

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO  
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL - PUBLICIDADE E  
PROPAGANDA**

**Júlia Maria Veber**

**A GESTÃO DE PROJETOS EM AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO  
PUBLICITÁRIA: ESTUDO DA IMPLANTAÇÃO EM AGÊNCIAS  
TRADICIONAIS DO MERCADO DE PORTO ALEGRE**

Santa Maria - RS

2019

**Júlia Maria Veber**

**A GESTÃO DE PROJETOS EM AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO  
PUBLICITÁRIA: ESTUDO DA IMPLANTAÇÃO EM AGÊNCIAS  
TRADICIONAIS DO MERCADO DE PORTO ALEGRE**

Monografia apresentada à Comissão de Trabalho de Conclusão de Curso, do Departamento de Ciências da Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria como requisito básico para obtenção do Grau de **Bacharel em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda**.

Orientador: Prof. Dr. Janderle Rabaiolli

Santa Maria - RS  
2019

Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Curso de Comunicação Social – Publicidade e Propaganda

A Comissão Examinadora abaixo assinada aprova a monografia

A GESTÃO DE PROJETOS EM AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO PUBLICITÁRIA:  
ESTUDO DA IMPLANTAÇÃO EM AGÊNCIAS TRADICIONAIS DO MERCADO DE  
PORTO ALEGRE

Elaborado por  
JÚLIA MARIA VEBER

Comissão examinadora

---

Prof. Dr. Janderle Rabaioli  
(Presidente/Orientador)

---

Prof. Dr. Rodrigo Correa

---

Lucas Schuch

## RESUMO

### **A GESTÃO DE PROJETOS EM AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO PUBLICITÁRIA: ESTUDO DA IMPLANTAÇÃO EM AGÊNCIAS TRADICIONAIS DO MERCADO DE PORTO ALEGRE**

AUTORA: Júlia Maria Veber

ORIENTADOR: Prof. Dr. Janderle Rabaiolli

As mudanças radicais que estão em andamento nos diversos setores industriais exigem que as organizações mantenham-se competitivas no mercado em que estão inseridas. A busca pela competitividade implica em conhecer o mercado que a empresa pertence, assim como a sua própria organização. Aderir boas e modernas práticas de gestão auxiliam as organizações na constante preocupação pela busca de vantagens competitivas. Uma disciplina que vem se popularizando neste cenário de mudanças é a gestão de projetos. A disciplina de gestão de projetos tem sua aplicação associada ao aumento de produtividade, aprimoramento dos processos internos, maior controle dos recursos e aumento na qualidade das entregas. O mercado publicitário tradicional é um dos ambientes que está sofrendo mudanças e ajustes em sua formatação, as mudanças em andamento afetam diretamente o modelo tradicional de agências de publicidade e atingem sua competitividade. O presente trabalho tem como objetivo compreender como a gestão de projetos pode auxiliar as agências publicitárias tradicionais a manterem-se relevantes no mercado. Para cumprir com tal objetivo, abordamos a estruturação do mercado publicitário tradicional, os fatores que ferem a competitividade das agências tradicionais e adentramos o mundo da gestão de projetos. A investigação sobre as aplicações da gestão de projetos em agências tradicionais foi realizada por meio de estudos de casos múltiplos, colocando em observação duas agências de publicidade tradicionais do mercado de Porto Alegre que implantaram a gestão de projetos em suas rotinas. Como resultado da investigação, percebemos que a implantação de gestão de projetos em agências tradicionais pode ter diferentes abordagens e cada uma delas contribui para a melhora na competitividade das agências tradicionais.

**Palavras-chave:** Agências de publicidade. Gestão de agências de publicidade. Gestão de Projetos.

## ABSTRACT

### PROJECT MANAGEMENT IN PUBLIC COMMUNICATION AGENCIES: STUDY ON THE IMPLEMENTATION IN TRADITIONAL AGENCIES OF THE PORTO ALEGRE MARKET

AUTHOR: Júlia Maria Veber

SUPERVISOR: Prof. Dr. Janderle Rabaioli

The radical changes which are underway in the various industrial sectors require organizations to remain competitive in the market where they operate. The search for competitiveness implies knowing the market that the company belongs to, as well as its own organization. Adhering to good modern management practices assist organizations in their constant concern for the pursuit of competitive advantage. One discipline that has become popular in this changing landscape is project management. The project management discipline has its application associated with increased productivity, improvement of internal processes, greater control of resources and increased quality of deliveries. The traditional advertising market is one of the environments which is undergoing changes and adjustments in its formatting, ongoing changes directly affect the traditional model of advertising agencies and reach their competitiveness. This paper aims to understand how project management can help traditional advertising agencies stay relevant in the market. To achieve this goal, we approach the structure of the traditional advertising market, the factors that hurt the competitiveness of traditional agencies and enter the world of project management. Research on the project management applications in traditional agencies was carried out through multiple case studies, observing two traditional advertising agencies in the Porto Alegre market that implemented project management in their routines. As a result of the research, we realize that project management implementation in traditional agencies may have different approaches and each of them contributes to improving the competitiveness of traditional agencies.

**Keywords:** Advertising agency. Management Advertising Agencies. Project Management.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>9</b>
<b>2 AGÊNCIA COMO LUGAR DA PUBLICIDADE POR ESSÊNCIA</b>	<b>12</b>
2.1 DEFINIÇÃO E ATRIBUIÇÕES DE AGÊNCIA DE PUBLICIDADE	12
2.2 ESTRUTURAÇÃO DE AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE	14
<b>2.3 DA AGÊNCIA PARA A EMPRESA DE COMUNICAÇÃO PUBLICITÁRIA</b>	<b>20</b>
2.3.1 Sustento e remuneração	20
2.3.2 Gestão em agências de publicidade	24
2.3.3 A nova ordem do gerenciamento de contas	30
2.4 A CRISE DO MODELO DE AGÊNCIA E A BUSCA POR NOVAS PERSPECTIVAS	35
<b>3 GESTÃO DE PROJETOS</b>	<b>39</b>
3.1 DEFINIÇÃO DE UM PROJETO	42
3.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS, CICLO DE VIDA E DEMAIS COMPONENTES-CHAVE DE UM PROJETO	44
3.3 ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS EM PROJETOS	52
<b>4 METODOLOGIA</b>	<b>55</b>
<b>4.1 ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS</b>	<b>56</b>
4.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA	56
4.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	57
4.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS	61
<b>5 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>61</b>
<b>6 CONCLUSÃO</b>	<b>80</b>
<b>7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>83</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As tensões no mercado publicitário e a necessidade de mudanças imediatas são questões que fazem parte da rotina dos publicitários nos últimos anos. A cada ano que passa fica mais insustentável a manutenção dos velhos hábitos. Insustentável não só pelo relacionamento com os atores envolvidos, como também do ponto de vista financeiro.

Os relatos de tensões no mercado publicitário não são recentes. Há mais de uma década já eram retratados “alguns descompassos entre o modelo vigente e os interesses dos anunciantes e dos consumidores” (COSTA; COSTA, 2008, p. 10), o que já estaria causando problemas para o mercado publicitário na época. Os mesmos autores apresentam o que chamam das principais questões que abalavam o setor publicitário naquele momento: crise de credibilidade, crise de organização e ameaças à lucratividade (COSTA; COSTA, 2008).

Os descompassos entre o que o mercado publicitário entregava aos anunciantes e os interesses dos demais agentes envolvidos foi se agravando e colocando em xeque o modelo tradicional das agências de publicidade. A crise do formato vigente foi abordada em um artigo do publicitário e colunista da Forbes, Will Burns. No artigo, o publicitário analisa o fenômeno de ruptura de grandes anunciantes com as suas agências de publicidade e uma movimentação desses anunciantes por assumir a responsabilidade de gestão da comunicação e de seus fornecedores, atribuições que antes eram designadas às agências de publicidade. Segundo os relatos de Burns, os anunciantes estavam rompendo com suas agências no formato que antes era o convencional, o que ele chama de *Agency Of Record*<sup>1</sup>, e migrando para um formato de projetos, em que as empresas de comunicação eram acionadas apenas para solucionar problemas específicos.

Dantas (2015) afirma que as agências de publicidade possuem dificuldade para adaptações e “permanecem estruturas arcaicas, que adotam o velho e ultrapassado padrão hierárquico tradicional” (DANTAS, 2015, p. 13). Isso porque os gestores de empresas de comunicação publicitária acabam colocando muita energia em busca de entregas criativas e “tendem a relegar sua própria gestão como organização a um segundo plano” (DANTAS, 2015, p. 20).

Tanto Dantas (2015) como Burns (2015) associam as mudanças e novas dinâmicas do mercado publicitário como consequência da disseminação da internet, fenômeno que teve início a partir dos anos 90. A internet teria democratizado o acesso à informação,

---

<sup>1</sup> O autor chama de AOR ou Agency Of Record estruturais que operam em um formato full service.

munindo assim anunciantes e consumidores finais, o que passa a exigir dos profissionais da publicidade um trabalho mais cuidadoso e voltado para o cliente.

Em seu artigo no site da Forbes, Burns cita um texto de Dana Anderson, na época CMO da Mondelez, publicado no Wall Street Journal. Dana (2015) afirma que o ambiente digital teria criado não só um novo canal, mas também diversos novos meios de comunicação, o que tornaria impossível que uma única agência de publicidade fosse capaz de suprir todas as necessidades dos anunciantes. A digitalização cria então novas possibilidades de ativação de marca e diversas plataformas para os anunciantes investirem, o que exige dos profissionais da publicidade não só uma responsabilidade maior nas mensagens publicitárias emitidas, como também a profissionalização na gestão dos recursos disponíveis.

Podemos considerar a instabilidade econômica outro fator que influencia diretamente o montante destinado a verbas publicitárias, assim como a uma maior preocupação para o controle dos recursos e pressão por aumento dos resultados. É importante ressaltar que essas habilidades não são exigidas apenas de empresas do setor da comunicação, mas fazem parte das exigências atuais para que as empresas mantenham-se saudáveis e ativas diante do cenário econômico conturbado e instável dos últimos anos.

Sendo a publicidade um segmento que atua para atender anunciantes e elaborar soluções comunicacionais que mantenham as marcas competitivas e relevantes no mercado, é importante que o segmento também tenha capacidade de adaptação e seja pró mudanças, a fim de atender às novas demandas de seus clientes e também dos consumidores finais. “É preciso saber fazer da publicidade um negócio sério, que deve ser gerido de acordo com as mais modernas técnicas de gestão, de acordo com uma visão empresarial e de uma perspectiva de geração de resultados” (DANTAS, 2015, p. 15).

Uma disciplina que tem se popularizado no cenário econômico atual é a de Gerenciamento de Projetos. Segundo Nokes e Kelly (2011) no mercado competitivo como o que estamos inseridos todo o crescimento futuro nasce de projetos. Isso porque “o ambiente de negócios é dinâmico, com um ritmo acelerado de mudança. Para se manterem competitivas na economia mundial, as empresas estão adotando o gerenciamento de projetos para entregar valor de negócio de forma consistente” (PMI, 2017, p. 10).

Como observado por Will Burns, os anunciantes passaram a contatar as agências para solucionar problemas de comunicação pontuais, o que podemos chamar de projetos, definidos como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único” (PMI, 2017, p. 4). A disciplina de gerenciamento de projetos seria responsável pela “aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às



atividades do projeto” (PMI, 2017, p. 10), cujo objetivo é profissionalizar a gestão dos recursos disponíveis, aumentar a qualidade das entregas e melhorar resultados.

No Braincast<sup>2</sup> #188, Carlos Merigo e Cris Dias entrevistam Eduardo Martin, na época Diretor de Projetos na DM9DDB, e Daniel Martins, que ocupava a vaga de Diretor de Operações Digitais na Ogilvy Brasil, duas das grandes agências de publicidade do Brasil. O episódio foi ao ar em 2016 e os entrevistados abordaram o surgimento e a importância da função Gerente de Projetos dentro das agências de publicidade. De acordo com os entrevistados, o fortalecimento da função em agências se deu a partir de 2013 e essa implantação vinha transformando o sistema de trabalho das agências. Os profissionais defendem que a integração de um Gerente de Projetos nas agências de publicidade aumenta a rentabilidade das demandas e melhora a eficiência.

Com a crescente pressão por mudanças das agências de publicidade tradicionais e surgimento de uma função que tem sua implantação relacionada a minimizar parte das “fragilidades” das agências tradicionais, fica evidente que a investigação da disseminação da disciplina de gerenciamento de projetos precisa de uma atenção e análise.

Para tanto, neste trabalho vamos explorar as tensões vindas dos anunciantes sob o mercado publicitário, analisando uma das aparentes respostas que as empresas de comunicação publicitária tradicionais vem dando aos seus anunciantes. Essa resposta é de ordem técnica e organizacional, que interfere nos processos e rotinas de trabalho, modelo de gestão, na velocidade das entregas, na estrutura organizacional e também no formato de remuneração das agências.

Com isso, o problema de pesquisa deste trabalho quais as motivações das agências de publicidade tradicionais adotarem a gestão de projetos? De que forma a implantação está sendo realizada?

O objetivo geral é compreender como o gerenciamento de projetos pode auxiliar empresas de comunicação publicitárias tradicionais a manter-se relevantes no mercado publicitário atual. Para cumprir com o objetivo estabelecido estruturou-se as seguintes etapas:

- a. Analisar como o mercado publicitário tradicional está estruturado e compreender quais as tensões que colocam em xeque a relevância de agências de publicidade tradicionais;
- b. Compreender quais as aplicações do gerenciamento de projetos e como ele pode ser usado como diferencial competitivo nas empresas;

---

<sup>2</sup> Podcast que aborda temas relativos a criatividade, inovação e negócios e tecnologia. O episódio #188 tem o título de “Profissão: Gerente de Projetos”, a apresentação fica por conta de Cris Dias e Carlos Merigo e os convidados são Eduardo Martin e Daniel Martins.

- c. Analisar as diferentes implantações do gerenciamento de projetos e como ele altera a estrutura das agências de publicidade.

O trabalho divide-se em 4 partes. Nos primeiros capítulos será realizada uma revisão bibliográfica sobre o mercado publicitário nacional e suas mudanças, bem como um resgate sobre a gestão de projetos e suas aplicações. Para entender as motivações que levaram duas agências de publicidade tradicional do mercado de Porto Alegre a implantar o gerenciamento de projetos será realizada uma pesquisa qualitativa utilizando o método de estudo de casos múltiplos, detalhada em uma segunda parte do trabalho. Por fim, tecem-se considerações acerca do uso da gestão de projetos em agências de publicidade, em uma espécie de panorama a partir da pesquisa.

## **2 AGÊNCIA COMO LUGAR DA PUBLICIDADE POR ESSÊNCIA**

### **2.1 DEFINIÇÃO E ATRIBUIÇÕES DE AGÊNCIA DE PUBLICIDADE**

A regulamentação da indústria da publicidade no Brasil tem seu início na autorregulamentação, sendo as normas e práticas do fazer publicitário definidas no I Congresso Brasileiro de Propaganda, evento organizado no ano de 1957, na cidade do Rio de Janeiro. O congresso foi uma realização da ABAP (Associação Brasileira de Agências de Propaganda) e deu origem ao Código de Ética dos Profissionais da Propaganda e também às Normas-Padrão, documentos que esmiuçam as regras para a prática publicitária no Brasil e são a base para, posteriormente, a criação da Lei nº 4.680/65, que rege a profissão de publicitário em nosso país até os dias de hoje.

Segundo o CENP (Conselho Executivo das Normas-Padrão), órgão que regulamenta a atividade publicitária no país, a Lei nº 4.680/65 não só regula a atividade dos profissionais de propaganda, mas também dos demais agentes envolvidos em acordos comerciais com agências de propaganda, como anunciantes e veículos de comunicação. Assim, todas as relações comerciais entre agências de publicidade, anunciantes e veículos de comunicação precisam seguir as regras estabelecidas na lei, bem como as práticas descritas nas Normas-Padrão do CENP.

Cada país estrutura o mercado publicitário de acordo com suas particularidades nas atividades econômicas locais. Conforme Costa e Costa (2008), “a dinâmica interna do setor de publicidade é definida pelo equilíbrio de poderes entre os seus diversos atores” (COSTA; COSTA, 2008, p. 17). Por exemplo, o Brasil possui uma dinâmica diferente de alguns mercados de outros países com relação às remunerações de mídias, uma importante forma

de sustentação das agências tradicionais e uma das principais tensões do mercado publicitário nas relações atuais - questões abordadas de forma mais detalhada no decorrer deste capítulo.

Ainda segundo as Normas-Padrão do CENP, a Agência de Publicidade ou Agência de Propaganda,

É nos termos do art. 6º do Dec. nº 57.690/66, empresa criadora/produtora de conteúdos impressos e audiovisuais especializada nos métodos, na arte e na técnica publicitárias, através de profissionais a seu serviço que estuda, concebe, executa e distribui propaganda aos Veículos de Comunicação, por ordem e conta de Clientes Anunciantes com o objetivo de promover a venda de mercadorias, produtos, serviços e imagem, difundir ideias ou informar o público a respeito de organizações ou instituições a que servem (CENP, 1998).

Nas Normas-Padrão do CENP também é possível encontrar a definição de cada um dos atores envolvidos na indústria da publicidade, bem como sua atuação, forma de relacionamento com as agências, possibilidades de remuneração, práticas e procedimentos operacionais e as competências do CENP.

