirirem maior fluidez na adaptação às mudanças no ambiente externo, possibilitando importantes vantagens competitivas. De acordo se encontram Rummler e Brache:

Na nossa experiência, a visão sistêmica de uma organização é o ponto de partida - a base - para projetar e gerenciar organizações que respondem efetivamente à nova realidade da concorrência feroz e às mudanças nas

expectativas dos clientes. (RUMMLER; BRACHE, 1995, p. 9, tradução nossa)¹⁶

Essa perspectiva horizontal ou sistêmica é formada, fundamentalmente, por processos de execução de etapas específicas na cadeia de produção. Ao desenharmos uma organização por meio desta ótica, os rótulos departamentais perdem relevância, uma vez que o trabalho, por sua natureza, transita frequentemente entre competências. Para aproximar esse conceito do mundo das agências de publicidade, deixaríamos de dizer que um trabalho foi do atendimento ao planejamento, ou da criação ao departamento de mídia; nos referiríamos ao processo de coleta de informações, ao processo de cotação de espaços midiáticos, ao processo de estruturação da linha criativa, etc. A palavra chave dentro deste conceito é processo. Evidencia-se:

Quando olhamos para além dos limites funcionais que compõem o organograma, podemos ver o fluxo de trabalho - como o trabalho é feito. Suponhamos que as organizações produzam seus produtos através de um processo multifuncional, como o processo de design de novos produtos, o processo de merchandising, o processo de produção, o processo de vendas, o processo de distribuição e o processo de faturamento. (RUMMLER; BRACHE, 1995, p. 17, tradução nossa)¹⁷

Quando começamos a enxergar claramente essas etapas de realização do trabalho e passamos a racionalizar acerca da pertinência de sua composição é que estaremos criando terreno fértil ao aumento de performance. De nada adianta o investimento em estruturas físicas modernas, amplas e abertas se não nos sensibilizamos para as dinâmicas invisíveis que permeiam as organizações como um todo. Derrubar a parede que separa as salas do financeiro e do atendimento, por exemplo, não tornam, por si só, mais eficazes os processos de cobrança.

O interessante da lógica de processos é que ela coexiste com a lógica funcional. Mesmo no modelo vertical tradicional, os processos existem dentro e fora

¹⁶ Texto original: "In our experience, the systems view of an organization is the starting point – the foundation – for designing and managing organizations that respond effectively to the new reality of cutthroat competition and changing customer expectations."

¹⁷ Texto original: "When we look beyond the functional boundaries that make up the organization chart, we can see the work flow – how the work gets done. We contend that organizations produce their outputs through myriad crossfunctional work process, such as the new-product design process, the merchandising process, the production process, the sales process, the distribution process, and the billing process (to name a very few)."

dos departamentos. A diferença é que, neste último, não se gerencia esse aspecto tão determinante. Ainda, processos não precisam ser formados por profissionais de uma mesma área; desde que esta etapa agregue valor e que o mesmo ocorra sucessivamente até que *output* se concretize e seja entregue ao cliente. É o que expõem os autores:

Um processo pode ser visto como uma "cadeia de valor". Por sua contribuição para a criação ou entrega de um produto ou serviço, cada passo de um processo deve agregar valor às etapas anteriores. [...] Os processos também são consumidores de recursos. Eles precisam ser avaliados não apenas em termos do valor que eles acrescentam, mas também em termos de quantidade de capital, pessoas, tempo, equipamentos e material de que precisam para produzir esse valor. (RUMMLER; BRACHE, 1995, p. 45, tradução nossa)¹⁸

Por conta da alta segmentação da lógica de processos e pelo fato de sabermos exatamente os seus propósitos na organização, facilita-se, quando da análise da pertinência da aplicação de investimentos, a escolha pela automação, pela contratação ou demissão de pessoal, pela reestruturação ou eliminação da etapa, por exemplo. Esforços menos pontuais e mais estratégicos também são mais facilmente implementados e mensurados, como políticas de redução de custos.

Vale salientar que contemplar, refletir e zelar pela boa dinâmica processual acaba por desonerar outras áreas da empresa e abre espaço para o advento de iniciativas de melhoria em diferentes frentes. Concomitantemente, quando desassistidos e mal elaborados, os processos acabam por limitar e saturar drasticamente colaboradores e supervisores. Segundo Rummler e Brache:

No entanto, mesmo pessoas talentosas e motivadas podem melhorar o desempenho da organização apenas tanto quanto os processos do negócios possibilitam. [...] A mensagem final é que, a longo prazo, pessoas fortes não podem compensar um processo fraco. Com demasiada frequência, a administração depende de heróis individuais ou de equipe

¹⁸ Texto original: "A process can be seen as a "value chain." By its contribution to the creation or delivery of a product or service, each step in a process should add value to the preceding steps. [...] Processes are also consumers of resources. They need to be assessed not only in terms of the value they add, but also in terms of the amount of capital, people, time, equipment, and material they require to produce that value."

para superar processos fundamentalmente falhos. (RUMMLER; BRACHE, 1995, p. 46-47, tradução nossa)¹⁹

É responsabilidade dos incumbidos pela gestão da empresa criarem e garantirem a implementação e o bom funcionamento dos meios pelos quais seus subordinados operarão e realizarão suas tarefas cotidianas. O gestor empresarial gera valor para sua organização quando possibilita que os esforços das suas equipes estejam voltados para a melhora contínua dos indicadores, ao invés de lutarem em seu dia a dia com uma estrutura defasada que impede que fluxo de trabalho ocorra de maneira fluida e eficaz. Fundamenta-se:

Uma organização é tão boa quanto seus processos. Para gerenciar as Variáveis de Desempenho no Nível do Processo, é preciso assegurar que os processos sejam instalados para atender às necessidades dos clientes, que esses processos funcionem de forma eficaz e eficiente e que as metas e medidas do processo sejam orientadas pelos requisitos dos clientes e da organização. (RUMMLER; BRACHE, 1995, p. 17, tradução nossa)²⁰

Neste sentido, e para que a composição dos processos empresariais funcione a favor da competitividade, toda sua estruturação deve ser feita com vistas para solucionar problemas, sanar necessidades e satisfazer anseios de seus clientes. O desenvolvimento e cristalização de processos que atentem a melhorar a visibilidade da marca do cliente pelo menor custo possível dependeriam da correta associação entre planejamento, mídia e criação. Essas intersecções só serão bem executadas se tivermos delimitados os pontos críticos de interesse, que neste exemplo são visibilidade e custo.

