



1290000839



IE

TCC/UNICAMP L838e

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS**

**MONOGRAFIA de CONCLUSÃO de CURSO**

**INSTITUTO DE ECONOMIA**

**Abril de 1994**

**UM ESTUDO DO MERCADO PUBLICITÁRIO:  
FORMAS DE CONCORRÊNCIA NA  
"INDÚSTRIA DE PROPAGANDA".**

**ALUNO:**

**PROFA. ORIENTADORA:**

**PROFA. BANCA:**

**MAURÍCIO VINCENZI PATRÃO LOMBA**

**DRA. MARIA SÍLVIA POSSAS**

**DRA. MARIA CAROLINA A. F. DE SOUZA**

**TCC/UNICAMP**

**L838e**

**IE/839**

# ÍNDICE

## **Agradecimentos**.....

## **Introdução**.....

**I)** A Publicidade na Economia.....

**II)** Objetivos e Caminhos da Monografia.....

**III)** A "Indústria da Propaganda" e suas Peculiaridades.....

## **Capítulo I: A Publicidade no Brasil**.....

**I.1)** A História da Publicidade no Brasil.....

**I.2)** A Agência-Empresa.....

**a)** A Evolução da Estrutura.....

**b)** Configuração Atual.....

**c)** A Renda.....

**d)** Os Números Financeiros .....

**I.3)** A Campanha-Produto.....

**a)** O Processo de Desenvolvimento.....

**b)** Tipos de Mensagens.....

**c)** A Eficiência Planejada.....

**I.4)** Informações Adicionais.....

**a)** A Publicidade e as Mídias.....

**b)** O "Bolo" da Propaganda.....

**c)** O Mercado Nacional em 1992.....

## **Capítulo II: A Pesquisa de Campo.....**

**II.1)** A Proposta da Pesquisa.....

**II.2)** Aspectos Metodológicos.....

**a)** Composição do Questionário.....

**a.1)** Bloco I: Estrutura.....

**a.2)** Bloco II: Metodologia .....

**a.3)** Bloco III: Filosofia.....

**b)** A Amostra Fundamental.....

**b.1)** Critério I: Entre as 20 Maiores.....

**b.2)** Critério II: Aleatoriedade.....

**c)** As Agências Seleccionadas.....

**c.1)** Critério I.....

**c.2)** Critério II.....

**II.3)** A Análise do Questionário.....

**a)** Bloco I: Estrutura.....

**a.1)** Departamentos.....

**a.2)** Níveis Hierárquicos.....

**a.3)** Funcionários.....

**a.4)** Serviços.....

**b)** Bloco II: Metodologia.....

**b.1)** "Terceirização".....

**b.2)** Funções da Criação.....

**b.3)** Veículos de Comunicação.....

**b.4)** Redução de Custos.....

**c)** Bloco III: Filosofia.....

**c.1)** Selecionamento de Clientes.....

**c.2)** Volume de Investimento.....

**c.3)** "Mercados Malditos".....

**c.4)** Contas Governamentais.....

**c.5)** "Marketing Global".....

**c.6)** "Ampliação de Horizontes".....

**c.7)** "Campanha de Sucesso".....

**c.8)** Novas Contas.....

**c.9)** Auto-Characterização.....

**II.4)** Conclusão.....

**Bibliografia**.....

**Anexos**.....

**i)** O Questionário.....

**ii)** Tabelas:

Tabela I-1).....

Tabela I-6).....

Tabelas II-2)a e II-2)b.....

Tabela II-3).....

Tabelas II-4)a e II-4)b.....

Tabelas III-1) e III-2).....

Tabela III-3).....

Tabelas III-5)a e III-5)b.....

Tabelas III-6) e III-7).....

Tabela III-8).....

Tabela III-9).....

Tabela III-10).....

## **Introdução**

### **1) A Publicidade na Economia**

De uma maneira ou de outra, os produtores de bens e serviços estão constantemente preocupados com a imagem que os consumidores fazem do que produzem, mesmo porque somente se esta imagem for favorável é que estes -os consumidores- estarão dispostos a comprar seus produtos.

Na tentativa de tornar seus produtos mais atraentes perante os consumidores, ganhando sua preferência e com isso sendo capaz de abocanhar uma maior fatia do mercado, ou pelo menos de manter a participação já conquistada da demanda, são desenvolvidas técnicas de competição (formas de concorrência) entre os empresários que estão tentando vender seus produtos num mesmo espaço econômico. Com isso estão buscando destacar seu produto daqueles que também estão disponíveis à compra no mercado e que são fundamentalmente substitutos dos seus. Este destacamento dar-se-á devido a algum tipo de característica especial que torna esse produto diferente dos seus similares. Obviamente não se trata de um processo simples uma vez que existe atualmente um número infinito de produtos diferentes o que faz com que seja cada vez mais difícil criação e lançamento no mercado de "(...)produtos que realmente possam receber o rótulo de novos, que venham a atender a uma necessidade do mercado não preenchida anteriormente e que possuam diferenciações básicas em relação aos seus concorrentes(...)"<sup>1</sup>

São duas as formas de concorrência que podem vir a viabilizar esta diferenciação. A primeira baseia-se naquilo que convencionou-se chamar de concorrência

---

<sup>1</sup> Ribeiro, J. (et al), "Tudo...explicar"

em preços, onde os produtores tratam de oferecer vantagens reais de preços para os consumidores, que tendem a escolher aquele produto que apresente o menor preço. A segunda, mais subjetiva e ampla, relaciona-se à própria natureza do produto, onde os produtores tratam de desenvolver alguma "qualidade extra" para o seu produto, ou seja uma diferenciação, agregando-lhe um atrativo a mais quando comparados aos produtos de seus concorrentes, o que faria com que os consumidores o escolhessem devido a esta qualidade adicional.

Chamberlin (1956) em seu estudo centrado no mercado em condições de concorrência monopólica, que tem como base a constante busca pela diferenciação dos produtos, aspecto do processo de concorrência até então ignorado pelos economistas defensores do modelo de concorrência perfeita e seu suposto produto homogêneo, faz duas qualificações genéricas, para ele, as grandes responsáveis pela criação de características diferenciativas nos produtos: "(...) La diferenciación puede basarse en ciertos rasgos del producto mismo (...)" como também "(...) puede existir diferenciación debido a las condiciones en que se vende la mercancía (...)". Ampliando melhor estas qualificações, afirma ainda que, de um modo geral, as vendas de um determinado produto estão "(...)limitadas y determinadas por três nuevos factores: 1-su precio; 2- la naturaleza de su producto," (que são as duas já citadas anteriormente: concorrência via preços e via diferenciação do produto) e "3- sus gastos de publicidad (...)"<sup>2</sup>, que seria uma outra forma de se competir no mercado, na qual se cria no produto um tipo especial de diferenciação (que, no caso, baseia-se na publicidade, realizada durante processo de comercialização deste produto), e que poderia muito bem, ao invés de compor uma categoria separada de concorrência -segundo é proposto por Chamberlin-, ser englobada na segunda categoria (a diferenciação). Também Possas (1988) em seu estudo em que

---

<sup>2</sup> Chamberlin, E.H., "Teoria... Monopólica"

propõe uma tipologia para classificar o oligopólio, e especificamente quando se refere ao oligopólio diferenciado, menciona a propaganda como forma de diferenciação: "(...)A diferenciação do produto como forma principal de concorrência (...)" nas condições de um mercado oligopólico poder ter destaque "(...) nas despesas de publicidade e comercialização(...)"<sup>3</sup> Há ainda uma menção extraída dos manuais básicos de microeconomia, pouco ou nada desenvolvida principalmente devido à já mencionada obstrução que o produto homogêneo garantia à teoria clássica, que aponta na direção de considerar a propaganda como forma de diferenciação: "(...)Noutros casos -que muitos consideram como ilegítimos- a diferenciação do produto é baseada sobre as despesas de propaganda (...)"<sup>4</sup>

Surge então na discussão econômica a importância da publicidade dentro do processo produtivo, especificamente como uma forma de concorrência, de diferenciação de produtos, uma vez que ela acaba por tornar diferentes produtos que são considerados similares ou substitutos.

É basicamente esta a abordagem (precária, diga-se de passagem) que nós economistas nos restringimos a estudar do assunto Publicidade. De uma certa maneira esquecemos que a publicidade (ou propaganda, como queira) é produto de uma atividade econômica como qualquer outra, que movimenta anualmente bilhões de dólares, onde há, mesmo que sutilmente o conceito marxista de "valorização do capital" e seus desdobramentos, e que assume papel importantíssimo no contexto atual da economia, afinal seria complicado tentar dissociar capitalismo do instrumento fundamental que vende sua imagem: a mensagem publicitária.

---

<sup>3</sup> Possas, M.

<sup>4</sup> Fergusson, C. E., "Microeconomia"

## **ii) Objetivo e Caminhos da Monografia**

Surge aqui, o objetivo primordial desta Monografia, qual seja o de desenvolver um estudo aprofundado e sistemático deste conhecimento tão importante para a economia, e que é tão negligenciado por nós, economistas: a publicidade.

O presente estudo será dividido basicamente em duas partes. A primeira tratará de esmiuçar todos os detalhes relevantes do mercado publicitário, para que se possa conhecer melhor esta atividade econômica pouco estudada pela economia. A segunda parte será destinada à análise de uma pesquisa de campo, desenvolvida a partir de um questionário (enviado para uma amostra de agências de publicidade) que foi elaborado no intuito de abordar questões que poderiam explicar como ocorre o processo de diferenciação e concorrência dentro do mercado publicitário

### **iii) A "Indústria da Propaganda" e suas Peculiaridades**

Este trabalho trata do setor de propaganda, considerado enquanto indústria, que como qualquer outra é composta por empresas que compram insumos e meios de produção, contratam mão-de-obra empenhada em manipulá-los e transformá-los, desenvolvem um produto a partir deste processo de manipulação-transformação, o qual será comprado por consumidores que pagam o preço correspondente aos serviços prestados. É óbvio que algumas qualificações devem ser esclarecidas, pois de fato a indústria de propaganda encerra uma série de peculiaridades, definitivamente suas, embora se trate de mais uma forma disponível na economia como tantas outras, de se investir capital e tê-lo valorizado.

Tratando de destrinchar o objeto do nosso estudo, temos como a empresa da chamada "indústria da propaganda", as Agências de Publicidade. Devido a extrema importância desta que pode ser resumida como a "célula industrial" da referida indústria, a agência recebeu uma análise de destaque no Capítulo I deste trabalho, e a pesquisa de campo realizada nesta Monografia tratou exatamente de tentar entendê-las melhor. Pode ser considerada o ponto central dos estudos aqui desenvolvidos, a mola-mestra para a compreensão do universo da propaganda como um todo.

Os conceitos econômicos insumos e meios de produção que são comprados e utilizados pelas agências (tentando mantê-los o mais próximo possível daqueles que são aprendidos em cursos de Economia) englobam:

1- materiais foto-cinematográficos (incluindo equipamentos de audio e vídeo);

2- modelos, manequins, atores profissionais ou não e personalidades em geral (a peculiaridade desta "indústria" é tamanha que estes insumos podem muito bem ser considerados a mão-de-obra desta indústria); e

3- o mais importante de todos, o trabalho dos profissionais da propaganda, que é algo que necessariamente deve ser realizado sobre a égide da criatividade para que estes consigam desenvolver campanhas publicitárias originais que se destaquem e cativem os consumidores; aqui poderia-se dizer que a criatividade dos publicitários é o "insumo" principal do produto que desenvolvem.

A mão-de-obra contratada para manipular e transformar esses insumos e meios de produção, seriam todas as pessoas envolvidas no processo de desenvolvimento de campanha publicitária -que de fato trata-se de produto da referida Indústria da Propaganda, e que será melhor definido num item futuro deste trabalho- desde fotógrafos, passando pelas copeiras e acabando nos Publicitários, que segundo eles próprios afirmam, não podem, ou melhor não devem ser encarados como as peças humanas mais importantes da publicidade... Já é célebre a frase, atribuída a diversos publicitários renomados: "o verdadeiro capital de uma agência de propaganda desce todo dia pelo elevador, ao final do expediente..."

Ao se tratar de definir o consumidor deste produto tão *suis generis* que é a campanha publicitária, é exatamente quando a ambigüidade dos conceitos econômicos aplicados à realidade da propaganda chega a seu ápice.

A campanha é explicitamente desenvolvida para que os consumidores -dos bens e serviços disponíveis a compra em todos os segmentos da economia- a "consuma" através da incorporação, ou no mínimo a observação, das mensagens mercadológicas (no bom estilo "COMPRE-ME!!!!"), as quais encontram-se contidas no seu corpo de significados.

Parece estranho, mas a idéia fundamental é que as campanhas publicitárias são consumidas pelos mesmos consumidores que potencialmente consumirão os produtos que tratam de "vender". A campanha é consumida, necessariamente, quando esta é posta à observação dos consumidores embora os produtos que anunciam não sejam, necessariamente consumidos. O mais curioso é que quem paga por este consumo não é este consumidor (que chamarei, a partir daqui, de "consumidor do Tipo I") e sim um outro (o "consumidor do Tipo II"), que é aquele que contrata os serviços da agência, ou seja os clientes da mesma.

Assim podemos destacar dentro da indústria da propaganda, 2 tipos diferentes de consumidores, com "responsabilidades" distintas:

1- o consumidor do Tipo I, que é aquele que consome as mensagens publicitárias, ou seja, para os quais a propaganda é de fato elaborada, direcionada e condicionada (diga-se de passagem somos todos nós...)

2- o consumidor do Tipo II, que é aquele que contrata a agência -ou seja seus clientes-, para que esta desenvolva a propaganda que passará para os consumidores do Tipo I a imagem que deseja, em relação à sua empresa ou aos produtos que oferece.

Outro aspecto interessante desta indústria é que ela trabalha necessariamente vinculada a uma outra "indústria", a dos meios de comunicação, as mídias, uma vez que é através destes que seus produtos serão postos para serem consumidos pelo consumidor do Tipo I.

Indo neste mesmo sentido, podem ainda ser citadas outras atividades que estão necessariamente ligadas à produção das campanhas realizadas pela agência:

1- instituições e empresas que realizam as pesquisas que serão utilizadas pelo setor publicitário;

2- agências de modelos e atores;

3- estúdios foto-cinematográficos autônomos que podem ser contratados pela agência;

4- consultorias de *marketing* e recursos humanos;

5- empresas de promoções de eventos; etc.

São estas peculiaridades que tornam complicada a aplicação dos conceitos expostos na Introdução deste trabalho, relativos às formas de concorrência e à diferenciação de produtos, para a indústria de propaganda. A concorrência em preços está a princípio descartada uma vez que, como se verá mais adiante, os "preços" dos produtos das diferentes agências de propaganda concorrentes é determinado através de porcentagens fixas que atingem, por lei, todas as agências indistintamente. O aspecto diferenciação é um conceito que por definição já está fundamentalmente englobado no "insumo" criatividade, uma vez que certamente não existem criatividade iguais... É um tanto complicado imaginar como que as agências criarão diferenciações para seus produtos que são as propagandas, através de propaganda...parece um pouco tautológico...

Esta monografia trata exatamente de tentar esclarecer como se dá na indústria da propaganda, o processo de busca de diferenciação e concorrência, uma vez que como se viu, os aspectos econômicos tradicionais não se aplicam aqui, pelo menos de uma forma tradicional..

Tratarei de mostrar que, obviamente, as empresas consumidoras das campanhas (os consumidores do Tipo II) vêem com olhos diferentes as diversas agências em atuação no mercado, porém estas diferenciações estão muito mais calcadas nas estruturas que as agências têm; nos serviços mais completos que prestam (ou se não prestam estes serviços completos, de quem elas os contratam); nos veículos de comunicação que mais se utilizam, ou até nos quais são especializadas; como estas encaram seus concorrentes; como elas se mantêm atualizadas com o mundo da

propaganda; como estas desenvolvem o processo criativo; como estas lidam com seus clientes; e finalmente, como estas se posicionam no mercado.

Para tanto, foi elaborada uma Pesquisa de Campo, onde se abordava todos esses assuntos, tratando de levantar as possíveis questões pertinentes ao esclarecimento da pergunta chave desta Monografia: como as agências de propaganda diferenciam seus produtos e concorrem entre si???

## **Capítulo I: A Publicidade no Brasil**

Neste capítulo tratarei de desenvolver todos os aspectos relacionados ao mundo da publicidade que venham a ser pertinentes para compreender melhor este setor, dando ênfase às particularidades do mercado brasileiro. Estes aspectos virão a embasar a pesquisa de campo desenvolvida como parte desta Monografia, pois foram eles que acabaram sendo abordados, implícita ou explicitamente, no questionário utilizado na referida pesquisa.

## **I.1) A História da Publicidade no Brasil**

Até mais ou menos 1900 o negócio publicitário como um todo no Brasil era meramente marginal e centrava-se fundamentalmente nos classificados de jornais, os quais se utilizavam apenas de descrições qualitativas dos produtos e serviços e que ganharam relevância crescente desde o aparecimento do primeiro jornal brasileiro, "A Gazeta do Rio de Janeiro", quando da chegada da corte de Dom João VI ao país em 1808.

Com a influência cultural e de estilo francês, baseada no movimento de *art nouveau*, surge em 1900 a nossa primeira revista, a "Revista da Semana", que junto às outras que apareceram posteriormente no Rio ("O Malho", "A Careta" e "Fon-Fon") e em São Paulo ("Vida Paulistana", "Arara" e "Cri-Cri"), todas com um lindo e moderno padrão gráfico acompanhando as tendências já dominantes nos círculos editoriais europeu e norte-americano, inauguram uma nova fase para a propaganda nacional. Os anúncios passam a ganhar outras formas e a serem mais bem elaborados, incorporando poesia em seus textos e arte (ilustrações e diagramação) em seu formato.

Em 1913 (ou 1914, a data é imprecisa) surge na cidade de São Paulo a primeira agência de propaganda digna deste nome, a agência Castaldi & Bennaton. Até então, a figura central do que apenas precariamente poderia ser chamado de "processo publicitário" era o agenciador de anúncios, que era o profissional que fazia a ligação entre cliente e veículo (jornais e revistas) e que concentrava sobre si todas as funções de criação e desenvolvimento das mensagens a serem veiculadas. Com o surgimento desta primeira agência, o processo publicitário ganha um corpo mais bem estruturado e desenvolvido - caracterizando primitivamente os contornos atuais- que já estava em voga nas agências americanas e européias. É exatamente aqui que podemos destacar como tendo início a história da publicidade brasileira propriamente dita.

Apesar do cenário pouco favorável que se seguiu com a deflagração da Primeira Guerra Mundial, ao final do conflito verifica-se na capital paulista 5 agências em atividade: A Eclética (sucessora da Castaldi & Bennaton), a Pettinati, a Edan, e, a de Valentin Haris e a de Pedro Didier e Antônio Vandagnoti, que durante a década de 20 florescem majestosas, devido principalmente ao impulso decisivo que recebe a propaganda

nesta época, seguindo mesmo uma tendência em nível mundial, pois que passa a representar uma etapa crescentemente relevante do processo de comercialização dos produtos.

Em 1929 chega ao Brasil a primeira agência multinacional, a americana N. W. Ayer -que viria a ser sucedida pela J. Walter Thompson- como consequência direta do acentuado crescimento do número de marcas estrangeiras em atuação no país. Esta chegada intensificou o processo de amadurecimento da propaganda brasileira, pois trouxe para o cenário nacional, os níveis de excelência, em termos de atividades publicitárias, do mercado mais dinâmico no contexto mundial, isto incluindo não apenas as técnicas mais avançadas e desenvolvidas como também aspectos organizacionais e idéias ultramodernas.

Durante a década de 30, que teve seus primeiros anos marcados por sucessivas comoções na vida política e econômica do país (crise de 29, revoluções de 30 e 32, etc.) o rádio ganha crescentemente espaço, partindo de uma fase de amadorismo, inaugurada em 1920 com a primeira licença para instalação no Brasil de uma emissora de rádio (aquela que viria a ser, em 1927, a Rádio Educadora, posteriormente transformada na Rádio Tamoio, nossa primeira estação regular de transmissão). O rádio representou uma alegre novidade no cenário nacional de comunicação que, tanto como a revista no começo do século, garantiu uma nova técnica para o mercado publicitário brasileiro. Ele trazia tudo o que a revista e o jornal tinham, com o atributo adicional da sonoridade/musicalidade e o contato direto com os consumidores, pois ia direto aos seus domicílios com seus slogans, que ditos por nomes famosos (ninguém sabia dos rostos, só das vozes) fizeram o momento dos locutores e marcaram produtos, tanto quanto os primeiros *jingles*.