As práticas podem ser ajustadas via resoluções que são criadas para atualizar o fazer publicitário de acordo com as dinâmicas comerciais, mudanças da sociedade e avanços tecnológicos. Como, por exemplo, a publicação da Resolução 01/2019 - Veículos de Comunicação/Divulgação, o Conselho-Superior das Normas-Padrão do CENP declara e reconhece como Veículo de Divulgação/Comunicação “todo e qualquer ente jurídico individual que tenha auferido receitas decorrentes da sua capacidade de transmissão de mensagens de propaganda/publicidade” (CENP, 2019).

Como uma normativa recente, na resolução é listada uma série de meios que passam a ser considerados como Veículos de Divulgação/Comunicação, incluindo buscadores da internet (Google), redes sociais (Facebook, Instagram, Twitter etc), dentre outros meios/categorias. O Conselho enfatiza “indispensável a identificação dos veículos surgidos em consequência do desenvolvimento tecnológico” (CENP, 2019).

No documento desta Resolução há também a análise de uma discussão judicial movido por uma agência de publicidade em face do Google Brasil. Na análise há uma preocupação do Conselho em avaliar as questões relativas à obrigação da organização internacional de tecnologia de realizar o pagamento do desconto-padrão<sup>3</sup> para a agência de publicidade, o que reforça esse apego do mercado publicitário ao ganho com o comissionamento pela veiculação de mídia, formato de remuneração muito importante,

---

<sup>3</sup> De acordo com o CENP o desconto-padrão é “a remuneração da Agência de Publicidade pela concepção, execução e distribuição de propaganda, por ordem e conta de clientes anunciantes, na forma de percentual estipulado pelas Normas-Padrão, calculado sobre o “Valor Negociado” (CENP, 1998).

principalmente nos primórdios da indústria da comunicação, onde a Agência de Propaganda era como um braço dos Veículos de Comunicação. Seria de fato hoje em dia esse um dos principais e essenciais formatos de remuneração para as Agências de Propaganda? Como seria um mercado que precifica a criação? Estas também serão questões abordadas no decorrer deste primeiro capítulo.

## **2.2 ESTRUTURAÇÃO DE AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE**

Agências de publicidade são, no senso comum, ambientes criativos, informais, descontraídos, legítimos berços de inovação e jovialidade. O ambiente reforçado por séries de TV, filmes e novelas parece não combinar com organização e gestão. E, de certa forma, as agências de publicidade deixam a desejar neste quesito. A partir da sua experiência como cliente de agências, Dantas (2015, p. 8) salienta que muitas são “criativas por excelência e bastante ligadas às novas tecnologias de comunicação”, porém “parecem desconsiderar certas tendências do ambiente de negócio de que fazem parte”.

O autor também sinaliza que as agências de publicidade pouco se ajustaram às novas dinâmicas do mercado, com exceção das agências especializadas no digital, que teriam em seu DNA de negócios a estruturação voltada para o atendimento ao cliente. As agências tradicionais “permanecem estruturas arcaicas, que adotam o velho e ultrapassado padrão hierárquico tradicional, mesmo quando há tantas mudanças acontecendo no setor em que atuam” (DANTAS, 2015, p. 13). Iremos no decorrer deste capítulo detalhar quais as novas dinâmicas que impactam e colocaram em xeque as estruturas de agências tradicionais.

É muito importante que a estrutura de uma empresa esteja alinhada às tendências de mercado de seu segmento, para que consiga se manter relevante e realizando boas entregas a seus clientes. Com isso, nesse tópico iremos compreender o que é a estrutura organizacional de uma empresa e quais são os modelos mais utilizados por agências de publicidade.

De acordo com Lupetti (2009, p. 26), a “organização é um processo de dispor pessoas e outros recursos para realizar tarefas a serviço de um propósito comum”. Já o modo como elas são ajustadas é denominado estrutura. A estrutura organizacional é “o sistema de redes de tarefas, relações de quem se reporta a quem e as comunicações que interrelacionam o trabalho de indivíduos ou grupos” (LUPETTI, 2009, p. 26).

Segundo Dantas (2015), as agências de publicidade tradicionais têm uma tendência a estruturar as suas equipes de acordo com as principais etapas do trabalho, sendo elas: o atendimento, a criação, a mídia, o planejamento, a pesquisa e a produção.

No mundo dos negócios existem vários tipos de estruturas organizacionais que se ajustam de acordo com a cultura da empresa e modelo de negócios, bem como possíveis adaptações e atualizações do segmento em que esta empresa está inserida. Os tipos de estruturas mais tradicionais, segundo Lupetti (2009), são: estruturas funcionais, divisionais, matriciais e por células. Estruturas funcionais dispõem as pessoas por grupos com habilidades e afinidades, compartilhando habilidades técnicas, especialidades e interesses. Neste tipo de estruturas, os departamentos representam uma função. De acordo com Lupetti (2009), as estruturas funcionais são comuns em empresas de pequenos porte. As principais vantagens de seu uso são:

- Boa coordenação interdepartamental e uso eficiente de recursos;
- Atribuições de tarefas compatíveis com o treinamento técnico (mídia, criação);
- Treinamento profundo e desenvolvimento de habilidades dentro das funções;
- Caminhos de carreira claros dentro das funções.

As hierarquias, comunicações e relações estão descritas no organograma<sup>4</sup> da Figura 1.

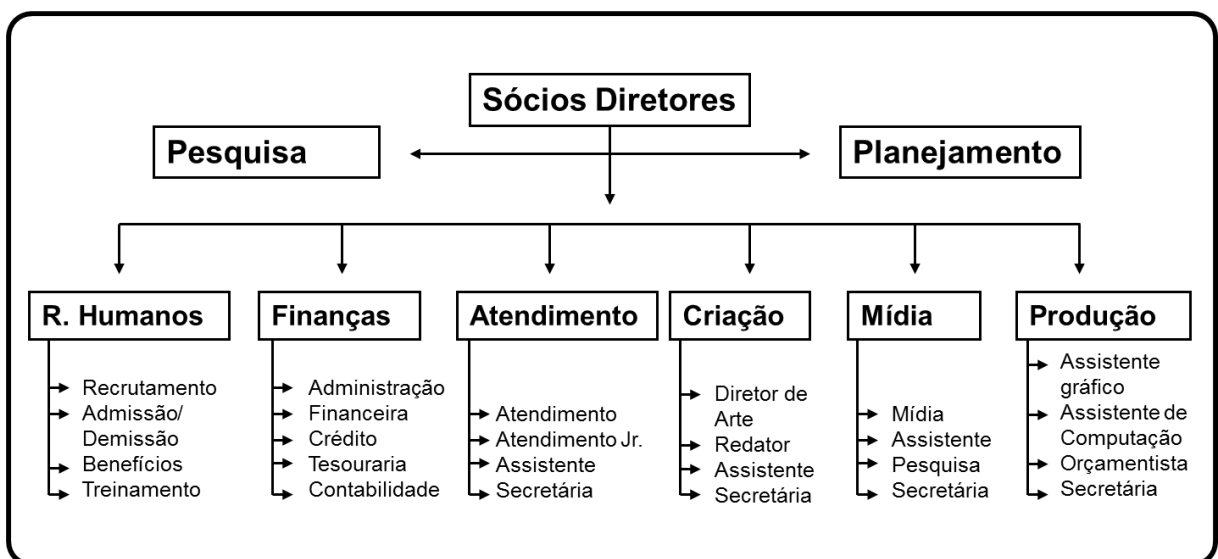


Figura 1 - Organograma de uma estrutura funcional de uma agência de publicidade.

Fonte: Lupetti (2009).

Dantas (2015) aponta que as principais desvantagens desta estrutura são a falta de agilidade nas alterações e a dificuldade na resolução de imprevistos e o fato de os setores não se conversarem, o que pode ocasionar a falta de agilidade nas alterações e resolução de problemas.

<sup>4</sup> Organogramas são desenhos gráficos utilizados para representação visual das estruturas organizacionais. Nos organogramas são ilustradas hierarquias, divisões dos trabalhos, disposições das pessoas e suas comunicações.

Nas estruturas divisionais (Figura 2) as pessoas são agrupadas por atender os mesmos clientes, produtos ou regiões. Para tanto, as equipes são compostas por colaboradores de diferentes áreas e habilidades, nas quais, em conjunto, o grupo tem o potencial necessário para realizar as entregas. De acordo com Lupetti (2009), a organização desta estrutura pode variar de acordo com o tipo de atendimento a exercer. “As estruturas divisionais por produto agrupam funções e atividades trabalhando um produto único ou serviço; as divisionais por clientes agrupam clientes de portes diferentes; e as divisionais por região geográfica reúnem as atividades por local” (LUPETTI, 2009, p. 28).

Ainda de acordo com Lupetti (2009), as principais vantagens para a adoção de estruturas divisionais são:

- Maior flexibilidade na resposta às mudanças ambientais;
- Coordenação melhorada entre departamentos funcionais;
- Pontos claros de responsabilidade pela entrega do produto ou serviço;
- Especialidade concentrada em clientes, produtos e regiões específicas;
- Facilidade de crescer ou reduzir em tamanhos, pela adição ou eliminação de divisões.

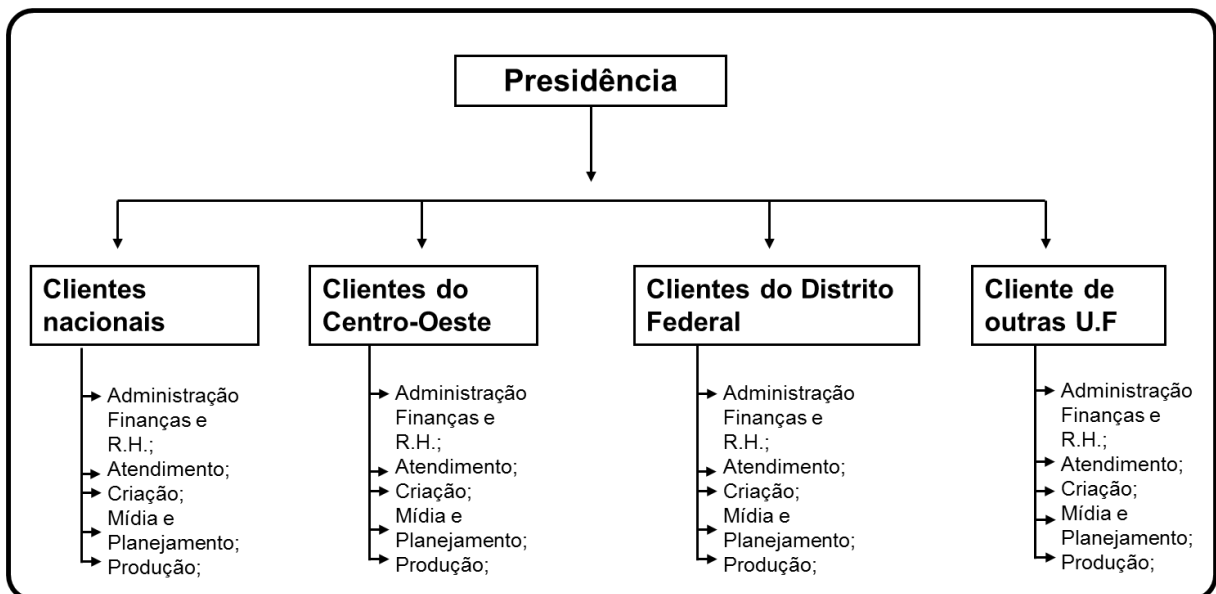


Figura 2 - Organograma de uma estrutura divisional de uma agência de publicidade.

Fonte: Dantas (2015)

Algumas desvantagens são apontadas por Dantas (2015), como a possibilidade de a equipe ficar desgastada pelo atendimento do mesmo cliente por muito tempo.

A estrutura matricial (Figura 3) é uma composição das estruturas citadas anteriormente. Lupetti (2009) enfatiza que o objetivo desta estrutura é mesclar as forças técnicas dos colaboradores com o potencial integrador. A estrutura matricial determina que

os colaboradores façam parte de mais de um grupo de trabalho, sendo assim, também terão mais de um líder. Entre as principais vantagens estão:

- “Maior flexibilidade interfuncional: diferentes contribuições para um objetivo específico;
- Flexibilidade: permite acrescentar, eliminar ou alterar o foco da organização;
- Serviços ao cliente: sempre haverá uma pessoa para atender aos clientes;
- Melhor identificação de custo por projetos;
- Tomada de decisão aperfeiçoada: as tomadas de decisão e a solução de problemas são empurradas para o nível das equipes, em que as informações são mais refinadas;
- Estratégia gerencial aperfeiçoada: libera os gerentes de topo das decisões de rotina, possibilitando-lhes dedicar mais tempo à gerência mais estratégica” (LUPETTI, 2009, p. 29).

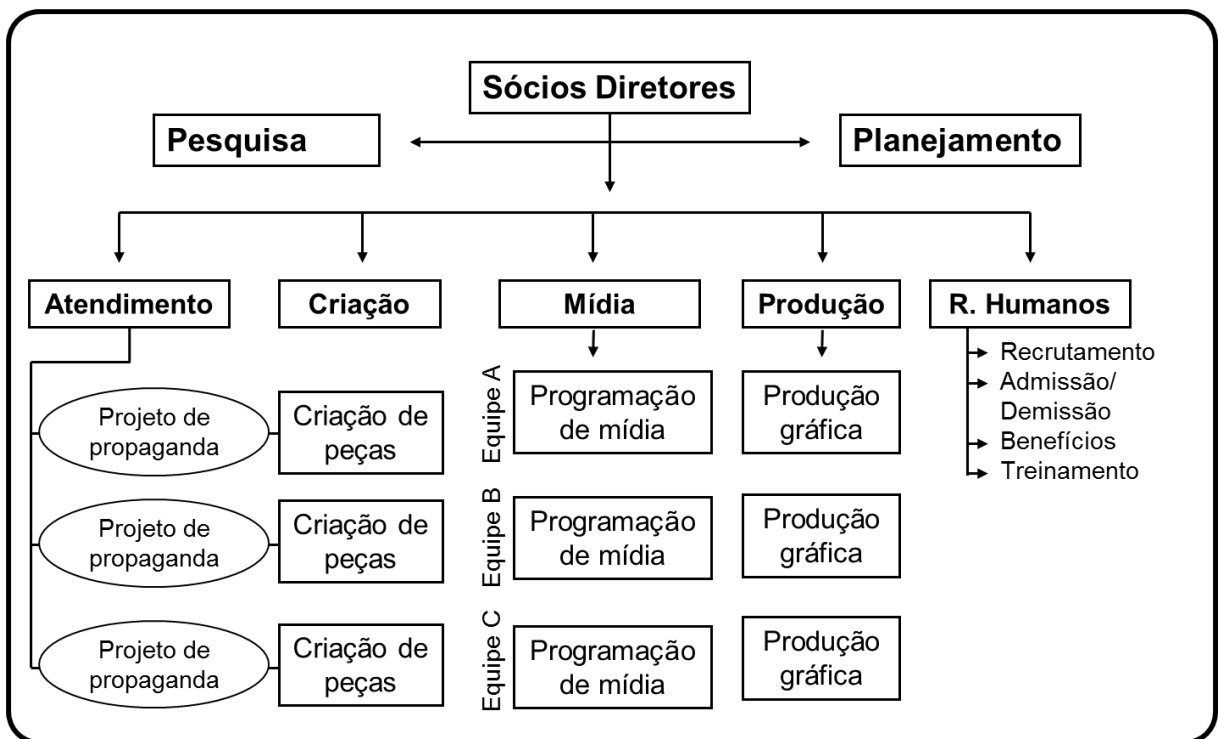


Figura 3 - Organograma de uma estrutura matricial de uma agência de publicidade.

Fonte: Lupetti (2009)

Como desvantagens decorrentes da adoção desta estrutura Dantas (2015) destacam-se os ganhos são vinculados aos projetos, a possibilidade de atritos entre as equipes e a estrutura ter a duração do projeto a que está vinculada.

A estrutura por células (Figura 4) é apresentada como uma estrutura que surgiu com o objetivo de aumentar a produtividade e competitividade das empresas. Nesta estrutura os colaboradores de diversos departamentos trabalham em conjunto para o desenvolvimento das demandas de trabalho. A estrutura por célula permite uma horizontalização dos

processos e maior interação entre os diferentes setores. A tendência é ter um aumento na qualidade da entrega, visto que o problema a ser abordado é explorado com uma visão 360°.

De acordo com Lupetti (2009) as principais vantagens da estrutura por células são:

- Mais produtividade;
- Maior integração entre os departamentos;
- Mais criatividade;
- Maiores opções de estratégias;
- Melhores resultados.

Esta estrutura, embora tradicional, é a que mais se aproxima dos novos modelos de estruturas organizacionais, bem como os métodos que estão se disseminando nas agências de publicidade. Iremos abordar de forma mais detalhada estas estruturas e métodos no decorrer deste trabalho.