Diante do exposto, é possível concluir que nessa perspectiva de estruturação institucional deve-se priorizar a lógica processual quando da tomada de decisão. Qualquer iniciativa que não esteja alinhada com o bom funcionamento das dinâmicas de trabalho entre competências pode acarretar em prejuízos e não em

¹⁹ Texto original: "However, even talented and motivated people can improve organization performance only as much as the business processes allow. [...] The net message is that, over the long haul, strong people cannot compensate for a weak process. All too often, management relies on individual or team heroics to overcome fundamentally flawed processes."

²⁰ Texto original: "An organization is only as good as its processes. To manage the Performance Variables at the Process Level, one must ensure that processes are installed to meet customer needs, that those processes work effectively and efficiently, and that the process goals and measures are driven by the customers' and the organization's requirements."

benefícios efetivos para os *stakeholders*. Pertinentemente, discorrem Rummler e Brache:²¹

Finalmente, o Nível de Processo é importante porque a eficácia e a eficiência do processo devem levar a uma multidão de decisões empresariais. Por exemplo, uma reorganização não serve para nada se não melhorar o desempenho do processo. Os trabalhos devem ser concebidos de modo a que as pessoas possam contribuir melhor para os outputs dos processos. Automação é um desperdício de dinheiro se calcifica um processo ilógico. (RUMMLER; BRACHE, 1995, p. 45, tradução nossa)

Algumas soluções pontuais foram levantadas, implementadas e testadas em agências com o intuito incorporar melhores práticas processuais, com vistas para permitir o intercâmbio facilitado de conhecimento entre as especialidades da propaganda. Passamos agora ao estudo desses casos.

²¹ Texto original: “Finally, the Process Level is important because process effectiveness and efficiency should drive a multitude of business decisions. For example, a reorganization serves no purpose if it doesn’t improve process performance. Jobs should be designed so that people can best contribute to process outputs. Automation is a waste of Money if it calcifies an illogical process.”

5. MOVIMENTOS DE ADAPTAÇÃO

Com o objetivo de contornar os problemas que emergem da segmentação departamental baseada na verticalização e hierarquização das organizações, percebemos alguns esforços por parte do campo publicitário com o intuito de possibilitar mais trocas de informações e conhecimento entre as partes envolvidas na concretização dos anúncios em favor de seus patrocinadores. Esses movimentos de adaptação, com vistas para uma maior eficiência e eficácia da propaganda, são incentivados, moldados e acelerados graças à necessidade latente de incorporação dos avanços técnicos, reflexos do advento da era da informação, e de capitalização das oportunidades criadas pelas constantes alterações nas relações de consumo. Consoantes estão Zucco, Roth, Miranda e Moretti:

Impulsionadas por uma nova dinâmica de negócios no século XXI, as agências passam a modificar também sua tradicional estrutura, descrita por Sant'Anna (1995) como uma organização funcional no qual as pessoas são agrupadas por habilidades semelhantes, compartilham especialidades, interesses e responsabilidades técnicas. (ZUCCO; ROTH; MIRANDA; MORETTI, 2010. p. 953)

Porém, iniciativas neste sentido não são exclusivamente recentes. O surgimento das duplas de criação, que agruparam diretores de arte e redatores para que influenciassem uns aos outros em busca de soluções mais criativas para seus clientes, é o exemplo mais marcante. À época, desconstruiu-se as barreiras interdepartamentais para que essas duas competências unissem esforços. Os resultados exponenciais da experiência culminaram na cristalização deste conceito na cultura organizacional das agências de publicidade. Agora, precisamos reconhecer que esta iniciativa deve ser reproduzida nas demais áreas da propaganda para que o mercado se renove e se desenvolva. De fato, essas mudanças já estão ocorrendo. Cabe a nós estudá-las, mensurá-las e documentá-las para que, eventualmente, sejam utilizadas universalmente para garantir melhores resultados comunicacionais. Disserta Alves:

O modelo de trabalho de uma agência ainda segue o organograma implementado na década de 1960, com poucas alterações, como, eventualmente, trios de dois redatores e um diretor de arte ou vice-versa

(CARRASCOZA, 2011, p. 15). Contudo, é possível vislumbrar uma mudança nos processos de trabalho, uma vez que as estratégias de relacionamento das marcas com os consumidores (não apenas a criação de uma campanha para a mídia tradicional, como ocorria até bem pouco tempo atrás) não tem sido prerrogativa apenas das equipes de criação. Muitas vezes nasce até no próprio cliente o norte a ser percorrido no caminho criativo. (ALVES, 2013, p. 756)

Em verdade, o mercado publicitário precisa admitir a queda da hegemonia do departamento de criação. A complexidade tanto das variáveis externas que precisam ser mensuradas para fundamentar o posicionamento das campanhas, quanto das milhares de diferentes plataformas midiáticas disponíveis, acarreta na permeabilidade dos departamentos que mais do que nunca têm que se unir, em igualdade de condições, para gerarem inovação. Fundamenta-se em Machado e Sobrinho:

É necessário compreender também que as soluções criativas em uma agência não dependem apenas do núcleo de criação, mas são a consequência do trabalho de todos os publicitários envolvidos com a campanha e passam por uma série de julgamentos e intervenções antes de chegar ao seu resultado final. Isto condiz com a uma abordagem segundo a qual criatividade não emana de um indivíduo, mas é fruto de um contexto social. (MACHADO; SOBRINHO, 2013, p. 784)

Agora, faz-se muitíssimo pertinente extrairmos o trecho de autoria de Vander Casaqui, em que discorre acerca das condições que determinam e fundamentam as mudanças aqui elencadas e analisadas.

Historicamente, o publicitário constituiu a sua imagem profissional inserida em um ambiente paradigmático: a agência. [...] Os autodenominados “criativos”, no entanto, veem-se às voltas com o momento atual em que uma série de novas atividades, relacionadas tanto à produção de comunicação em sentido amplo, quanto à indústria do entretenimento, assumem papéis na publicização de corporações, marcas e mercadorias. Permanecer “publicitário”, no sentido tradicional, é correr o risco da obsolescência, posto que a retórica do consumo seja um dos aspectos mais notórios da ditadura do novo que impera na enfermidade de nosso tempo, como já apontara Lipovetsky (1989). A ideia criativa, antes relacionada a conceitos, ao convencimento e à sedução baseada nas palavras e nas imagens, parece dar lugar progressivamente às inovações do contato, da presença em pontos de encontro com os consumidores. [...] As mutações constantes dos fluxos comunicativos e suportes tornam a clássica noção de publicidade insuficiente para definir grande parte da comunicação produzida na mediação entre corporações e marcas, de um lado, e consumidores, de outro – uma vez que a busca pelo encontro com os consumidores se espalha pela cultura midiática como um todo, e a própria noção de mídia vai

além do meios que construíram a linguagem publicitária em suas regularidades, em sua familiaridade, em sua memória discursiva. A crise do trabalho publicitário passa pela fluidez e renovação constante do seu produto na atualidade. (CASAQUI, 2013, p. 171)