Ao começar a Segunda Guerra Mundial em 1939/40 o rádio já era notícia, porém o mais marcante deste conflito foi, de fato, a confirmação última de nossa sociedade competitiva: do lado dos consumidores, a visão do *status*, da ascensão social, tendo o consumo como a mais evidente demonstração de poder; do lado dos produtores, a introdução de novas marcas e a crescente necessidade de enfrentamento concorrencial, que de certa forma traz a luz, pela primeira vez, o conceito de *marketing* no qual a propaganda vem a representar papel fundamental, de crescente importância.

Transformação maior viria com a televisão, que abre os anos 50 e, como acontecera com os jornais, a revista e o rádio, dá as referências das mudanças radicais, não só dos hábitos das pessoas, como também em todo processo de comunicação através da

sociedade e o que esse novo processo desencadeia, trazendo no seu bojo audiovisual uma linguagem diferente, imediata e acessível. A sua proximidade com o consumidor ou apenas a simplicidade com a qual são consumidas as suas mensagens garantem seu sucesso e sua avassaladora imposição quase instantânea, que se deu em pouco mais de três décadas passando a dominar o mercado publicitário e prevalecer em importância frente os demais meios de comunicação. Como era de se esperar, devido aos seus atributos únicos e acompanhando a tendência internacional de tornar-se símbolo e quase definição para o termo "mídia de massa", no Brasil a televisão acaba por representar a etapa final do desenvolvimento da publicidade nacional, que chega a atingir padrões de excelência de nível internacional, tendo atualmente, o seu valor reconhecido no mundo inteiro.

## **I.2) A Agência-Empresa**

Neste sub-item tratarei de descrever as minúcias que caracterizam as agências de propaganda, ou seja, como ela é composta e o processo de evolução que experimentou para atingir os contornos atuais; como se remuneram os serviços que presta; e finalmente como se divide o capital que manipula.

### **a) A Evolução da Estrutura**

A princípio, de um modo geral, as agências eram apenas pequenos escritórios de operação muito simples, e compunham-se, quase sempre, em torno de um só homem, e tal centralização comandava a execução de seus serviços. Desde o primeiro instante, o anúncio foi seu produto essencial que conduzia naturalmente a vida da agência como um todo, a qual se alimentava com informações advindas dos veículos e do mercado consumidor, as quais norteavam suas atividades. Esta estrutura representava uma forma primitiva da constituição atual das agências na qual tornou-se primordial a atuação de departamentos de pesquisa e controle e a integração e contato destes com as realidades sócio-econômicas relevantes para a definição, estruturação e criação das campanhas, com se verá mais adiante.

Pouco a pouco, a agência evoluiu para um tipo de empresa mais complexa que, tomando por base o modelo norte-americano (diga-se de passagem, os EUA sempre foram o centro dinâmico da publicidade mundial desde que, em 1864 nasceu a primeira agência de propaganda registrada que se tem notícia, a J. Walter Thompson) adquiriu o feitio de organização setorizada, dividida em departamentos responsáveis por atribuições específicas, os quais desenvolviam apenas as funções que lhes cabiam, sem interagir explicitamente ou interferir nas demais. Passam a ser divididas nas três áreas básicas, que naquela época eram os únicos verdadeiros departamentos, mas que mesmo hoje resumem todo o processo produtivo da agência; são eles: 1-Atendimento, 2-Criação e 3-Mídia. Concomitantemente à especialização destes departamentos básicos em suas sub-atividades específicas, surge o departamento de Produção, que ligado tanto à Criação (que por sua vez dividiu-se, posteriormente, em Redação e Estúdio: o primeiro responsável pelo texto e o

segundo pela arte englobada na campanha) quanto à Mídia, é voltado, inicialmente, para os anúncios impressos, mas que posteriormente vem a concentrar todas as atividades relativas à lida com os materiais impressos, gráficos, fotográficos, cinematográficos, etc., necessários ao processo produtivo que origina a campanha. Este departamento -o de Produção- , era como se fosse uma espécie de "almoxarifado (inter)ativo" que necessariamente tinha que estar engajado no processo de criação e desenvolvimento da campanha como um todo acompanhando-o e assessorando-o. Surge ainda um outro departamento importante, o de Direção de Operações ou, como é mais conhecido, o de Tráfego, que passa a coordenar todas as atividades englobadas na estruturação, criação e veiculação da campanha, representando uma espécie de "centro nervoso" da agência, fiscalizando prazos, prevendo fluxos e agilizando o processo como um todo. No plano geral, surge também um departamento de Direção ou Gerência, que passa a voltar-se exclusivamente, tanto às questões relacionadas à parte administrativa e contábil, quanto às questões técnico-legislativas dos negócios da agência.

Se por um lado a importante especialização viabilizada pela departamentalização trouxe uma maior racionalização do processo de Produção da campanha em suas subdivisões fundamentais, aumentando a eficiência nas diversas atividades específicas englobadas em todo o processo<sup>1</sup>, por outro também foi responsável por uma certa perda de visão geral do processo como um todo e, principalmente, por uma

---

<sup>1</sup> Pode-se dizer que este processo de extrema departamentarização da estrutura da agência de propaganda, ocorreu concomitantemente a um outro processo que é razoavelmente parecido à "integração vertical" de Porter, onde tratava-se de combinar "(...) processos de produção, distribuição, vendas e/ou outros processos econômicos tecnologicamente distintos, dentro das fronteiras de uma mesma empresa (...) no sentido de utilizar transações internas ou administrativas em vez da utilização de transações de mercado para atingir seus propósitos econômicos (...)". A ressalva que deve ser feita é que este processo de verticalização surgiu naturalmente com o desenvolvimento da estrutura da agência, e não como afirma Porter, como sendo algo estrategicamente implantado na empresa para viabilizar uma otimização de sua estrutura. Nas agências de propaganda o que ocorreu foi que suas atividades e necessidades, para atender seus clientes foram se tornando cada vez mais complexas com o passar do tempo. A solução dada a isto, foi desenvolver uma estrutura ampla, multidepartamentarizada, e com diversos segmentos realizando funções específicas. Ou seja, tratando de manter internamente todas as condições para suprir suas necessidades, e a de seus clientes, no desenvolvimento das campanhas. A análise de Williamson, onde a verticalização teria como principal propósito a redução ou economia dos "custos de transação", torna-se pertinente uma vez que o desenvolvimento interno de estruturas completas para a prestação dos serviços necessários só se deu devido ao fato destes serviços não serem oferecidos no mercado. Desta forma as agências precisavam realizá-los internamente, economizando portanto os custos ("infinitos") relativos à impossibilidade de obtê-los do mercado. Será interessante perceber que atualmente o mercado caminha no sentido inverso, ou seja o da "terceirização", como se verá mais adiante.

redução na integração das partes que passaram a atuar basicamente separadas e de uma forma autônoma. O exemplo mais claro deste fato pode ser observado na subdivisão do departamento de Criação entre Redação e Estúdio, que apesar de comporem fundamentalmente a mesma etapa no processo produtivo da campanha, eram obviamente separados e até mesmo antagônicos, onde um simplesmente não interferia, nem mesmo palpitava sobre o trabalho do outro, o que acabava por distanciá-los negativamente, gerando um certo conflito entre ambos, pois que acreditavam na sua plena auto-suficiência (e "auto-eficiência") quanto às suas atribuições específicas.

A evolução vivenciada pela agência acabou por corrigir este e outros problemas advindos da extrema -e em alguns casos negativa- especialização, que fora viabilizada pelo processo de departamentalização já descrito. A fins dos anos 50 inaugura-se um novo sistema de trabalho desenvolvido pela agência, na qual a campanha passa a ser vista como um todo único, solucionando principalmente aquela situação de antagonismo verificada internamente ao departamento de Criação, entre os sub-departamentos Redação e Estúdio. O cerne deste novo sistema foi o aparecimento da "dupla de criação", que reunia redator e artista para que, pensando como um só, juntos, desenvolvessem a campanha sem conflitos ou oposições entre si. Este importante acontecimento indica um nova realidade para a agência de propaganda, que se moderniza, a partir da reformulação fundamental do conceito "mensagem", que ganha um contorno não-mecanicista de partes que simplesmente se encaixam (ou que pelo menos deveriam se encaixar) e engloba um apelo uno, sem dúvida mais dinâmico e integrado. A agência ganha, pois, uma nova estrutura e uma configuração geral mais integrada, deixando de ser um conglomerado de departamentos, mais ou menos afins, se transformando numa empresa maleável, adaptável, que visa objetivos amplos e gerais e pensa em fluxos contínuos. Com isso, em que pese a crescente importância do processo de obtenção de informações, pois que é o instrumento mais basilar da integração, ganham relevância primordial as pesquisas (às vezes com um departamento próprio dentro da agência), que passam a intermediar todas as etapas do processo produtivo, principalmente no que tange ao planejamento da campanha e o controle de sua eficiência, ainda mais por que é impossível (e com certeza desaconselhável) ignorar a multiplicidade do país, onde coexistem na mesma realidade temporal com suas heterogeneidades culturais, a megalópole e o igarapé. Dentro destas diretrizes, o departamento de mídia esqueceu a pura

contagem de pontos de audiência e passou à análise profunda e séria de segmentos e perfis, e acabou, até mesmo, a ser incorporado à dupla de criação (pode-se dizer que transformou-a em trinca) quando traz para o convívio do redator e do artista o homem de televisão, cinema, etc. Nesta mesma linha, o departamento de Atendimento, buscando maior diálogo com o mercado e tratando de entender as áreas de oportunidades, deixa de ter aquele simples escalonamento de atribuições atrelado ao puro relacionamento cliente-agência, para se ater às questões mais amplas, como análises de produto, de clientes em potencial, etc. De um modo geral, acompanhando estas transformações, a Gerência torna-se menos administrativa e contábil, mais empresarial, financeira e até política.

## **b) A Configuração Atual**

Atualmente, a estrutura formal e mais completa de uma agência que é a unidade produtiva da indústria de propaganda e que chegou a estes contornos através do processo evolutivo já descrito, pode ser basicamente definida como o "local onde as mensagens de propaganda são concebidas, planejadas, montadas e distribuídas aos veículos de comunicação (mídias)"<sup>2</sup>. A agência, como foi visto, é dividida em departamentos que são responsáveis pelas diferentes etapas do processo de construção da campanha publicitária, e pode ser descrita da seguinte forma: 1- o setor de criação e produção gráfica, que engloba também a parte audiovisual e estúdios fotográfico e cinematográfico<sup>3</sup>; 2- O setor de atendimento, englobando o processamento de informações e de pesquisas<sup>4</sup>; 3- O setor de planejamento e compras de mídia, que são igualmente responsáveis pela tarefa de controle e fiscalização da veiculação e 4- O setor de tráfego.

O setor de criação e produção gráfica é responsável pela redação e arte da propaganda, ou seja, o conteúdo e a forma do produto final da agência. É sua atribuição

---

<sup>2</sup> KNOPLCH (1986), pg 11

<sup>3</sup> As atribuições relacionadas à produção propriamente dita das campanhas, podem ser desenvolvidas por um departamento próprio e independente na agência.

<sup>4</sup> As pesquisas podem ser desenvolvidas por um departamento separado na agência.

também a adequação da mensagem aos diferentes meios de comunicação. Ele é composto, normalmente por redatores e diretores de arte que trabalham integrados aos produtores de TV, cinema, rádio, revista (o que poderia ser chamado de "trinca de criação", composta por um diretor de arte, um redator e um homem de mídia).

No setor de informações, ou como é mais conhecido, o departamento de atendimento fica incumbido de fazer a ponte de relacionamento entre cliente e agência. Este departamento pode incluir um setor de pesquisa responsável pelo levantamento, compilação e análise dos dados colhidos no mercado para auxiliar nas decisões que a agência deve tomar quanto à definição de uma estratégia de comunicação.

O setor de mídia, que é quem mantém contato com os diferentes meios de comunicação que poderão vir a ser usados para a veiculação da campanha, é responsável pela seleção de veículos e da frequência de veiculação da propaganda, de acordo com o público-alvo do produto e os objetivos mercadológicos do cliente. Este setor é muito assessorado pelo setor de pesquisas que o mantém informado e atualizado sobre a realidade, as especificidades e tendências do público e dos mercados em geral.

Finalmente o departamento de tráfego faz o acompanhamento do desenvolvimento do anúncio durante sua criação na agência, basicamente fiscalizando prazos a serem cumpridos pelos demais departamentos da agência.

Quanto ao departamento administrativo-financeiro da agência, não creio que muito deva ser dito, afinal eles funcionam como em qualquer outra empresa, onde um grupo de profissionais, em um departamento específico ou não, lidam com os aspectos operativos administrativos, financeiros e jurídicos que envolvem as atividades da agência.

### c) Renda

Quanto à remuneração de uma agência de propaganda Leduc(1980) define como 4 as suas procedências: 1) uma comissão sobre o montante do orçamento de propaganda destinado às mídias; normalmente, e de acordo com o que a LEI estabelece, esta comissão é de 15% brutos sobre o preço de tabela que as mídias defendem para a veiculação da campanha, o que corresponde a 17,65% líquidos sobre a base da tabela de preços das agências (as quais já tem descontados os 15% brutos); 2) uma comissão sobre as operações realizadas pelos fornecedores da agência (entenda-se os serviços contratados externamente) que são intermediados por ela e que são, geral, da ordem de 15% (ou mais); 3) o faturamento dos gastos técnicos que remuneram as tarefas efetivamente realizadas internamente pela agência e 4) honorários por serviços especiais, quando estes não são incluídos nas atividades padrão da agência, como estudos de mercado, execução e controle de testes de produtos , desenvolvimento de embalagem ou rótulos, etc... e que por isso deverá ser remunerada como se esses serviços fossem realizados por um órgão consultivo externo.

Existe ainda um último tipo de remuneração, embuído de um caráter estritamente informal que é a chamada "bonificação de volume", que poderia ser definida como uma comissão extra paga para agência pelas mídias, sobre a forma de um desconto adicional, devido ao fato de ela estar contratando seus serviços de comunicação num volume específico. Esta remuneração é considerada na contabilidade da agência, como receita financeira, dado que é proporcional ao volume financeiro destinado às mídias.

Destas 5 renumerações a primeira é a mais importante, representando em média 70 a 75% da renda da agência, a segunda é responsável por 15 a 20 % e as três últimas pelo restante (um detalhamento mais minucioso destas porcentagens esta no item seguinte.)

#### d) Os Números Financeiros

A movimentação financeira de uma agência de propaganda pode ser definida como o montante total de recursos que são transacionados pela agência durante todo o processo envolvido na criação das campanhas publicitárias que a agência realiza. Este montante engloba: a) os recursos para os quais a agência serve de intermediária, recebendo de seus clientes para repassar aos veículos de comunicação na compra de espaço publicitário<sup>1</sup> ; b) os recursos utilizados na compra dos serviços contratados externamente à agência dos chamados fornecedores (pesquisa, estúdio, RP, assessorias, etc.) e c) os recursos que a agência recebe como remuneração dos serviços que efetivamente realiza.

Das despesas totais da agência, 70% destinam-se ao pagamento da força de trabalho envolvida em suas atividades internas do processo de desenvolvimento das campanhas e os restantes 30% ao pagamento de despesas gerais diversas (que inclui o pagamento dos serviços contratados externamente e os demais gastos que a agência tem).

Do total dos recursos que a agência movimenta, -a referida movimentação financeira-, 27,9% correspondem a seu mark up, ou seja sua receita bruta, os quais se subdividem da seguinte forma: 16,5% de honorários ou comissão sobre

---

<sup>1</sup> A chamada bonificação de volume é proporcional a este montante através de porcentagens variáveis.

veiculação em mídia<sup>2</sup> , 3,1% honorários sobre as atividades dos fornecedores intermediadas pela agência, 1,8% de faturamento sobre gastos técnicos e 6,5% de receitas financeiras, dos quais 1,8% correspondem a serviços especiais e 4,7% a bonificação de volume. Os restantes 72,1 % referem-se a pagamento a terceiros, ou seja os veículos e fornecedores.

De suas receitas brutas (os 27,9% do total da movimentação financeira) 46% destinam-se ao pagamento de despesas operativas diretas, ou seja gastos com salários e materiais de estúdio e escritório diversos, deixando 52,2% de margem operativa líquida total para a cobertura das despesas administrativas, financeiras e tributárias e dos honorários da diretoria e dos sócios, os restantes 1,8% destinam-se a depreciação imobiliária. Destes 52,2% de margem operativa líquida, 36,5% representam o lucro operacional líquido, dos quais 40% destinam-se ao pagamento do Imposto de Renda, 20% aos dividendos e os restantes 40% representam os lucros remanescentes da agência. Este montante de lucro remanescente correspondente a 2,12% do total da movimentação financeira inicialmente proposta, o que poderia vir a ser considerada a rentabilidade média do setor<sup>3</sup> .

---

<sup>2</sup> Leduc (1980), nos esclarece a controvérsia existente em torno de quem de fato pagaria a agência por seus serviços, se seriam os veículos ou os clientes anunciantes: "É preciso, enfim, rejeitar a objeção que consiste em se dizer que a agência é paga pelas mídias. Na realidade o veículo não remunera a agência: ele lhe dá somente a possibilidade de comprar o espaço por um preço mais baixo . Assim, o dinheiro que as agências deduzem do pagamento dos anunciantes em forma de comissão, nunca passa pelas mãos das mídias, e, deste modo, não é pago pelo veículo(...)"

<sup>3</sup> Parte destes dados foi extraída de uma atualização do estudo "Anatomia Economico-Financeira", elaborado por Caio Domingues em 1979 e atualizado por José Antenor Negrim e contida no nº143 da revista M&M, 2º quinzena de 1984.

### **1.3) A Campanha-Produto**

Neste sub-item tratarei de definir como é composta e realizada uma campanha publicitária, que como foi visto anteriormente é o produto que as agência de propaganda desenvolvem.

#### **a) O Processo de Desenvolvimento**

O processo de desenvolvimento de uma campanha publicitária tem início no que é chamado "estratégia criativa", que significa "(...)uma definição inicial de caminhos, formas de dizer e transmitir a mensagem desejada(...)"<sup>5</sup>, determinando a maneira como o consumidor será abordado. Esta etapa do processo é seguida por uma etapa paralela de planejamento, que se constitui na coleta de dados e análise de pesquisas, visando entender qual (ou quais) aspecto(s) do produto dever(ão) ser(em) explorado(s) para que a campanha atinja o público alvo. Para tanto são utilizados todo tipo de pesquisas (instrumentos estatísticos periódicos) que tentam decifrar a realidade do mercado, dos consumidores e da comunicação que os atingirá mais eficazmente. Segue-se a esta etapa o próprio desenvolvimento criativo da campanha, onde as idéias, estratégias e procedimentos mais adequados à mensagem pretendida são efetivamente postos em prática. A partir daí o produto da agência está terminado e pronto para ser lançado no mercado através dos veículos que haviam sido selecionados. Inicia-se, pois, a terceira fase do processo de desenvolvimento da campanha como um todo. As pesquisas aqui se ampliam grandemente pois servirão para fazer o levantamento dos resultados efetivos da propaganda em termos de eficiência de sua mensagem e da obtenção dos objetivos pretendidos inicialmente. A partir daqui, e de acordo com os dados levantados nesta etapa, o processo criativo pode reiniciar-se, corrigindo os erros ou simplesmente optando por novos caminhos. Resumindo, o esforço publicitário se divide basicamente em três fases, todas elas intermediadas e auxiliadas por

---

<sup>5</sup> KNOPLCH (1986), pg. 90

pesquisas de campo e de controle. Um organograma conclusivo deste processo como um todo poderia ser resumido como se segue:

## b) Tipos De Mensagens

A mensagem publicitária, presente na campanha a ser desenvolvida, pode ser qualificada quanto ao seu conteúdo de duas maneiras: 1- de vendas ou 2- institucionais. Como o próprio nome deixa claro, a mensagem de vendas objetiva promover as qualidades diferenciais de um dado produto ou serviço, buscando aquele efeito de quebrar resistência do público e trazê-lo para um campo favorável, simpático e predisposto ao consumo. Já as mensagens institucionais se propõem a criar um clima, igualmente favorável, não a um produto ou serviço específico, mas a uma empresa ou instituição, enfatizando globalmente o seu papel, quer em relação à atividade que desenvolve, quer em relação à sociedade. Aqui se incluem as campanhas de saúde, educação ou difusão cultural, às governamentais, político-eleitorais ou comunitárias.