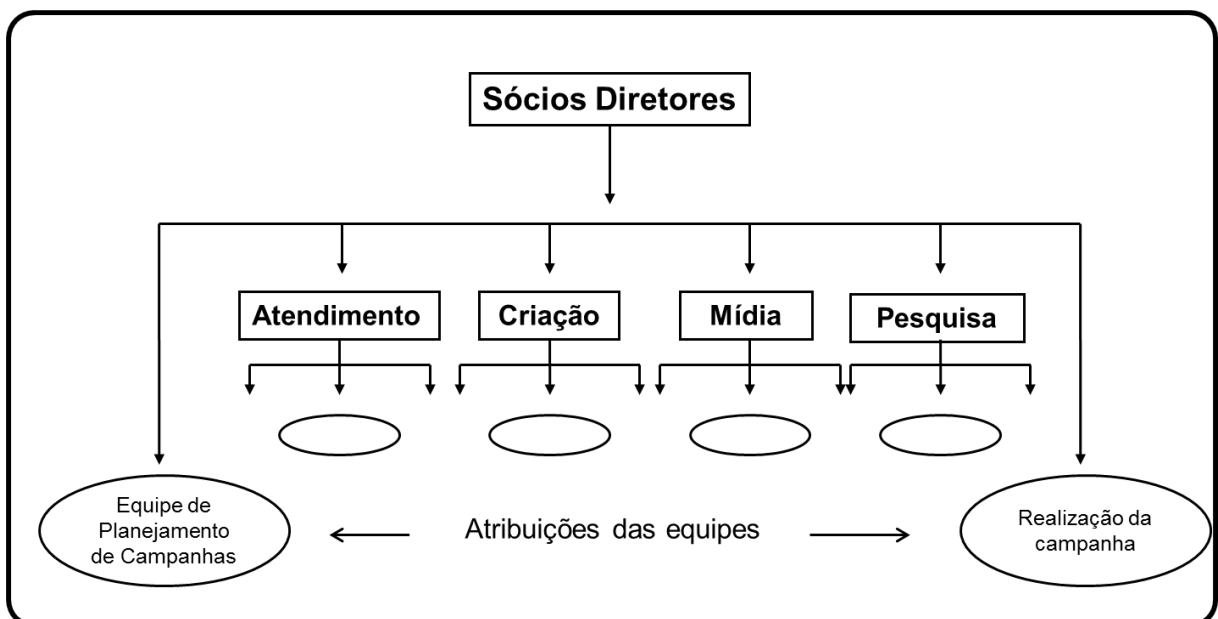


Figura 4 - Organograma de uma estrutura por células de uma agência de publicidade.

Fonte: Lupetti (2009).

Uma das desvantagens desta estrutura seria o tempo destinado à realização de reuniões, pois para o desenvolvimento do trabalho as decisões são tomadas em conjunto.

A estrutura por projetos (Figura 5) é um tipo de estruturação com tempo predeterminado, pois a base de sua estruturação é a departamentalização funcional tradicional, com o ajuste e agrupamento para o formato de projetos com o objetivo de atender a essas demandas temporárias. “A estrutura, portanto, pode se alterar



constantemente em função da complexidade de cada projeto. Quanto maior o número de projetos maior será o tamanho da organização” (DANTAS, 2015, p. 81).

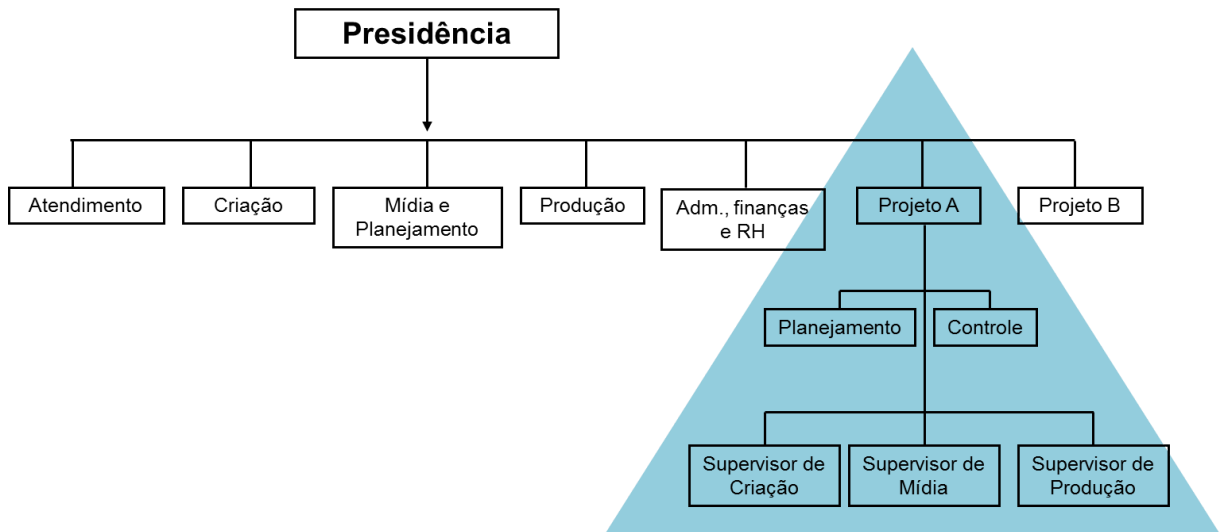


Figura 5 - Organograma de uma estrutura por projeto em uma agência de publicidade.

Fonte: Dantas (2015).

As principais vantagens pela adoção desta estrutura, segundo Dantas (2015), consistem na possibilidade de um melhor gerenciamento de projetos específicos, a dedicação exclusiva de especialistas em cada projeto e o favorecimento do cumprimento de prazos assumidos com os clientes. Já para as desvantagens destacam-se os conflitos com os demais departamentos, que tendem a situar os projetos como setores inferiores na estrutura e a forte dependência dos diversos setores da agência.

A estruturação das equipes por projetos é uma atualização que visa adequar as agências de publicidade às novas demandas do mercado, mas isso não quer dizer que exista a aplicação de gerenciamento de projetos para essas demandas.

## 2.3 DA AGÊNCIA PARA A EMPRESA DE COMUNICAÇÃO PUBLICITÁRIA

### 2.3.1 Sustento e remuneração

A discussão sobre remuneração em agências de publicidade não pode ignorar que o modelo brasileiro vincula mídia com a criação estratégica. Assim, em sua essência, as agências de publicidade possuem laços fortes com a remuneração por comissões de mídia e produção, ambas baseadas na Lei nº 4680/65 e regulamentadas pelo decreto nº 57690/66, detalhadas nas Normas-Padrão da Atividade Publicitária, expedidas pelo Conselho

Executivo de Normas Padrão (CENP), e fruto de constantes debates na entidade e no setor como um todo.

Embora sejam relevantes, estes não são os únicos formatos de remuneração praticados pelas agências. Para abordar os formatos de remuneração das agências de publicidade vamos recorrer ao que está previsto nas normas mais recentes, sendo este documento as normas do CENP datado de 1998. Nas normas mais recentes encontramos os formatos de remuneração regulamentados, sendo eles: desconto-padrão, honorários de 15% sobre os custos de produção, receita/reembolso de custos internos e o *fee* mensal fixo. Vamos analisar um a um para esclarecer algumas práticas e vícios.

Como mencionado no início deste trabalho a profissão de publicitário surgiu com a demanda criada pelos veículos de comunicação. Os veículos precisavam vender espaços publicitários para garantir o custo de produção dos materiais da época e os anunciantes precisavam de alguém que fizesse esta ponte (COSTA; COSTA, 2008). Com o aumento da demanda e efetividade da divulgação surgiu também a demanda de criação das peças com objetivo de venda e diferenciação. É por conta desta relação inicial que a **comissão por veiculação**, também chamada pelo CENP como **desconto-padrão**, foi um dos principais formatos de remuneração para as agências de publicidade. O desconto-padrão consiste na remuneração destinada a agência de publicidade pela responsabilidade de concepção, execução e distribuição de propaganda (CENP, 1998). Uma porcentagem de 20% do valor total da mídia negociada é repassada para a agência, ficando o veículo de comunicação com os outros 80% (PINTO, 2017).

Como enfatizado por Lupetti (2009, p. 120) “os honorários da agência já estão embutidos no preço do veículo de comunicação”, com isso entende-se que é uma remuneração “justa”. Quando não há o intermédio da agência de publicidade, a execução e distribuição da propaganda passa a ser responsabilidade do veículo de comunicação, assim o faturamento é feito pelo valor bruto, não podendo o veículo de comunicação conceder ao anunciante o desconto proporcional a não remuneração da agência. Em janeiro de 2011 entraram em vigor ajustes que mudaram o formato de faturamento do desconto-padrão. Até este momento o valor total da mídia e/ou produção era faturado para o veículo/fornecedor e este se responsabilizava pelos tributos do valor total faturado, bem como tinha a responsabilidade de repassar a agência de publicidade o valor referente a comissão.

A partir de janeiro de 2011 ficou estabelecido que o desconto-padrão fazia parte da receita da agência de publicidade, sendo assim, o faturamento destes valores, bem como os tributos, são responsabilidades da agência. A partir de então a agência de publicidade é

responsável por faturar 20% do valor total da mídia e o veículo de comunicação fatura 80% do valor.

Com a atualização das normativas do CENP com relação as dinâmicas de faturamento dos valores do desconto-padrão, o repasse do valor passou a ficar mais claro para o anunciante, o que gerou alguns desconfortos. Mesmo que o desconto-padrão seja regulamentado, boa parte dos anunciantes entendem como um custo a mais. Este ponto de virada torna-se importante pelo descontentamento causado nos anunciantes, a ponto de causar uma movimentação das agências para se estabelecer novos formatos de remuneração, visto que o principal sistema estava sendo visto com maus olhos pelas empresas anunciantes.

Juntamente com esta atualização de processos referente ao desconto-padrão, o mercado publicitário nacional também enfrentou uma baixa de investimento em mídia, como consequência da recessão econômica e do surgimento de muitos canais, especialmente no meio digital. Portanto, a atualização no formato de faturamento da comissão gerou desconfortos na relação agência-anunciantes e, logo após, houve também um baixo investimento em mídia por conta de fatores econômicos. Sendo a comissão de mídia/produção parte importante da receita das agências, podemos considerar este momento como um dos mais delicados para o fazer publicitário em termos de negócios.

Outro formato de remuneração regulamentado e utilizado pelas agências são os **honorários de 15% sobre os custos de produção** (PINTO, 2017). Este formato é válido para quando a agência de publicidade que realiza o agenciamento de uma empresa fornecedora, podendo ser gráficas, empresas de comunicação visual, produtoras audiovisuais, produtoras sonoras etc.

O **fee mensal** é um valor fixo mensal que o anunciante paga a agência de publicidade (Lupetti, 2009). O contrato de *fee* mensal pode variar de agência para agência, alguns contratos estipulam os serviços que estão inclusos dentro daquele *fee* e o período do contrato, outros estipulam um número de horas trabalhadas dentro do período do contrato etc. A regra para composição do valor de *fee* mensal também varia entre as agências, pois como cita Lupetti (2009), a fórmula chega a levar em consideração a média salarial dos profissionais que irão se dedicar àquele anunciante. Obviamente, depende do tipo de estrutura organizacional da agência em questão.

Já a **receita/reembolso de custos internos**, usam como base valores parâmetros sugeridos por sindicatos de agências (PINTO, 2017). No Rio Grande do Sul dispomos do

Sinapro RS<sup>5</sup>, o sindicato disponibiliza o acesso dos valores referenciais para as agências de publicidade associadas.

Além dos formatos citados acima, Lupetti (2009) apresenta outros formatos de remuneração utilizados pelas agências de publicidade tradicionais, vamos abordar alguns deles, visto que podem ser formatos alternativos. O conhecimento do modelo de negócios da agência pode auxiliar na criação de novos formatos que se relacionem com as dinâmicas do novo negócio, desde que, sejam éticos e transparentes.

Um formato de remuneração que exclui o pagamento da comissão é a **remuneração por resultados**. Este formato implica o bom desempenho das campanhas publicitárias veiculadas, pois o ganho está nos resultados positivos obtidos após as veiculações (LUPETTI, 2009). O valor destinado à agência irá depender o contrato ajustado, podendo ser tanto um valor fixo como uma porcentagem do valor positivo obtido.

É um formato de remuneração que aproxima agência-anunciante, considerando que há um comprometimento com os resultados. Lupetti (2009) afirma que, anteriormente à mensuração de resultados, é necessário traçar, agência e cliente, os objetivos da campanha em questão. Só assim poderá ser definida qual a melhor forma de medir o desempenho da campanha e os resultados obtidos, visto que, não necessariamente, o objetivo esteja vinculado ao aumento de vendas.

Pode ser feita também uma nova composição de formato de remuneração na qual o anunciante faça um pagamento de **fee mensal + percentual sobre os resultados**. Esta seria uma forma vista como mais “justa” pelos anunciantes, visto que o ganho baseia-se na eficácia do trabalho desenvolvido (LUPETTI, 2009). Neste caso, tanto o fee mensal como o percentual sobre os resultados são menores do que os formatos que consideram apenas uma das opções.

Outro formato de remuneração utilizado por agências de grande porte e grandes anunciantes são as **comissões com descontos progressivos**. As comissões são referentes ao investimento de mídia e produção, porém aqui fica permitido que a agência faça a “devolução” de parte das comissões (LUPETTI, 2009). O CENP regulamenta qual a porcentagem pode ser devolvida e essa porcentagem tem relação com o valor do investimento feito pelo anunciante. Em julho deste ano o CENP realizou uma atualização no percentual negociável entre agência-anunciante, a atualização entra em vigor a partir de janeiro de 2020 e segundo a Revista Meio & Mensagem seguem as regras abaixo:

- Investimentos menores que R\$ 2,5 milhões continuam com percentual negociável de zero;

---

<sup>5</sup> Sindicato das Agências de Propaganda no Rio Grande do Sul.

- Verbas de R\$ 2,5 milhões a R\$ 7,5 milhões, o percentual negociável será de 2%;
- R\$ 7,5 milhões a R\$ 25 milhões, de 3%;
- R\$ 25 milhões a R\$ 40 milhões, de 5%;
- R\$ 40 milhões a R\$ 55 milhões, 6%;
- R\$ 55 milhões a R\$ 70 milhões, 7%;
- R\$ 70 milhões a R\$ 85 milhões, 8%;
- R\$ 85 milhões a R\$ 100 milhões, de 9%;
- Acima de R\$ 100 milhões, de 10%.

Isto quer dizer que é regulamentada a negociação de devolução de porcentagem de comissão desde que elas sigam as regras estipuladas pelo CENP. Investimentos menores do que R\$ 2,5 milhões não possuem regulamentação para devolução ao anunciante. Sendo assim, qualquer negociação feita pela agência com o objetivo de abrir mão de parte das comissões é considerado ilegal.

E por último o formato de remuneração que inclui um **contrato de participação**. O contrato de participação tem como forma de remuneração uma porcentagem fixa das vendas do anunciante. Este contrato tem um percentual fixo que não está relacionado com o desempenho de campanha e atingimento de metas traçadas junto ao planejamento de marketing do cliente. Lupetti (2009) afirma que a principal diferença está justamente em não precisar aguardar o fim de campanhas e mensuração de resultados para que o pagamento seja realizado.

Além dos formatos de remuneração fixados entre agência de publicidade e anunciante, outras dinâmicas de remuneração também podem compor a receita de uma agência de publicidade.

Os veículos de comunicação também estabelecem formatos para remuneração ou bonificação das agências com objetivo de manter ativa a compra de espaços de mídia. Cada veículo acaba estipulando **programas de incentivo** que sejam relevantes para o mercado em que estão inseridos. Um formato bastante difundido e até mesmo regulamentado segundo as Normas-Padrão do CENP é o BV ou bonificação por volume. A bonificação por volume remunera as agências de publicidade com grande volume de compra de espaço de mídia, em que a contrapartida podiam ser em desconto nos espaços ou então em espaços de mídia bonificados (LUPETTI, 2009), eles podiam ser repassados aos clientes ou não. Isso porque, segundo Lupetti (2009), esse formato de remuneração chamado de BV, tinha um papel estratégico para as agências de publicidade, visto que os espaços publicitários ganhos podiam ser usados como bonificação para um cliente incrédulo com o formato de mídia em questão, ou então como forma de amenizar um relacionamento difícil entre

agência-anunciante, era usado como um “mimo” a ser tirado da manga em momento oportuno.

O BV também é apontado como um dos principais formatos de remuneração das agências de publicidade tradicionais, sendo até mesmo a criação publicitária direcionada para peças em veículos que tenham a contrapartida da remuneração por volume (SCHUCH, 2019), como mencionado no início deste tópico, o modelo brasileiro vincula mídia com a criação estratégica. Como podemos perceber o BV é mais um formato de remuneração das agências tradicionais que é vinculado aos veículos de comunicação e aos formatos de anúncios tradicionais.

Os formatos de remuneração abordados acima são os mais difundidos e que possuem suas regras estipuladas nas Normas-Padrão do CENP. As atualizações na carta de serviços das empresas de comunicação, bem como o surgimento de novas demandas, podem ocasionar a criação de diferentes formatos de remuneração.

### 2.3.2 Gestão em agências de publicidade

Como definido anteriormente, uma agência de propaganda é a empresa “criadora/produtora de conteúdos impressos e audiovisuais especializada nos métodos, na arte e na técnica publicitária” (CENP, 1998). Antes de mais nada **é uma empresa** e como tal precisa de uma atenção dedicada à gestão da organização. Contudo, como ressaltado anteriormente por Dantas (2015, p. 20), “tendem a relegar sua própria gestão como organização a um segundo plano” e focam bastante energia nas mensagens publicitárias e nas demandas.

Antônio Lino Pinto, ex-sócio da agência Talent, em sua obra intitulada *Gestão de Agências de Propaganda*, observa que os tempos não estão fáceis e, em contrapartida, as agências possuem operações lentas, assim como clientes querendo pagar cada vez menos.