Neste contexto, é imprescindível a busca por estruturas disruptivas que deem conta do emaranhado de relações intrincadas que se estabelecem entre produtores e consumidores de bens e serviços. A reflexão aqui proposta é importante, mas pode acarretar na desconstrução de conceitos que alicerçam a publicidade como conhecemos, para que evitemos a tomada do mercado por empresas correlatas que elaborem maneiras mais eficientes de sanarem as necessidades dos clientes das agências de propaganda. Um desses alicerces ameaçados é a própria subdivisão de competências que pode dar lugar a soluções que presem por uma visão mais holística da comunicação. Novamente nas palavras de Alves:

Em uma agência de publicidade podemos situar as próprias denominações dos departamentos como um sistema de classificação de procedimentos: atender o cliente, planejar, criar a campanha, produzir e veicular os materiais etc. Essas classificações acabam por restringir a abrangência do trabalho de cada departamento que, na atualidade, tem tido limites cada vez mais permeáveis. Se há mais intersecções entre o atendimento e o planejamento, entre mídia e a criação, como verificamos que têm ocorrido, estas trazem mudanças no modo formatar um briefing para a criação levando em conta não apenas as necessidades urgentes do cliente, mas também as possibilidades de extensão de uma peça criativa para diversos meios e plataformas, o que implica num plano de mídia também criativo. (ALVES, 2013, p. 755)

O planejamento de comunicação já precede a criação, pois fomenta a busca de soluções orientadas à realidade técnica dos anunciantes, garantindo melhores resultados. Em muitos casos, diante da complexidade dos suportes midiáticos, saídas criativas e inovadoras não dependem da elaboração imagética e textual dos anúncios, mas sim da construção e execução de novos pontos de contato com o consumidor. Tudo isso acaba por justificar o advento e aplicação de estruturas que estimem pela integração da publicidade. Mais uma vez, segundo Alves:

A nossa hipótese é que a divisão entre departamentos de planejamento e de criação das agências esteja se tornando cada vez mais tênue e que, muitas vezes, vem do planejamento a direção do caminho a ser percorrido

pela criação. Ou seja, a convergência das mídias (JENKINS, 2009) representa também uma convergência dos saberes dentro das agências na conformação das campanhas e dos postos de trabalho. Como escreve Fígaro (2011, p. 100), “o trabalho em equipes e a integração dos tradicionais departamentos de mídia, atendimento e criação são necessários para desenvolver propostas mais alinhadas às tecnologias disponíveis e à interação de plataformas midiáticas. (ALVES, 2013, p. 755)

No cenário apresentado, parece não haver mais espaço para o profissional hiperespecializado, focado em uma ou outra vertente específica da propaganda. Para que possam operar os movimentos de transição entre as competências, precisam dominar diversos conceitos diferentes que passam a incluir, também, outras subdivisões do marketing empresarial. Expõem Zucco, Roth, Miranda e Moretti:

Há que se considerar que, conforme análise de Corrêa, Santos e Rosa (2008), a tendência de adotar a comunicação integrada gera uma mudança no ambiente organizacional das agências, não só pelas áreas a serem agregadas à estrutura tradicional dos departamentos de criação, atendimento, mídia e produção, como pelo perfil dos profissionais que passam a ter que apresentar uma visão holística da comunicação para pensar qual a melhor forma de conquistar os clientes e oferecer a eles alternativas coerentes e criativas para atingir mercados consumidores extremamente voláteis. (ZUCCO; ROTH; MIRANDA; MORETTI, 2010. p. 953)

Ao encontro da totalidade de conceitos explanados, posicionam-se Sant’Anna, Rocha Júnior e Garcia, na revisão e ampliação póstuma da obra do primeiro:

As agências no Brasil obedecem a diversos esquemas de organização interna, moldados segundo suas necessidades peculiares. Porém, os autores destacam o modelo mais atual das agências o de trabalho mais estratégico desenvolvido em times multidisciplinares (unindo atendimento, planejamento, criação, mídia e produção), e onde todos – acima de suas especializações – são profissionais de comunicação em busca de soluções efetivas para os problemas e as oportunidades levantados para a marca, o produto ou serviço de seu cliente. Depois, quando os objetivos e estratégias já estão traçados, cada área desenvolve seus esforços específicos (o que não inibe que, durante esse desenvolvimento, novas possibilidades surjam e possam ser novamente partilhadas entre todos, não importando de onde venham). (SANT’ANNA, 2011. p. 303)

5.1 Exemplos de Estruturações Atuais

Nas próximas páginas, e para dar prosseguimento a concretização da pesquisa exploratória, dedicaremos nossos esforços para identificar reais experiências de organização estrutural de empresas que se encaixam no escopo do presente estudo. Objetivamos, portanto, analisar pelas óticas fundamentadas até então, da perspectiva vertical hierárquica e sua convivência com a perspectiva horizontal de produção, estruturações corporativas distintas que convivam no âmbito publicitário caracterizado pelas constantes mudanças anteriormente descritas. Com isso, esperamos, pelo enquadramento lógico das relações internas dessas instituições, expor suas peculiaridades estruturais frente ao modelo tradicional das agências de publicidade, relatado por Sant'Anna. Com sorte, identificaremos adequações na cadeia produtiva dessas corporações, que serão melhor descritas e materializadas pela aplicação dos conceitos propostos por Rummler e Brache. Para tanto, optamos por utilizar da investigação qualitativa.²²

Por conta disso, realizamos entrevistas focalizadas²³ com membros ativos do quadro de funcionários de duas empresas do ramo publicitário curitibano: uma grande e consagrada agência *full service*, e uma pequena e emergente consultoria de *branding* local. A primeira está entre as 5 maiores agências independentes do Brasil²⁴ e a segunda acumula cases de empresas como Coca-Cola, Ministério da Saúde, entre outras. As delimitações das características das instituições analisadas se encerram aqui, visto que objetivamos o foco em sua estrutura interna, em como se organizam para a correta realização dos trabalhos. Com isso, impedimos que outras percepções contaminem o objeto de estudo.

Passamos agora a análise das estruturas das empresas mencionadas, cristalizadas a partir das entrevistas realizadas. Teceremos comentários, apresentaremos representações visuais das organizações e traçaremos os paralelos que forem pertinentes com a lógica publicitária tradicional.