A principal distinção entre ambos é que as mensagens institucionais, que podem ser classificadas como "propagandas de idéias", propõem-se a percorrer caminhos de médio/longo prazos, e não simplesmente vencer balizas mais ou menos imediatas, como é o caso das propagandas de vendas.

## c) Eficiência Planejada

Não há uma fórmula universal para fazer propaganda eficiente, logo deve se estudar cada caso particular e o conjunto singular de problemas e oportunidades que este

engloba, tentando assim, determinar a(s) melhor(es) solução(ões) de comunicação a serem desenvolvidas. Assim, a estratégia de comunicação começa com o levantamento de um diagnóstico da situação de mercado da marca, dentro de sua categoria de produto perante a concorrência e o consumidor; a partir daí, definem-se os objetivos de comunicação que devem esclarecer, *a priori*, de forma precisa e clara os efeitos sobre o consumidor que são esperados. É claro que esses objetivos fundamentais que iniciam a etapa de planejamento, estabelecendo as bases para o plano de propaganda a ser desenvolvido, estão, antes de mais nada, subjulgados a um esquema mais amplo de *marketing*.<sup>4</sup> Segundo Simões (*apud* Ramos - 1987), "É preciso considerar que a propaganda é uma atividade integrante do complexo de *marketing* e de que o seu planejamento não pode divergir do plano de *marketing*" (pg:46), afinal a publicidade é um trecho dos esforços de comercialização de um determinado produto, logo ela não pode divergir da orientação mercadológica da empresa determinada por seu plano de *marketing*, muito pelo contrário, deve apoiá-la e reforçá-la. Cabe ressaltar que essa relação de "subordinação" às diretrizes primeiras do plano *marketing* não estabelece, de forma alguma, uma superioridade, uma supremacia do *marketing* sobre a

---

<sup>4</sup> O Kotler (1980), nos dá uma acepção mais ampla e geral para este termo: "(...) *Marketing* é a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca (...)" (pg:31). Porém, ao desenvolvê-lo com mais minúcia, afinal *Marketing* é o tema central de seu trabalho, e tomando como objeto de estudo principalmente o "*marketing nas organizações*", utiliza uma conceituação mais específica que seria: "(...) uma orientação da administração baseada no entendimento de que a tarefa primordial da organização é determinar as necessidades, desejos e valores de um mercado e adaptar a organização para promover as satisfações desejadas de forma mais efetiva e eficiente que seus concorrentes (...)", com as premissas subjacentes a este conceito que são: "1- A organização concebe suas missões em termos de satisfazer a um conjunto de desejos definidos de um grupo de clientes específicos; 2- A organização reconhece que a satisfação de desejos requer um ativo programa de pesquisa em *marketing* para conhecer esses desejos; 3- A organização reconhece que todas as atividades de influenciar clientes devem ser colocadas sob um controle integrado de *marketing*; e 4- A organização acredita que ao fazer um bom trabalho em satisfazer aos clientes, ela ganha na lealdade, repetição de negócios e palavras de recomendação, coisas que são cruciais na satisfação dos objetivos da organização"(pg:42).

propaganda, onde supostamente o primeiro moldaria e restringiria a segunda em todos seus planos, como muitos podem demonstrar acreditar, mas que no entanto representa uma mera visão mecanicista da propaganda. Voltando ao que já fora enunciado e aprofundando o raciocínio, as decisões de *marketing* estrategicamente desenvolvidas pela empresa referem-se a ações sobre o mercado, que deverão ser postas em prática; isto não é novidade. O que é interessante perceber é que, como Ramos (1987) afirma, "Quando falamos em *marketing*, falamos em funções e atividades. As decisões de propaganda tomadas pela empresa na sua comunicação com o mercado se referem a vozes e imagens. São naturezas diferentes. Mesmo que se tome o planejamento global, a publicidade aparecerá dentro dele (decreto que acorde, em perfeita sintonia), não como o ângulo da empresa, nas suas obras, mas como o do consumidor, nas suas palavras, feito o seu reconhecimento e representação. Desse modo, será tão estranho falar em subordinação, em atrelamento como na supremacia do *marketing*. Ainda que a ele associada, a propaganda tem uma visível independência." (pág 46-47).

Na determinação das diretrizes fundamentais do planejamento estratégico, que basicamente definem os caminhos que a propaganda deverá percorrer e os alicerces nos quais ela se apoiará, deve-se, antes de mais nada, distinguir, dentre as possibilidades percebidas no mercado, qual será o objetivo primordial que norteará esta determinação. A empresa pode querer: aumentar a consciência de sua marca; informar sobre os atributos e benefícios novos ou desconhecidos; estimular o uso mais freqüente ou sugerir novos; modificar a percepção que o consumidor tem da marca (modernizar, corrigir traços negativos de imagem); estimular a experimentação; ativar a lembrança de usar o produto; gratificar emocionalmente os fiéis usuários da marca; desafiar usuários fiéis de marcas

concorrentes; vencer atitudes negativas ou resistências preconceituosas em relação ao uso de produto; estimular diretamente o desejo, a vontade de consumir, etc.

A próxima etapa seria determinar o público alvo da comunicação a quem a mensagem será dirigida, suas características demográficas (sexo, classe social, idade, localização geográfica), suas motivações e hábitos, seu tipo psicológico, sua linguagem, seus valores e estilo de vida, etc. A partir daí pode-se estabelecer o conceito de comunicação, ou seja, o posicionamento publicitário que estabelece o conteúdo da mensagem que será transmitida ao consumidor. Os ingredientes básicos compreendidos nesta definição são: 1- promessa central, que estabelece o apelo racional ou emocional que será utilizado; 2- os porquês, ou seja as razões, garantias ou evidências que ajudam a fazer esta promessa crível e convincente-pertinente aos olhos do consumidor; e 3- a personalidade da marca que determina os traços de imagem que ajudam a criar sua individualidade e sua diferenciação entre as marcas concorrentes.

Desta forma, com a estratégia de comunicação já definida, e com todas as informações necessárias levantadas, parte-se para o processo de efetivação (criação e execução) da propaganda, onde a mensagem assume a forma de peças de comunicação que serão as responsáveis pelo contato com os consumidores e é aqui que a real eficiência da campanha será medida, pois que esta deve representar uma maneira eficaz de atingir os objetivos iniciais pré-estabelecidos anteriormente na estratégia.

Este processo descrito acima resume fundamentalmente a etapa de planejamento da campanha, definindo os objetivos de comunicação, ou seja, as metas a serem atingidas, e as estratégias a serem efetivadas para atingi-las. Afinal se a campanha é o produto da

agência, o planejamento é a sua função básica que tem como pressuposto fundamental integrar as áreas técnicas da agência (o tripé atendimento-criação-mídia), fazendo com que trabalhem harmoniosamente em equipe e percorrendo caminhos comuns. Segundo Sant'Anna (apud Ramos-1987), "(...) o planejamento deve ser uma previsão e formação de critérios, para examinar o futuro e elaborar um plano de ação (...)" (para a campanha a ser desenvolvida). (pg: 42)

## I.4) Informações Adicionais

### a) A Publicidade e as Mídias

A publicidade sustenta a esmagadora maioria dos veículos de comunicação entendidas como as estações de rádio e televisão e imprensa escrita dividida entre jornais, revistas e publicações em geral que têm periodicidade variando desde diária, semanal, quinzenal, semestral, anual e esporádica-aleatória excetuando-se as editoras de livros (mesmo por que, além da dimensão do mercado editorial no Brasil ser absurdamente reduzida, a utilização de publicidade em livros é praticamente insignificante, podendo ser desprezada) e as emissoras de rádio e televisão ditas educativas (as quais, ao se caracterizarem como educativas, não objetivando fins lucrativos, tratam apenas de promover publicidade de cunho institucional - vide item "Tipos De Mensagens" - e mensagens puramente informativas). Os números percentuais que ilustram esta "sustentação" e que, obviamente correspondem a aproximações médias da realidade, poderiam ser resumidas como segue: 80% das receitas dos jornais são correspondentes à venda de espaço publicitário (quando, por exemplo o jornal francês Le Monde é financiado integralmente pela sua venda aos leitores), 100% das receitas das emissoras de rádio e televisão são advindas da publicidade.

Quanto aos meios de comunicação, a TV recebe a preferência dos anunciantes, angariando cerca de 50-60% da verba destinada globalmente para as mídias como um todo, enquanto os jornais ficam com 20%, as revistas com 12% e o rádio com 8%.

b) O "Bolo" da Propaganda (obs: informações a serem atualizadas em Junho)

O chamado bolo da propaganda, que é o mais abrangente indicador do volume de negócios movimentado pela indústria de propaganda, engloba todos os investimentos realizados no setor publicitário, ou seja o total de recursos movimentados conjuntamente pelas agências de propaganda, os meios de comunicação (TV, rádio, revista, jornais, etc.) e as empresas relacionadas ao processo de produção das campanhas (fornecedores das agências em geral). Para o cálculo deste indicador considera-se que em média 85% do bolo publicitário destinam-se a investimentos em mídia, os restantes 15% correspondendo à produção efetiva das campanhas.<sup>5</sup> A partir destas porcentagens, e compilando os dados recebidos dos veículos, chegou-se a um volume total do bolo da propaganda para o ano de 1992 que monta projetivamente US\$ 2.508,2 milhões, revertendo uma tendência à queda verificada desde 1989 quando chegou a um total de US\$ 3.150 milhões, passando para US\$ 2.850 milhões em 1990 e para US\$ 2.501 milhões em 1991.

c) O Mercado Nacional em 1992 ( obs: idem do item anterior)

Analisando a composição do mercado publicitário nacional para o ano de 1992<sup>6</sup>, em sua divisão fundamental entre as agências de propaganda, a primeira característica que

---

<sup>5</sup> Estas estimativas são da revista Meio & Mensagem.

<sup>6</sup> Os dados utilizados nesta análise foram extraídos da revista Meio & Mensagem de 28 de junho de 1993, nº562 ANO XV.

nos chama a atenção é a presença marcante do capital internacional entre as maiores. Dentre as 10 maiores agências do país, 5 são multinacionais e dentre as 5 maiores 3 são multis.

O total das receitas das multinacionais (são elas 10) em atuação no mercado brasileiro foi de US\$ 141.569.000 o que representa 27,3% do total de receita das 174 maiores agências, que totalizou em 92 US\$ 518.758.000. Ainda em relação às multinacionais, verifica-se que a soma das receitas das 5 maiores multis do mercado nacional chega a US\$ 124.019.000 o que representa 23,9% do total, e 87,6% da receita total das multinacionais. As 10 maiores agências do país movimentaram no ano de 92 US\$ 232.000.000 - que representa 44% do resultado das 174 agências que compõem o *ranking* da revista Meio & Mensagem - dos quais 53% representaram as receitas das multinacionais, e que como vimos, somou US\$ 124.019.000.

Outra característica do mercado publicitário que deve ser ressaltada é em relação às house agencies, que são as agências que vieram a ser criadas a partir de empresas as quais prestam serviços exclusivos, realizando todas as campanhas que estas necessitarem, fazendo com que estas não precisem recorrer a outras agências no mercado<sup>7</sup>. Ao todo, dentre as 174 maiores agências do país, existem 11 houses em atuação, cujas receitas somadas correspondem a um montante de US\$ 33.170.000, ou seja 6,4% do bolo total das receitas consideradas. É interessante notar que as receitas das 3 maiores houses que atuam no país, as quais figuram no *ranking* das 20 maiores agências de 93, totalizam uma soma de US\$

---

<sup>7</sup> Obviamente podem existir casos onde a empresa chega a contratar os serviços de uma agência que não seja sua própria house; porém estes são raros e de certa forma negam o princípio fundamental da criação da house, onde se objetiva uma maior aproximação entre empresa e agência, não havendo sentido em evitar esta aproximação, já estabelecida, ao se contratar uma agência externa.

22.700.000, o que representa 68,4% do total das receitas das houses, e 4,4% da receita total considerada.

A análise por bloco de agências nos dá os seguintes resultados:

BLOCO	SOMA DAS RECEITAS (em US\$ mil)	PORCENTAGEM DO TOT DAS RECEITAS <sup>8</sup>
05 maiores	146.339	28,2%
10 maiores	232.119	44,8%
20 maiores	328.189	63,3%
5 maiores MULTIS	124.019	23,9%
TOT. de MULTIS	141.569	27,3%
3 maiores HOUSES	22.700	4,4%
TOT. de HOUSES	33.177	6,4%
TOTAL	518.758	100%

<sup>8</sup> O total das receitas é referente à soma das receitas obtidas durante o ano de 92, das 174 maiores agências listadas na revista mencionada na nota nº6 e que correspondem aproximadamente a 90% do volume negociado pela totalidade das agências que atuam no mercado brasileiro; os 10% restantes correspondem às pequenas e micro agências, as quais são muito difíceis de incluir nos estudos, devido a pouca relevância individual que estas têm para o todo do mercado.

## **Capítulo II: A Pesquisa de Campo**

O presente capítulo tratar de explicitar como foi elaborada e levada a cabo a pesquisa de campo desenvolvida nesta Monografia. A referida pesquisa teve como objetivo extrair das próprias agências de propaganda, informações pertinentes ao estudo aqui proposto.

### **II.1) A Proposta da Pesquisa**

A pesquisa de campo efetuada nesta monografia visou, fundamentalmente, captar do próprio mercado publicitário, ou melhor, das agências de propaganda, informações para esclarecer os aspectos relacionados às formas de concorrência que elas se utilizam, e as diferenciações que estas guardam em relação às suas concorrentes. Neste sentido, foi elaborado um questionário ao qual seriam submetidas as agências selecionadas. Os assuntos tratados no questionário foram levantados a partir de uma minuciosa pesquisa bibliográfica realizada nas principais publicações periódicas do país sobre o setor de publicidade, e da parca bibliografia disponível, e que, por isso, ganharam relevância para esta trabalho.<sup>1</sup>

### **II.2) Aspectos Metodológicos**

Este item tratará de explicar os aspectos metodológicos que devem ser destacados da pesquisa de campo aqui desenvolvida. Como se estrutura o questionário utilizado e o porquê de sua composição, a amostra das agências para as quais ele foi enviado e os critérios utilizados na seleção desta amostra.

---

<sup>1</sup> A referida pesquisa bibliográfica foi realizada durante os meses de Agosto e Setembro de 1993, nas dependências da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP); centrou-se, primordialmente, na revista semanal *Meio & Mensagem* e abrangeu o período entre 1984-1993. A opção por este tipo de fonte bibliográfica para embasar a pesquisa aqui realizada, deveu-se ao fato de que é extremamente deficitária a bibliografia abordando temas como concorrência e diferenciação de produtos dentro do mercado publicitário. As fontes (periódicos ou não) que foram utilizadas complementarmente estão relacionadas no final deste trabalho, sob o item Bibliografia.

## **a) A Composição do Questionário**

O questionário utilizado nesta pesquisa de campo é composto por três blocos de perguntas ordenadas de acordo com a coerência e interrelação mantida entre os assuntos abordados nas questões propostas. O referido questionário está dividido da seguinte forma:

**i-** Bloco I: Estrutura

**ii-** Bloco II: Metodologia

**iii-** Bloco III: Filosofia

### **a.1) Bloco I: Estrutura**

O primeiro bloco sob o título ESTRUTURA trata de abordar, como o próprio título o sugere, questões relativas às diferenciações de cunho estruturais-organizacionais das agências que podem vir a representar características determinantes das especificidades concorrenciais entre as agências de propaganda, podendo ser responsáveis pelo direcionamento dos fluxos de investimentos entre elas. As questões principais implícitas neste bloco, relacionam-se ao tamanho da agência, à quantidade de funcionários que trabalham nela, à divisão entre departamentos de serviços específicos prestados pela agência (não só aqueles tidos como fundamentais, como também os chamados "serviços acessórios"<sup>2</sup>), etc.

### **a.2) Bloco II: Metodologia**

O segundo bloco sob o título METODOLOGIA levanta questões relativas à metodologia de trabalho empregada na agência dentro do processo de desenvolvimento das campanhas publicitárias, e trata de elucidar procedimentos, táticas, estilos, idéias, etc. que

---

<sup>2</sup> Estes serviços acessórios, poderiam ser definidos como aqueles serviços especiais que as agências prestam aos seus clientes, sem que estes estejam necessariamente ligados a função primordial da agência que é desenvolver campanhas publicitárias. Incluem desde serviços de *merchandising*, desenvolvimento de produto, recrutamento de profissionais, classificados, etc.

possam a vir a ser traços marcantes e específicos das agências conferindo-lhes algum tipo de diferenciação e tornando-as, senão únicas pelo menos especiais, dentro do mercado.

### **a.3) Bloco III: Filosofia**

O terceiro bloco de perguntas, agrupadas sob o título FILOSOFIA, propõe-se a esclarecer as questões, os motivos e ideais implícitos na metodologia de trabalho das agências tratada no bloco anterior, e tenta apreender de que maneira os profissionais do setor publicitário buscam diferenciar, conscientemente ou não, seus trabalhos perante os dos seus colegas concorrentes.

### **b) A Amostra Fundamental**

As agências de propaganda que compuseram a Amostra Fundamental -que são ao todo 43- foram escolhidas seguindo-se 2 critérios de seleção distintos, que podem ser resumidos da seguinte maneira:

**i-** Critério I: Uma ocorrência entre as 20 maiores (entre 85-92)

**ii-** Critério II: Aleatoriedade

### **b.1) Critério I: Entre as 20 Maiores (entre 85-92)**

Todas as agências que entre 1985 e 1992 figuraram entre as 20 maiores agências de propaganda do país, pelo menos uma vez, segundo os rankings estimados pela revista *Meio & Mensagem* durante o referido período foram selecionados segundo este critério.<sup>3</sup> Ao todo foram selecionadas através deste critério 33 agências, as quais estão relacionadas no item **c.1)** deste capítulo.<sup>4</sup>

### **b.2) Critério II: Aleatoriedade**

Dentre as 174 maiores agências que constam no ranking de 1992 da revista *Meio & Mensagem*<sup>5</sup> foram excluídas as que já haviam sido selecionadas através do Critério I, as demais 141 passando por um processo de escolha randômica<sup>6</sup>, onde foram selecionadas mais 10 agências, as quais estão relacionadas no item **c.2)** deste capítulo.

---

<sup>3</sup> É importante ressaltar que dentre as instituições que se prestam a calcular o *ranking* das maiores agências do país (a revista *Meio & Mensagem* e a *Gazeta Mercantil*, apenas para citar dois), existe grande controvérsia quanto aos métodos e critérios empregados, gerando dados absurdamente conflitantes e um sem número de acusações recíprocas espalhadas na imprensa. Devido à dificuldade que picuinhas desta estirpe ocasionam para um trabalho científico como este, optou-se por escolher a revista *Meio & Mensagem* como fonte principal de pesquisa e levantamento de dados, relegando as demais fontes, pelo menos quanto à análise do *ranking*, à consultas assessorias e complementares. Esta escolha norteou-se pelo fato de esta ser uma das mais importantes -senão a mais- publicações especializadas no mercado de publicidade, reconhecidamente séria e que busca rever, periodicamente, seus critérios e métodos de estimativa do *ranking*, preocupando-se sempre em fornecer "(...) números cada vez mais consistentes sobre o setor (publicitário...)" [trecho citado na revista no.562, Jan. de 1993].

<sup>4</sup> Baixo este critério, foram incluídas as agências que figuraram dentre as 20 maiores pelo menos uma vez no período proposto, porém que não mais "existem" oficialmente, pois perderam seus nomes originais devido ao fato de terem passado por processos de fusão ou compra/venda. A instituição resultante, com seu novo nome ou com os nomes anteriores conjugados foi incluída na amostra.

<sup>5</sup> O referido *ranking* foi publicado à 28 de Janeiro de 1993, na revista *Meio & Mensagem* no. 262, ANO XV.

<sup>6</sup> Este processo foi executado usando a técnica mais "moderna" de escolhas alcatórias: o "palpite no escuro" das primeiras 10 pessoas encontradas perambulando pelas dependências do Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), no dia 5 do Outubro de 1993, por volta das 13 horas. A estas pessoas tão gentis e prestativas, sem que lhes fosse explicado o porquê, foi dada uma única escolha dentre uma série de números. Cada número correspondia, dentre as 174 maiores agências relacionadas no ranking já citado, aquelas agências que não haviam sido selecionadas anteriormente através do Critério I (ou seja as 141 restantes).