Para pensar as agências de publicidade como empresas, vamos abordar alguns tópicos em que Pinto (2017) elenca como fatores impactantes na gestão: gestão e lucro; gestão de pessoas; gestão financeira e controles.

Para abordar **gestão e lucro**, Pinto (2017) resgata uma teoria de Frederick Taylor (1890) que considera cinco pontos que devem ser observados pelas empresas para resolver as questões na relação receita x lucro, os quais o autor sugere a aplicação para repensar os modelos das agências. São elas:

- 1 - Velocidade na entrega;
  - 2 - Menos pessoas envolvidas;
  - 3 - Eliminação de fases intermediárias no processo produtivo, que não incorporam valor ao produto final;
  - 4 - Redução constante do custo de operação;
  - 5 - Remuneração da equipe por mérito
- (PINTO, 2017, p. 10).

E o autor ainda acrescenta um sexto ponto: “O repensar constante do negócio” (PINTO, 2017, p. 10). Para o autor, o único jeito de manter as agências de propaganda relevantes é repensar o negócio de forma estratégica e com foco na relação receita x lucro. Para isso, muita coisa precisa ser ajustada.

Além disso, também observa que algumas empresas de comunicação acabam recorrendo ao aumento de produtividade para que possa ser compensada a dificuldade no reajuste dos preços trabalhados pelas agências. Porém, o autor também enfatiza a importância de se lutar pela prática de preços justos no mercado publicitário.

Algumas práticas normalizadas no mercado colaboram para a criação de demandas sem remuneração, como é o caso das concorrências. O autor alerta que muitas vezes não vale a pena entrar em concorrências, visto que os anunciantes podem se aproveitar do momento para negociar remunerações baixas usando como argumento o número de agências interessadas na conta. Pinto (2017, p. 17) alerta, “cobrar barato é sempre perigoso, resolve o fluxo de caixa em curto prazo, mas em longo prazo? Nessa corrida predatória, perdem os dois lados: a agência e o cliente”.

Voltar o olhar para a organização e repensar sua operação é um movimento que pode auxiliar a encontrar os furos dos processos, visto que “às vezes, a produtividade está escondida em alguns procedimentos ou modelo de operação ultrapassados” (PINTO, 2017, p.12), o que não é de se surpreender quando lembramos que as agências “permanecem estruturas arcaicas, que adotam o velho e ultrapassado padrão hierárquico tradicional, mesmo quando há tantas mudanças acontecendo no setor em que atuam” (DANTAS, 2015, p. 13).

Os furos de processos que podem ocasionar a baixa produtividade podem ser encontrados com o auxílio e engajamento da equipe. Pode-se citar os Círculos de Controle de Qualidade (CQC), de autoria de Kaoru Ishikawa, que consiste em criar grupos de pessoas para pensar sobre como melhorar a qualidade e produtividade. Ainda de acordo com o autor, é um movimento de usar as habilidades da casa para benefício próprio. De forma enfática, ele ainda diz que “a situação é muito clara: ou se investe no aprimoramento de equipes, em sua forma de operar, ou a agência se perderá pelo caminho” (PINTO, 2017, p. 19).

Pensar a agência de publicidade como empresa é um movimento contrário ao já rotineiro pensar sobre o processo criativo. Por isso, Pinto (2017), de forma muito didática, traz quais são os parâmetros que precisam ser acompanhados constantemente para

melhorar a operação de uma agência de publicidade. O autor sugere que sejam feitas reuniões semanais para discutir os principais parâmetros e os lista:

Análise e acompanhamento do budget aprovado e do resultado financeiro; Status da receita e faturamento em relação à meta traçada e sua evolução; Prospecção de clientes, metas e o que já foi concretizado; Análise do caixa; Redução da famosa refeição; Jobs a serem aprovados; Status dos trabalhos em andamento; Ações para melhoria do clima organizacional; Meta de redução de custos; Projetos de melhoria de produtividade; Campanhas e anúncios produzidos e aprovados na última semana (PINTO, 2017, p. 14).

A pauta sugerida traz pontos que fazem parte da gestão e lucro, gestão de pessoas, gestão financeira e controles. Porém, o autor reforça que é preciso dar maior atenção para os itens relacionados com a receita, custos e com andamento das demandas, visto que são “itens fundamentais, pois sem receita não há lucro e sem cliente não há receita. A receita sempre será um dos termômetros do sucesso” (PINTO, 2017, p. 14).

Os parâmetros sugeridos por Pinto (2017) são personalizados para a operação de uma agência de publicidade e podem ser ajustados de acordo com os interesses dos diretores da empresa. Porém, eles seguem os cinco pontos de Frederick Taylor citados no início deste tópico.

Importante observar também que o interesse em pensar e cuidar das demandas do cliente leva em consideração a estratégia de manutenção das contas existentes para evitar o desperdício de recursos com prospecções e mudanças. Abaixo abordaremos de forma mais detalhada uma alternativa para se aproximar do cliente e focar o atendimento para a manutenção da conta.

Quando o foco vai para a **gestão de pessoas**, a redução da rotatividade e a retenção de talentos são dois grandes objetivos, pois deles resulta melhora no clima organizacional e, conseqüentemente, aumento de produtividade. Pinto (2017) traz em seu texto que os departamentos de RH das empresas estão investindo bastante tempo na aplicação de pesquisas para entender o que os seus funcionários querem e assim conseguir alcançar os objetivos citados acima. É interessante citar que segundo as pesquisas consideradas pelo autor, ganhar bem já não está mais no topo da lista de desejo dos funcionários, agora substituídos por outros desejos como: autonomia, participação nas decisões, ser ouvido, promoção rápida e, também, ganhar bem. Empresas como agências de publicidade deveriam ter essa preocupação como essencial, visto que o seu produto são ideias e essas ideias são criadas por pessoas.

O projeto da empresa é responsabilidade dos sócios. Com isso, é importante que venha deles as atitudes e características que desejam em seus funcionários, pois “nenhuma empresa consegue estabelecer seus objetivos por decreto ou por simples boa intenção. [...]



“Em uma empresa, só acontecem coisas que os donos desejam se forem os primeiros a darem o exemplo” (PINTO, 2017, p. 24).

A melhora no ambiente da agência pode auxiliar nesse processo de mudança do clima organizacional. Agências de publicidade são conhecidas como ambientes tóxicos e de alta insalubridade psicológica, onde se valoriza alta performance e longos períodos de trabalho e, o pior, tudo de uma forma glamourizada. Diversos conteúdos têm trazido à tona as situações laborais pouco positivas, como na Figura 6.



Figura 6 - Síndrome de burnout leva publicitários a questionarem cultura profissional.

Fonte: Humanista - Jornalismo e Direitos Humanos<sup>6</sup>.

A melhora do clima pode se dar com a valorização profissional, escuta ativa, respeito, consideração, extinção da adoção de prazos impossíveis e das infinitas horas extras. A decoração diferenciada com puffs coloridos, mesas de sinuca e videogames pode deixar o ambiente mais descontraído visualmente, mas não contribui de forma efetiva para a melhora do clima. Pinto (2017) também faz questão de observar que mudanças nas nomenclaturas também não são resolvidoras de problemas estruturais.

<sup>6</sup> <https://www.ufrgs.br/humanista/2018/07/05/curto-circuito-retratos-do-burnout-na-publicidade/>. Acessado em 5 de novembro de 2019.

É preciso olhar de forma cuidadosa para as empresas e criar um ambiente no qual seja desejado estar. Os motivos para evasão dos profissionais são diversos, e a possibilidade de trabalhar por conta própria é um deles. Pinto (2017) traz em seu texto que em um mercado de serviços não é necessário grande investimento de estrutura física para atender aos clientes, nem mesmo grandes equipes. É possível se inserir no mercado sozinho e atender empresas anunciantes, assim como fazem empresas de comunicação. Só essa alternativa de trabalho já deveria ser suficiente para sensibilizar os gestores com o compromisso da melhora do clima organizacional.

Os formatos de remuneração e incentivos também são apresentados pelo autor como uma possibilidade de valorização e retenção de talentos. Entre uma das possibilidades prevista em lei pode-se implantar a participação dos funcionários nos resultados da agência. O autor cita algumas vantagens da implantação desta política de remuneração:

Manutenção da cultura participativa; Vinculação da remuneração a resultados alcançados, individual ou coletivamente; Diminuição do risco de demissões; Flexibilização da massa salarial; Substituição dos benefícios por salários variável; Participação do empregado no progresso da empresa; Redução dos encargos sociais (PINTO, 2017, p. 38).

Remunerar o funcionário por resultados não pode ser mais um mecanismo de opressão e grande número de horas extras. O gestor consciente precisa ficar atento para as implantações que realizar para que não sejam formas diferenciadas para o mesmo ambiente tóxico e insalubre.

Pinto (2017) apresenta diferentes formas de realizar a distribuição do bônus, como a vinculação da bonificação com metas que se relacionem ao seu setor específico ou, então, associar a bonificação por níveis de importância. Uma vez implantada, a empresa deve cuidar pela sua manutenção e permanência, caso contrário o método deixa de ser efetivo para retenção e auxilia na frustração e evasão.

Outro ponto essencial para uma empresa com ações de gestão de pessoas é o aprimoramento contínuo da equipe. O autor expõe a necessidade de líderes capacitados para orientar a equipe e também no investimento do aprimoramento de todo o pessoal. Uma das possibilidades de investimento de baixo custo seria a adesão de palestras e *workshops in company*.

A **gestão financeira e controles** entra no universo dos mares não desbravados por muitos gestores de agências de publicidade. O autor apresenta a importância do conhecimento, gestão e do controle das finanças para manter a empresa saudável e ativa.

O planejamento do orçamento e do fluxo de caixa devem ser, segundo recomendação do autor, elaborados com uma antecedência de 12 meses e, no decorrer do ano, realizar as atualizações nas duas ferramentas para que se possa verificar se as metas de lucro, receita, custo, crescimento e novos clientes foram alcançadas.

Com a experiência de sócio de uma das grandes agências do Brasil, Pinto (2017) fornece uma série de dicas e mapeamentos que realizou no período em que esteve dentro da empresa de comunicação. Uma delas diz respeito à administração do caixa e necessidade de os líderes estarem envolvidos com esse acompanhamento. É sugerido também que se elenque uma equipe de colaboradores de confiança para que estejam cientes do financeiro da empresa e assim possam auxiliar de forma mais efetiva para alcançar os resultados planejados.

Com relação a operar no prejuízo, o autor é enfático: “o ideal é que uma empresa nunca opere no prejuízo”, mas caso ocorra em 12 meses - e, no limite, 18 meses - o resultado não aparecer, é hora de tomar a decisão de parar ou continuar com risco de se perder mais dinheiro” (PINTO, 2017, p. 56).

O gestor precisa conhecer e utilizar as ferramentas tradicionais de gestão financeira para poder realizar os acompanhamentos. As essenciais são orçamento e fluxo de caixa, acompanhadas de controle bancário, auxílio da contabilidade, entre outras. O orçamento é “é uma ferramenta vital para visualizar os eventos financeiros de curto, médio e longo prazo”, com ela pode-se “estabelece detalhamento a relação entre receita, custo e lucro” (PINTO, 2017, p. 58). Já o fluxo de caixa é uma ferramenta que possibilita a análise e acompanhamento diário do financeiro da empresa. Com ele é possível prever e mapear os furos que podem estar levando a empresa para o vermelho. Pinto (2017, p. 60-61) sugere realizar “o fluxo de caixa em dois formatos: um refletindo a situação mensal até o final do ano; e outro, um fluxo diário dos próximos trinta dias, que passa a ser a ferramenta de curto prazo na qual o financeiro gerenciará a falta ou o excesso de recursos”.

Outro fator essencial para a manutenção da saúde do financeiro da empresa é a postura dos sócios. Não se pode “confundir o caixa da empresa com lucro, nem usar os recursos da empresa para compromissos pessoais dos sócios” (PINTO, 2017, p. 63). O melhor é definir um valor de pró-labore que seja viável para a empresa e realizar a divisão de lucros apenas no início do ano seguinte, “distribuir o caixa ou os lucros mensal ou semestralmente incorre no risco de ter de devolver no final do ano ou ir a bancos, visto que, sem dúvida, o caixa estará desequilibrado” (PINTO, 2017, p. 63).

### **2.3.3 A nova ordem do gerenciamento de contas**

Como mencionado anteriormente neste trabalho, a democratização da informação em decorrência da disseminação da internet possibilitou que anunciantes e consumidores ficassem melhor preparados, exigindo que os profissionais de propaganda tenham maior cuidado na elaboração das mensagens publicitárias, das estratégias e dos caminhos adotados.

Longo (1989), em uma análise histórica baseada em sua trajetória prática, observa que as exigências de uma postura diferente das agências se deu ainda antes da comercialização e disseminação da internet. Sua análise e observação ocorre a partir do profissional de atendimento. De acordo com o autor, o profissional de atendimento passou por várias fases. No início do mercado publicitário, ele era o principal ator do segmento, responsável pelo atendimento e relacionamento com os clientes. Nesta fase o atendimento tratava diretamente com o dono da empresa anunciante e a agência girava em torno de suas decisões. “Era um contato, um relações públicas, um vendedor. Aquela pessoa capaz de convencer o cliente a fazer propaganda, sem nenhuma instrumentação técnica que avaliasse sua argumentação” (LONGO, 1989, p. 310).

A profissionalização dos setores de marketing das empresas anunciantes aumentou o nível de exigência das demandas e colocou “a propaganda não mais como uma decisão isolada do dono da empresa, mas como parte de uma complexa relação de fatores interdependentes onde propaganda era um dos itens” (LONGO, 1989, p. 311).

Ainda de acordo com o autor, o atendimento voltou a ter relevância quando aumentou seu nível de conhecimento técnico sobre propaganda, a visão política do relacionamento com os clientes e entendeu a importância desta atuação dentro do processo. Nesta fase o atendimento era “o responsável pela liderança do processo de comunicação, tanto dentro da agência, quanto dentro do cliente” (LONGO, 1989, p. 316).

As mudanças do mercado fazem com que as agências de propaganda abram mão das estruturas rígidas de antigamente, pois “o excesso de dependência a antigas e viciadas estruturas e a velhos paradigmas prejudica a qualidade da administração moderna, o que exige certa maleabilidade das agências” (DANTAS, 2009, p. 57). Ainda de acordo com o autor, essas novas dinâmicas exigem um novo modo de realizar o gerenciamento de negócios, fazendo com que as empresas de comunicação publicitária voltem às suas estruturas e entregas para o atendimento dos clientes e de suas expectativas.

As mudanças na dinâmica de trabalho das empresas de comunicação acabam afetando diretamente o profissional que está à frente do atendimento do cliente, sendo

tradicionalmente o Atendimento Publicitário o responsável por interligar a comunicação entre anunciante, agência e veículos de comunicação. E mais uma vez entramos em uma fase em que o profissional de atendimento, visto como o espelho da agência, precisa se adaptar e assumir novas responsabilidades.

Dantas (2009) apresenta o gerenciamento de contas como um trabalho que vai além de prestar um bom atendimento, visto que a agência precisa se inteirar do desempenho da conta publicitária, tornando as mesmas rentáveis para si, mas também analisando e melhorando seu desempenho no mercado.

O gerenciamento de contas traz para a agência a responsabilidade de, junto com o setor de marketing do anunciante, prestar contas dos investimentos realizados antes mesmo de ocorrer as veiculações, definindo as metas de vendas e, após isso, produzindo relatórios de desempenho das campanhas, sempre alinhando os resultados com os objetivos definidos anteriormente.

O profissional de atendimento assume então uma função de gerente de contas, com a responsabilidade pelo bom desempenho da conta anunciante. É claro que diversos fatores influenciam na análise e na transformação de um atendimento publicitário em gerente de contas, ou se é necessário apenas que o atendimento assuma algumas das responsabilidades desta nova função, visto que o bom gerenciamento de contas necessita de dedicação quase que exclusiva às contas publicitárias.

Na tabela 1 podemos observar um comparativo no qual Dantas (2009) apresenta quando o gerenciamento de contas é viável para uma empresa de comunicação publicitária. Ao observar empresas de diferentes portes e clientes, o gerenciamento de contas se aplica quando a agência possui grande porte e a carta de clientes conta com anunciantes rentáveis e significativos para a agência. Neste caso vale o investimento de dedicar um profissional gerente de contas para um acompanhamento mais próximo, que pode ficar focado em um anunciante ou gerenciar, no máximo, três contas publicitárias.

O principal ponto positivo da adoção de um gerente de contas é o tratamento altamente diferenciado dedicado ao cliente, o que resulta na facilidade de manutenção, bem como gera um diferencial competitivo perante os concorrentes, visto que o cliente sente-se amparado, tendo à disposição uma assistência mais completa e abrangente.

Já as principais desvantagens giram em torno da vulnerabilidade que a agência pode ficar caso o anunciante não esteja satisfeito com seu gerenciamento de contas, correndo o risco de perder este anunciante, além de o investimento para manter a dedicação exclusiva ter sido em vão.

Outra desvantagem apontada diz respeito à exigência de o gerente de contas realizar o acompanhamento do ciclo de vida dos clientes. Dantas (2009) considera uma desvantagem, pois exige o conhecimento de algo que é de domínio de poucos profissionais da comunicação. Por isso, vamos abordar brevemente o conceito.