5.1.1 Agência *Full Service*

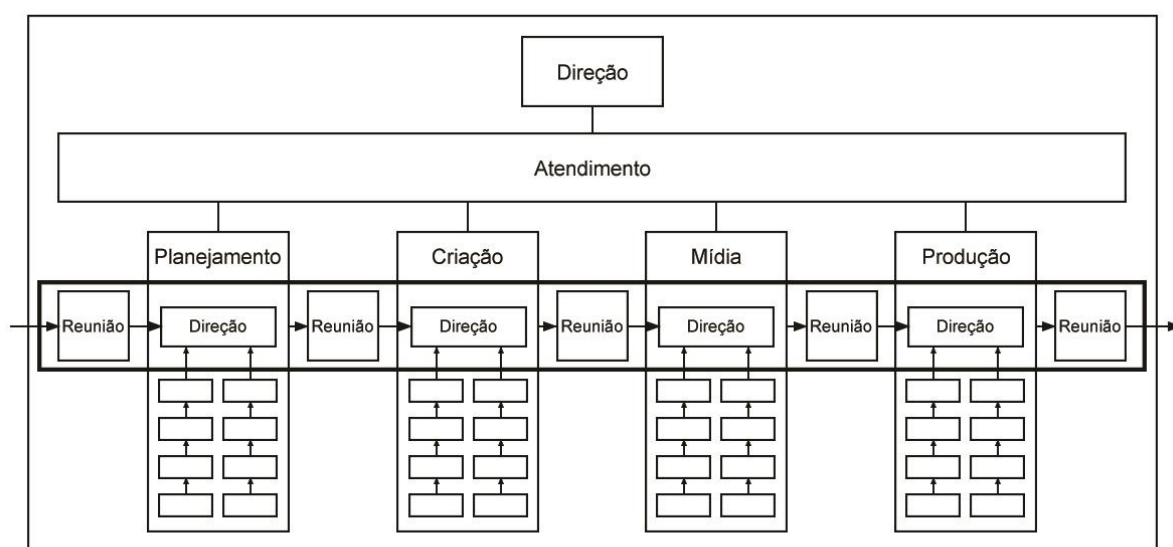
²² BRITTO Jr., FERES Jr., 2011. p. 240

²³ BRITTO Jr., FERES Jr., 2011. p. 240

²⁴ Dado disponibilizado pela própria organização.

Ao analisarmos a estrutura da agência que trabalha em modelo *full service* (ou entrega total), atentando para a coexistência da perspectiva vertical (hierárquica) e horizontal (processos), percebemos a implementação de certas práticas que buscam, por sua natureza, sanar ou reduzir os problemas oriundos de uma formatação em departamentos que, neste exemplo, se aproxima da disposição tradicional exposta em profundidade quando da análise da estrutura tradicional. Em suma, a empresa estudada utiliza-se em grande parte da subdivisão do trabalho por concentração de competências, mas, em busca de um melhor resultado dos *outputs*, incorporou novas etapas ao fluxo de trabalho para reduzir os ruídos causados pela estruturação em silos.

Figura 6 - Empresa 1 - Estrutura Organizacional



Da figura 6 apresentada, resultado da entrevista realizada, nota-se duas grandes diferenças da empresa ilustrada para a estrutura tradicional das agências de publicidade.

A primeira seria o reposicionamento do atendimento frente aos demais departamentos da agência. Esta medida surgiu da necessidade de aproximação mais intensa com as expectativas e exigências do anunciante. Pelo fato do profissional de atendimento permear a cadeia produtiva dos demais setores, o cliente é constantemente reportado acerca dos resultados de cada etapa do processo interno, com vistas para um aumento da eficácia das campanhas e para a redução do número de alterações do produto final. Sobre as mudanças que

fundamentam esta reformulação do atendimento, disserta com clareza Christiane Monteiro Machado:

Já é lugar comum argumentar sobre a complexidade do mercado, mas é importante compreender as consequências dessa complexidade. A fragmentação das mídias, a redução do controle sobre a mensagem enviada, o aumento da concorrência em quase todos os setores, os públicos cada vez mais exigentes e dispersivos, que interagem entre si para falar, inclusive, das marcas, trazem um contexto especialmente desafiador para o profissional de Atendimento. Há uma clara necessidade de mais foco no negócio do anunciante, que também é mais exigente porque sabe que sobreviver no mercado depende de profissionalismo no seu planejamento de negócios. O Atendimento, assim, passa a ter funções cada vez mais estratégicas, indo muito além de apenas acompanhar e fazer a ponte entre agência e anunciante para viabilizar negócios, e passa a assumir características novas em relação a seu papel histórico. (MACHADO, 2013, p. 1423)

De fato, as alterações no ambiente externo das agências, que aqui consistem na pressão dos anunciantes por estratégias comunicacionais mais rentáveis frente a competitividade exacerbada do mercado, fomentaram a ampliação do escopo do profissional de atendimento para além das práticas apontadas pelos estudos tradicionais de estruturação das empresas da propaganda.

Na agência *full service* estudada, o atendimento não só atua em paralelo aos outros departamentos durante o fluxo de concretização da campanha, mas também é o grande responsável pela condução das atividades, pelo preenchimento dos espaços vazios entre os departamentos, pela transferência de informação entre competências. Isto garante que os *outputs* das etapas do processo estejam sempre consoantes com as características fundamentais da comunicação da marca anunciada. Apesar da alta rotatividade de cargos e pessoas nos departamentos da organização, os profissionais de atendimento responsáveis pelas contas da agência são contratados de longa data, que conhecem a fundo seus clientes e suas intenções comunicacionais. Por conta disso, são porta-vozes da marca dentro da agência, pessoas comprometidas com os resultados esperados pelo anunciante. É o que se cristaliza na fala do entrevistado:²⁵ “o atendimento estratégico é fixo, ele toca a conta dele, ou as contas dele, ele não troca.” Em seguida, “o atendimento é o cliente dentro da agência, ele é quem tem o histórico do cliente.” Segundo o entrevistado, o conhecimento de longa data das relações prévias com o anunciante

²⁵ Falas extraídas, adaptadas e transcritas de áudio captado em entrevista.

proporcionam ao atendimento a capacidade de analisar os trabalhos sob a ótica do cliente. “Eu não consigo te colocar em palavras agora mas o cliente não irá aprovar isso” é exemplo do posicionamento do atendimento frente aos *outputs* dos departamentos: “Esse olhar da foto não entra, essa cor, isso não é a marca.”