## **c) As Agências Seleccionadas**

### **c.1) Critério de Seleção I**

- 1) DPZ Propaganda S/A (SP)**
- 2) MPM:LINTAS Comunicações Ltda. (SP)**
- 3) McCANN ERICKSON Publicidade Ltda. (SP)**
- 4) STANDARD, OGLIVY & MATHER Publicidade Ltda. (SP)**
- 5) SALLES / INTER-AMERICANA de Publicidade S/A (SP)**
- 6) FISCHER, JUSTUS Comunicações Ltda. (SP)**
- 7) YOUNG & RUBICAN Comunicações Ltda. (SP)**
- 8) TALENT Comunicações Ltda. (SP)<sup>7</sup>**
- 9) DETROIT Comunicações S/A (SP)<sup>7</sup>**
- 10) J. WALTER THOMPSON Publicidade Ltda. (SP)**

---

<sup>7</sup> Apesar das agências Talent Com. Ltda. e a Detroit S/A comporem uma mesma empresa, elas mantinham estruturas independentes quando do envio dos questionários utilizados nesta pesquisa. Devido a este fato, me foi sugerido por uma funcionária da própria agência que fossem enviados dois questionários: um para a Talent e o outro para a Detroit.

- 11)** ALMAP/BBDO Comunicações Ltda. (SP)
- 12)** LEO BURNETT Publicidade Ltda. (SP)
- 13)** NORTON Publicidade S/A (SP)
- 14)** DM9 Publicidade (SP)
- 15)** PUBLICITÀ & SQUIRE ALLIANCE (RJ) <sup>8</sup>
- 16)** FOOT, CONE, BELDING/SIBONEY Publicidade Ltda. (SP)
- 17)** EXPRESSO BRASILEIRA de Propaganda Ltda. (SP)
- 18)** DELTA Propaganda Ltda. S/C (SP)
- 19)** PROGRESS Propaganda Promoções e Comunicações Ltda. (SP)
- 20)** MAPPIN Comunicação Integrada (SP)
- 21)** GIOVANI & ASSOCIADOS Propaganda Ltda. (SP)
- 22)** SMP & B Propaganda Ltda. (MG)

---

<sup>8</sup> Apesar de haver sido selecionada, a esta agência não foi enviado um questionário.

**23)** PÃO de AÇÚCAR Publicidade Ltda. (SP)

**24)** CBBA - Castelo Branco e Assoc. Prop. Ltda. (SP)

**25)** ARTPLAN Publicidade S/A (RJ)

**26)** CBP - Cia. Brasileira de Publicidade Ltda. (SP)

**27)** CANNES Publicidade Ltda. (GO)

**28)** MÓDULO Publicidade Ltda. (RS)

**29)** BETTER Comunicações S/A (SP)

**30)** ADAG Serviços de Publicidade Ltda. (SP)

**31)** VS ESCALA Comunicações Ltda. (RJ)

**32)** Organização PROPEG (SP)

**33)** W/BRASIL Pulicidade Ltda. (SP)

**c.2) Critério de Seleção II**

- 33) COMUNICAÇÃO CONTEMPORÂNEA Ltda. (RJ)**
- 34) SEMPRE Propaganda Ltda. (SP)**
- 35) ST Comunicações e Propaganda Ltda. (SP)**
- 36) DEMASI Comunicações Ltda. (SP)**
- 37) ENERGIA Empresa de Publicidade Ltda. (SP)**
- 38) Publicidade ARCHOTE Ltda. (SP)**
- 39) FERRARI, HIGGINS & ISNENGHI Pr. Prom. Ltda. (SP)**
- 40) Org. MÁRIO & BROCKES Prop. Ltda. (GO)**
- 41) OPUS Múltipla Propaganda Ltda. (PR)**
- 42) MERIT Comunicações Ltda. (SP)**
- 43) F. BARCELLOS Publicidade Ltda. (SP)**

## **II.3) A análise do Questionário**

Os resultados da pesquisa de campo realizada nesta monografia serão apresentados obedecendo a ordem em que foram propostos no questionário enviado às agências selecionadas na amostra fundamental. Tratou-se de ir esclarecendo ou aprofundando os assuntos abordados nas questões, conforme ia se apresentando os resultados compilados para cada pergunta.

### **a) Bloco I: Estrutura**

#### **a.1) Departamentos**

Os dois departamentos que receberam destaque em todos os questionários avaliados foram o de criação e o de atendimento. O departamento de mídia; apareceu como relevante em 87% dos questionários. Outro departamento que apareceu mais vezes como departamento importante, figurando em 60% dos questionários com o número de 1 a 4 foi o Planejamento. Liderando como o mais importante está a criação que recebeu 56,3% das respostas indicando-o como o nº1 em importância dentro da agência. É importante ressaltar que outros 33,3% indicaram-no como o 2º departamento mais importante, que perfaz um total de 87,5% das respostas indicando-o entre os 2 mais importantes. O segundo mais importante departamento, segundo as respostas levantadas é o atendimento que recebeu 62,5% das respostas posicionando-o entre os dois mais importantes (43,8% indicando-o como o 2º mais importante). Em seguida vem o planejamento, que recebeu 25,0% das

respostas indicando-o como o 3º mais importante (31,3% das respostas também colocaram-no entre os dois mais importantes da agência) e por último vem o departamento de mídia que foi indicado por 50,0% dos questionários como o 4º departamento mais importante da agência, enquanto 18,8% das respostas colocavam-no entre os dois primeiros.

Dos outros departamentos listados na questão, (pesquisa, produção e administração/finanças), o único que recebeu menção relevante foi o da produção que foi visto por 25,0% dos respondentes como pertencente aos quatro mais importantes, na posição de o 3º ou o 4º mais importantes. [Ver Tabela **I-1**]

Ficou claro com os resultados obtidos em outra questão, que as agências ainda detêm estruturas bastante departamentalizadas, pois 86,7% destas indicaram uma estrutura com 8 ou mais departamentos. Deste total 33,3% indicaram que possuíam 8 departamentos e outros 33,3% indicaram que suas agências tinham mais de 10 departamentos. Com estes dados podemos chegar a um tipo de estrutura média de agência que trabalharia com aproximadamente 10 departamentos (a média calculada a partir das respostas fornecidas foi de 9,7).

## **a.2) Hierarquia**

Quanto às subdivisões hierárquicas de cada departamento, os questionários analisados mostraram uma concentração das respostas que indicaram 2 ou 3 níveis hierárquicos (68,8%) com um peso maior para esta última que recebeu 43,8% das respostas. Esta constatação fica evidente na média calculada a partir dos dados, que indica aproximadamente 3 níveis em cada departamento (a média calculada foi de 2,5).

Os departamentos mais segmentados hierarquicamente nas agências, seguindo as respostas fornecidas, não chegam a ter mais de 5 níveis. 50,0% das respostas indicavam que estes departamentos tinham 3 ou menos níveis, 31,3% com 5 níveis e os 18,8% restantes indicavam 4 níveis. Com estes dados e considerando que as respostas "3 ou menos" coincidiam com a média calculada no item (2,5), chegamos a uma média aproximada de 4 níveis hierárquicos para os departamentos mais segmentados (a média calculada foi 3,7).

### **a.3) Funcionários**

Para o número médio de funcionários existentes em cada departamento, as respostas mostraram-se bastante variadas com nenhuma delas recebendo mais do que 18,8% do total. Uma média que foi calculada a partir das respostas obtidas indica que existem 7 funcionários em cada departamento (a média efetiva foi de 6,9).

### **a.4) Serviços**

Uma pergunta foi formulada no intuito de esclarecer, dentre os possíveis serviços e atividades desenvolvidos e prestados pela agência, quais deles são realizados internamente através de uma estrutura especificamente voltada para seu desenvolvimento (quando dentro da agência há um departamento específico responsável pela realização destes serviços e atividades) ou quando são realizados internamente sem que haja esta estrutura específica (quando não há um departamento próprio e específico voltado para estas áreas) e quais são obtidos externamente contratados de terceiros independentes ou de empresas associadas à agência.

Os resultados levantados trazem uma luz em relação ao quanto em média as agências realizam, elas próprias, destes serviços e quanto elas recorrem a terceiros quando surge a necessidade de realizá-los para seus clientes.

Alguns destaques interessantes puderam ser observados a partir dos dados compilados na Tabela **I-6**) que resume os resultados obtidos:

- 44,3% das agências respondentes, em média, indicaram realizar internamente os serviços relacionados nesta questão, dos quais 35,9% por um departamento específico enquanto os restantes 8,4% sem que exista um departamento próprio para sua realização;

- 41,6% das respondentes, em média, indicaram contratar de terceiros os serviços relacionados na questão, dos quais 36,3% por fornecedores independentes e 5,3% por empresas associadas à agência;

- 19,8% das agências, em média, não realiza/necessita os 12 serviços para os quais foi indicada a opção "(e)" ( São eles: *marketing* direto, assessoria política e *lobby*, projetos e assessoria de *marketing*, *marketing* de veículos, assessoria de planejamento, *business to business*, desenvolvimento de produto, publicidade legal, licenciamento, representação e participação, *franchising* e recrutamento de profissionais.)

Os serviços "assessoria política e lobby", "*marketing* de veículos", "representação e participação" simplesmente não são realizados pela grande maioria das agências.

Os serviços de pesquisa são realizados por terceiros para a maioria das agências respondentes (70,6%)

O estúdio de produção realiza internamente seus serviços (e por um departamento específico na agência) na maioria das agências (56,3%), porém uma parcela considerável das respondentes assumem terceirizá-los (37,5%).

Os serviços de assessoria relacionados ao planejamento das campanhas ("projetos e assessoria de *marketing*" e "assessoria de planejamento") são ambos realizados predominantemente pela estrutura interna da agência (62,3% e 81,3% respectivamente).

Dos diversos "produtos especiais" que as agências realizam, percebe-se que a maioria deles é contratado de terceiros, todos eles com elevadas porcentagens. São eles: 1) "*marketing* direto", 2) "promoções (de vendas e de eventos)", 3) desenvolvimento de produtos, 4) "licenciamento", 5) "representação e participação", 6) "*franchising*", e 7) "*design*". Os demais "produtos especiais" são majoritariamente realizados internamente: 1) "*business to business*", 2) "*merchandising*", 3) "publicidade legal", 4) "recrutamento de profissionais", e 5) "classificados".

O único serviço que recebeu unanimidade das respostas em todos os questionários foi o "finanças e administração" que é realizado em 100% das agências respondentes por um departamento específico. [ Ver Tabela **I-6**]

## **b)** Bloco II: Metodologia

### **b.1)** "Terceirização"

O conceito "terceirização" poderia ser simplificarmente definido como sendo o inverso do processo de verticalização, onde a empresa, na busca de aprimorar seus serviços, ao invés de trazer para dentro de sua estrutura toda as etapas que integram seu processo produtivo (verticalização), trata de contratar no mercado aquelas atividades que não

representam a essência de seus negócios, afinal "(...) tudo o que não constitui atividade essencial de um negócio pode ser confiado a terceiros (...)".<sup>1</sup>

A contratação de terceiros que é vista como um dos caminhos mais avançados da empresa moderna, trata-se de um processo que gera simplificação administrativa, economia de recursos, e uma maior facilidade de realizar investimentos na especialização, no aumento da produtividade de seus negócios e na qualidade de seus produtos.

Segundo Leira (1992) o terceiro normalmente encontra soluções mais criativas e menos onerosas para um negócio. O desperdício por comodismo ou vício, comuns a qualquer empresa, tende a desaparecer pois com a contratação de terceiros, é muito mais fácil o controle das atividades.

Segundo uma tendência observada em praticamente todos os segmentos da economia, a terceirização também ganha relevância crescente no mercado publicitário, principalmente por que torna-se fundamental para realizar o processo de "enxugamento" das estruturas das agências, como ficará confirmado mais adiante.

Este conceito foi explicitamente abordado nesta questão para completar os resultados obtidos na questão anterior, no intuito de determinar que percentual dos serviços que a agência necessita é contratado de terceiros. Os resultados foram os seguintes:

A faixa percentual de terceirização que teve mais destaque foi a compreendida entre 10-30% dos serviços realizados pelas agência, que foi indicada em 53,3% das perguntas respondidas. Porém é interessante ressaltar que 13,3% das respostas indicavam utilizar de terceiros uma percentagem entre 70-80% dos serviços que a agência realiza. A média calculada a partir de todos os dados colhidos fica em torno de 30-40%.

---

<sup>1</sup> Leira, Jerônimo S., "Terceirização", 1992, Ed. Sagra, 5a. edição, Porto Alegre (pg. 22)

## **b.2) Funções da Criação**

A pergunta que discute as principais funções do pessoal responsável pelo departamento de criação dá uma idéia a respeito da possibilidade de se existir uma diferenciação entre as agências baseada em como é realizado e o que é priorizado no processo de desenvolvimento criativo das campanhas feitas pelas agências.

Os resultados foram os seguintes :

Em primeiro lugar disparado -o que não é nenhuma surpresa-, destacou-se a opção "desenvolver a(s) campanha(s) da forma mais criativa possível", que foi indicada em 87,5% das respostas como a atribuição mais importante da equipe de criação. Como segunda função mais importante deste departamento vem a alternativa "participar no planejamento da campanha" que somou 62,5% das respostas. Em seguida, meio empatadas, vêm as alternativas "fazer o contato com o cliente para maior eficiência na criação" e "ser a cara da agência (resumir sua fisionomia)"; a primeira foi indicada por 31,3% das respostas como sendo a terceira função mais importante enquanto 25,0% indicam a segunda para o mesmo grau de importância; um dado interessante em relação a estas duas funções é que ambas receberam um número elevado de respostas que as indicavam como funções que não eram atribuições importantes da equipe de criação: a primeira recebeu 25,0% e a segunda 18,8%. Por último, a alternativa "coordenar pessoalmente o processo de produção da campanha" aparece em 50,0% dos questionários como a terceira ou quarta mais importante função, e 12,5% considerando-a não importante. Estes três últimos itens mostraram-se basicamente empatados, pois foram indicados na maioria dos questionários como a terceira função mais importante para o departamento de criação; o critério de "desempate"

responsável pela configuração final do quadro, consistiu em analisar o nível de rejeição da resposta (os questionários que indicavam a função como sendo sem importância) conjugando as respostas que colocavam a função entre as mais importantes; foram atribuídos "pesos" a cada uma das opiniões que julgavam a importância da função chegando-se a resultados comparáveis entre si.

Houve ainda uma sugestão presente em um dos questionários que incluía nesta lista de funções importantes da criação "conhecer o mercado (produto do cliente e concorrência)" e "atualizar-se constantemente (tendências comportamentais, modais, técnicas, etc.)"; estas não foram incluídas dentre as 3 mais importantes.

O que se pode concluir primeiramente a partir dos dados levantados, e que vem a ser apenas uma confirmação do óbvio comprometimento com a criatividade que a agência deve defender, é que a função primordial da equipe de criação é a de ser criativa. A partir desta obviedade, podemos ainda destacar algumas conclusões interessantes. É importante que a equipe de criação participe ativamente do processo de planejamento da campanha a ser desenvolvida para munir-se de melhores condições de levar a cabo o fundamental desenvolvimento criativo de que é responsável. A importância desta função faz com que o departamento de criação se aproxime do de atendimento, distanciando-se do de produção (que pode ser terceirizado), pois atualmente ela supera a função de coordenação do processo produtivo propriamente dito, atribuição esta que no passado fazia parte de suas responsabilidades. Apesar desta aproximação, o atendimento direto aos clientes não constitui uma atividade essencial deste departamento, como pôde ser constatado.[Ver Tabelas **II-2)a** e **II-2)b**]

### **b.3) Veículos de Comunicação**

Uma das perguntas foi formulada no intuito de constatar se o aspecto relacionado aos veículos de comunicação poderia vir a ser um tipo de diferenciação entre as agências. Esta diferenciação poderia verificar-se de 2 maneiras: 1) algum(uns) veículo(s) é(são) importante(s) para uma agência, podendo até mesmo compreender uma estrutura própria e específica, um departamento dentro desta ou no sentido oposto. 2) ser tão pouco importante(s) para a agência que esta nem utiliza seus serviços. No primeiro caso, poderia se chegar a uma situação possível onde a agência especializar-se-ia na utilização deste(s) veículo(s) para a vinculação de suas campanhas.

A revista, o outdoor, o jornal, a TV e o rádio tiveram um comportamento semelhante aparecendo como veículos que recebem prioridade de atenção embora não tenha um departamento próprio na agência (50%; 43,8%; 50,0%; 50,0%; e 50,0%, respectivamente); em seguida as agências consultadas indicaram que estes veículos chegam a ter departamento específico da agência em 31,3%; 37,5%; 31,3%; 37,5%; e 37,5%, respectivamente.

Um contraste interessante foi presenciado nas mídias exterior, panfletos e mídias alternativas que ora foram indicados como utilizados esporadicamente (37,5%; 37,5%; e 62,5%, respectivamente) e ora como veículos importantes que têm até um departamento próprio na agência (18,8%; 25,0%; e 18,8%, respectivamente).

O cinema e a mala direta têm em comum as respostas que indicavam que grande parte das agências utiliza estes veículos apenas esporadicamente (25,0%; e 62,5%, respectivamente). É interessante ainda perceber que existe um bom número de agências que chegam a ter departamentos específicos para lidar com estas mídias 18,8%; e 12,5%,

respectivamente). Para a mídia cinema 50,0% das respostas indicavam ser este um veículo que recebe prioridade de atenção, embora não tenha um departamento próprio na agência.

Em um dos questionários, foram feitas 3 sugestões de outras mídias que não haviam sido incluídas na lista original que constava no questionário. São elas: "ponto de vendas", "brochuras" e embalagens" que foram apenas mencionadas sem que lhes fossem atribuídas nenhuma especificidade quanto a sua importância relativa.

Os veículos ditos tradicionais (TV, Rádio, Revista, Jornal e Outdoor) tiveram respostas parecidas, onde predominou a alternativa "o veículo recebe prioridade de atenção, embora não tenha um departamento próprio na agência" e logo em seguida a alternativa "o veículo tem departamento específico na agência"; na média, 48,8% das agências consultadas optaram pela primeira opinião e 35,0% pela segunda o que indica uma obviedade: estes são os veículos mais importantes.

Os veículos Exterior, Ônibus, Panfletos, Mala Direta e Mídias Alternativas são, na média, "utilizados apenas esporadicamente" por 50,0% das agências consultadas; os dois primeiros "não são utilizados", na média por 21,9% das agências respondentes. Por outro lado, é interessante perceber que as Mídias Alternativas foram indicadas como um "veículo que tem um departamento específico na agência" em 18,8% dos questionários; a Mala direta em 12,5% e os Panfletos em 25,0%. O contraste destas porcentagens indica que apesar de a maioria das agências consultadas não achar estes veículos importantes, uma parcela nada desprezível dessas acredita o oposto.

Os veículos Metrô e Táxi, em média, simplesmente "não são utilizados" por 52,2% das agências respondentes, sendo que outros 28,2% "utilizam-se apenas esporadicamente" destes; por outro lado, 12,5% das agências indicaram para ambos veículos

deterem "departamentos específicos" para utilizá-los. Aqui também, o mesmo contraste observado no parágrafo anterior e visível.

O Cinema foi o único veículo cujo comportamento mostrou-se invertido em relação aos demais, pois 50,0% das agências afirmaram dedicar "prioridade de atenção sem ter um departamento próprio na agência" e logo em seguida, 25,0% "utilizam-se apenas esporadicamente" esta mídia.

Ampliando um pouco mais a análise desta pergunta, tomando isoladamente suas respostas, e aprofundando a questão que engloba o desenvolvimento de departamentos específicos para lidar com os diversos veículos de comunicação, chega-se a dados interessantes:

1- 43,8% das agências consultadas indicaram não ter nenhum departamento específico para lidar com veículos

2- 43,8% das agências tem de 1 a 7 departamentos específicos que lidam com diversos veículos

3- 12,5% das agências indicaram ter 12 ou mais departamentos específicos para veículos em suas estruturas.