Os conceitos de ciclo de vida do cliente passaram a ter maior disseminação na comunicação com o uso de *inbound marketing*, principalmente por empresas que trabalham mais fortemente com o digital.

O ciclo de vida do cliente aplicado nos relacionamentos comprador-vendedor empresariais consiste em desenhar uma linha da trajetória do cliente junto à organização. A trajetória é dividida em fases e em cada uma é necessário fazer um empreendimento de tempo e estratégias, com objetivo de manutenção do vínculo com os clientes. Visa retirar o esforço total na conversão de novos clientes e dedica recursos para manutenção dos clientes existentes, o que, em muitos casos, pode representar um menor investimento para manutenção de um número rentável de clientes dentro da empresa. Lopes e Brito (2008, 2008, p. 2) apontam que “o sucesso advém assim de olhar, do ponto de vista do cliente, para toda a experiência, desde a fase prévia à compra até ao pós-compra, trabalhando para satisfazer e fidelizar clientes e entregando-lhe os produtos e serviços mais desejados”.

No caso do gerenciamento de contas, o gerente de contas é o profissional responsável por mapear a fase em que o cliente se encontra, qual o seu nível de satisfação com a empresa e mobilizar a equipe para que as expectativas sejam atendidas.

Quando a agência é de pequeno ou médio porte o recomendado é que um profissional de atendimento assuma responsabilidades de gerente de contas, inclusive com o nome de seu cargo, assim passa a impressão de um atendimento diferenciado. Contudo, a empresa economiza com recursos humanos, visto que o profissional de atendimento fazendo a vez de gerente de contas não terá dedicação exclusiva a uma conta publicitária. Neste formato um atendimento fica responsável por três ou mais contas. Dantas (2009) deixa claro que a aplicação de gerenciamento de contas com empresas deste porte não é viável por conta da rentabilidade dos anunciantes. Com este formato de gerenciamento o atendimento realiza a gestão do ciclo do cliente de forma natural, sem precisar do conhecimento do ciclo de vida, das etapas e da criação de estratégias mais específicas para o atendimento de cada fase.

Em agências de porte grande ou mega o método de atendimento ao cliente é por via de gerenciamento total. Isso porque agências com estruturas deste porte possuem clientes muito rentáveis e de grande porte, o que exige a manutenção destas contas com um trabalho totalmente personalizado.

A técnica de gerenciamento total de serviços é “desenvolvida a partir do conceito de gestão da qualidade total (TQM), que prevê a prestação de um serviço completo ao cliente, que englobe todo o escopo do serviço” (DANTAS, 2009, p. 80). Neste caso uma equipe fica dedicada para o atendimento exclusivo desta conta publicitária, com entregas altamente personalizadas. Além disso, possui um estrutura organizacional semelhante ao formato divisional, na qual profissionais de diferentes áreas formam um núcleo de atendimento específico da conta. Geralmente, a equipe tem comando do gerente de contas, por sua proximidade com o cliente.

A principal vantagem de utilização desta técnica de gestão é que, além de o cliente ter entregas com alto grau de personalização, o gerente de contas possui conhecimento e pode fazer o acompanhamento do ciclo de vida de forma bem próxima, atendendo a todas as necessidades daquele cliente dentro das fases do ciclo. A maior desvantagem está no custo de manutenção de uma equipe e gerente de contas dedicado, o que aumenta a importância de realizar uma análise sobre a rentabilidade do anunciante e os custos gerados para a implantação da técnica, avaliando a viabilidade.

Porte da agência	Perfil dos clientes	Estrutura	Atendimento	Pontos positivos	Pontos negativos
Grande	Geralmente os clientes que geram as maiores contas da agência: poucos, mas substanciais.	Gerente de contas específico.	Um gerente para, no máximo, três contas (três clientes).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tratamento altamente diferenciado;</li> <li>- Gera diferencial competitivo;</li> <li>- Facilita a manutenção de clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A agência pode ficar vulnerável a poucos clientes;</li> <li>- Exige acompanhamento do Ciclo de Vida dos clientes;</li> <li>- É relativamente mais caro.</li> </ul>
Pequeno ou médio	Cientes com perfil mais ou menos semelhantes em termos de geração de receita e lucro. Independentemente do seu porte, querem tratamento iguais.	Gerência de contas feita por um profissional de atendimento.	Um profissional de atendimento para três ou mais contas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dá a impressão de tratamento diferenciado;</li> <li>- Gera diferencial competitivo;</li> <li>- Pode facilitar a manutenção de clientes;</li> <li>- O acompanhamento dos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Custos exagerados com clientes pouco lucrativos;</li> <li>- Pode gerar um problema de credibilidade para a agência.</li> </ul>

				clientes é feito naturalmente.	
Grande ou mega	Grandes clientes.	Gerenciament o total.	Equipes completas da agência, sob o comando de um gerente de contas atendendo o cliente.	- Tratamento altamente personalizado; - Fundamental para a manutenção dos clientes; - Permite o acompanhamento do Ciclo de Vida do cliente.	- Custos muito altos; - Exige a avaliação prévia criteriosa da relação custo x benefício.

Tabela 1 - Modelo de gestão de contas publicitárias.  
Fonte: Dantas (2009).

O que podemos observar é um processo de profissionalização de toda a cadeia publicitária, o que exigiu também especialização do fazer publicitário. No decorrer deste processo as empresas de comunicação foram se obrigando a assumir cada vez mais responsabilidades. A profissão, que no início era um braço dos veículos de comunicação e vivia de vender espaços de mídia sem grandes argumentações, hoje precisa de defesas com base técnica, comprometimento com prazos e resultados, além de acompanhar o desempenho e produzir relatórios do desempenho das etapas anteriores.

O profissional de atendimento, considerado como o espelho da agência, possivelmente tenha sido uma das funções que mais precisou se ajustar dentro deste processo de transformação. Inicialmente tinha uma posição mais política e era voltado para a geração de novos negócios, não atuando efetivamente dentro da agência de publicidade. Talvez tenha sido nesta fase que muitas práticas do atendimento se tornaram vícios da função, infelizmente podendo ser observado até hoje dentro de agências. A profissionalização e aumento da capacidade técnica do marketing do anunciante e o fortalecimento de outras funções dentro da agência, como planejamento e criação, obrigou o atendimento a encontrar o seu espaço e valor dentro do processo. Conforme apontado por Longo (1989), dentro do anunciante o atendimento precisava desempenhar uma postura de marketing e dentro da agência um profissional capaz de liderar os processos, sempre usando o conhecimento e informações que a proximidade com o cliente pudessem fornecer.

A responsabilidade de gestão de recursos vai se concentrando no gerente de contas, que podemos considerar como um *upgrade* da função de atendimento. É do gerente de contas a responsabilidade de manter as contas publicitárias rentáveis dentro da agência e de fornecer toda atenção e assistências necessárias para a manutenção desta conta dentro



da carta de clientes da agência. Inclui-se também o comprometimento do gerente de contas com prazos, embora a função não atribua a responsabilidade de realizar a gestão deste item específico. As agências de publicidade são conhecidas pela falta de gestão de demandas e desorganização com prazos, o que leva a clichês do mercado como as práticas de trabalhar de madrugada e similares.

É importante ressaltar que este trabalho tem sua atenção focada no formato das empresas de comunicação, suas práticas e no desempenho da função de atendimento, visto que este profissional se responsabiliza por orquestrar o fazer publicitário. Entende-se que é também a função mais discutida e analisada no decorrer do trabalho. Contudo, lembramos que as demais funções dentro das empresas de comunicação também sofreram transformações com o objetivo de aproximar as mensagens publicitárias com a realidade dos consumidores, principalmente na atualidade, e com os anseios dos anunciantes.

## **2.4 A CRISE DO MODELO DE AGÊNCIA E A BUSCA POR NOVAS PERSPECTIVAS**

É importante citarmos com mais detalhamento e atenção alguns fatores que geram uma espécie de crise na atividade publicitária. Antes de mais nada, ressaltamos que as tensões chegam de diversos lados e possuem vários agentes e, para cumprir com o objetivo deste trabalho, daremos maior atenção aos que dizem respeito às tensões oriundas da relação entre anunciantes e empresas de comunicação publicitária e que comprometem a relevância de agências de publicidade tradicionais. O recorte realizado não significa que outros atores e tensões não possuam relevância, mas entendemos que se adequa melhor para cumprir com o objetivo do trabalho.

Para tanto, primeiramente vamos recordar alguns fatores já citados no decorrer deste trabalho e, posteriormente, apresentaremos novos fatores que outras pesquisas acadêmicas exploraram. Lembrando ainda que consideramos a abordagem de Dantas (2015) sobre a formatação de uma agência de publicidade tradicional como aquelas que estruturam suas equipes de acordo com as principais etapas do trabalho: atendimento, criação, mídia, planejamento, pesquisa e produção.

Reforçamos este entendimento recorrendo a obra de Schuch (2019) que adota a abordagem de Burtenshaw (2010): “as agências de comunicação integrada tradicionais [...] estão estruturadas em torno de cinco departamentos ou seções principais” (BURTENSHAW apud Schuch, 2019, p. 10), e Schuch (2019, p. 47) complementa, “são eles: Atendimento; Planejamento; Mídia; Criação e Produção”.

No início deste trabalho mencionamos que Costa e Costa (2008, p. 10), há mais de uma década atrás, já mostravam que a atuação das agências apresentava “alguns descompassos entre o modelo vigente e os interesses dos anunciantes e dos consumidores” e ainda diziam que as agências sofriam uma crise de credibilidade, crise de organização e ameaças a lucratividade. Mais recentemente mencionamos os relatos de um artigo para o site da Forbes, onde Will Burns (2015), fala sobre uma crise no formato vigente das agências e justifica registrando que vários anunciantes estavam abandonando suas agências tradicionais e assumindo a responsabilidade de gestão de suas demandas juntamente com empresas mais especializadas. Dana Anderson (2015), na época CMO da Mondelez, justificava a iniciativa dos anunciantes por acreditar que o ambiente digital teria criado não só um novo canal, mas também diversos novos meios de comunicação, e que parecia impossível uma agência conseguir realizar todas as entregas necessárias.

Outro fator abordado por Dantas (2015) e Burns (2015) foi a disseminação e comercialização da internet, o que democratizou a informação e auxiliou para o processo de profissionalização de anunciantes e consumidores finais. Trata-se de um fator tão importante quanto a instabilidade econômica dos últimos anos, o que teria influenciado diretamente na verba destinada para a comunicação, afetando também os investimentos de mídias e ferindo um dos mais relevantes formatos de remuneração das agências tradicionais, o comissionamento por mídia.

Deixar um negócio a ponto de ter seu modelo de negócios prejudicado por seus clientes nos remete a outro fator que recebe bastante atenção neste trabalho: a falta de profissionalização da gestão nas agências de publicidade. Conforme apresentado anteriormente na obra de Dantas (2015, p. 8), as agências são “criativas por excelência e bastante ligadas às novas tecnologias de comunicação”, porém “parecem desconsiderar certas tendências do ambiente de negócio de que fazem parte” e “tendem a relegar sua própria gestão como organização a um segundo plano” (DANTAS, 2015, p. 20).

Até aqui podemos elencar quatro fatores já abordados no trabalho, sendo eles:

- Surgimento do ambiente digital com seus novos meios de comunicação;
- Profissionalização dos anunciantes como resultado da democratização da informação através da internet;
- Queda na lucratividade das agências como consequência do baixo investimento de mídia nos últimos anos, sendo esse fator relacionado com a instabilidade econômica;
- Falta de profissionalização na gestão das agências de publicidade.

Os fatores acima são pressões provenientes do ambiente externo e também interno das agências de publicidade.

Schuch (2019), em uma análise recente sobre o mercado, apresenta outros fatores que iremos abordar neste tópico e também enfatiza que “é preciso dizer que um momento de transformações como esse não ocorre pela primeira vez na indústria da publicidade. Este é um campo de permanente modificação” (SCHUCH, 2019, p. 41).

A abordagem considera tensões do ambiente externo e interno das agências, e o autor organiza os atores em instituições jurídicas e instituições físicas, sendo as jurídicas compostas por “agências de publicidade; instituições de ensino; veículos de comunicação; empresas anunciantes; fornecedores de todos os tipos (áudio, vídeo e todo tipo de tecnologia)” (SCHUCH, 2019, p. 46), e as instituições físicas representadas por “publicitários, *freelancers*, estudantes, professores e também profissionais que evadiram destas instituições em busca de outros modelos de trabalho e acabam também transformando o campo”. O autor ainda afirma que é possível perceber que as agências de publicidade estão no centro de todos os atores institucionais. Diante disso, as transformações do modelo destas empresas acaba impactando também as demais instituições, visto que precisam se ajustar ao que é emitido pela agência de publicidade ou então podem assumir papéis que até então não faziam parte do seu escopo de trabalho.

A análise de Schuch (2019) é complexa e rica de informações relevantes para o entendimento da situação atual do mercado publicitário, bem como para auxiliar na tomada de decisões acerca do que fazer para repensar o modelo de negócios e o mercado como um todo. Porém, vamos abordar aqui os pontos de tensão citados pelo autor que possuem relação direta com o objetivo desta pesquisa.

De acordo com o autor “podemos perceber a maioria expressiva de tensionamentos que se estabelecem na oposição de empresas já conhecidas do campo com novas formas de se trabalhar em propaganda” (SCHUCH, 2019, p. 125). As empresas já conhecidas do campo seriam as agências de publicidade tradicionais. Como resposta ao descontentamento das estruturas tradicionais, ele observa “novas empresas surgindo, entregando um produto muito semelhante ao que as agências já estabelecidas no campo historicamente sempre entregaram” (SCHUCH, 2019, p. 125), o que aumenta a competitividade do mercado e amplia as possibilidades de escolha e contratação dos anunciantes, provocando discussões e alternativas em torno do protagonismo do formato tradicional de agência.

Como mencionado no início deste tópico, a internet teria criado não só um novo canal, como também diversos novos meios de comunicação. Esses meios e suas novas plataformas possuem equipes criativas e estratégicas com objetivo de auxiliar os anunciantes nas inserções de marca nos chamados novos ambientes. “Observamos as marcas entrando diretamente em contato com veículos para o desenvolvimento de

conteúdo” e “este conteúdo foi pensado diretamente pelas pessoas que mais entendem daquele formato: os próprios profissionais que trabalham nestas plataformas e veículos” (SCHUCH, 2019, p. 125). Aqui percebemos um movimento de ruptura dos clientes com agências no que diz respeito ao papel de agenciador, uma vez que o anunciante não sente mais a necessidade de aval técnico da agência tradicional para desenvolver suas mensagens publicitárias.

Um movimento interessante, também citado por Schuch (2019), é o ato de recorrer aos órgãos regulamentadores: “vemos as entidades regulatórias sendo acionadas por parte das instituições já estabelecidas, pois, neste momento de transformação, são estas instituições que estão sendo deslocadas de seu espaço habitual” (SCHUCH, 2019, p. 126). Exemplo é a movimentação do CENP, como citado no tópico 2.1, de revisar o que são veículos de comunicação com objetivo de incluir as plataformas, como Google, Facebook etc., via Resolução 01/2019 - Veículos de Comunicação/Divulgação.

E mais um fator do ambiente interno e que vem das instituições físicas é a figura do próprio publicitário já inserido no campo e apresenta uma postura de negação a mudança: “alguns destes profissionais de agência se mostram pouco interessados nas novas possibilidades de formatos e mídia, bem como nas transformações que estão acontecendo na indústria” (SCHUCH, 2019, p. 126). Em contrapartida à postura do publicitário que já faz parte do mercado, “entra em cena um ‘novo publicitário’, que entende os problemas que os modelos estabelecidos oferecem e já busca modelos sustentáveis e menos tóxicos de trabalho mesmo antes de adentrar o mercado publicitário” (SCHUCH, 2019, p. 126-127), movimentação que coloca em xeque a manutenção das estruturas tradicionais.

Novos modelos de negócio estão surgindo com objetivo de ir contra as dinâmicas tradicionais estabelecidas. Empresas nascem com entregas diferentes das tradicionais, que direcionavam “a criação publicitária para os meios de comunicação e veículos que dariam mais retorno para a agência” (SCHUCH, 2019, p. 127). Ver as entregas como um leque maior de possibilidades aumenta a exigência de conhecimento dos profissionais e também altera um dos mais relevantes formatos de remuneração das agências de publicidade, a remuneração por desconto-padrão.

Portanto, para fins deste trabalho, vamos considerar os seguintes fatores que colocam em xeque as estruturas tradicionais de agências de publicidade:

- Surgimento do ambiente digital com seus novos meios de comunicação;
- Profissionalização dos anunciantes como resultado da democratização da informação através da internet;

- Queda na lucratividade das agências como consequência do baixo investimento de mídia nos últimos anos, sendo esse fator relacionado com a instabilidade econômica;
- Falta de profissionalização na gestão das agências de publicidade;
- Novos agentes no mercado;
- Crise na figura de agenciador;
- Criação para além dos formatos tradicionais de anúncios.

Para tanto, fica evidente que as agências de publicidade tradicionais precisam se atualizar e ajustar o seu modelo de negócio voltado para as novas necessidades do mercado. Dessa forma, é preciso olhar para outros formatos e repensar os principais pilares do negócio de uma agência, o que requer novos métodos e adoção de inovação na gestão das agências de publicidade tradicionais. Neste trabalho, vamos considerar que é possível repensar os modelos tradicionais com a adoção de novos métodos. Nos próximos capítulos vamos abordar sobre o método de gestão de projetos e como esta ferramenta pode auxiliar as agências de publicidade tradicionais a manterem-se relevantes no mercado.