Esse reposicionamento do atendimento da agência, perante os demais departamentos e o fluxo de trabalho, é mais bem entendido quando utilizamos da visão estrutural, representada na figura 6 pelos blocos departamentais. O atendimento se aproxima de todas as demais competências para garantir que o posicionamento do cliente e a atenção as suas necessidades estejam sempre presentes no desenrolar das campanhas. Por sua vez, a segunda diferença do modelo da agência *full service* analisada para o modelo tradicional abordado no segundo capítulo deste estudo é melhor representado pela ótica horizontal, que se atenta para a forma como o trabalho se concretiza dentro da organização. Mesmo assim, optamos por expor essas características numa mesma imagem (Figura 6) para reforçar o que já foi explanado: essas duas lógicas coexistem no dia a dia das empresas e, por consequência, das agências de publicidade.

Superado isso, passamos a analisar as reuniões interdepartamentais que foram inseridas ao longo do fluxo de trabalho da agência estudada, desde o início do processo até seu término com a entrega dos resultados ao cliente. Consistem de encontros entre os representantes dos departamentos da agência para dirimir acerca dos output entregues ao fim de cada etapa da cadeia de produção. Estas reuniões, inclusive, acontecem antes do início dos trabalhos, num encontro inicial para abordar as características do briefing que concretiza as demandas e necessidades do anunciante. Essa reunião inicial é convocada pelo atendimento da conta, que, pela experiência adquirida, sabe quais partes da agência serão necessárias para a correta execução do processo que resultará no produto comunicacional que suprirá as expectativas do cliente. É também pela condução dessas reuniões que o atendimento se faz presente durante o fluxo do trabalho, reafirmando sua importância para a qualidade dos outputs esperados. Materializa-se o que é dito pelos seguintes trechos extraídos da entrevista realizada: “A gente tem pontos de contato com representantes de todos os departamento que formam esta equipe.” Em seguida, discorre: “Nesta primeira reunião estão quem vai trabalhar neste *job*. Quem sabe disso? O atendimento. Por isso a importância dele, ele é quem convoca.”

Graças a essa iniciativa, mesmo os departamentos que não iniciarão suas atividades instantaneamente, como é o caso da criação, mídia e produção, ficam atentos aos trabalhos que serão necessários e ajudam a cristalizar desde o início as delimitações do que se espera atingir. Segundo o entrevistado: “Mas essa reunião, a importância dela é: todos vamos pensar nesta demanda da melhor maneira possível, ganhando prazo.” Continua ao explicar que “a criação não vai começar a fazer o trabalho agora, mas ela vai afiar o olhar para referências.”

Neste momento inicial, firmam-se prazos para as atividades de cada departamento e elabora-se um esboço do processo que será percorrido pelos colaboradores para correta execução do produto final, dados estes que são concretizados em um cronograma geral. As consequências positivas da iniciativa são corretamente apontadas pelo entrevistado: “O bom disso (reuniões) é que você abaixa a guarda, ninguém sabe nada do *job* nesta reunião, você tem devaneios.” Com isso, não há imposição de um resultado específico de um departamento a outro. Abre-se espaço para que, desde o início, os representantes dos departamentos, em igualdade de condições, discutam e acrescentem ao processo. Complementa em seguida: “É uma coisa legal que abre horizontes. E a gente faz isso em todas as etapas possíveis. Esta equipe vai ver o planejamento e opinar, vai ver a criação e opinar, vai ver a apresentação final e opinar, e vai pro cliente tranquila, com todo mundo alinhado.”

Com a regularidade destas reuniões de deliberação interdepartamental, o trabalho é constantemente revisto e analisado por todos os representantes das competências que atuaram no processo, contribuindo para o aumento da qualidade do produto comunicacional e para a redução do número de retrabalhos e adequações solicitadas pelo anunciante. Conforme o entrevistado: “E isso ajuda a gente a ser chato, por isso que eu acho que sai um trabalho melhor. Porque a gente vê tantas vezes os trabalhos e discute tanto os trabalhos que a gente tira o erro que ninguém viu.”

5.1.2 Consultoria de *Branding*

Em contraponto ao estudo da agência *full service* que se aproxima da estrutura tradicional da indústria da propaganda, passamos agora a abordar os nuances do fluxo de trabalho de uma empresa especializada em consultoria de

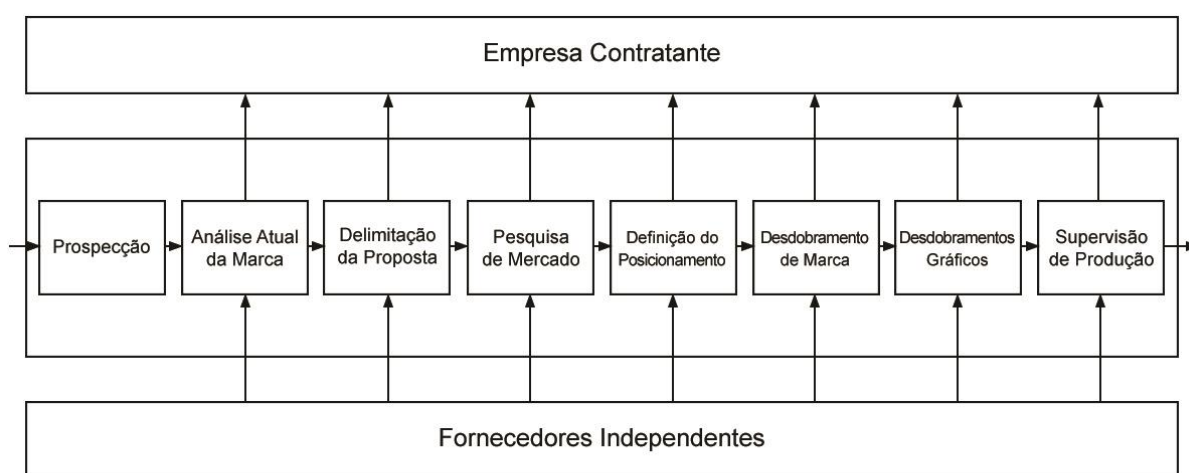
branding, ou *bureau de branding*. Essa organização especializada na proposição de um conceito de marca assertivo, pautado em pesquisas de mercado, competidores, público e uma série de outros dados relevantes, tem estrutura que se assemelha aos estúdios disruptivos que trabalham em pontos específicos da comunicação do cliente com vistas para um melhor resultado comunicacional para o anunciante. Essas empresas, como abordado anteriormente, ganharam e ganham espaço no mercado publicitário pela complexidade do cenário atual. De acordo está João Gabriel Chebante:

Definitivamente, os tempos não são mais os mesmos. O BV (bônus sobre volume), que tem sido a grande fonte de remuneração das agências tradicionais, está cada vez mais escasso. E não é uma questão de maior transparência na tríade agência-marca-cliente que é razão desta redução; o ponto de inflexão está na mudança de *mix* de comunicação e suas ferramentas. (...) O avanço da tecnologia, do comportamento do público e principalmente a evolução e novas perspectivas nos modelos de comunicação foram determinantes para alterar essa visão do mercado. (...) Em algum momento dos últimos 25 anos, a agência de publicidade perdeu o poder de influência e interesse em co-desenhar a estratégia de marketing e comunicação das marcas que defendia. Abriu primeiro espaços para a segmentação do mercado, como bureau promocional, de marketing direto, digital, trade, branding, eventos e afins. (...) A tendência já está se confirmando lá fora. Das 10 maiores agências digitais dos Estados Unidos, oito são, na verdade, consultorias. A Accenture lidera a lista, seguida pela IBM e a Delloite. Todas crescem em ritmo acelerado e trabalham profundamente no core business de seus clientes, algo que falta às agências tradicionais. (CHEBANTE, 2016)

Fica claro que em meio às diversas possibilidades comunicacionais, o foco em um ponto específico da comunicação permite a otimização da estrutura interna da empresa, resultando também na otimização dos resultados e do investimento aportado pelo anunciante. Ao consolidarmos numa representação imagética a estrutura da consultoria de *branding*, guiando-nos pelas diretrizes extraídas em entrevista com colaborador da empresa, por meio das perspectivas vertical e horizontal expostas durante o desdobramento deste estudo, percebemos a predominância da utilização da ótica de processos como mais assertiva para correta apresentação do fluxo de trabalho. Pela natureza desta organização, seu tamanho reduzido, sua flexibilidade de entrega ao cliente e sua especialização para produção de um *output* predeterminado, não é possível a comparação direta com o modelo tradicional anteriormente detalhado no capítulo 2. As linhas departamentais não representam efetivamente uma subdivisão do trabalho por competências, visto que

todos os membros que fazem parte da cadeia produtiva se confundem para criação colaborativa do produto comunicacional contratado. Ao mesmo tempo, ao detalhar as características da organização, a entrevistada se ateve a descrever as etapas pelas quais o trabalho é concretizado, o que coincide com a lógica arguida por Rummler e Brache e delineada no capítulo 4. Diante disso, resultamos na Figura 7 que se expõe a seguir:

Figura 7 - Empresa 2 - Estrutura de Processos



A primeira etapa dentro do processo da *bureau de branding* é a prospecção da empresa contratante. Visto que a estrutura dessa corporação não possibilita a atuação simultânea em um número elevado de contas, aplica-se um crivo ao processo de captação de clientes, prezando por mercados ainda não pesquisados, diferentes dos outros projetos realizados anteriormente. Segundo a entrevistada: “Empresas que sejam inovadoras, independente da área. Pegamos clientes em que podemos aprender. Se não aprendermos nada com isso, não há porquê trabalharmos. Clientes de diferentes áreas, onde consigamos adquirir o máximo de conhecimento possível e trazer experiências novas, desafios novos.”

Feita a aproximação com a empresa objeto do processo de consolidação de proposta de marca, passa-se ao estudo dos materiais existentes, da percepção do público da marca até então, das aparições midiáticas anteriores. Este estudo possibilita em seguida, junto da análise estratégica da marca e seu *brandbook*, delinear o que será necessário produzir e o que poderá ser aproveitado para

redução do tempo de trabalho e do custo do projeto para o contratante. “Projeto de branding seria todas essas regras preliminares que o cliente deveria ter. Isso faz com que a gente consiga queimar algumas etapas, fazer com mais facilidade e mais rápido. Vamos supor que o cliente tem um projeto de branding que não foi feito análise de público, isso seria um problema. Foi feito com análise no que? Torna-se necessário refazer esta parte.”

Essas informações são consolidadas numa proposta que é apresentada e discutida em conjunto com o cliente. Quando os pontos de modificação elencados na proposta são aceitos e contratados, passa-se a fase de pesquisa e abertura de escopo frente ao mercado em que a empresa se insere. “Enfim, isto não é linear, mas passamos a pesquisa de concorrentes, a própria empresa, o público, contratamos uma outra empresa de etnografia caso o cliente tenha interesse de fazer algo mais amplo ou se achamos necessário naquele nicho.” Após a captação dos dados relevantes por meio das pesquisas executadas, segue-se para a análise da totalidade das informações, por meio de técnicas de *design thinking*, com vistas para a cristalização do posicionamento da marca. “A partir disso, criamos o posicionamento, este conceito: de onde a empresa veio, para onde ela quer ir, qual a missão, quais os valores, quem eles são, qual o tom de voz, etc.” Todo este processo é executado pelos membros fixos da empresa em conjunto com designers estratégicos que são agregados a equipe de acordo com a demanda do trabalho.

Ao fim da etapa de pesquisa e de delimitação do posicionamento da marca, elabora-se um cronograma e sugere-se ao cliente os desdobramentos imagéticos necessários para a correta aplicação dos resultados atingidos até então. “No final desta fase são feitas recomendações. É isso que acreditamos ser necessário. Estrategicamente a empresa precisa de tudo isso. Geralmente vem vários outros serviços, assessoria de imprensa, por exemplo.”

Apresentado e aprovado o posicionamento resultante das etapas anteriores do processo, passa-se a execução dos desdobramentos, quais sejam, a própria reformulação imagética da marca, materiais gráficos, digitais e áudio visuais necessários para a correta propagação interna e externa das diretrizes elencadas. “Nas próximas etapas, chamamos designer visuais para realizar o que o cliente aprovou. Daí começa a ser feito: marca, papelaria, website, etc.”

Ao final, quando finalizados e aprovados os materiais elaborados a partir do posicionamento de marca, passa-se a fase de supervisão da produção efetiva

destes desdobramentos, aproximando-se dos fornecedores contratados para garantir a correta execução dos produtos. “A última fase seria de *tracking*, em que vamos atrás para saber se tudo está sendo executado da forma correta, que o cliente também tem que contratar. Por exemplo, já teve casos em que fizemos todo o material gráfico, que seria interessante que a gente fosse na gráfica, fizesse o acompanhamento, que é o primor que a gente gosta de ter. Se o cliente não compra isso, a gente acaba não fazendo.”

Percebemos, portanto, que a lógica sequencial de atividades guia, por si só, a organização da estrutura da empresa, que se amolda constantemente às necessidades específicas de cada etapa do trabalho. A equipe fixa é reduzidíssima, uma vez que não há necessidade de manter no quadro corporativo um número muito grande de funcionários. Fornecedores independentes e externos a empresa, ou seja, prestadores de serviço terceirizados, são convocados para atuar em etapas que precisam de uma expertise pontual para concretização dos resultados esperados. Ao mesmo tempo, todos os *outputs* da cadeia produtiva são reportados e discutidos conjuntamente com o cliente contratante, para que o que é criado reflita as características intrínsecas da organização.