Ainda é interessante ressaltar que é extremamente elevado o número de agências que não desenvolve nenhum departamento específico de veículos, da mesma forma que é reduzidíssimo o número daquelas que realiza este procedimento com todos os veículos com os quais trabalha. Devido ao considerável número de agências que desenvolvem este tipo de especialização, pode estar aqui uma tendência de diferenciação dos produtos que realiza. [Ver Tabela **II-3**]

#### **b.4) Redução de Custos**

O objetivo de uma outra pergunta foi abordar o assunto "constante busca de redução de custos", uma séria tendência observada no mercado, principalmente neste contexto recessivo que o Brasil vem atravessando na última década e meia. A redução de custos é vista como uma boa saída para contornar o problema de baixo orçamento, pois seria uma forma de otimizar as curtas verbas que vem sendo autorizadas para campanhas. No entanto, trata-se de uma técnica um tanto polêmica, que detêm defensores de um lado e críticos de outro. No sentido inverso, atualmente alguns profissionais julgam existir uma "outra tendência" no mercado publicitário que é justamente "(...) a reavaliação da necessidade de se produzir com custos mais apertados possíveis. Os publicitários dizem que esse procedimento muito adotado ultimamente começa a ultrapassar limites e comprometer a qualidade (...)" das campanhas. Esta versão resume a idéia de que "(...) a época em que se pensava em só baixar custos chegou ao fim e já não se pode achar que se deve adequar idéias a verbas curtas (...)" uma vez que "(...) um enxugamento no orçamento pode acarretar problemas desde casting, à pós-produção, passando por dificuldades como má fotografia e má direção (...)"<sup>2</sup> devido à inviabilização de uso de recursos de melhor qualidade. Este aspecto "redução de custos" é interessante e importante para este trabalho, pois trata-se do unicamente verdadeiro instrumento que as agências têm de "competir via preços", dado que, como já foi visto , as porcentagens que determinam os "preços" das campanhas são praticamente fixas e atingem todas as agências indistintamente.

---

<sup>2</sup> Trechos extraídos de diversos números da revista Meio & Mensagem.

A análise desta pergunta foi feita de uma maneira diferente do que havia sendo feito. Tratou-se de analisar cada questionário individual e as opiniões que continham, da agência respondente, que como um todo, compunham uma opinião central quanto a este assunto relacionado à tática de redução de custos como forma de concorrência. Algumas agências foram categóricas, outras nem tanto e outras ainda expressaram uma opinião meio dúbia.

Os resultados indicaram uma boa predominância das agências que são favoráveis a esta tática: 64,3% contra 21,4% dos que não acreditaram na eficácia desta técnica. Os restantes 14,3% não se posicionaram claramente quanto à questão. Outros indícios que deixaram esta divisão evidentemente inclinada para os favoráveis foi que 43,8% dos questionário indicavam que os clientes vêm com bons olhos esta tática, pois que com a crise aumenta a margem de manobra das suas pequenas verbas. Indo neste mesmo sentido 31,3% dos questionários afirmavam que os fornecedores têm sido bons parceiros na aplicação desta tática, o que vem garantindo seu sucesso em conjunto. As opiniões contrárias que mais se destacaram foram: 31,3% da agências acreditam que a redução de custo implica em perda de qualidade e 18,8% disseram não acreditar que esta seja uma boa forma de concorrência.

Outra opinião que recebeu destaque com 25,0% dos questionários indicando-a, foi a de que a utilização desta tática se aplica apenas em alguns casos, o que demonstra uma certa dúvida quanto à sua verdadeira eficácia. Apenas 12,5% foram categóricos quanto a não utilização desta tática por suas agências, e outros 12,5% que no sentido inverso indicaram que esta tem sido um das melhores táticas de concorrência.

As últimas duas alternativas indicadas se complementam de uma certa maneira: 12,5% afirmaram ser muito difícil reduzir custos sem comprometer receitas e outros 12,5%

opinaram que a dificuldade desta técnica está no fato de que os fornecedores não colaboram reduzindo também seus custos.

Em um dos questionários, única resposta contida, foi a proposta de uma opinião, na qual a agência dizia "utilizar a negociação de custos com fornecedores, descontos de pacotes (c/as mídias), que são repassados para os clientes", que também concorda, num certo sentido, com a utilização desta técnica de concorrência. [Ver Tabelas **II-4)a** e **II-4)b**]

### **c)** BLOCO III: Filosofia

#### **c.1)** Selecionamento de Clientes

Uma outra questão abordou o aspecto "selecionamento de clientes" que daria uma idéia de se a(s) agência(s) teria(m) alguma preferência por tipos específicos de clientes e os critérios utilizados para escolhê-los. No limite os resultados desta pergunta esclareceriam a existência de nichos específicos de atuação das agências. Foi dada a opção de se pular esta questão se a agência não fizesse nenhum tipo de selecionamento. Os resultados foram os seguintes:

A "filosofia de trabalho coincidente com a do cliente", foi apontada em 56,3% do total dos questionários respondidos, indicando que a seleção de clientes mais utilizada pelas agências diz respeito a um aspecto subjetivo, difícil de definir com exatidão, pois poderia incluir desde afinidades pessoais até aspectos mais técnicos como por exemplo a

incapacidade da estrutura de uma agência atender todas as necessidades do cliente<sup>3</sup>. Um outro tipo de selecionamento que recebeu considerável destaque, e que pode ser associado a este, é o "tipo de produto" que foi indicado por 37,5% das agências respondentes, como critério importante de pré-seleção de clientes.

Em segundo lugar, empatados, aparecem em 43,8% dos questionários respondidos o "volume de investimentos" e o "porte do cliente" como critérios importantes de selecionamento de clientes. Associados ainda a esses dois critérios, podem ser incluídos os 31,3% das agências respondentes, que indicaram "a posição no mercado" do cliente como critério importante de seleção. O traço em comum que pode-se facilmente apreender destes três "selecionamentos" é que todos estão, de uma forma ou de outra, relacionados ao aspecto financeiro-posicional do cliente potencial em relação ao mercado em que atua. Isto inclui não só a situação deste perante seus concorrentes (posição de mercado), como as perspectivas que este demonstrara em direcionar um volume específico de verbas para suas campanhas (porte do cliente e volume de investimento), o que indica a extrema importância do poder de mercado e do poder econômico dos clientes quando estes cogitam a contratação dos serviços das agências.

Outro selecionamento considerado importante para as agências respondentes foi o "tipo de produto", indicado em 37,5% dos questionários respondidos. Esta fato é relevante pois sugere que as agências podem trabalhar preferentemente com tipos determinados de produtos, podendo até mesmo vir a especializar-se neste(s) produto(s). Da mesma maneira, no sentido inverso, as agências podem não trabalhar com tipos específicos de produtos, o que caracterizaria um outro tipo de selecionamento. Este selecionamento

---

<sup>3</sup> Leduc, R., propõe em seu "Propaganda, uma Força a Serviço da Agência" (1980) um roteiro para nortear a escolha de uma agência por parte de uma empresa, aonde o conceito de "filosofia coincidente" é abordado e razoavelmente desenvolvido.

ocorrendo em ambos os sentidos pode sugerir a existência de nichos específicos de atuação de algumas agências em determinados segmentos de mercado. Esta questão será aprofundada na questão que aborda o tema "mercados malditos".

Outro resultado interessante que se depreende dos resultados colhidos é que os itens que relacionavam a escolha dos clientes ao fato de estes serem "empresas nacionais" ou "empresas multinacionais" não recebeu, em nenhum dos casos, qualquer menção que os considerassem importantes como critérios de selecionamento. Isto vem a ser importante pois contraria a crença de que agências multinacionais dão preferência a clientes também multinacionais. Se isso de fato ocorresse, deveríamos ter este tipo de associação demonstrada nesta questão.

Ainda foram sugeridos em 12,5% dos questionários o aspecto "categoria de produto", indicando que um novo cliente não será escolhido se participar do mesmo segmento de mercado que um cliente já atendido pela agência, pois não pode haver, dentre as contas da agência, dois clientes cujos produtos participam da mesma categoria. Outra sugestão foi proposta também em 12,5% dos questionários, como critério de seleção de clientes: o aspecto "quantidade de contas já atendidas pela agência". Na opinião destes respondentes, a seleção acaba sendo necessária para agência para "(...)poder realmente ser parceira de seus clientes(...)" para garantir "(...)a rentabilidade necessária à melhor prestação de serviços profissionais(...)".

Para completar a análise dos dados relativos a esta questão, deve ser indicado que apenas 12,5% das agências consultadas assumiram não utilizar nenhum tipo de pré-seleção de clientes.[Ver Tabela **III-1**)]

## **c.2) Volume de Investimento**

Uma outra pergunta destinava-se a explicitar, para as agências que indicaram utilizar como pré-requisito de seleção o "volume de investimentos" a serem direcionados para o desenvolvimento da(s) campanha(s), quais as faixas mínimas de recursos que são exigidos. Para tanto, os 43,8% das agências que indicaram realizar este tipo de selecionamento, passam a corresponder a amostra a ser analisada.

A partir dos resultados que estão resumidos na Tabela **III-2)**, pôde-se calcular um patamar mínimo médio de investimento, para aquelas agências que usam isto como critério seletivo de clientes, que estaria em torno de US\$ 855.000. [Ver Tabela **III-1)**]

## **c.3) "Mercados Malditos"**

Uma das perguntas aborda o tema "mercados malditos" que trata-se de uma definição não muito precisa para qualificar aqueles grupos de atividades econômicas que de uma maneira ou de outra são consideradas problemáticas ou difíceis de se desenvolver campanhas para seus produtos. Estes mercados são: o imobiliário, o de moda, o de varejo, a publicidade legal (que são as publicações anuais dos demonstrativos econômico-financeiros, os quais podem ser considerados publicitários), as contas governamentais, a propaganda política, o recrutamento de profissionais e os classificados. A idéia era descobrir se existem agências que se especializam nestes mercados, aproveitando um nicho específico pouco explorado pela maioria das agências o que conferiria um caráter diferenciado aos serviços que

presta. Por outro lado poder-se-ia apreender se as agências não consideram estes mercados de forma diferente dos demais, ou se de fato nem lhes dedicam atenção por serem desprezíveis ou complexos demais.

O primeiro aspecto que sobressai na análise desta pergunta e que em seis dos oito mercados relacionados na questão (ou seja 75% das opções sugeridas), a alternativa que prevaleceu foi a de que a agência respondente simplesmente "não trabalha com o mercado". Esta predominância verificou-se em porcentagens elevadas que variavam entre 43,8% e 93,8%. A segunda alternativa mais importante para todos estes mercados foi que representam "uma participação insignificante nos negócios da agência" com porcentagens variando entre 6,3% e 31,3%.

Os únicos mercados para os quais prevaleceu a opinião que são "tão importantes quanto os demais nos quais a agência atua" foram o Mercado de Moda e o Mercado de Varejo, (com 43,8% e 31,3% respectivamente). Para esses mesmos mercados também recebeu destaque a opinião que eles recebem "tratamento diferenciado na agência sem que ela seja considerada especializada" neles (em 25,0% e 18,8% dos questionários, respectivamente). O Mercado de Varejo especificamente teve um outro destaque interessante observado, pois ao passo que 18,8% das agência respondentes simplesmente "nao trabalham com o mercado", 12,5% afirmaram que suas agências são "especializadas no mercado, isto representando uma "forma de diferenciação dos produtos que oferece aos seus clientes".

Este último aspecto é particularmente importante pois demonstra que um número nada desprezível das agência consultadas usa a especialização em mercados específicos como forma de diferenciar-se perante seus concorrentes, hipótese anteriormente levantada. Embora isto tenha se verificado em apenas um dos mercados relacionados, já

denota uma tendência das agências neste sentido. De uma certa maneira isto pode ser verificado também nos altos índices de relevância dados à alternativa que relacionava aos mercados o "tratamento diferenciado" que as agências direcionam a eles, mesmo sem que elas se considerem especializadas neles.[Ver Tabela **III-3**]

#### **c.4) Contas Governamentais**

As contas governamentais receberam uma abordagem mais explícita numa outra questão, devido à importância e à controvérsia que circunda este tema, principalmente devido à restrição que existiu até recentemente, imposta às multinacionais, de não poderem receber contas do governo.

Os resultados foram: 87,5% das agências respondentes indicaram que as contas governamentais apenas representam de 0 a 20% do volume do seus negócios. Os restantes 12,5% indicaram esta porcentagem ser entre 20 a 40% do total de seus negócios. Um aspecto interessante é que 18,8% indicaram como resposta o zero, um item que não esteve explicitamente colocado como opção.

Calculando-se uma média a partir destes dados, esta estaria, obviamente, compreendida entre a faixa de 0-20% dos negócios da agência, que seriam a movimentação das contas governamentais.

#### **c.5) "Marketing Global"**

A técnica de *marketing* global foi primeiramente definida por Theodore Levitt como a centralização da linha mestra de comunicação e *marketing* dos grandes anunciantes multinacionais, que padronizam tanto produto quanto propaganda de suas marcas viabilizando, desta forma, uma abordagem em nível mundial de suas campanhas. É uma forma de concorrência que explora as similaridades entre os diversos povos, e propõe práticas e produtos standardizados o que desencadeia economias de escala na produção, distribuição, *marketing*, e administração, reduzindo assim, no plano mundial, os preços dos produtos. Este tipo de técnica publicitária é fundamentalmente utilizado para anúncios institucionais de empresas multinacionais e por agências também multinacionais, e tem como estímulo a limitação tecnológica de alguns tipos de produto que atingiram seu avanço técnico final, ou que estão muito próximos do limite absoluto, o que faz com que as diversas marcas que concorrem em um mesmo segmento de mercado tendam a equiparar-se, lhe restando como única forma de diferenciação a "imagem da marca" que é a mola mestra explorada nas campanhas globais, e que acaba sendo veiculada mundialmente.<sup>4</sup> Um exemplo interessante do sucesso desta técnica é a McCann Erickson que nos 70's e 80's economizou US\$ 90 bilhões adotando campanhas globais para a Coca-Cola. A Thompson também tem clientes globais, alguns dos quais presentes no mercado brasileiro, como os cremes dentais Close-Up, o desodorante Impulse, a Kodak<sup>5</sup> e alguns produtos da Kellogg's.

---

<sup>4</sup> Dentre as empresas multinacionais que utilizam este tipo de campanha publicitária global, podem ser citados exemplos como: no setor de bebidas, a Pepsi e a Coca, dando um aspecto global à "guerra das colas"; no ramo de confecções a Levi's, Wrangler e Benneton; em artigos esportivos a Nike, Puma, Le Coq Sportif, Adidas; na indústria de cigarros a John Player Especial, Belmont, Lucky Strike, LM, Camel (a partir de 92 não mais fabricado no país) e o Marlboro, outro exemplo célebre que há mais de 20 anos, utiliza-se com sucesso, este tipo de publicidade; de um modo geral, os perfumes e suas grifes, as linhas aéreas comerciais, as companhias de cartão de crédito, e os uísques; e ainda os complexos Shell, Goodyear, Pirelli, Wella, Mac Donald's, Nestlé, Rolex, e Heineken. Das empresas nacionais, a Varig utiliza esta técnica produzindo no país suas campanhas e exportando-as para o resto do mundo.

<sup>5</sup> Apenas no Japão a Kodak não é atendida pela Thompson.

Outra agência multinacional que está definitivamente engajada no *marketing* global é a Foot, Cone & Belding com 40% do seu faturamento advinda de clientes multinacionais que trabalham com esta técnica.<sup>6</sup>

No Brasil esta técnica foi trazida pela internacionalização do mercado publicitário nacional quando da invasão de grandes anunciantes multinacionais no país desde fins dos 60 e principalmente nos 70. No entanto a técnica *marketing* global ainda é vista com certo descrédito por alguns publicitários que acreditam que ela não chega a influenciar o mercado brasileiro.

Existem especificidades de cunho regional que complicam a homogeneização e padronização das mensagens publicitárias, comprometendo a eficácia da estratégia de *global marketing*. Normalmente questões relativas ao preço dos produtos, como promoções de venda por exemplo, e os relativos a distribuição continuarão sendo critérios importantes impostos pelo poder da "cor local" sobre a publicidade desenvolvida. Associando à tática de *global marketing*, estas restrições de cunho regional, chegou-se ao conceito de *marketing* modular que é exatamente um mix de *marketing* global com uma abordagem baseada na cultura local.

Um exemplo deste tipo de propaganda global com rasgos locais é quando a agência que está desenvolvendo uma campanha soma imagens realizadas no próprio país aonde esta campanha será veiculada àquelas imagens-mensagens globais que serão utilizadas; este procedimento instiga uma identidade por parte dos consumidores nacionais, com a campanha que está sendo veiculada e, logo com a marca que está sendo explorada.

---

<sup>6</sup> Inaugurada em 1875, esta é uma das três mais antigas agências de propaganda do mundo, junto com a Ayer e a Thompson e foi a primeira a abrir seu capital no Open Market lançando ações em 1964 na Bolsa de Nova York. No Brasil ela é associada à Siboney.

Podem ser citados exemplos da Heineken, American Express, Marlboro, para apenas citar alguns.

No questionário o *marketing* global foi abordado numa pergunta que tratou de perceber como as agências posicionam-se quanto a este tipo de publicidade: se se utilizam da mesma, ou se acreditam não ser aplicável à realidade brasileira ou simplesmente ser aplicável apenas a alguns casos. Enfim, se acreditam em sua eficácia ou não.

O que fica nítido a partir de uma primeira análise, e que três dos itens sugeridos na questão não receberam nenhuma resposta. O mais interessante é que todos os três itens referiam-se a opiniões que negavam a eficácia da técnica da *Marketing* Global. Ao contrário dos 33,3% dos respondentes que indicaram "utilizá-la e com sucesso", nenhuma das agências indicou que "seus resultados não mostraram-se satisfatórios". No mesmo sentido, nenhuma agência indicou "não pensar utilizar esta técnica nunca" nem que "esta técnica não se aplica a realidade brasileira".

Alguns destaques importantes em relação as agências que indicaram "trabalhar com sucesso com esta técnica":

1- 60,0% destas (20,0% do total das respondentes) atribuiu isso às "consideráveis economias de escala que ela representa";

2- apenas 20,0% destas (6,7% do total) mostraram acreditar esta ser "uma solução restrita", os 80,0% restantes afirmando acreditar ser esta "a nova tendência mundial no mercado publicitário".

A partir dos dados contidos na Tabela **III-5)a**, e analisando a idéia central sugerida implicitamente para esta pergunta, em cada um dos questionários, pode-se perceber um peso razoavelmente acentuado daquelas agências que acreditam na eficácia e pertinência do *Marketing* Global.

Ao todo 46,7% das agências mostraram-se explicitamente convencidas de seus resultados positivos. Poderia ser somada a esta porcentagem, aquelas agências (outros 20,0%) que indicaram como única opção que esta técnica "é a nova tendência mundial no mercado"; estas agências apesar de passarem um posicionamento um tanto quanto indefinido em relação a esta questão, mostraram reconhecer sua importância.

33,3% das agências respondentes mostraram-se explicitamente incrédulas quanto a eficácia desta técnica, indicando como única resposta ser ela uma "solução restrita apenas a poucos produtos, mercados e agências e que não deverá generalizar-se". Outros 13,3% mostraram esta mesma desconfiança, apesar de acreditarem nas "consideráveis economias de escala que ela proporciona". [Ver Tabelas **III-5)a** e **III-5)b**]

### **c.6) "Ampliação de Horizontes"**

Numa das questões, o objetivo foi abordar o assunto "ampliação de horizontes" por parte das agências, relacionando as estratégias das quais podem lançar mão, no intuito de aperfeiçoar-se tecnicamente e de expandir-se, tanto no aspecto físico quanto ao relativo a abrangência de mercados. Foram incluídas nas possíveis respostas as fusões de um modo geral (via participação acionária e transações de compra e venda de agências), abertura de filiais e escritórios de representação em nível nacional e internacional e os acordos operacionais com agências estrangeiras.

As fusões, de um modo geral, são vistas como uma boa saída para as agências com dificuldades de ordem econômica num momento recessivo -às vezes até mesmo como opção para o fechamento-, que vivencia uma queda nos investimentos de seus clientes ou uma elevação nos seus custos operacionais, a qual acaba invariavelmente por

comprometer a rentabilidade de seus negócios, afinal as fusões trazem novas contas e novos investimentos.

O processo de fusões também pode ser uma alternativa estratégica de expansão e/ou de aperfeiçoamento dos serviços prestados pelas agências em vias de se fundirem (por exemplo quando a fusão visa privilegiar os clientes que tem em comum, ou "desaguar" os conflitantes).