### **3 GESTÃO DE PROJETOS**

A disciplina de gestão de projeto tem se disseminado para várias áreas de atuação por conta das movimentações constantes dos cenários. De acordo com Menezes (2003, p. 20), “estão, em grande parte, associadas ao dinâmico relacionamento de diversos fatores nos ambientes de negócios”.

Bigão e Moura (2015, p. 9) acreditam que “o volume de conhecimentos acumulados nas últimas décadas em vários campos da ciência vem tornando o mundo um lugar cada vez mais complexo”. As autoras afirmam que, com tantas opções disponíveis no mercado, quem acaba ditando o sucesso das empresas é o cliente e, com esse poder, fazem as empresas “viverem em permanente estado de mudança, seja lançando um novo produto ou melhorando o atual, seja atualizando sua tecnologia ou otimizando sua administração” (BIGÃO e MOURA, 2015, p. 9).

Ainda de acordo com Bigão e Moura (2015), o ambiente inovador, cheio de incertezas e transformações balançam gestão operacional, cujo foco é voltado à continuidade e à repetição. Isso tira as organizações da zona de conforto e o cenário de transformações nos leva a entender que explorar a área de negócios requer um domínio de habilidades que possibilitem lidar com a mudança e a incerteza inerentes à natureza da gestão de projetos. (BIGÃO e MOURA, 2015).

Para que as empresas consigam trabalhar com as incertezas e mantenham-se relevantes no mercado, existe a necessidade constante de busca por competitividade, o que

passa por um movimento complexo de entender quais são os âmbitos que interferem no desempenho da empresa, em quais deles se pode atuar de forma efetiva, além de entender a importância de conhecer quais as próprias vantagens competitivas da empresa. Após esses entendimentos, observa-se o dia a dia produtivo das empresas, a fim de mapear suas atividades, entender a natureza e identificar quais são as ferramentas necessárias para gestão de cada uma delas.

Vamos recorrer a obra de Menezes (2003) para esclarecer todos os pontos citados acima, que nos apresenta três âmbitos que interferem na competitividade de uma empresa: estrutural, setorial e interno. Na figura 7 podemos visualizar os referidos âmbitos e como estão estruturados.

No âmbito estrutural “estão fatores como a estabilidade monetária, a política de juros implantada pelo governo, a infraestrutura político-social, a burocracia existente em, praticamente, todos os órgãos e a alta carga tributária imposta a organizações e indivíduos” (MENEZES, 2003, p. 24). O autor sinaliza ser difícil conseguir atuar de forma direta no âmbito estrutural.

O âmbito setorial cerca-se por oportunidades para aumentar a competitividade empresarial (MENEZES, 2003), como melhora na relação com fornecedores, possível relação com concorrentes e aproximação no relacionamento com os clientes. “Desenvolver condições para entregar o produto ou serviço solicitado, num prazo e preços condizentes, é uma tarefa que nos permite aumentar sobremaneira nossa competitividade” (MENEZES, 2003, p. 25).

Já no âmbito interno da empresa é onde pode-se ajustar de forma mais efetiva, pois diz respeito ao interno, mais passível de controle. Já no âmbito interno da empresa é onde pode-se ajustar de forma mais efetiva, pois diz respeito ao interno, mais passível de controle. De acordo com o autor, a melhoria dos processos tanto produtivos quanto decisórios, de forma a obter maior produtividade e qualidade, está relacionada a fatores técnicos, recursos humanos e uma estrutura organizacional eficientes.

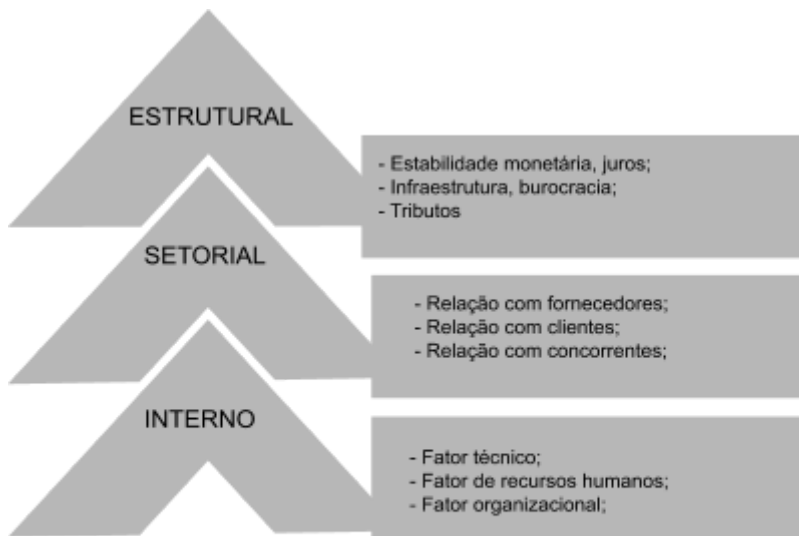


Figura 7 - Diversos âmbitos de atuação na busca da competitividade.  
Fonte: Menezes (2003)

Além de identificar quais âmbitos interferem na competitividade da empresa, é importante avaliar as vantagens competitivas, para que assim possa ser determinado quais precisam ser conquistadas e as que precisam de melhorias. Menezes (2003) nos apresenta cinco vantagens competitivas básicas, sendo elas: qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo.

A qualidade diz respeito à capacidade da empresa de fazer as coisas corretas, evitando perdas e retrabalho. A velocidade é obtida através das melhorias no processo que envolve produzir de forma mais rápida determinado produto ou serviço (MENEZES, 2003, p. 26). Além destas, há também a confiabilidade, relacionada à competência da empresa em atender os pedidos de forma pontual com o cliente, e a flexibilidade, que é adquirida através de ações que possibilitem a mudança da empresa, como a alteração de produção e produtos, seja em tipo ou em quantidade, de forma rápida e eficaz. Por último, mas não menos importante, o custo simboliza a prática da empresa de baratear as coisas (MENEZES, 2003).

O autor sinaliza que a Administração de Projetos tem o papel de auxiliar as empresas a posicionar-se de forma competitiva no mercado, o que ocorre por meio do monitoramento e da melhoria das vantagens competitivas.

Uma organização é composta por uma série de atividades, algumas realizadas de forma mais frequentes e outras acionadas em momentos específicos. A busca constante por

competitividade “faz com que recursos dentro das organizações sejam aplicados em suas atividades, especialmente que conduzam à realização de lucros” (MENEZES, 2003, p. 27).

O autor diferencia tais atividades como rotineiras e inovadoras. As rotineiras, de acordo com Menezes (2003), possuem ciclos menores de duração, sendo desenvolvidas apenas por um indivíduo. Além disso, são bem conhecidas e não contam com uma cronologia muito definida. No lado oposto, as atividades inovadoras são tarefas pouco ou quase nada rotineiras, aos quais as pessoas e os sistemas devem adaptar-se de forma permanente e mais frequentemente às mudanças que ocorrem (MENEZES, 2003).

Cada tipo de atividade exige técnicas específicas que se relacionam com suas particularidades. Para as demandas rotineiras é preciso usar de técnicas voltadas para a administração da capacidade, enquanto que as atividades inovadoras necessitam de técnicas e conhecimentos para o planejamento das atividades.

O autor sinaliza que a maioria das empresas possui um quadro de atividades misto, composto por atividades rotineiras e atividades inovadoras. As rotineiras são responsáveis por garantir o fluxo produtivo da empresa e as inovadoras são responsáveis por garantir a melhoria dos processos e da organização.

O autor ainda aponta que ambientes inovadores exige uma Administração de Projetos, na qual a “concepção multidisciplinar e a gestão orientada para o resultado possam ser devidamente aplicadas” (MENEZES, 2003, p. 27).

No decorrer deste capítulo vamos abordar de forma mais detalhada as técnicas, metodologias e habilidades que envolvem a disciplina de gestão de projetos e como podem auxiliar na administração da demandas inovadoras.

### **3.1 DEFINIÇÃO DE UM PROJETO**

Como mencionamos no tópico acima, as demandas inovadoras são as que necessitam de uma Administração de Projetos, na qual algumas destas demandas simbolizam inovações internas ou externas e que podem ter seu desempenho melhorado se consideradas como se fossem projetos.

Podemos citar algumas situações abordadas por Menezes (2003), como melhoria interna, mudança organizacional, gestão estratégica da empresa, trabalhos que envolvem prazos e recursos limitados, compartilhamento de recursos limitados e também outros como lançamento de um novo produto, melhoria em um produto já existente etc. Ainda de acordo com o autor, “as organizações modernas estão percebendo, cada vez mais, a importância de olharem para si como se fossem um grande portfólio de projetos” (MENEZES, 2003, p. 35).



Essa visão é importante para perceber que as organizações não só devem olhar para a gestão de projetos como forma de auxiliar na administração das demandas relacionadas a entregas de clientes, mas também devem observar as mudanças da própria organização com uma visão de projetos.

Sabendo que a aplicação da Administração de Projetos pode auxiliar uma organização de diversas formas, partimos agora para o entendimento de o que é um projeto. De acordo com Menezes (2003), situações inovadoras são consideradas projetos, porém, sua inovação não basta para ser projeto: é importante atentar-se à identificação de alguns outros fatores presentes.

Segundo PMI (2017, p. 4), instituição responsável por orientar e normatizar a disciplina de projeto, um projeto “é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único”, e sua criação é realizada para que, através de entregas, sejam cumpridos objetivos. Todo projeto tem objetivos que norteiam o andamento dos trabalhos. No último Guia PMBOK<sup>7</sup> ainda é possível encontrar que as entregas dos projetos podem ser tangíveis ou intangíveis.

O esforço temporário citado na definição de projetos “indica que eles têm um início e um término definidos. Temporário não significa necessariamente que o projeto seja de curta duração” (PMI, 2017, p. 5). Um projeto “bem sucedido” encerra quando o objetivo é alcançado, mas tem outros fatores que podem marcar o fim de um projeto, como:

- “Os recursos estão esgotados ou não estão mais disponíveis para alocação ao projeto;
- A necessidade do projeto não existe mais (por exemplo, o cliente não quer mais o projeto concluído, uma mudança de estratégia ou prioridade encerram o projeto, o gerenciamento organizacional fornece uma instrução para terminar o projeto);
- Recursos humanos e físicos não estão mais disponíveis; ou
- O projeto é finalizado por motivo legal ou por conveniência” (PMI, 2017, p. 5).

Menezes (2003) complementa a conceituação com algumas observações importantes. O autor enfatiza que um projeto é um empreendimento e que, portanto, envolve movimentos e ações para que possa concretizar-se, contando que o gerente de projetos se responsabilize por empreendê-lo. Além disso, o projeto é sempre uma entrega única, pois, mesmo que algo parecido já tenha sido feito, várias características serão únicas, como:

---

<sup>7</sup> O Guia PMBOK é o “documento” onde o PMI (Project Management Institute) compila os principais conceitos, tendências, técnicas e demais informações acerca do gerenciamento de projetos. De acordo com o próprio PMI, “o conjunto de conhecimentos (BOK) inclui materiais publicados e inéditos. Este conjunto de conhecimentos está em constante evolução. Este Guia PMBOK® identifica um subconjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos geralmente reconhecidos como boas práticas”. A última publicação do Guia PMBOK é de 2017, sendo esta a 6ª Edição do Guia.

*funding* (fomento financeiro), prioridade, equipe ou na tecnologia utilizada. O autor ainda observa a importância de uma definição clara dos objetivos “para que todos os participantes possam olhar para o mesmo norte, para a mesma referência e somar seus esforços numa única direção e sentido”. Prazo, custo e qualidade também são ressaltados pelo autor como fatores permanentes durante o projeto.

### **3.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS, CICLO DE VIDA E DEMAIS COMPONENTES-CHAVE DE UM PROJETO**

Até então neste trabalho já mencionamos a relevância da utilização de gestão de projetos no dia a dia das empresas. Conforme PMI (2017, p. 10), “os projetos são uma maneira chave de criar valor e benefícios nas organizações”. Diante disso, é importante entender as dinâmicas para gestão dos projetos, pois não basta identificar as demandas inovadoras e entender a relevância do gerenciamento de projetos no dia a dia de uma empresa. É preciso conhecer as técnicas, ferramentas e metodologias disponíveis para que o gerenciamento seja feito de forma eficaz.

Ainda de acordo com PMI (2017), é na gestão de projetos que aplicamos conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades do projeto, com o objetivo de cumprir os requisitos necessários. O gerenciamento eficaz de um projeto pode auxiliar uma organização a:

- Cumprir os objetivos do negócio;
  - Satisfazer as expectativas das partes interessadas;
  - Serem mais previsíveis;
  - Aumentarem suas chances de sucesso;
  - Entregarem os produtos certos no momento certo;
  - Resolverem problemas e questões;
  - Responderem a riscos em tempo hábil;
  - Otimizarem o uso dos recursos organizacionais;
  - Identificarem, recuperarem ou eliminarem projetos com problemas;
  - Gerenciarem restrições (por exemplo, escopo, qualidade, cronograma, custos, recursos);
  - Equilibrarem a influência de restrições do projeto (por exemplo, o aumento de escopo pode aumentar custos ou
- o prazo); e
- Gerenciarem melhor as mudanças (PMI, 2017, p.10).

Enquanto que os projetos mal gerenciados também podem refletir na rotina da empresa, causando:

- Prazos perdidos;
- Estouros de orçamento;
- Má qualidade;
- Retrabalho;
- Expansão descontrolada do projeto;
- Perda de reputação para a organização;

- Partes interessadas insatisfeitas, e
- Incapacidade de alcançar os objetivos para os quais o projeto foi empreendido (PMI, 2017, p.10).

O bom gerenciamento de projetos também passa pelo entendimento e definição do seu ciclo de vida. Cada fase do ciclo de vida requer uma atenção especial que vamos abordar no próximo tópico.

A caracterização de projeto envolve a marcação de que se trata de uma demanda finita, ou seja, possui início, meio e fim. Diante disso, a demanda é organizada em diferentes fases, cujo conjunto chama-se ciclo de vida. De acordo com o PMI (2017, p. 19) o ciclo de vida do projeto é “a série de fases pelas quais um projeto passa, do início à conclusão. Ele fornece a estrutura básica para o gerenciamento do projeto. Esta estrutura básica se aplica independentemente do trabalho do projeto específico envolvido”. Menezes (2003, p. 64) apresenta em sua obra que dentro das fases do projeto existem diferentes intensidades, sendo que “eles iniciam-se com poucos esforços em sua estruturação; esses esforços crescem, à medida que as ideias são amadurecidas e as ações passam a ser mais efetivas, diminuindo à medida que os objetivos dos projetos começar a ser atingidos”. Para melhor visualizarmos essa diferenciação do uso dos recursos, Menezes (2003) apresenta o seguinte gráfico:

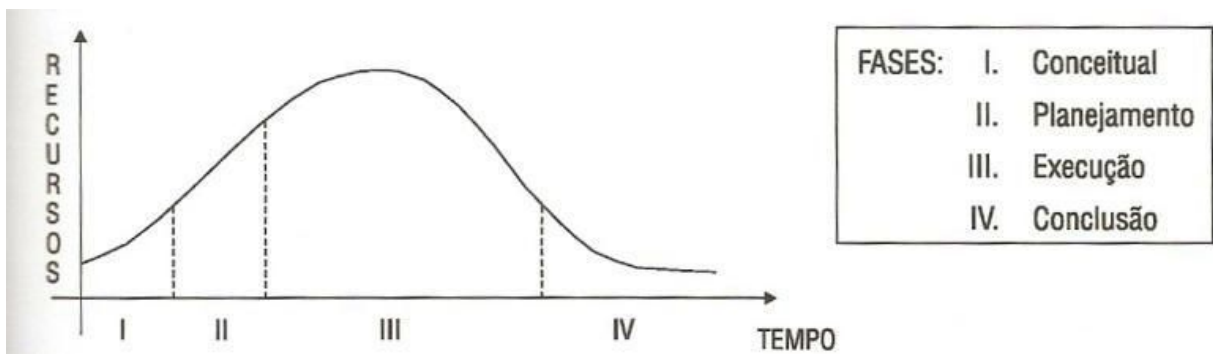


Figura 8 - Representação para o ciclo de vida de um projeto.  
Fonte: Menezes (2003).

O gráfico apresentado por Menezes (2003) nos permite visualizar de forma clara e objetiva os diferentes picos de uso de recursos para o projeto, porém, vamos utilizar a separação de fases da 6ª Edição do PMBOK (Figura 9), visto que neste documento existem as nomenclaturas mais recentes utilizadas no ecossistema de projetos.

Na 6ª Edição do PMBOK o gráfico possui, além da divisão de fases, outros componentes-chave que fazem parte do gerenciamento do projeto. Ainda de acordo com as

informações do Guia, “os vários componentes se interrelacionam durante o gerenciamento de um projeto” e quando “gerenciados de forma eficaz, resultam numa conclusão bem sucedida” (PMI, 2017, p. 17).