Ainda, o fluxo de trabalho a que se refere a Figura 7 é exemplo de uma contratação completa, quando o cliente necessita e contrata todas as etapas disponíveis para concretização do projeto de *branding*. O interessante aqui é notar que a solicitação do serviço de consultoria pode se restringir a etapas específicas do processo, o que possibilita a entrega ao cliente de uma solução mais flexível, no que diz respeito a custos e prazos. A delimitação das etapas a serem concretizadas não é realizada apenas pela empresa contratante, visto que a própria *bureau* analisa os materiais existentes e a percepção da marca pelo público previamente ao início dos trabalhos de pesquisa e cristalização da proposta, para que, se possível, utilize-se do que já foi criado para gerar os resultados comunicacionais. Isso contribui ainda mais para a flexibilidade de entrega e adequação ao orçamento do anunciante.

CONCLUSÃO

Acreditamos que o presente estudo chegou a conclusões satisfatórias no que tange aos objetivos exploratórios elencados, quais sejam, a contextualização do cenário atual da publicidade e as fortes mudanças que já se instauram e ainda estão por vir; a descrição em profundidade do modelo tradicional das empresas de propaganda; a exposição das lógicas vertical e horizontal de observação das estruturas organizacionais; e as tentativas de adaptação já documentadas que foram implementadas em tempos passados para facilitar a concretização dos produtos comunicacionais, *outputs* das agências. Graças a essas delimitações, possibilitou-se as análises realizadas quando da investigação qualitativa, por meio das entrevistas em profundidade, para expor e relatar as peculiaridades dos modelos de trabalho das empresas estudadas.

No capítulo primeiro, percebemos como a mudança constante nas plataformas tecnológicas resulta numa variação permanente do mix de comunicação, visto que a tomada do mercado por mídias pulverizadas e altamente segmentadas, junto do aumento exponencial da competitividade nos mais diversos setores da economia, tornam anunciantes e seus clientes cada vez mais exigentes frente aos resultados comunicacionais veiculados pelas agências e empresas correlatas. Essas mais variadas pressões ao modelo estrutural das agências justificam corretamente a busca por metodologias que facilitem o diagnóstico de iniciativas de melhoria.

No segundo capítulo, ao abordarmos as disposições tecidas por Sant'Anna acerca do modelo tradicional das agências de publicidade, passamos a compreender com mais profundidade as lógicas de troca entre os departamentos dessas organizações, sua estrutura sequencial de entrega da responsabilidade para o próximo da cadeia produtiva.

Por sua vez, no capítulo três, utilizamos dos conceitos de Rummler e Brache para expor as fragilidades de um modelo completamente pautado na estruturação vertical hierárquica, que peca em não incentivar a produção colaborativa entre competências para busca de soluções mais condizentes com a realidade atual do cenário comunicacional.

Já no quarto capítulo e ainda por meio das diretrizes de Rummler e Brache, contextualizamos o que seria a perspectiva horizontal de análise das organizações, que traz a tona as lógicas invisíveis das trocas interdepartamentais para concretização dos produtos das empresas. É a partir desta ótica que buscamos materializar e discutir as mudanças e experiências desdobradas no quinto capítulo deste estudo.

Ao analisarmos os objetivos específicos do presente trabalho frente a investigação qualitativa exposta ao final do capítulo cinco, nos deparamos com algumas iniciativas adotadas pela agência *full service* estudada para conter e superar as dificuldades resultantes do modelo tradicional vertical. A ampliação do escopo do atendimento, que passa a ter um papel mais estratégico ao balizar as trocas de informação entre os demais departamentos e o anunciante, e a inclusão das reuniões interdepartamentais no processo de produção dos *outputs* da agência, só puderam ser efetivamente diagnosticados e relatados a partir das perspectivas de análise propostas por Rummler e Brache. Estas iniciativas são fundamentais para que agências deste porte continuem competitivas e relevantes frente as alterações constantes das expectativas dos anunciantes e de seus objetivos comerciais.

Concomitantemente, ao discorrermos sobre a estrutura primordialmente horizontal da consultoria de *branding* estudada, materializamos e exemplificamos a ótica estrutural baseada no processo de produção dos produtos comunicacionais. É pelo apego as etapas da cadeia produtiva e pelo poder de adaptação frente às demandas do cliente que empresas de quadro reduzido conseguem atuar no ramo publicitário, mesmo convivendo com agências bem mais complexas. Diversas empresas não enxergam mais tanto valor no retorno produzido pelas agências em modelo de entrega total e buscam soluções mais pontuais e disruptivas para seus problemas de comunicação.

Longe de termos exaurido as possibilidades de melhoria que já estão em prática nas agências que atuam no mercado publicitário, acreditamos que o aproveitamento das perspectivas de análise utilizadas no decorrer deste estudo podem ser de grande utilidade para outros ensaios acadêmicos que busquem não somente documentar experiências existentes, mas também teorizar acerca de melhorias estruturais que podem vir a facilitar o trabalho dos comunicadores que se incumbirem de atuar num ramo em perpétua e acelerada modificação.

REFERÊNCIAS

ALVES, Maria Cristina Dias. ESTAMOS EM MUDANÇA: O TRABALHO DOS CRIATIVOS NA PUBLICIDADE CONTEMPORÂNEA. III PRÓ-PESQ PP - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda. Deve haver mais pesquisa na publicidade porque é assim que se conquista a real beleza / Eneus Trindade e Clotilde Perez, (orgs.). São Paulo: Schoba, 2013.

ALVES, Maria Cristina Dias. PROCESSOS CRIATIVOS DA PUBLICIDADE MEDIATIZADA: UM PROJETO DE PESQUISA. V PRÓ-PESQ PP - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda. O sistema publicitário e a semiose ilimitada / Eneus Trindade e Clotilde Perez, (orgs.). – São Paulo: INMOD / ABP2 / PPGCOM-ECA-USP, 2014.

ANEAS, Tatiana. O CAMPO PUBLICITÁRIO E O PROCESSO DE CONSAGRAÇÃO DE 1984. I PRÓ-PESQ PP - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda. Há momentos em que precisamos parar -- : parar para pensar os rumos da publicidade contemporânea / Eneus Trindade e Clotilde Perez, (orgs.). -- Salto, SP : Editora Schoba, 2010.

AREU, Graciela Inés P. O QUE MUDA NOS MODOS DE FAZER PUBLICIDADE NO BRASIL NA ÚLTIMA DÉCADA. Publicidade e Propaganda: 200 anos de história no Brasil / Maria Berenice Machado (organizadora). – Novo Hamburgo: Feevale, 2009.