Obviamente não se trata de um processo simples uma vez que envolve riscos e é uma decisão que deve ser tomada com cautela. Os cuidados que devem ser tomados previamente à decisão, envolvem um levantamento minucioso das estruturas e das equipes das agências envolvidas, uma avaliação dos objetivos propostos e a viabilidade de atingí-los, e por último, dar uma atenção redobrada às questões legais do contrato a ser elaborado para regulamentar a fusão, inclusive incluindo uma "clausula de saída" para um possível rompimento futuro. Apesar destes cuidados, ainda há os riscos de incompatibilidade entre os sócios e as equipes de profissionais e, pior ainda, uma evasão dos clientes insatisfeitos com os resultados da fusão.

As vantagens obtidas a partir de processos de fusões, vão desde crescimento de faturamento e no ranking devido à junção das contas das agências envolvidas no processo, até uma economia de escala advinda da otimização dos recursos administrativos, técnicos-estruturais e criativos, e podem representar uma consolidação de objetivos comuns que caminham num mesmo sentido.

Os acordos operacionais com agências estrangeiras vem a casar objetivos de ambos os lados. Por parte das brasileiras trata-se de uma ótima maneira de entrar em contato, não só com as técnicas mais modernas da criação publicitária, como também com as especificidades do mercado internacional e as tendências que se verificam no mundo da

propaganda, principalmente a partir dos mercados mais dinâmicos. Estes acordos viabilizam um maior aprimoramento da agência, o que deixa implícita a possibilidade da conquista de novos negócios e oportunidades diversas. Por parte das multinacionais, esses acordos surgem como uma forma de crescer para acompanhar a expansão de seus clientes em direção a outros mercados, podendo atendê-los mesmo naqueles mercados aonde não detém uma estrutura formal de agência, desta forma deixando-os ao cargo de sua parceira nacional. Normalmente esta necessidade de acompanhar seus clientes, vai de encontro à aplicação por parte destes da técnica de "marketing global" em suas campanhas a serem veiculadas no mercado nacional, sem que se perca o contato com as características locais do nosso mercado; este argumento poderia ser resumido como "global think - local action" .<sup>7</sup>

O resultado prático destas técnicas já descritas e que "(...) dos 10 maiores grupos de agências do mundo, nenhum deixa de estar presente no mercado brasileiro, seja através de escritórios próprios, participação acionaria em agências brasileiras, ou mesmo através de acordos operacionais, um tipo de operação que vem tornando empresas brasileiras efetivamente em multinacionais (...)".<sup>8</sup>

Os outros itens relacionados nesta pergunta -a abertura de filiais em nível nacional e internacional e a abertura de escritórios de representação-, devem ser, antes de mais nada definidos *grossa modo*, principalmente esclarecendo as diferença entre eles.

O primeiro -a filial- trata-se efetivamente de uma agência, com toda a estrutura necessária ao desenvolvimento de campanhas publicitárias e que abrange uma região determinada, a cujos clientes atende com exclusividade. Sua função é exatamente a de

---

<sup>7</sup> Vide Questão III-5) deste trabalho.

<sup>8</sup> Trecho extraído da revista Meio & Mensagem, no. 140

atender aos clientes da agência como um todo, que podem vir a ter necessidades específicas relacionadas à região de abrangência na qual está inserida (entenda-se localização geográfica e região mercadológica), e ainda a de captar investimentos de novos clientes que atuam especificamente no mercado regional no qual a filial se localiza.

Já os escritórios de representação, sem estruturas de atendimento nem de prestação dos serviços que a agência realiza, dedicam-se às funções "diplomáticas" e de representação dos clientes em outros mercados distantes das estruturas operacionais da agência. Têm a função de organizar e preparar para a veiculação, as campanhas que haviam sido desenvolvidas pela agência. Obviamente têm ainda a atribuição de captar informações sobre o mercado e também a de conseguir novos contatos profissionais.

A partir dos resultados colhidos nesta questão alguns destaques interessantes puderam ser extraídos:

1- 80,0% das agências que indicaram os "acordos operacionais com agências estrangeiras" (ou seja, 50,0% do total das respondentes) indicaram também outra(s) técnica(s) de "expansão"; apenas 20,0% destas agências (12,5% do total) indicaram apenas os acordos operacionais.

2- 50,0% das agências que indicaram "serem as compradoras dentro do processo de aquisição de agências" (ou seja 18,8% do total), indicou somente este item.

3- O item "aquisição de agências sendo a vendedora" não foi indicado por nenhuma das respondentes

4- 43,8% das agências respondentes indicaram apenas um dos itens listados.

O fato de a resposta mais indicada ser os "acordos operacionais com agências estrangeiras" demonstra a grande preocupação das agências nacionais em se manterem atualizadas e em contato com os mercados internacionais; pode-se ainda complementar esta

afirmação os 12,5% das respondentes que indicaram a abertura de filiais no plano internacional.[Ver TABELA III-6)]

Outra questão veio a complementar as informações resumidas acima, tratando de buscar as possíveis justificativas para as respostas obtidas aí. Antes de se partir para a análise efetiva dos resultados, cabe esclarecer que para esta pergunta específica, 75,0% das agências respondentes não forneceram suas respostas obedecendo os critérios que haviam sido sugeridos, onde se pedia para relacionar as justificativas que julgassem mais importantes e as enumerassem de acordo com uma ordem decrescente de priorização. Estes 75,0% dos questionários apenas indicaram os itens sem enumerá-los. Devido a este fato será utilizado um outro método de análise das respostas, o qual analisa as opiniões de uma forma isolada.

Alguns destaques puderam ser observados nesta pergunta:

1- as duas alternativas que mais foram indicadas pelas agências respondentes (a "ampliação do leque de contas da agência" em 68,8% dos questionários e "aumentar a gama de serviços prestados pela a agência" em 48,8%), complementam-se entre si, pois, se uma vai no sentido de utilizar os aspectos descritos na questão anterior como forma de aprimorar os serviços que a agência presta, a outra vem como uma justificativa para este aprimoramento; seguindo este mesmo raciocínio,

2- as três outras opções que apareceram também com relevância nas respostas ("melhorar a imagem da agência" com 31,3% e "melhorar a posição no ranking" com outros 31,3% e a "obtenção de melhores informações sobre outros mercados" com 25,0%) também podem ser incorporados a coerência aqui sugerida.

Ficou claro com esta análise que a "ampliação dos horizontes de atuação das agências" via fusões, aquisições, acordos operacionais, etc., é muito mais uma tática de

*marketing*, efetuada no intuito de melhorar sua imagem frente a seus concorrentes, do que propriamente uma forma de solucionar problemas de ordem financeira ou de abrangência física da atuação da agência, afinal apenas 6,3% dos respondentes indicou "ser opção para dificuldades financeiras" e 18,8% "uma maneira de inserção da agência em outros mercados".[Ver Tabela **III-7**]

## c.7) "Campanha de Sucesso"

Houve uma questão onde objetivou-se discutir o conceito bastante subjetivo que é o de "sucesso" de uma campanha no intuito de tentar descobrir quais os critérios mais adequados para se julgar a eficiência de uma campanha, ou seja, a propaganda eficiente. O principal objetivo foi tentar desmistificar alguns aspectos que são comumente associados a este conceito.

Pelos resultados obtidos e compilados na Tabela III-8), percebe-se claramente que aspectos como "premiação"<sup>1</sup> e "centimetragem gratuita"<sup>2</sup> não recebem tanta prioridade, como muitos acreditam, quando da análise da eficiência de uma determinada campanha. Isto fica claro pois na análise geral dos resultados estes itens ficaram em 5º e 6º lugares, respectivamente, em ordem de importância. Apesar disso acredito ser interessante ressaltar que o item "aquela que ganha prêmios devido à sua reconhecida criatividade" tenha sido indicado por 25% das agências respondentes como uma das 3 melhores definições, dentre aquelas sugeridas, para o conceito "campanha de sucesso".

O item que recebeu maior destaque nesta questão, ficando em 1º lugar na análise global dos resultados, vai de encontro com a discussão proposta no capítulo anterior (no item "Eficiência Planejada") e completa coerentemente os argumentos aí propostos. A conclusão obtida então e agora reforçada é que a agência deve trabalhar a propaganda de seus clientes tendo como preocupação inicial, e mais importante, o planejamento geral de *marketing* destes. A eficiência de uma campanha estaria diretamente relacionada ao fato de ter ela atingido os objetivos de *marketing* propostos inicialmente pelo cliente.

O item que ficou em 2º lugar na análise global, quase empatado com o 1º colocado, relacionava a eficiência de uma campanha ao aumento das vendas que ela viesse a

---

<sup>1</sup> Anualmente são promovidos concursos onde é julgado fundamentalmente o quesito criatividade das diferentes campanhas que estão sendo exibidas nas mídias. Normalmente há um corpo de jurados que identifica as campanhas que mais se destacaram perante a opinião pública, o qual distribui premiações para as diversas categorias agrupadas por mídias. Para maiores informações, e uma relação dos prêmios concedidos atualmente no mercado publicitário, consultar o Anuário Brasileiro de Propaganda.

<sup>2</sup> Centimetragem gratuita poderia ser definida como qualquer tipo de menção de uma determinada campanha publicitária na mídia sem que para tanto a agência que a criou tenha custos adicionais. Esta menção ocorre normalmente quando a campanha levanta alguma polêmica na opinião pública (que pode ser tanto por haver sido bem quanto mal recebida pelo público) ou quando ela recebe algum tipo de premiação devido sua criatividade.

proporcionar. É interessante perceber que este normalmente é apenas um aspecto específico do plano geral de *marketing* de um cliente, podendo não estar necessariamente incluído nos objetivos efetivos que a campanha pretende atingir. Apesar disso, e em um certo sentido contradizendo as conclusões de cunho generalista obtidas para o 1º colocado, este objetivo específico é visto por grande parte das agências (31,3%) como o mais importante.

O item que vem a seguir na análise global dos resultados também trata de um objetivo de *marketing* de cunho bastante específico: solidificar a imagem da marca ou da empresa. Este item foi indicado por 56,4% das agências respondentes como sendo um dos 3 mais importantes conceitos para se medir a eficiência de uma campanha.

Também é importante ressaltar que o item “trazer novas contas para a agências” foi indicado por 37,6% das agências como sendo um dos 3 critérios mais importante para analisar a eficácia de uma campanha. Este item num certo sentido demonstra que as agências vêem as campanhas que desenvolvem (principalmente aquelas de sucesso) como uma forma de auto-promover sua própria imagem. Ou seja, desenvolver campanhas que podem ser vistas como de “sucesso” (analisadas pelos critérios já discutidos) seria uma boa maneira de se destacar perante seus concorrentes, no limite trazendo novos clientes para a agência. [Ver Tabela III-8]

### **c.8) Novas Contas**

Uma das questões do questionário objetivou destacar os motivos que, na opinião das agências respondentes, seriam responsáveis pela obtenção de novos clientes; ou seja, quais os mais importantes aspectos de suas agências que representariam atrativos para novos clientes contratarem seus serviços. Esta pergunta é fundamental para perceber como as agências se consideram diferentes entre si, e se existe alguma intenção efetiva de se priorizar alguns aspectos de seus serviços mais que outros, defendendo com isso uma postura definida de diferenciação de seus produtos.

Analisando os resultados compilados na tabela que segue, o que fica claro a uma simples primeira olhada, é todos os itens sugeridos como possíveis responsáveis pela conquista de novas contas foi visto como um motivo importante, variando apenas no grau de importância atribuído a eles. Ou seja, predominaram as respostas indicando como

importantes os itens sugeridos na questão. Isto ficou claro por que predominaram atribuídas aos itens sugeridos as respostas “(a)”, “(b)” e “(c)” -respectivamente “o mais importante”, “bastante importante” e “medianamente importante”-, as quais apareceram em todos os questionários respondidos com certa relevância. A resposta “(d)” -”pouco importante”- apareceu com pequeno destaque relacionada a apenas 6 dos 16 itens sugeridos, dos quais em 4 como a resposta mais indicada. Finalmente, a resposta “(e)” -”nada importante”-, apareceu com uma ocorrência significativa em apenas 1 dos itens sugeridos na pergunta.

Partindo desta primeira abordagem de cunho generalista, e utilizando-se um método de ponderação sobre os dados contidos na tabela III-9), chegou-se a uma hierarquia de priorização para os itens sugeridos na questão, que foi basicamente dividida em três níveis de importância. Os resultados que resumem os aspectos que trariam novas contas para a agência foram julgados como segue:

### **MUITO IMPORTANTES**

- reconhecida competência criativa da agência
- estrutura sólida, ampla e completa da agência, que contém todos os serviços demandados pelos clientes
- o tratamento priorizado que recebe o atendimento na agência
- o atendimento personalizado que recebem os clientes
- o planejamento minucioso e eficaz que a agência presta
- o talento dos profissionais da agência
- o bom relacionamento da agência com os veículos

### **RAZOAVELMENTE IMPORTANTES**

- o tamanho da agência
- o bom relacionamento político/pessoal da agência
- os serviços especializados em áreas de apoio, prestados internamente pela própria agência
- os bons produtos que os fornecedores prestam a agência
- os produtos diferenciados que oferece a agência

## POUCO IMPORTANTES

- posição no *ranking* da agência
- ser uma agência de comunicação
- ser uma agência *full service*

Alguns destaques devem ser ressaltados a partir destes resultados.

Basicamente todos os itens que estão relacionados no bloco dos MUITO IMPORTANTES têm a ver com a reconhecida competência (e talento) dos profissionais da agência no que tange tanto à questão da criatividade quanto à do planejamento da campanha e o relacionamento com os veículos. Há também destaque neste bloco para uma certa priorização do atendimento aos clientes.

No bloco dos itens analisados como RAZOAVELMENTE IMPORTANTES, há uma certa predominância de aspectos estruturais da agência e de sua composição interna de prestação de serviços.

E finalmente no bloco dos itens POUCO IMPORTANTES é interessante perceber a presença dos “títulos” de “agência de comunicação”<sup>3</sup> e de “agência *full service*”<sup>4</sup>. Fica claro que estas classificações não são bem vistas pelas agências e como os resultados concluem, deter estes “títulos” não é uma forma de atrair novos clientes. Porém, em relação a este último, é interessante perceber que apesar disto, foi constatado que deter uma estrutura completa de prestação de serviços é considerado, na média, muito importante como forma de atrair novas contas para a agência. Uma explicação provável para esta aparente contradição, vai no sentido de confirmar uma tendência verificável atualmente no mercado nacional (certamente como um reflexo de uma

---

<sup>3</sup> Agência de comunicação seria um termo para definir aquela agência que prioriza o ato da comunicação propriamente dita, envolvida no processo de desenvolvimento das campanhas de seus clientes, ou seja, aquela que detém em suas estruturas apenas aquelas atividades relacionadas a comunicação a ser idealizada e desenvolvida por ela entre o cliente e seus consumidores (seria aquela, no limite, totalmente terceirizada, contendo apenas os departamentos de criação e atendimento).

<sup>4</sup> Agência *full service* é aquela que detém em sua estrutura a capacidade de realizar todos os serviços que necessita para atender seus clientes, não precisando recorrer ao mercado para suprir nenhum serviço que não realize internamente (ou seja, trata-se daquela, no limite, totalmente verticalizada). Esta definição resume o modelo americano de agência de publicidade completa e auto-suficiente, que atingiu seu ápice na década de 70, predominando desde então no cenário mundial da publicidade e sendo seguido como padrão pelas agências do mundo inteiro.

tendência mundial) onde o modelo *full service* das agências americanas que foi adotado como padrão desde os primórdios da história da publicidade, vem sendo abandonado, ou pelo menos revisto, gradualmente.<sup>5</sup> O que estes resultados sugerem é que há certa relutância entre as agências em aceitar o “título” de agência *full service*, devido ao fato de seu modelo totalmente verticalizado estar em nítida decadência no mercado publicitário, sendo substituído por uma constante terceirização dos serviços tidos como não essenciais. Por outro lado, deter uma estrutura sólida, ampla e completa de prestação de serviços ainda é importante como forma de diferenciação entre as agências pois que seria bem visto pelos clientes, vindo a representar uma forma de atrair novas contas. Isto demonstraria que ainda existe um certo apego por algumas das características do modelo *full service* embora atualmente as agências não utilizem-no plenamente como modelo ideal. Outro indício desta constatação é que “serviços especializados em áreas de apoio, prestados internamente pela própria agência” e “departamentos específicos desenvolvidos na agência abrangendo áreas de interesse para o cliente” foram destacados apenas como razoavelmente importantes para atrair novas contas.

O mesmo tipo de raciocínio pode ser empregado em relação ao “título” de agência de comunicação que não é bem visto apesar de mostrar-se nítida, como constatado em questão anterior, a tendência à terceirização de boa parte dos serviços que a agência necessita. Ou seja, as agências embora já sabendo da decadência do modelo verticalizado, ainda não substituíram seu padrão de estruturação por um modelo totalmente terciarizado. A boa escolha por parceiros de trabalho e fornecedores de serviços externos via terceirização é vista como importante (o item “os bons produtos que os fornecedores prestam à agência” foi caracterizado como razoavelmente importante), indicando sua impotência apesar do “título” que caracteriza a agência totalmente verticalizada ainda ser visto com receio.

Uma conclusão que pode ser esboçada a partir destas constatações é que no momento as agências encontram-se num período de transição entre o modelo totalmente verticalizado, que atualmente vem sendo abandonado gradativamente por estar em franca decadência como forma de estruturação de uma agência, e um modelo totalmente

---

<sup>5</sup> Esta tendência foi abordada nos números 138, 214, 234 da revista *Meio & Mensagem* e em declarações esparsas de diversos profissionais em seminários e acontecimentos do gênero.

terceirizado, onde a terceirização ganha cada vez mais adeptos como a forma mais moderna de estruturação.[Ver Tabela III-9)]

### c.9) Auto-Characterização

A última pergunta do questionário tentou estabelecer um esboço da composição da amostra das agências de propaganda respondentes. Para tanto buscou obter delas próprias, a partir de diversas sugestões, aspectos que segundo suas opiniões viessem a melhor caracterizá-las. Desta forma chegou-se à Tabela III-10), onde podem ser observado como as agências respondentes se auto-caracterizam em relação ao tamanho, ao tipo de capital, ao grupo de sócios e quanto aos diversos “rótulos” utilizados para definir seu estilo e estruturação.

Mais uma vez ficou evidenciado o quanto o mercado está dividido entre os modelos verticalizado e terceirizado, com uma leve predominância das agências que consideram-se mais inclinadas a aceitar o “rótulo” de terceirizadas (o item agência de comunicação, recebeu 56,3% das respostas contra 43,8% que recebeu a agência de serviço, conhecida também como *full service agency*).

O “rótulo” mais indicado, com 56,3% das respostas foi o de agência de talento, que trata-se de uma qualificação daquela agência que prioriza o talento de seus profissionais acima de aspectos estruturais e organizacionais. Podem ser adicionados a esta análise os 31,3% das agências que indicaram ser agências de criação, que são aquelas que priorizam o processo criativo do desenvolvimento das campanhas.

Outro aspecto importante a ser destacado é a elevada percentagem de agências que definem-se como especializadas no atendimento (43,8%), indicando que esta é uma das etapas mais importantes do processo de elaboração das campanhas, e que esta priorização pode vir a ser explicitamente defendida, representando uma forma de as agências se diferenciarem entre si.

Indo neste mesmo sentido, apesar de não apresentarem porcentagens tão expressivas, deve-se perceber que ainda figuraram como “rótulos” indicados o de ser

agência centrada em mídia e empresa de varejo (6,3% cada) . Estas também são formas de as agências se diferenciarem.

Houve ainda a presença de 12,5% de empresas familiares; 6,3% de agências *house*; 6,3% de empresas institucionais e outros 6,3% de empresas orgânicas.

## **Conclusão**

As conclusões que puderam ser deduzidas a partir dos resultados levantados na pesquisa de campo realizada nesta monografia serão apresentadas divididas em três blocos de idéias, os quais abordarão os seguintes temas:

- i)** Departamentarização;
- ii)** Serviços e Estratégias e
- iii)** Mercados e Contas

De uma certa forma, como se verá, estas conclusões vão no sentido de confirmar as primeiras hipóteses sugeridas no início deste trabalho, no que tange aos conceitos econômicos diferenciação de produtos e concorrência aplicados à realidade do mercado publicitário, especificamente dentro da indústria de propaganda.

### **i) Departamentarização**

O que se levantou na pesquisa de campo é que as agências são bastante departamentarizadas, contendo estruturas com uma média de 10 departamentos. Cada departamento teria uma média de 7 funcionários, os quais estariam sub-divididos em 3 níveis hierárquicos, podendo chegar a 4.