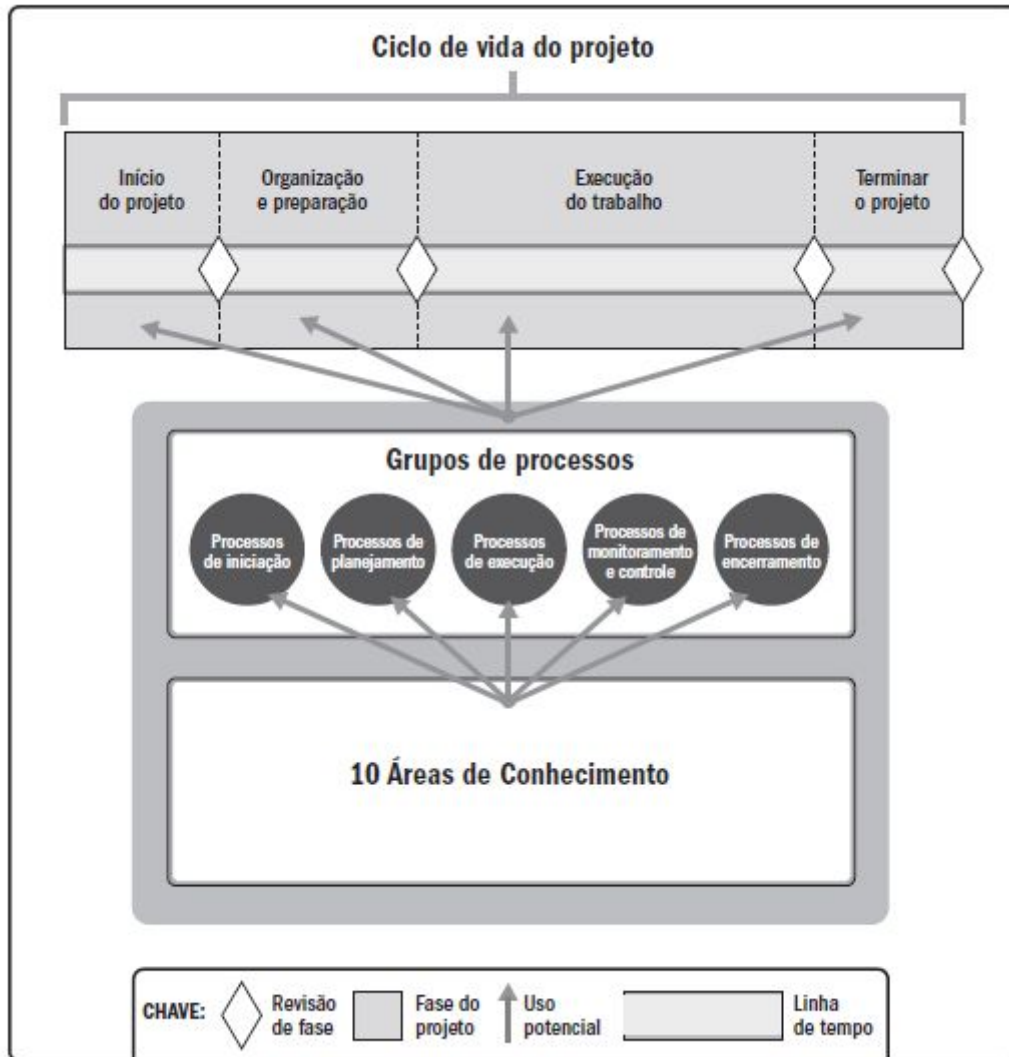


Figura 9 - Inter-relação dos componentes-chave do Guia PMBOK® em projetos.  
Fonte: PMI (2017).

Já as fases de um projeto são definidas como “um conjunto de atividades relacionadas de maneira lógica que culmina na conclusão de uma ou mais entregas” (PMI, 2017, p. 20). Pelo gráfico podemos verificar que o projeto se divide em: início do projeto, organização e preparação, execução do trabalho, término do trabalho. Cada uma dessas podem ser descritas por atributos, que podem ser exclusivos e mensuráveis de uma fase específica.

Segundo PMI (2017), os atributos podem ser compostos por: nome, número de fases, duração da fase, requisitos de recursos, critérios de entrada para um projeto passar para determinada etapa e critérios de saída para um projeto concluir a fase na qual se encontra. Esta edição do Guia deixa claro que os atributos citados acima podem estar presentes, mas que não se limitam apenas a esses.

Ainda de acordo com PMI (2017, p. 21) o uso de diversas fases “também fornece uma oportunidade para avaliar o desempenho do projeto e tomar medidas corretivas ou preventivas necessárias em fases subsequentes”.

Um componente-chave que auxilia na correção das fases é a revisão da fase. Podemos observar no gráfico da Figura 9 que ao fim de cada fase existe uma etapa de revisão, na qual performance e progresso do projeto são comparados aos documentos do projeto e também do negócio (PMI, 2017). Esses documentos fazem parte dos processos de iniciação do projeto, iremos abordar alguns deles no decorrer deste capítulo.

Após as comparações é preciso tomar uma decisão de avançar ou não a fase do projeto, envolvendo decisões como: prosseguir para a fase seguinte, prosseguir para a fase seguinte com alterações, terminar o projeto, continuar na fase ou repetir a fase ou elementos da mesma.

Cada fase do projeto possui uma série de processos para o seu andamento. Na Figura 9 podemos identificar os grupos de processos logo abaixo do gráfico de ciclo de vida. Os processos são definidos como: processos de iniciação, processos de planejamento, processos de execução, processos de monitoramento e controle e processos de encerramento.

Os processos auxiliam no andamento eficaz do projeto. PMI (2017) afirma que um grupo de processos de gerenciamento de projeto é um conjunto lógico de processos utilizados com a finalidade de obtenção dos objetivos de cada fase e, por consequência, objetivos do projeto como um todo. Os processos de gerenciamento de projeto são agrupados nos cinco grupo citados, detalhados a seguir.

O primeiro grupo de processos são os de iniciação, definido como aqueles processos realizados para dar início a um projeto ou a uma fase de um projeto já em andamento (PMI, 2017). Segundo Menezes (2003, p. 81), neste grupo de processos as atividades “são conduzidas com intuito de criar uma visão de futuro sobre o que se deseja e o que se quer ver desenvolvido no projeto”.

Outro grupo envolve os processos de planejamento que, de acordo com Menezes (2003), detalham o escopo do projeto. É também neste processo que se definem os custos, prazos e a qualidade que serão empregados para a execução do projeto. A definição da

equipe responsável pela demanda, a estrutura organizacional que se formará, as responsabilidades de cada um dos atores envolvidos, além das relações externas como contratos com terceiros, suprimentos requeridos, etc. Tudo o que envolve pensar o projeto e seus recursos de forma estratégica, com objetivo de alinhar o restante do andamento, é realizado neste grupo de processos.

Já os processos de execução são responsáveis por “concluir o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para satisfazer os requisitos do projeto” (PMI, 2017, p. 23). Menezes (2003) observa que neste grupo de processos o relacionamento precisa ser melhor desenvolvido, visto que, entender os atores envolvidos, suas habilidades e limitações são necessários para se ordenar os trabalhos de forma eficaz. O autor também lembra que ainda durante a execução, os processos de cotação e aquisição de bens e serviços e a celebração dos contratos são necessários.

Um dos grupos de processos mais interessantes é o de monitoramento e controle, que coloca os projetos em um ambiente de melhoria contínua. Essa abordagem é interessante para perceber que as melhorias acontecem com observação constante e uma visão voltada para a evolução. Segundo PMI (2017, p. 23) é dentro deste grupo de processos que ocorrem atividades para “acompanhar, analisar e controlar o progresso e desempenho do projeto, identificar quaisquer áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano, e iniciar as mudanças correspondentes”. Menezes (2003) complementa apontando que também faz parte desse grupo de processos acompanhar ativamente os contratos celebrados com os fornecedores.

E, por último, os processos de fechamento, que consistem em atividades que concluem ou fecham formalmente um projeto, fase ou contrato (PMI, 2017). Esses fechamentos, de acordo com Menezes (2003) são relativos às relações com clientes, fornecedores e quem mais for contrato para a execução deste projeto ou fase.

Após abordarmos todos os grupos de processos que são usados no gerenciamento de projetos, é importante ressaltar que eles são diferentes das fases do projeto. Os grupos de processos são utilizados justamente para que o projeto tenha andamento e percorra todas as fases até o seu fechamento, uma vez que um projeto bem sucedido tem seu fechamento quando o objetivo é concluído.

Outro componente-chave para o gerenciamento de projetos são as áreas de conhecimento. Na Figura 9 podemos visualizar que as áreas do conhecimento estão diretamente relacionadas com os grupos de processos que abordamos acima.

As áreas de conhecimento são determinadas pelo PMI (2017, p. 23), como uma área “definida por seus requisitos de conhecimento e descrita em termos dos processos que a

compõem: práticas, entradas, saídas, ferramentas e técnicas”. Ao todo, são dez áreas, que se dividem em: gerenciamento de integração do projeto, gerenciamento do escopo do projeto, cronograma do projeto, custos do projeto, qualidade do projeto, recursos do projeto, comunicações do projeto, riscos do projeto, aquisições do projeto e gerenciamento das partes interessadas do projeto.

A área de conhecimento responsável pela integração do projeto inclui todas as atividades e processos que precisam tratar de situações que envolvem os atores partes do projeto, as diferentes fases e também grupos de processos. PMI (2017, p. 23) relata que esta área é incumbida de “identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades de gerenciamento de projetos”.

Já a área de escopo do projeto inclui todos “os processos necessários para assegurar que o projeto contemple todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para que o mesmo termine com sucesso” (PMI, 2017, p. 23).

A área relativa ao cronograma do projeto, em definição do PMI (2017), é a responsável por gerenciar as atividades de modo que o término do projeto seja realizado dentro do prazo determinado.

Os custos do projetos englobam os processos que se relacionam no gerenciamento com o “planejamento, estimativas, orçamentos, financiamentos, gerenciamento e controle dos custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado (PMI, 2017, p. 24).

A qualidade do projeto, de acordo com o PMI (2017), é a área responsável por incorporar a qualidade da organização no desenvolvimento do projeto em questão, lembrando que também precisa ser levado em consideração o nível de qualidade que foi planejado para o projeto em questão e também atender as expectativas de todas as partes incluídas no projeto.

Os recursos do projeto dizem respeito às atividades e processos que buscam identificar os recursos necessários para o projeto, adquiri-los e, posteriormente, também realizam o gerenciamento dos mesmos. Cabe reforçar que o gerenciamento é essencial para a conclusão bem-sucedida do projeto.

A área de conhecimento da comunicação inclui as atividades e processos que pretendem “assegurar que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e finalmente organizadas de maneira oportuna e apropriada” (PMI, 2017, p. 24).

Já a área de riscos do projeto abrange “os processos de condução de planejamento, identificação e análise de gerenciamento de risco, planejamento de resposta,

implementação de resposta e monitoramento de risco em um projeto” (PMI, 2017, p. 24). É uma área importantíssima para o bom desenvolvimento do projeto, pois cria mais possibilidade de conclusão do projeto, visto que tem o objetivo de mapear as adversidades e preparar soluções, para que sejam acionadas caso necessário.

A área de aquisições, na definição do PMI (2017, p. 24), é a que envolve a aquisição de suprimentos, contratação de serviços ou “resultados externos à equipe”.

E, por último, a área de gerenciamento das partes interessadas do projeto, na qual se faz um mapeamento das expectativas das partes envolvidas. Recorrendo à definição do PMI (2017, p. 24), esta área é responsável por “identificar as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar as expectativas das partes interessadas e seu impacto no projeto, e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o seu engajamento eficaz nas decisões e execução do projeto”. O gerenciamento das partes interessadas garante que todos os atores realizem suas entregas dentro do que foi definido para a qualidade do projeto (custos, cronograma, etc.), visto que tem como papel gerenciar e alinhar as expectativas de todos.

Para melhor entender e visualizar o fluxo dos processos e relações entre os grupos de processos e as áreas de conhecimento vamos utilizar um fluxo criado por Ricardo Vargas (2017), que utilizou as informações contidas na 6ª Edição do Guia PMBOK para desenvolver um fluxo de fácil entendimento (Figura 10).



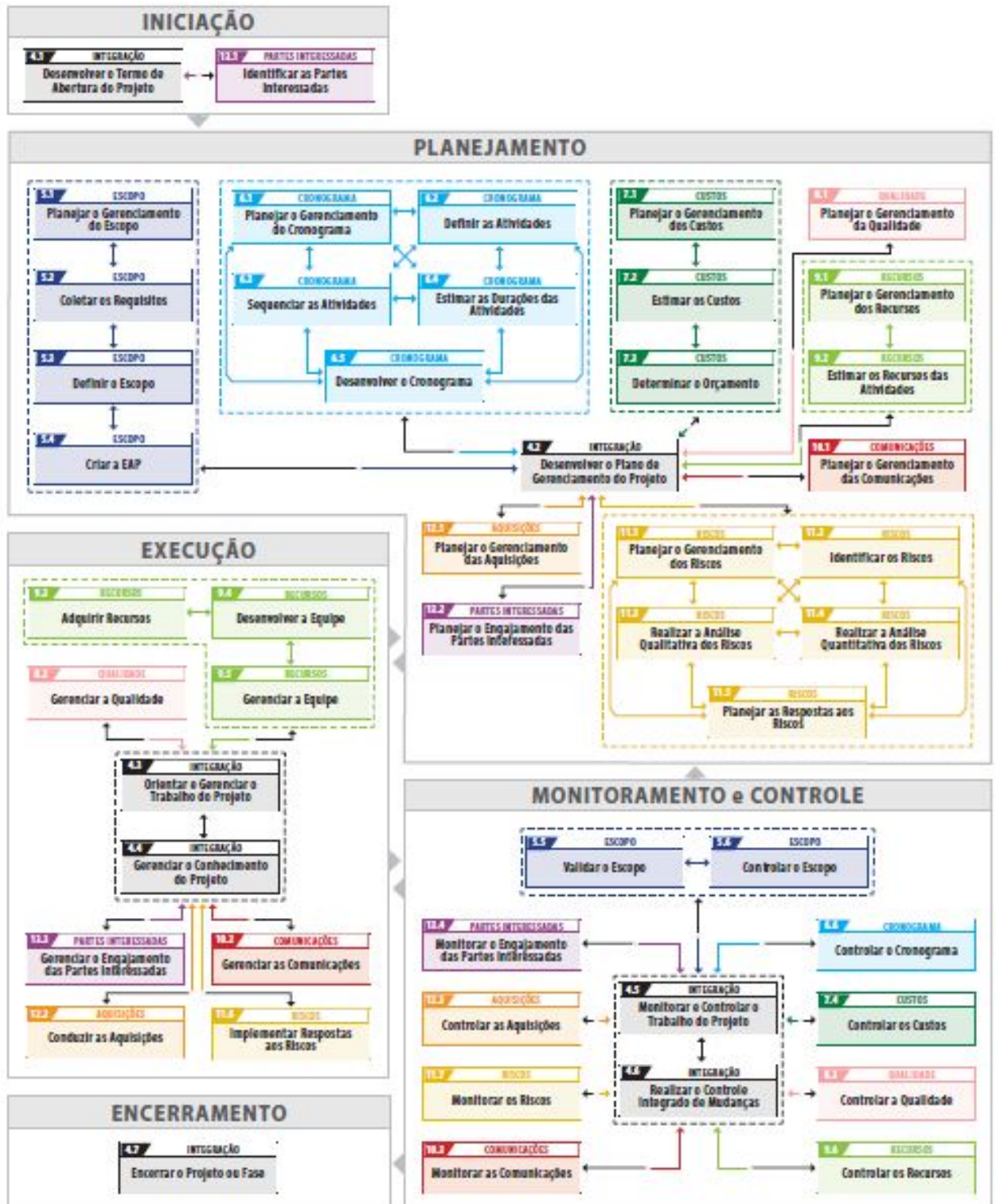


Figura 10 - Fluxo de processos do PMBOK® Guide 6ª Edição.  
 Fonte: Vargas (2017).

Na Figura 10 é possível visualizar quais são os processos, atividades e áreas de conhecimento utilizadas em cada grupos de processos. Lembrando que os grupos de

processos são: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento.

Entender o que é um projeto, qual o seu ciclo de vida, todos os demais componentes-chave é importante para que o gerenciamento de projetos seja realizado de forma eficaz, melhorando o desempenho da organização tanto no ambiente interno como no ambiente externo.

Como podemos visualizar no decorrer deste tópico, o gerenciamento de projetos dispõe de diversos processos para se realizar um planejamento e controle eficaz dos recursos da empresa que estão demandando o projeto. Assim como há cuidado com as partes envolvidas, o que demonstra que, além da gestão dos recursos (tempo, verba, suprimentos etc), também há esse olhar para as pessoas e suas expectativas, sejam elas do ambiente interno ou externo da empresa que está desenvolvendo o projeto.

### **3.3 ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS EM PROJETOS**

No primeiro capítulo deste trabalho abordamos alguns modelos de estruturas organizacionais que são usados nas organizações. Ainda pontuamos, recorrendo à obra de Lupetti (2009), que as mais tradicionais são: estruturas funcionais, divisionais, matriciais e por células.

Também no capítulo um apresentamos que Dantas (2015) pontua que as agências de publicidade costumam ordenar suas estruturas organizacionais de acordo com as principais etapas do trabalho publicitário, sendo eles: o atendimento, a criação, a mídia, o planejamento, a pesquisa e a produção.