CAMPOS, Vicente Falconi. O Verdadeiro Poder: Práticas de Gestão que Conduzem a Resultados Revolucionários. Nova Lima: Falconi Consultores de Resultados, 2009.

BRAGA, Diego Vieira. PUBLICIDADE E CONTEMPORÂNEO: INDÍCIOS PÓS-MODERNOS NA ATIVIDADE PUBLICITÁRIA. I PRÓ-PESQ PP - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda. Há momentos em que precisamos parar -- : parar para pensar os rumos da publicidade contemporânea / Eneus Trindade e Clotilde Perez, (orgs.). --Salto, SP : Editora Schoba, 2010.

BRITTO JR., Álvaro Francisco de. FERES JR., Nazir. A UTILIZAÇÃO DA TÉCNICA DA ENTREVISTA EM TRABALHOS CIENTÍFICOS. *Evidências*, Araxá, v. 7, n. 7, p. 237-250, 2011.

CASAQUI, Vander. ESTÉTICA DA CRISE DO TRABALHO PUBLICITÁRIO: UM OLHAR DIACRÔNICO PARA OS DISCURSOS AUTORREFERENCIAIS DOS ANUÁRIOS DO CLUBE DE CRIAÇÃO DE SÃO PAULO. III PRÓ-PESQ PP - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda. Deve haver mais pesquisa na publicidade porque é assim que se conquista a real beleza / Eneus Trindade e Clotilde Perez, (orgs.). São Paulo: Schoba, 2013.

CHEBANTE, João Gabriel. Por que o futuro da sua marca não reside na atual agência?. *Meio e Mensagem*, Julho de 2016. Disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br/home/opiniaio/2016/07/01/por-que-o-futuro-da-sua-marca-nao-reside-na-atual-agencia.html>>. Acesso em: 21/11/16.

CUNHA, Marina R. R. Lousa da. MACHADO, Eliseu Vieira. A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA APLICADA A PUBLICIDADE. IV PRÓ-PESQ PP - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda. Por uma Publicidade Livre Sempre / Eneus Trindade e Clotilde Perez, (orgs.). São Paulo: INMOD / ABP2 / PPGCOM-ECA-USP, 2013.

GARBOGGINI, Flailda Brito. CONSIDERAÇÕES SOBRE INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS NA PUBLICIDADE. I PRÓ-PESQ PP - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda. Há momentos em que precisamos parar -- : parar para pensar os rumos da publicidade contemporânea / Eneus Trindade e Clotilde Perez, (orgs.). --Salto, SP : Editora Schoba, 2010.

MACHADO, Alexandre A. da Silva. SOBRINHO, Asdrúbal B. Formiga. UMA ANÁLISE DOS FATORES INIBIDORES E ESTIMULANTES DA CRIATIVIDADE NO CONTEXTO PUBLICITÁRIO. III PRÓ-PESQ PP - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda. Deve haver mais pesquisa na publicidade porque é assim que se conquista a real beleza / Eneus Trindade e Clotilde Perez, (orgs.). São Paulo: Schoba, 2013.

MACHADO, Christiane Monteiro. GPA PARANÁ: OS DESAFIOS DA FORMAÇÃO DE UMA ASSOCIAÇÃO PROFISSIONAL DE ATENDIMENTO E PLANEJAMENTO NO MERCADO PARANAENSE. IV PRÓ-PESQ PP - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda. Por uma Publicidade Livre Sempre / Eneus Trindade e Clotilde Perez, (orgs.). São Paulo: INMOD / ABP2 / PPGCOM-ECA-USP, 2013.

OLIVEIRA, Elisa Fabris. LEITE, Janaina F. Lara. PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO: POR UMA PUBLICIDADE MAIS EFICAZ. III PRÓ-PESQ PP - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda. Deve haver mais pesquisa na publicidade porque é assim que se conquista a real beleza / Eneus Trindade e Clotilde Perez, (orgs.). São Paulo: Schoba, 2013.

POMPEU, Bruno. AS TEORIAS E OS PROTOCOLOS DE ANÁLISE DA PUBLICIDADE E A PUBLICIDADE QUE SE FAZ HOJE. I PRÓ-PESQ PP - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda. Há momentos em que precisamos parar -- : parar para pensar os rumos da publicidade contemporânea / Eneus Trindade e Clotilde Perez, (orgs.). --Salto, SP : Editora Schoba, 2010.

RUMMLER, Geary A. BRACHE, Alan P. Improving Performance: How to manage the white space on the organization chart. HB Printing, 1995.

SANT'ANNA, Armando, 1929-2001. Propaganda: teoria, técnica e prática / Armando Sant'anna, Ismael Rocha Júnior, Luiz Fernando Dabul Garcia. 8. ed. rev. e ampl. – São Paulo. Cengage Learning: 2011.

SATELL, Greg. How Ad Agencies Can Avoid A Death Spiral. Forbes, abril de 2014. Disponível em: <<http://www.forbes.com/sites/gregsatell/2014/04/21/how-ad-agencies-can-avoid-a-death-spiral/>>. Acesso em: 10/06/15.

WILLIAMS, Tim. The evolving role of the advertising agencies: from creators to curators. Afaqs!, Agosto de 2011. Disponível em: < <http://www.ignitiongroup.com/wp-content/uploads/afaqs-Evolving-Role-of-Agencies-.pdf>>. Acesso em: 14/11/15.

WILLIAMS, Tim. Why Ad Agencies Must Disrupt Themselves. Pulse, janeiro de 2013. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/20130119192734-2042198-why-advertising-agencies-must-disrupt-themselves>>. Acesso em: 14/06/15.

WINSOR, John. 5 reasons why brands are cutting out agencies. Digiday, Fevereiro de 2014. Disponível em: <<http://digiday.com/agencies/pulsepointes-5-reasons-brands-cutting-agencies/>>. Acesso em: 07/06/15.

WINSOR, John. The End of Traditional Ad Agencies. Harvard Business Review, maio de 2013. Disponível em: <<https://hbr.org/2013/05/the-end-of-traditional-ad-agen>>. Acesso em: 07/06/15.

ZUCCO, Fabrícia Durieux. ROTH, Mariana Bebelo. MIRANDA, Cristina Maria Schmitt. MORETTI, Sérgio Luiz do Amaral. A IMPORTÂNCIA DA NEGOCIAÇÃO PARA OS PROFISSIONAIS DE ATENDIMENTO: UM ESTUDO NAS AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA DE BLUMENAU-SC. I PRÓ-PESQ PP - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda. Há momentos em que precisamos parar -- : parar para pensar os rumos da publicidade contemporânea / Eneus Trindade e Clotilde Perez, (orgs.). --Salto, SP : Editora Schoba, 2010.