Os departamentos mais importantes na agência são definitivamente o de Criação e o de Atendimento, seguidos pelo de Planejamento e o de Mídia. Isto demonstra a priorização das etapas “intelectuais” do desenvolvimento das campanhas, onde se valoriza o processo criativo (Criação) primeiro e depois o relacionamento com os clientes (Atendimento), deixando as etapas “práticas” (Planejamento e Mídia) num segundo plano.

Isto fica ainda mais evidenciado pois os departamentos de Pesquisas e o de Produção, ambos responsáveis por etapas “práticas” do processo de desenvolvimento das campanhas não são vistos como prioritários, sendo em boa parte dos casos terceirizados. A partir destes dados pôde-se concluir que existe uma busca explícita por parte das agências em usar a priorização dos departamentos Criação e Planejamento como forma de elas se destacarem no mercado, podendo até mesmo serem chamadas de Agência de Criação ou Agência de Atendimento, dependendo do caso. Esta é uma forma de elas se diferenciarem perante seus concorrentes.

Especificamente em relação ao departamento de Criação destacam-se como suas funções mais importantes “desenvolver a(s) campanha(s) da forma mais criativa possível” e “participar no planejamento da(s) campanha(s)” o que confirma a importância elevada do processo criativo e gera uma ligação fundamental entre este e o próximo passo do desenvolvimento da campanha (o Planejamento), que também é importantíssimo.

Relacionado ao departamento de mídia, constatou-se que quase metade das agências dedicam prioridade de atenção aos veículos ditos “tradicionais” (TV, Rádio, Revista, Jornal e *Outdoor*), a maioria delas com departamentos específicos para lidar com eles. Em média, quase um quarto das agências afirma possuir departamentos específicos para lidar com os demais veículos. Isto comprova que há agências que se especializam em veículos específicos, mesmo não sendo os “tradicionais”, o que vem a ser uma forma delas diferenciarem-se entre si. Especificamente para os veículos Panfletos, Exterior, Cinema e Mídias Alternativas boa parte das agências mostraram-se inclinadas a criar departamentos específicos.

## **ii) Serviços e Estratégias**

Basicamente todas as agências de propaganda terceirizam parte dos serviços que necessitam. A proporção de terceirização em algumas agências chega a 80% dos serviços que necessita, mas em média gira em torno de 30-40%. Na maioria dos casos estes serviços são contratados de empresas independentes, mas uma pequena parcela das agências contrata-os de empresas que lhes associadas. Os serviços que são predominantemente realizados por terceiros são as pesquisas e os diversos “serviços especiais”; em boa parcela das agências o serviço de produção das campanhas é terceirizado também.

Quando os serviços são realizados internamente à agência, são na maioria das vezes desenvolvidos por departamentos específicos. Dentre os serviços que são majoritariamente realizados internamente, estão os de assessoria ao processo de planejamento das campanhas, e o da produção efetiva das mesmas.

O nível de terceirização que as agências utilizam é um aspecto que confere diferenças importantes entre as agências atuantes no mercado. Isto é visível pois existem “rótulos” que definem se uma agência está mais para ser uma agência com intensa terceirização (Agência de Comunicação) ou se encaixa-se no modelo tradicional americano bastante verticalizado (Agência *Full Service*). Este aspecto influencia o processo concorrencial entre as agências pois divide os clientes entre aqueles que preferem agências com estruturas de prestação de serviços completas, e aqueles que preferem agências concentram-se nos serviços essenciais assessoradas por terceiros no mercado.

A técnica de *Marketing* Global, uma tendência no mercado mundial, de certa forma divide as opiniões das agências brasileiras. Quase a metade das agências acredita na eficácia desta técnica através das economias de escala que ela proporciona, dos quais um

terço já trabalha sucesso com esta técnica. Por outro lado, um terço das agências mostraram-se incrédulas quanto a eficiência do *Marketing Global* pois acreditam que ele não se adequa a qualquer situação. Esta técnica publicitária representa nitidamente um aspecto de diferenciação entre as agências, pois empresas multinacionais que necessitam desenvolver campanhas do cunho global, procurarão agências que trabalhem com esta técnica e que são, via de regra, também multinacionais.

Outra técnica bastante controversa entre as agências é a de Redução de Custos. A grande maioria das agências é favorável a realizar campanhas, mantendo como preocupação reduzir ao máximo seus custos de desenvolvimento. Boa parcela das agências foi veemente neste sentido afirmando acreditar que esta é uma das melhores formas de concorrência neste contexto recessivo no qual vivemos. Foram indicados como motivos para este sucesso a colaboração por parte dos fornecedores e o fato de os clientes verem com bons olhos a redução de custos. Por outro lado, mais ou menos um quinto das agências não acredita em na eficácia desta técnica, nem tampouco que seja uma boa forma de concorrência, pois haveria perda de qualidade no resultado final. O interessante em relação a esta técnica é que de uma certa forma ela contorna o aspecto “fixo” dos preços das campanhas (que como se viu devem ser norteados por porcentagens fixas sobre os custos gerados durante o desenvolvimento das mesmas). Com isso esboça-se uma forma de concorrência em preços entre as agências, onde estas buscariam “gastar menos” durante o processo produtivo, no intuito de otimizar os orçamentos liberados para a campanha, o que representa por contrapartida custos menores para seus clientes.

Obviamente uma empresa quando contrata uma agência de publicidade está procurando que esta desenvolva uma campanha bem sucedida, principalmente no que tange à sua adequação aos seus objetivos de *marketing*. É interessante perceber que as agências

também acreditam que este é o mais importante meio de medir o sucesso das campanhas que realiza. Para a agência obedecer este critério de sucesso acaba trazendo novas contas, e trata-se da melhor forma da agência mostrar-se eficiente. As agências não priorizam ganhar prêmios por suas criações como comumente se acredita. O mais importante é viabilizar os aspectos incluídos no plano geral de *marketing* do cliente (como aumentar vendas ou solidificar a imagem da marca ou da empresa).

### **iii) Mercados e Contas**

Dentre os chamados “mercados malditos”, apenas os mercados de Moda e de Varejo mostraram ser realmente importantes para algumas agências. Houve uma considerável porcentagem de agências que afirmou ser especializada no mercado de Varejo. Isto vem a confirmar a hipótese levantada anteriormente de que existem agências que buscam especializar-se em nichos de mercado específicos o que representaria uma forma de diferenciar os produtos que oferecem.

No mesmo sentido do raciocínio acima desenvolvido, quase todas as agências realizam algum tipo de selecionamento de cliente. Esta prática comum tem como objetivo exatamente concentrar os clientes das agências em esteriótipos específicos. Os selecionamentos mais importantes refletem uma preocupação por parte da agência de incorporar a seus portfólios apenas clientes com boa situação financeira (Volume de Investimento, Porte do Cliente, Posição no Mercado). Outro selecionamento importante é o Tipo de Produto, que indica uma preocupação pelo mercado no qual o cliente em potencial está inserido, o que dá a entender que existem agências que trabalham com nichos de mercados específicos como forma de se diferenciarem entre si.

A Publicidade Governamental não é realizada pela maioria das agências, e dentre as agências que trabalham com este tipo de conta, estas representam uma baixa proporção dos seus negócios totais. Não foi constatado a existência de agências que fossem especializadas neste tipo de conta.

Quando a agência se sente na necessidade de expandir seus negócios e ampliar seus horizontes, a maneira mais utilizada de entrar em contato com realidades diferentes àquelas nas quais está inserida é estabelecendo Acordos Operacionais com agências estrangeiras. As fusões entre agências também recebe destaque. Além de viabilizar uma atualização constante através do contato com os mercados mais dinâmicos, estas técnicas objetivam em termos práticos: a ampliação do leque de contas da agência ou a melhora da posição no *ranking* da agência; e em termos estratégicos, aumentar a gama de recursos prestados pela agência ou melhorar a imagem da mesma. O que se destaca nesta análise é que todos estes motivos representam táticas de *marketing* por parte da agência, que obviamente têm como objetivo melhorar a posição de sua agência no mercado, melhorando-se perante seus clientes e concorrentes.

Finalmente, constatou-se das agências que os aspectos que são responsáveis pela conquista de novas contas referem-se ao talento de seus profissionais no que tange a sua competência criativa principalmente, ter o atendimento como prioridade, desenvolver um planejamento eficaz das campanhas, ter bom relacionamento com os veículos e deter uma estrutura sólida de prestação de serviços. Estes seriam os aspectos que mais seriam visados, na opinião das agências, pelo mercado, e o que trataria de compor o quadro de como a agência é vista por seus clientes.

## **Bibliografia**

CHAMBERLIN, E. H., Teoría de la Competencia Monopólica, México, Fondo de Cultura, 1956

FERGUSON, C. E., Microeconomia, Rio de Janeiro, 1989

KNOPLOCH, Z., Ideologia do publicitário, São Paulo, Echiame, 1986

POSSAS, M. L., Estruturas de Mercado em Oligopólio, São Paulo, Hucitec, 1990

RIBEIRO, J. [et al], Tudo o Que Você Sempre Quis Saber Sobre Propaganda e Ninguém Teve Paciência Para Explicar, São Paulo, Atlas, 1984

HOPKINS, C., Aciência da Propaganda, São Paulo, Cultrix, 1983

LEDUC, R., Propaganda: Uma Força a Serviço da Empresa, Nova Fronteira, 1988

MARANHÃO, J., A Arte da Publicidade: Estética, Crítica e Kitch, Campinas, Papirus, 1988

SANT'ANNA, A., Propaganda: Teoria, Técnica e Prática, 4a. ed., São Paulo, Pioneira, 1989

CABRAL, P., Do Outro Lado do Muro: A Propaganda Para Quem Paga a Conta, São Paulo, Summus, 1986

SÁFADY, N., Publicidade e Propaganda,

ROCHA, E. P. G., Magia e Capitalismo; Um Estudo Antropológico da Publicidade,

WILLIAMSON, O., Las Instituciones del Capitalismo,

PORTER, M. E., Estratégia Competitiva,

RAMOS, R., Do Reclame à Comunicação; Pequena História da Propaganda no Brasil, 3a. ed.,

LEIRA, J. S., Terceirização, 5a. ed., Porto Alegre, Ed. Sagra, 1992

BASTILO, R. B. [*et al*], Historia da Propaganda no Brasil, São Paulo, Ed. T. A. Queiroz, 1990

MALANGA, E., Publicidade: Uma Introdução, 4a. ed.,

KOTLER, Marketing, São Paulo, 1980

COHEN, D., Publicidade Comercial, México, Editorial Diana, 1974

LAMPREIA, J. M., A Publicidade Moderna, Lisboa, Editorial Presença, 1983

ERBOLATO, M. L., Dicionário de Propaganda e Jornalismo,

SIMÕES, E., Contato Imediato Com Atendimento em Propaganda (Agências e Anunciantes), São Paulo, Ed. Global, 1992

STORTI, S., Agências Caseiras de Propaganda no Brasil, São Paulo, ECA/USP, 1987 (Tese)

GOMES, N. D., Publicidade: Relação Agência e Cliente, Revista de Biblioteca e Comércio, Vol. 1, no. 1, Janeiro 1986

—————REVISTA MEIO & MENSAGEM, Ed. Meio & Mensagem, Nos. 120 - 440 (Janeiro 1984 - Dezembro 1992)

ANUÁRIO BRASILEIRO DE PROPAGANDA, 1984 - 1992

ANUÁRIO BRASILEIRO DE MÍDIA, São Paulo, Ed. Meio e Mensagem, 1984 - 1992

GAZETA MERCANTIL - BALANÇO ANUAL (Anos 1984 - 92)

## **Anexos**

### **i) O Questionário**

Neste anexo será apresentado o questionário que foi enviado para as agências selecionadas para comporem a amostra fundamental (listada no item **c)** do **Capítulo II**) da pesquisa de campo realizada nesta monografia. A ordem das perguntas aqui apresentadas obedece exatamente a mesma sequência na qual apareceu nos questionários enviados às agências.

## BLOCO I: ESTRUTURA

I-1) Dentre os departamentos listados abaixo, indique aqueles (no máximo 4) que se destacam devido a sua importância relativa dentro de sua agência, enumerando-os em ordem decrescente de importância.

obs: não indicar um departamento não significa que ele não é importante na agência nem que ele é dispensável; indica apenas que sua agência não dá uma ênfase específica a ele.

- Atendimento                       Criação                       Mídia                       Pesquisa  
 Produção                       Planejamento                       Administração/Finanças

I-2) Quantos departamentos tem sua agência?

obs: por departamento entende-se um setor desenvolvido de sua agência com uma mínima estrutura, tanto técnica quanto de pessoal, responsável pela execução de serviços específicos

- menos de 3                       3                       4                       5                       6  
 7                       8                       9                       10                       mais de 10

I-3) Quantos níveis hierárquicos existem, em média em cada departamento?

obs: ou seja pessoas subordinadas a outras

- 1                       2                       3                       4                       5  
 6                       7                       8                       mais de 8

I-4) O departamento mais segmentado hierarquicamente tem quantos níveis?

- 3 ou menos                       4                       5                       6                       7

8             9             10             11             mais de 11

I-5) Quantos funcionários existem, em média em cada departamento?

2             4             5             6             7  
 8             9             10             mais de 10

I-6) Dos serviços listados abaixo marque a letra que melhor se encaixar:

- (a) Quando for realizado por um departamento interno específico da agência
- (b) Quando for realizado internamente, porém não por um departamento específico da agência
- (c) Quando for prestado por empresas associadas à agência
- (d) Quando for contratado externamente de terceiros
- (e) Quando não realizar/necessitar nunca este serviço

*Marketing* Direto     Relações Públicas     *Merchandising*  
 Promoção (vendas)     Estúdio de Produção (cine, foto, tv)  
 Promoção (eventos)     Assessoria Política e *Lobby*  
 Pesquisas (geral)     Projetos e Assessoria de *Marketing*  
 *Marketing* de Veículos     Assessoria de Planejamento  
 *Business to Business*     Finanças e Administração  
 Desenvolvimento de Produtos     Publicidade Legal  
 Licenciamento     Representações e Participações  
 *Franchising*     Recrutamento de Profissionais  
 Classificados     Assessoria de Imprensa     *Design*  
 Outro; especificar \_\_\_\_\_  
 Outro; especificar \_\_\_\_\_

## BLOCO II : METODOLOGIA

II-1) Qual a porcentagem que sua agência utiliza de serviços de terceiros?

obs: esta porcentagem é relativa a uma proporção aproximada do volume de receitas totais da agência (dentro dos orçamentos propostos aos clientes), que se destina a contratação de serviços externos à agência; isto inclui também os serviços contratados das empresas associadas à agência.

- |                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> entre 0-10%  | <input type="checkbox"/> entre 50-60%  |
| <input type="checkbox"/> entre 20-30% | <input type="checkbox"/> entre 60-70%  |
| <input type="checkbox"/> entre 10-20% | <input type="checkbox"/> entre 70-80%  |
| <input type="checkbox"/> entre 30-40% | <input type="checkbox"/> entre 80-90%  |
| <input type="checkbox"/> entre 40-50% | <input type="checkbox"/> entre 90-100% |

II-2) Quais as principais funções do departamento de criação de sua agência? Em relação apenas aos serviços realizados especificamente pela equipe de criação, numere-os em ordem decrescente de importância.

obs: o número 1 ficar com a mais importante atribuição do mesmo; se houver alguma que em sua opinião não representa uma função importante do pessoal de criação marque um "x", enumerando os restantes.

- participar no planejamento da campanha
- fazer o contato com o cliente para maior eficiência na criação
- desenvolver a(s) campanha(s) da forma mais criativa possível
- dar atendimento personalizado aos clientes
- ser a cara da agência (resumir sua fisionomia)
- coordenar pessoalmente o processo de produção da campanha
- outro; especificar \_\_\_\_\_
- outro; especificar \_\_\_\_\_

II-3) Em relação apenas aos veículos de comunicação utilizados por sua agência na veiculação das campanhas que desenvolve, marque a letra com a afirmação que mais for apropriada:

- (a) não utiliza o veículo
- (b) o veículo é utilizado apenas esporadicamente
- (c) o veículo não recebe atenção especial embora seja importante
- (d) o veículo recebe prioridade de atenção, embora não tenha um departamento próprio na agência
- (e) o veículo tem departamento específico na agência

- |   |  |                                  |
|---|--|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> televisão                | <input type="checkbox"/> rádio               | <input type="checkbox"/> revista |
| <input type="checkbox"/> exterior                 | <input type="checkbox"/> <i>outdoor</i>      | <input type="checkbox"/> jornal  |
| <input type="checkbox"/> metrô                    | <input type="checkbox"/> táxi                | <input type="checkbox"/> ônibus  |
| <input type="checkbox"/> brindes                  | <input type="checkbox"/> panfleto            | <input type="checkbox"/> cinema  |
| <input type="checkbox"/> mala direta              | <input type="checkbox"/> mídias alternativas |                                  |
| <input type="checkbox"/> outro; especificar _____ |  |                                  |
| <input type="checkbox"/> outro; especificar _____ |  |                                  |

II-4) No contexto recessivo que assola o país há pelo menos uma década, o qual obviamente afeta o negócio publicitário, de que maneira sua agência lida com a questão de redução dos custos dos serviços que presta, tática esta que surge cada vez mais como forma de conquistar novas contas e otimizar as curtas verbas que vem dominando o mercado. Marque um "x" na(s) afirmação(ões) que melhor expressar(em) a postura de sua agência.

- Não utiliza esta técnica
- Não acredita que esta seja uma boa forma de concorrência
- A utilização desta tática se aplica apenas em poucos casos
- Tem sido uma das melhores táticas de concorrência
- É muito difícil reduzir custos sem comprometer receitas

- A dificuldade desta técnica está no fato de que os fornecedores não colaboram reduzindo também seus custos
- Os fornecedores têm sido bons parceiros na aplicação desta tática, o que vem garantindo seu sucesso em conjunto
- Os clientes vêem com bons olhos esta tática, pois que com a crise aumenta a margem de manobra de suas pequenas verbas
- Acredita que redução de custos implica em perda de qualidade

**BLOCO III: FILOSOFIA**

III-1) Sua agência realiza algum tipo de "selecionamento de clientes" para incorporá-los a seus portfólios? Indique apenas os três mais importantes dos pré-requisitos listados que condicionam esta escolha.

obs: se sua agência não realiza nenhum tipo de selecionamento pule para a a questão III-3).

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> porte do cliente                  | <input type="checkbox"/> empresa nacional   |
| <input type="checkbox"/> volume de investimento            | <input type="checkbox"/> tipo de produto    |
| <input type="checkbox"/> empresa multinacional             | <input type="checkbox"/> posição no mercado |
| <input type="checkbox"/> filosofia de trabalho coincidente | <input type="checkbox"/> ideologia política |
| <input type="checkbox"/> outro; especificar _____          |   |
| <input type="checkbox"/> outro; especificar _____          |   |

III-2) Se um dos pré-requisitos selecionados na pergunta anterior foi "volume de investimento", assinale o valor em torno do qual se encontra a faixa mínima para o mesmo.

- |   |   |                                       |
|---|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> US\$ 200 mil           | <input type="checkbox"/> US\$ 300 mil   | <input type="checkbox"/> US\$ 500 mil |
| <input type="checkbox"/> US\$ 1 milhão          | <input type="checkbox"/> US\$ 2 milhões |                                       |
| <input type="checkbox"/> mais de US\$ 2 milhões |   |                                       |

III-3) Dos chamados "mercados malditos" relacionados abaixo indique a letra que contém a afirmação mais condizente com a realidade de sua agência:

- (a) sua agência não trabalha com o mercado
- (b) o mercado representa uma participação insignificante nos negócios da agência
- (c) o mercado é tão importante quanto os demais nos quais sua agência atua
- (d) o mercado recebe um tratamento diferenciado na agência, porém sem que sua agência seja considerada especializada no mercado
- (e) a agência for especializada no mercado, isto representando uma forma de diferenciação dos produtos que ela oferece aos seus clientes

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Mercado Imobiliário           | <input type="checkbox"/> Mercado de Moda     |
| <input type="checkbox"/> Varejo                        | <input type="checkbox"/> Publicidade Legal   |
| <input type="checkbox"/> Contas Governamentais         | <input type="checkbox"/> Propaganda Política |
| <input type="checkbox"/> Recrutamento de Profissionais | <input type="checkbox"/> Classificados       |
| <input type="checkbox"/> outro; especificar _____      |  |
| <input type="checkbox"/> outro; especificar _____      |  |

III-4) Qual a porcentagem aproximada das contas governamentais no volume de negócios de sua agência?

obs: 0% no caso significa dizer que sua agência simplesmente não atua com contas do governo; através do mesmo raciocínio, 100% indica que sua agência só lida com este tipo de contas

- |                                       |  |                                       |
|---------------------------------------|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> entre 0-20%  | <input type="checkbox"/> entre 20-40%  | <input type="checkbox"/> entre 40-60% |
| <input type="checkbox"/> entre 60-80% | <input type="checkbox"/> entre 80-100% |                                       |

III-5) Como sua agência encara a técnica de "marketing global"? Assinale um "x" em todas as opções que achar pertinentes.

- acredita ser a nova tendência mundial no mercado publicitário, à qual todas as agências deverão adaptar-se
- acredita ser uma solução restrita a poucos produtos mercados e agências apenas, que não dever generalizar-se
- já trabalha, e com sucesso, com essa técnica
- já trabalha com esta técnica porém seus resultados não mostraram-se satisfatórios
- não se aplica à realidade brasileira
- não pensa em utilizá-la nunca
- representa consideráveis economias de escala

III-6) Dentre as técnicas de "ampliação de horizontes" relacionadas abaixo, para uma agência em vias de expansão, indique aquela(s) a(s) qual(ais) sua agência já realizou, pensa realizar, ou simplesmente acredita ser uma técnica importante.

- acordo(s) operacional(ais) com agência(s) estrangeiras
- aquisição de agência(s), sendo a compradora
- aquisição de agência(s), sendo a vendedora
- fusões entre duas ou mais agências
- abertura de filiais em nível nacional
- abertura de filiais em nível internacional
- abertura de escritórios de representação
- outro; especificar \_\_\_\_\_
- outro; especificar \_\_\_\_\_

III-7) Qual(ais) foi(ram) o(s) principal(ais) motivos que justifica(m) sua(s) escolha(s) na questão anterior? Marque no máximo 3, enumerando-os por ordem decrescente de importância.

- inserção de sua agência em mercado(s) regional(ais) que não seja(m) o(s) seu(s) de origem
- obtenção de maiores e mais precisas informações quanto à realidades distintas àquelas usuais de sua agência
- opção para dificuldades financeiras
- ampliação do leque de contas de sua agência
- aumentar a gama de serviços prestados por sua agência
- melhorar posição no *ranking*
- melhorar a imagem de sua agência

III-8) Na opinião de sua agência, como é melhor definida uma "campanha de sucesso"? Marque apenas 3 opções -aquelas que considerar mais importantes- e enumere-as de acordo com a ordem de importância

- aquela que ganha prêmios devido a sua reconhecida criatividade
- aquela que ganha "centimetragem gratuita" na mídia
- aquela que aumenta vendas
- aquela que solidifica a imagem da marca ou da empresa
- aquela que o cliente não reclama no dia seguinte à sua primeira veiculação
- aquela que, de tão boa, traz novas contas para a agência
- aquela cujos resultados atingem os objetivos propostos no planejamento de *marketing* do cliente

III-9) Quais são os principais motivos que trazem novas contas para sua agência, em sua opinião? Marque a afirmação que mais lhe parecer verdadeira.

- (a) o mais importante motivo
- (b) motivo bastante importante
- (c) motivo medianamente importante
- (d) motivo pouco importante
- (e) motivo nada importante

- ( ) reconhecida competência criativa da agência
- ( ) a estrutura sólida, ampla e completa de sua agência, que contém todos os serviços demandados pelos clientes
- ( ) o tratamento priorizado que recebe o atendimento em sua agência
- ( ) o atendimento personalizado que recebem os clientes
- ( ) o planejamento minucioso e eficaz que sua agência presta
- ( ) tamanho da agência
- ( ) talento de seus profissionais
- ( ) bom relacionamento com os veículos
- ( ) bom relacionamento político/pessoal
- ( ) serviços especializados em áreas de apoio, prestados internamente pela própria agência
- ( ) departamentos específicos desenvolvidos na agência abrangendo áreas de interesse para os clientes
- ( ) os bons produtos que os fornecedores prestam à agência
- ( ) os produtos diferenciados que oferece a agência
- ( ) posição no *ranking* da agência
- ( ) por ser uma agência de comunicação
- ( ) por ser uma agência *full service*
- ( ) outro; especificar \_\_\_\_\_
- ( ) outro; especificar \_\_\_\_\_



TABELA **I-1**): Departamentos

<b>Departamento</b>	<b>Posição</b>	<b>Posição + Indicada</b>	<b>Posição + Indicada (em %)</b>	<b>Respostas Colocadas em 1ª e 2ª posições (em %)</b>
<b>Criação</b>	1º	1º	56,3	87,5
<b>Atendimento</b>	2º	2º	43,8	62,5
<b>Planejamento</b>	3º	3º	25,0	31,3
<b>Mídia</b>	4º	4º	50,0	18,8
<b>Produção</b>	5º	3º e 4º	12,5 e 12,5	-
<b>Administração/ Finanças</b>	6º	2º e 4º	6,3 e 6,3	6,3
<b>Pesquisa</b>	7º	3º e 4º	6,3 e 6,3	-

TABELA I-6): Serviços

opções (em %)								
Serviço	Realizado Internamente			Realizado por Terceiros			(e)	s/ resposta
	(a)	(b)	Total	(c)	(d)	Total		
Marketing Direto	25,0	6,3	31,3	-	56,3	56,3	12,5	-
Relações Públicas	12,5	12,5	25,0	12,5	56,3	68,8	-	6,3
Merchandising	44,4	11,1	55,5	5,6	16,7	22,3	-	22,2
Promoção (vendas)	23,5	17,6	41,1	-	58,8	58,8	-	-
Estudio de Produção	56,3	-	56,3	-	37,5	37,5	-	6,3
Promoções (eventos)	17,6	5,9	23,5	11,8	64,7	76,5	-	-
Assessoria Política e lobby	6,3	18,8	25,1	25,0	12,5	37,5	37,5	-
Pesquisas (geral)	29,4	-	29,4	5,9	64,7	70,6	-	-
Projetos e Assessoria de Marketing	43,8	18,8	62,6	6,3	25,0	31,3	6,3	-
Marketing de Veículos	25,0	-	25,0	-	31,3	31,3	37,5	6,3
Assessoria de Planejamento	75,0	6,3	81,3	6,3	6,3	12,6	6,3	-
Business to Business	37,5	18,8	56,3	6,3	18,8	25,1	18,8	-
Finanças e Administração	100	-	100	-	-	-	-	-
Desenvolvimento de Produto	18,8	-	18,8	12,5	56,3	68,8	12,5	-
Publicidade Legal	56,3	18,8	75,1	-	12,3	12,3	6,3	6,3
Licenciamento	6,3	-	6,3	-	81,2	81,2	6,3	-
Representação e Participação	-	12,5	12,5	6,3	18,8	25,1	50,0	12,5
Franchising	-	-	-	-	62,5	62,5	37,5	-
Recrutamento de Profissionais	62,5	18,8	81,3	-	12,5	12,5	6,3	-
Classificados	81,3	6,3	87,6	-	12,5	12,5	-	-
Assessoria de Imprensa	37,5	12,5	50,0	-	50,0	50,0	-	-
Design	31,3	6,3	37,6	18,8	43,8	62,6	-	-
Planejamento de Compra de Mídia (sugestão)	6,3	-	6,3	-	-	-	-	-

Legenda :

- (a) Serviço realizado por um departamento interno específico da agência
- (b) Serviço realizado internamente, porém não por um departamento específico da agência
- (c) Serviço prestado por empresas associadas à agência
- (d) Serviço contratado externamente de terceiros
- (e) Agência não realiza/necessita nunca este serviço

TABELA **II-2)a** : Funções do Departamento de Criação (Quadro Geral)

posição de importância (em %)							
Função	1º	2º	3º	4º	5º	6º	sem resposta
A	6,3	62,5	18,8	6,3	6,3	-	-
B	-	-	31,3	12,5	18,8	12,5	25,0
C	87,5	6,3	-	6,3	-	-	-
D	-	6,3	12,5	6,3	12,5	18,8	43,8
E	12,5	-	25,0	18,8	12,5	12,5	18,8
F	6,3	18,8	25,0	25,0	6,3	6,3	12,5

TABELA **II-2)b** : Funções do Departamento de Criação (Quadro Ranqueado)

Opção	Posição	Sem Importância (em %)	Respostas que Correspondem à Posição + Indicada (em %)	Posição + Indicada	Posição + Indicada (em %)	Respostas Colocadas em 1ª e 2ª posições (em %)
C	1º	-	87,5	1º	87,5	93,8
A	2º	-	62,5	2º	62,5	68,8
F	3º	12,5	25,0	3º	25,0	25,0
E	4º	18,8	25,0	3º e 4º	25,0 e 25,0	12,5
B	5º	25,0	18,8	3º	31,3	-
D	6º	43,8	18,8	6º	18,8	6,3

Legenda :

**A** - Participar no planejamento da campanha

**B** - Fazer o contato com o cliente para maior eficiência na criação

**C** - Desenvolver a(s) campanha(s) da forma mais criativa possível

**D** - Dar atendimento personalizado aos clientes

**E** - Ser a cara da agência (resumir sua fisionomia)

**F** - Coordenar pessoalmente o processo de produção da campanha

TABELA **II-3**) : Veículos de Comunicação

<b>Veículos</b>	<b>(a)</b>	<b>(b)</b>	<b>(c)</b>	<b>(d)</b>	<b>(e)</b>	<b>Outros</b>	<b>Sem resposta</b>
<b>TV</b>	-	6,3	-	50,0	37,5	6,3	-
<b>Rádio</b>	-	6,3	-	50,0	37,5	6,3	-
<b>Revista</b>	-	6,3	6,3	50,0	31,3	6,3	-
<b>Exterior</b>	18,8	37,5	-	-	18,8	-	25,0
<b>Outdoor</b>	-	6,3	6,3	43,8	37,5	6,3	-
<b>Jornal</b>	-	6,3	6,3	50,0	31,3	6,3	-
<b>Metrô</b>	50,0	31,3	-	-	12,5	-	6,3
<b>Táxi</b>	56,3	25,0	-	-	12,5	-	6,3
<b>Ônibus</b>	25,0	31,3	18,8	6,3	12,5	-	6,3
<b>Brindes</b>	6,3	68,8	-	6,3	6,3	-	12,5
<b>Panfleto</b>	6,3	37,5	12,5	6,3	25,0	6,3	6,3
<b>Cinema</b>	-	25,0	-	50,0	18,8	-	6,3
<b>Mala Direta</b>	-	62,5	-	12,5	12,5	6,3	6,3
<b>Mídias</b>	-	62,5	-	6,3	18,8	6,3	6,3

Legenda :

**(a)** Não utiliza o veículo

**(b)** O veículo é utilizado apenas esporadicamente

**(c)** O veículo não recebe atenção especial embora seja importante

**(d)** O veículo recebe prioridade de atenção, embora não tenha um departamento próprio na agência

**(e)** O veículo tem departamento específico na agência

**TABELA II-4)a : Redução de Custos (Quadro Geral)**

- Clientes vêm com bons olhos, pois aumenta a margem de manobra de verbas curtas.....	43,8%
- Acredita que redução de custo implica em perda de qualidade.....	31,3%
- Fornecedores têm sido bons parceiros, o que garante sucesso em conjunto.....	31,3%
- Se aplica apenas a poucos casos.....	25,0%
- Não acredita ser boa forma de concorrência.....	18,8%
- Uma das melhores formas de concorrência.....	12,5%
- Fornecedores não colaboram reduzindo também custos.....	12,5%
- Não utiliza esta técnica.....	12,5%
- É difícil reduzir custos sem comprometer receitas.....	12,5%

**TABELA II-4)b : Redução de Custos (Quadro Conclusivo)**

<b>DÃO RELEVÂNCIA À TÉCNICA.....</b>	<b>56,2%</b>
<b>NÃO DÃO RELEVÂNCIA À TÉCNICA .....</b>	<b>18,8%</b>
<b>INDEFINIDOS .....</b>	<b>12,5%</b>
<b>SEM RESPOSTA .....</b>	<b>12,5%</b>
<b>TOTAL.....</b>	<b>100%</b>

TABELA **III-1**) : Selecionamento de Clientes

- Filosofia coincidente com a do cliente potencial.....	56,3%
- Porte do cliente potencial.....	43,8%
- Volume de investimento a ser aplicado na campanha.....	43,8%
- Tipo de produto a ser anunciado.....	37,5%
- Posição no mercado do cliente potencial.....	31,3%
- Categoria de produto a qual o cliente potencial está inserido.....	12,5%
- Quantidade de contas já atendidas pela agência.....	12,5%
- Não realiza selacionamento de clientes.....	12,5%
- Ideologia política conflitante com a do cliente potencial.....	6,3%
- Cliente potencial é uma empresa nacional.....	0%
- Cliente potencial é uma empresa multinacional.....	0%

TABELA **III-2**) : Selecionamento Via Volume de Investimento

+ de US\$ 2.000.000.....	14,3%
US\$ 1.000.000.....	28,5%
US\$ 500.000.....	42,8%
US\$ 200.000.....	14,3%
TOTAL.....	100%

TABELA III-3) : "Mercados Malditos"

MERCADOS	Opções (em %)					sem resposta
	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	
<b>Imobiliário</b>	37,5	31,3	-	25,0	-	6,3
<b>Moda</b>	12,5	12,5	43,8	25,0	-	6,3
<b>Varejo</b>	18,8	12,5	31,3	18,8	12,5	6,3
<b>Publicidade Legal</b>	56,3	31,3	6,3	-	-	6,3
<b>Contas do Governo</b>	43,8	18,8	12,5	18,8	-	6,3
<b>Propaganda Política</b>	68,8	12,5	-	12,5	-	6,3
<b>Recrutamento de Profissionais</b>	93,8	6,3	-	-	-	-
<b>Classificados</b>	62,5	31,3	-	6,3	-	-
<b>Indústrias (sugestão)</b>	-	-	6,3	-	-	93,8

Legenda :

- (a) A agência não trabalha com o mercado
- (b) O mercado representa uma participação insignificante nos negócios da agência
- (c) O mercado é tão importante quanto os demais nos quais a agência atua
- (d) O mercado recebe um tratamento diferenciado na agência, porém sem que sua agência seja considerada especializada no mercado
- (e) A agência é especializada no mercado, isto representando uma forma de diferenciação dos produtos que ela oferece aos seus clientes

TABELA **III-5)a** : "Marketing Global" (Quadro Geral)

- Acredita ser a nova tendência mundial no mercado, a qual todas as agências deverão adaptar-se.....	46,7%
- Acredita ser uma solução restrita a poucos produtos, mercados e agências apenas, que não deverá generalizar-se.....	46,7%
- Já trabalha, e com sucesso, com essa técnica.....	33,3%
- Representa consideráveis economias de escala.....	33,3%
- Já trabalha com essa técnica porém seus resultados não mostraram-se satisfatórios...	0%
- Não se aplica à realidade brasileira.....	0%
- Não pensa em utilizá-la nunca.....	0%

TABELA **III-5)b** : "Marketing Global" (Quadro Conclusivo)

DÃO RELEVÂNCIA.....	43,8%
NÃO DÃO RELEVÂNCIA.....	31,2%
INDEFINIDOS.....	18,8%
SEM RESPOSTA.....	6,2%
TOTAL.....	100%

TABELA **III-6**) : "Ampliação de Horizontes"

- Acordo(s) operacional(ais) c/ agência(s) estrangeira(s) .....	62,5%
- Aquisição de agência(s), sendo compradora.....	37,5%
- Abertura de filial(ais) em nível nacional .....	31,3%
- Fusões entre duas ou mais agências .....	18,8%
- Abertura de filiais em nível internacional.....	12,5%
- Abertura de escritórios de representação .....	6,3%
- Contas governamentais federais (sugestão).....	6,3%
- Aquisição de agência(s), sendo vendedora .....	0%

TABELA **III-7**) : Motivos da "Ampliação de Horizontes"

- Ampliação do leque de contas da agência .....	68,8%
- Aumentar a gama de recursos prestados pela agência.....	43,8%
- Melhorar a posição no ranking .....	31,3%
- Melhorar imagem da agência .....	31,3%
- Obtenção de maiores e mais precisas informações quanto à realidades distintas àquelas usuais .....	25,0%
- Inserção da agência em outros mercados .....	18,8%
- Opção para dificuldades financeiras .....	6,3%

TABELA **III-8**) : "Campanha de Sucesso"

Posição (em %)

Item	1º	2º	3º	Outros	Posição final
<b>G</b>	50,0	6,3	12,5	18,8	1º
<b>C</b>	31,3	31,3	12,5	6,3	2º
<b>D</b>	6,3	18,8	31,3	18,8	3º
<b>F</b>	-	18,8	18,8	12,5	4º
<b>A</b>	-	12,5	12,5	6,3	5º
<b>B</b>	-	-	-	6,3	6º
<b>E</b>	-	-	-	6,3	7º

Legenda :

**G** - Aquela cujos resultados atingem os objetivos propostos no planejamento de *marketing* do cliente

**C** - Aquela que aumenta vendas

**D** - Aquela que solidifica a imagem da marca ou da empresa

**F** - Aquela que, de tão boa, traz novas contas para a agência

**A** - Aquela que ganha prêmios devido a sua reconhecida criatividade

**B** - Aquela que ganha "centimetragem gratuita" na mídia

**E** - Aquela que o cliente não reclama no dia seguinte à sua primeira veiculação

TABELA III-9) : Novas Contas

	opções (em %)						
	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	sem resposta	outra
Reconhecida competência criativa da agência	31,3	50,0	6,3	-	-	6,3	6,3
A estrutura sólida, ampla e completa da agência, a qual contém todos os serviços demandados pelo cliente	43,8	37,5	-	6,3	-	12,5	-
O atendimento personalizado que recebem os clientes	37,5	43,8	-	-	-	12,5	6,3
O tamanho da agência	6,3	18,8	31,3	12,5	6,3	25,0	-
O tratamento priorizado que recebe o atendimento na agência	37,5	31,3	12,5	-	-	18,8	-
O planejamento minucioso e eficaz que a agência presta	37,5	25,0	6,3	12,5	-	12,5	-
O talento de seus profissionais	37,5	37,5	6,3	-	-	12,5	-
O bom relacionamento com os veículos	18,8	43,8	18,8	-	-	18,8	-
O bom relacionamento político/pessoal	6,3	43,8	18,8	12,5	-	18,8	-
Os serviços especializados em áreas de apoio, prestados internamente pela própria agência	12,5	18,8	18,8	25,0	6,3	18,8	-
Os departamentos específicos desenvolvidos na agência abrangendo áreas de interesse para o cliente	12,5	18,8	18,8	25,0	6,3	18,8	-
Os bons produtos que os fornecedores prestam à agência	12,5	37,5	12,5	12,5	6,3	18,8	-
Os produtos diferenciados que oferece a agência	18,8	18,8	25,0	12,5	6,3	18,8	-
Posição no <i>ranking</i> da agência	6,3	-	43,8	18,8	12,5	18,8	-
Por ser uma agência de comunicação	12,5	12,5	12,5	37,5	6,3	18,8	-
Por ser uma agência <i>full service</i>	18,8	-	25,0	25,0	18,8	6,3	6,3

Legenda :

- (a) O mais importante motivo
- (b) Motivo bastante importante
- (c) Motivo medianamente importante
- (d) Motivo pouco importante
- (e) Motivo nada importante

TABELA III-10): Auto caracterização

(em %)	Pequeno	Médio	Grande	Sem Resposta
Tamanho	12,5	37,5	31,3	18,8

(em %)	Nacional	Multinacional	Sem Resposta
Capital	62,3	25,0	12,5

(em %)	De Profissionais	De Empresários	Sem Resposta
Negócio	81,3	12,3	6,3

## "RÓTULOS"

Agência de Talento.....	56,3%
Agência de Comunicação.....	56,3 %
Agência de Serviço.....	43,8%
Agência de Atendimento Especializado.....	43,8 %
Agência de Criação.....	31,3 %
Empresa Familiar.....	12,5 %
Agência <i>House</i> .....	6,3 %
Agência Centrada em Mídia.....	6,3 %
Empresa de Varejo.....	6,3 %
Empresa Institucional.....	6,3 %
Empresa Orgânica.....	6,3 %