Ao fim do mesmo capítulo citado acima, ressaltamos que essa ordenação das equipes seguindo as etapas do trabalho está relacionada à definição de agências tradicionais. De acordo com Schuch (2019) que adota a abordagem de Burtenshaw, “as agências de comunicação integrada tradicionais [...] estão estruturadas em torno de cinco departamentos ou seções principais” (BURTENSHAW apud Schuch, 2019, p. 10), e Schuch (2019, p. 47) complementa, “são eles: Atendimento; Planejamento; Mídia; Criação e Produção”.

No tópico dedicado às estruturas organizacionais tradicionais apresentadas por Lupetti (2009), abordamos também, recorrendo à obra de Dantas (2015), a estrutura organizacional por projeto. “Nesse caso, a empresa adota a departamentalização interna funcional tradicional, porém alterando sua estrutura organizacional temporariamente por projeto que abraça, de modo a que equipes específicas se dediquem especificamente a ele” (DANTAS, 2015, p. 80). A estruturação por projetos apresentada por Dantas (2015) tem

suas principais vantagens, apontados pelo autor, que são justamente ligadas a cumprir com os fundamentos que apresentamos neste capítulo sobre gestão de projetos: um melhor gerenciamento do projeto, dedicação de especialistas no projeto e cumprimento dos prazos combinados.

Além da abordagem de Dantas (2015) para estruturas organizacionais voltadas a projetos, vamos também utilizar a obra de Menezes (2003) para entender como funciona uma estrutura organizacional, considerada por ele como inovadora. Também iremos analisar quais as principais diferenças entre estruturas tradicionais e estruturas inovadoras.

Uma empresa que trabalha com atividades inovadoras e pautada pelo gerenciamento de projeto possui estruturas organizacionais que se ajustam de acordo com os projetos em andamento, utilizando as estruturas tradicionais e as adaptando com objetivo de atender às novas demandas do mercado.

Mendes (2003) nos apresenta um quadro através do qual é possível comparar as principais diferenças entre estruturas tradicionais e inovadoras.

<b>Características</b>	<b>Estruturas tradicionais</b>	<b>Estruturas inovadoras</b>
Formalização	Elevada. Autoridade e responsabilidade bem definidas. Organogramas e Manuais de Procedimentos	Baixa. Dinamismo do ambiente impede muita formalização
Departamentalização	Critérios tradicionais: funcional, geográfico, por processo, por cliente, por produtos	Critérios inovadores: por projetos, matricial, por centros de lucro, celular, novos negócios
Unidade de Comando	Princípio da Unidade de Comando é obedecido	Unidade de comando não é necessariamente obedecida
Especialização	Relativamente elevada	Relativamente baixa
Padrão de Comunicação	Vertical	Vertical, horizontal, diagonal

Tabela 2 - Principais diferenças entre as estruturas tradicionais e as inovadoras.  
Fonte: Menezes (2003).

Menezes (2003) ainda detalha como se dá a departamentalização dessas estruturas inovadoras. No tabela 2 já podemos observar que elas se diferenciam dos modelos tradicionais e abaixo vamos entender como acontece essa diferenciação na ordenação das equipes.

A departamentalização por projeto é criada uma força-tarefa para a realização do projeto. Menezes (2003) explica que vários profissionais de diferentes áreas do conhecimento ficam dedicados em tempo integral para a realização do trabalho.

Enquanto que no formato matricial os profissionais, segundo Menezes (2003), dedicam-se em regime parcial para a realização do trabalho. Nesta estrutura, o grupo de profissionais é composto por pessoas de várias áreas de especialização.

Na formatação por centro de custos “as pessoas unem-se numa área de negócio, com um propósito definido, e devem apresentar um resultado (lucro) ao término do trabalho” (MENEZES, 2003, p. 110), os profissionais aqui são responsáveis por realizar o controle de receitas e despesas.

Já a departamentalização por novos negócios, segundo Menezes (2003), um grupo de pessoas, provenientes de várias áreas de especialização se reúnem com objetivo de estruturar e dar início ao processo de funcionamento de um novo negócio de uma empresa.

Menezes (2003) observa que as diversas características das estruturas tradicionais não auxiliam no fluxo e desenvolvimento da dinâmica do ambiente de projetos, mas ressalta que é possível analisar a estrutura funcional e tirar o melhor proveito dela. O autor continua afirmando que alguns das seguintes características das estruturas funcionais podem ser aproveitadas: conhecimento mais profundo das especialidades, execução mais rápida e com melhor qualidade, menor gasto de recursos, porém a estrutura possui um baixo desempenho com relação ao cumprimento de prazos e respeito aos orçamentos, fatores tão importantes nos processos de gerenciamento de projetos. Mas a análise de fatores negativos não se restringe à estrutura funcional. Menezes (2003) também afirma que na estrutura por projetos “perde-se um pouco nas especialidades; os especialistas executores já não são mais dirigidos por experts - como acontece nas estruturas funcionais; as equipes lotadas em regime de tempo integral ao projeto tornam-nos muito caros” (MENEZES, 2003, p. 112).

A solução de Menezes (2003) é fazer o uso de uma estrutura híbrida, na qual as vantagens das duas estruturas tratadas acima sejam aproveitadas. A indicação do autor é fazer a utilização da estrutura matricial. Abordamos no capítulo um deste trabalho como as equipes são dispostas na estrutura matricial, como são realizadas as comunicações, bem como suas vantagens e desvantagens. É possível também verificar de forma mais dinâmica a estrutura matricial na Figura 3. Menezes (2003) aponta que “é uma forma de manter as unidades funcionais - hoje encontradas em grande parte das empresas - criando relações horizontais - que agilizam a comunicação entre elas” (MENEZES, 2003, p. 112).

## 4 METODOLOGIA

O presente trabalho apresentou, nos primeiros capítulos, revisões bibliográficas relativas aos principais assuntos relacionados ao objetivo da pesquisa. No capítulo um abordamos agências de publicidade tradicionais, estruturas organizacionais, formatos de remuneração, bem como a gestão das agências de publicidade. Ao fim do capítulo abordamos tentativas do mercado de ajustar as dinâmicas relativas à gestão das contas publicitárias e encerramos com os fatores que colocam em xeque as estruturas de agências de publicidade tradicionais.

No capítulo seguinte resgatamos aspectos sobre a disciplina de gestão de projetos, suas principais definições, processos, atividades e áreas de conhecimento utilizadas para o gerenciamento de projetos. O encerramento do capítulo aponta as estruturas organizacionais sugeridas para o uso em empresas que adotam a gestão de projetos.

A partir de então, partimos para uma investigação sobre a implantação de gestão de projetos em agências de publicidade tradicionais do mercado publicitário de Porto Alegre/RS. Esta pesquisa adotou uma **abordagem qualitativa**, a qual “não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização etc” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 31). A **natureza** da pesquisa é de ordem **aplicada**, que “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 35). Quanto ao **objetivo** da pesquisa é de ordem **exploratória**, que tem o objetivo de proporcionar familiaridade com o problema, visando torná-lo mais explícito (GIL, 2007).

O uso prático do gerenciamento de projetos não é recente. Segundo PMI (2017), vários projetos grandiosos e de conhecimento mundial usaram habilidades e técnicas de gerenciamento de projetos, como a construção das Pirâmides de Gizé, a Grande Muralha da China, o Canal do Panamá, etc. Porém, o seu uso prático em agências de publicidade tradicionais, assim como as pesquisas acadêmicas, são recentes e pouco exploradas. Diante disso, entendeu-se que o melhor **método de pesquisa** para desenvolvimento do estudo sobre a aplicação de gestão de projetos em agências de publicidade tradicionais é o que possibilita estudar um fenômeno recente e que se relaciona com a vida real. Assim, o método utilizado nesta pesquisa é o **estudo de casos múltiplos**. A revisão bibliográfica inicial, além de dar o suporte estrutural necessário para o trabalho, também foi utilizada para o desenvolvimento das categorias de análises que iremos considerar na fase de análise de resultados.

#### 4.1 ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

O estudo de caso enquanto método científico, segundo Yin (2015, p. 17), é uma “investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes”. O autor ainda complementa dizendo que o estudo de caso auxilia a trabalhar com um fenômeno que tenha importantes condições contextuais pertinentes ao caso, ou seja, quando os fatores do ambiente em que o caso está inserido dizem muito sobre o fenômeno que está sendo estudado.

Na 5ª edição do livro sobre Estudos de Casos - Planejamento e Métodos, Robert Yin enfatiza que não existe distinção entre os estudos de casos únicos e estudos de casos múltiplos, eles são duas variantes dos projetos de estudos de casos (YIN, 2015).

Este trabalho recorre aos estudos de casos múltiplos, pois serão analisadas duas agências de publicidade tradicionais. O intuito da análise é cumprir com o objetivo desta pesquisa, que envolve compreender como o gerenciamento de projetos pode auxiliar empresas de comunicação publicitárias tradicionais a manter-se relevantes no mercado publicitário atual.

No tópico abaixo vamos contextualizar sobre o universo da pesquisa, a amostragem e a amostra selecionadas para realização da coleta de informações.

#### 4.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

No primeiro capítulo deste trabalho realizamos uma revisão bibliográfica para entender como o mercado tradicional está estruturado no Brasil, bem como os fatores que colocam em xeque essas estruturas tradicionais. O presente trabalho irá utilizar como **universo** de investigação o **mercado publicitário de Porto Alegre**. A seleção do universo contou com o critério de seleção intencional, onde o pesquisador, de acordo com Duarte e Barros (2009, p. 69), “faz a seleção por juízo particular, como conhecimento do tema ou representatividade subjetiva”. O critério também foi utilizado para seleção das agências de publicidade a serem analisadas, que foram selecionadas por conta do acompanhamento do mercado de Porto Alegre e sua relação com a implantação de gestão de projetos, bem como por indicação de profissionais do mercado.

No decorrer do trabalho foram realizadas duas etapas de coleta de dados. Na primeira foram acionados três colaboradores das duas agências de publicidade pré-selecionadas. Dois eram integrantes da mesma agência, sendo um deles Gerente de

Projetos Digitais e de Inovação e outra Gerente de Projetos, responsável pela gestão de uma conta publicitária. Ambos foram selecionados pela proximidade com as rotinas de gestão de projetos e por pertencerem a duas aplicações diferentes de gestão de projetos em uma mesma agência. Dessa forma, acredita-se que a coleta de informações seria mais rica e construtiva.

A terceira entrevistada, na época, ocupava o cargo de CEO na segunda agência de publicidade pré-selecionada. A escolha da entrevistada se deu por sua proximidade com os objetivos da empresa e com o projeto de transformação pelo qual a agência estava passando. As entrevistas da primeira etapa de coleta de dados foram realizadas entre março e maio de 2019. Já a segunda leva de coleta de informações ocorreu no mês de novembro de 2019. Ambas as empresas passaram por transformações neste período, diante disso, nem todos os entrevistados da primeira etapa puderam participar da etapa dois.

Na etapa dois foram entrevistadas duas colaboradoras, sendo uma de cada agência de publicidade. Uma delas já havia participado da etapa um, sendo Gerente de Projetos responsável por uma conta publicitária e a outra entrevistada, que não havia participado da etapa um e que assumiu recentemente o cargo de Diretora de Operação da agência, visto que a CEO, entrevistada na primeira etapa, não faz mais parte da equipe.

Abaixo vamos abordar sobre os instrumentos de coleta de dados utilizados nas etapas um e dois desta pesquisa.

### **4.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

O presente trabalho contou com duas coletas de dados para sua construção (Figura 11), sendo ambas coletas exploratórias, que permite “ao pesquisador tomar consciência dos aspectos da questão que sua própria experiência e suas leituras não puderam evidenciar” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 50). Para este trabalho as coletas foram divididas em duas etapas. A primeira coleta foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas. O roteiro da pesquisa foi construído para explorar questões relativas à motivação para a implantação da gestão de projetos na agência e também informações que se relacionavam diretamente ao Gerente de Projetos e demais funções, bem como suas rotinas. Nesta fase do estudo, se entendia que a gestão de projetos podia ser utilizada apenas para a gestão das demandas de trabalho da agência de publicidade.

As entrevistas foram realizadas via chamada de vídeos pelos aplicativos WhatsApp e Skype, sendo a duração delas variando entre vinte minutos e uma hora. As questões utilizadas nas entrevistas da primeira etapa de coleta de dados são:

1 - Há quanto tempo a agência implantou a cultura de gestão de projetos?

- 2 – Por que a agência achou necessária a integração do GP dentro da empresa?
- 3 - Houve mudança no modelo de negócios da agência?
- 4 - Como a empresa se reestruturou para receber um Gerente de Projetos?
- 5 - Em que setor se enquadra?
- 6 - A quem o profissional GP responde?
- 7 - O profissional Gerente de Projetos tem formação na área de comunicação?
- 8 - Quais as suas atribuições e funções?
- 9 - Atende clientes de *fee* ou só projetos?
- 10 - Quais são os resultados a curto prazo dessa implantação?

Como mencionado no tópico acima, nesta etapa da pesquisa foram entrevistados três colaboradores das agências pré-selecionadas, sendo dois deles da mesma agência de publicidade.

A partir dos resultados da primeira etapa de coleta de dados, foi possível identificar alguns pontos que precisavam ser explorados na construção teórica do trabalho, assim como na segunda coleta de informações.

Já a segunda coleta de dados (Figura 11) foi realizada após a conclusão da fase de revisão bibliográfica. Nesta fase já se tinha um maior domínio teórico para a estruturação do roteiro do questionário. Realizada em novembro de 2019, esta etapa contou com a participação de duas colaboradoras, sendo uma de cada agência de publicidade.

A formulação do roteiro da segunda fase de coleta de dados foi dividido em duas partes, sendo a parte um identificada como antes da implantação de gestão de projetos nas agências e a parte dois após a implantação de gestão de projetos. A parte dois é mais extensa e foi dividida em três seções, sendo: seção um - ambiente interno da agência de publicidade; seção dois - rotinas de gestão de projetos; seção três - ambiente externo da agência de publicidade.

A seção um, identificada como relativa ao ambiente interno da agência de publicidade, foi composta por questões relacionadas à estruturação da empresa, como estrutura organizacional, formatos de remuneração, tipos de atividades em que é utilizado a gestão de projetos etc.

Já a seção dois, denominada como rotinas de gestão de projetos, explora a aplicação de gestão de projetos no dia a dia, como a identificação de quais metodologias são utilizadas, o software para a gestão das demandas etc.

E por fim, a seção três explora o ambiente externo da agência de publicidade. Aqui foram abordadas questões que se relacionam às atividades dos anunciantes, à percepção



deles com relação a implantação de gestão de projetos e em como as relações ficaram estruturadas do ponto de vista comercial.

Abaixo o roteiro completo utilizado na segunda etapa de coleta de dados:

## **SEÇÃO 1 - AMBIENTE INTERNO DA EMPRESA**

**1 - Há quanto tempo a empresa implantou a gestão de projetos em seu dia a dia?**

**3 - Houve mudança na estrutura organizacional da empresa após essa implantação?**

(Por exemplo: funções foram extintas; mudaram as responsabilidades de algumas funções; mudou a estrutura organizacional de toda empresa etc).

**4 - Houve mudança nos formatos de remuneração da agência após a implantação de gestão de projetos?** (Por exemplo: os contratos passaram a ter períodos mais curtos; o escopo dos contratos ficou mais definido; foi criado algum serviço diferenciado com nome de projetos etc).

**5 - Após a implantação de gestão de projetos, como ficou a nomenclatura de sua função?**

- a) Coordenador/Supervisor;
- b) Gerente;
- c) Diretor;
- d) CEO;
- e) Consultor;
- f) Outro: especifique;

**7 - Existe um departamento de projetos em sua empresa?**

**7.1 - Se sim, é composto por quantas pessoas?**

**7.2 - Se não, qual setor estão alocadas as pessoas integrantes da equipe de**

**Projetos?**

**8 - O pessoal dedicado a projetos se relaciona com que tipo de atividades?**

- a) Atividades rotineiras;
- b) Atividades inovadoras;
- c) Ambas as atividades citadas acima.

**9 - Das opções citadas abaixo cite todas as que os profissionais de projetos estão envolvidos atualmente:**

- a) Campanhas de display media;
- b) Sites institucionais/produtos;
- c) Hotsites promocionais;
- d) Aplicativos para Social Media;
- e) Aplicativos mobile;

- f) E-commerce;
- g) Campanhas publicitárias;
- h) Outro: especifique.

**10 - Após a implantação de GP, a empresa passou a adotar a contratação de *freelancers* para participar apenas de projetos específicos?**

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

## **SEÇÃO 2 - ROTINAS DE GESTÃO DE PROJETOS**

**12 - Qual é o *software*/plataforma de gestão de projetos adotado por sua empresa?**

**13 - Quais são a metodologia, boas práticas, processo ou *mindset* de gestão adotada por sua empresa?**

**14 - Quais foram os motivos que fizeram sua empresa optar pelas metodologias citadas anteriormente?**

## **SEÇÃO 3 - AMBIENTE EXTERNO**

**15 - Considerando a recepção do anunciante com relação à implantação de gestão de projetos, você classificaria como?**

- a) Positiva;
- b) Negativa;
- c) Outro: especifique.

**16 - Anunciantes com contas fixas passaram a ser atendidos por projetos?**

**( ) Sim ( ) Não**

**Se sim, como acontece (descrever brevemente):**

- Atendimento;
- Remuneração;
- Mensuração de resultados;
- Outro: especifique.

Para a segunda etapa de coleta de informações estavam agendadas entrevistas via chamada de vídeo com colaboradores das duas agências analisadas, porém, devido ao período de intensa demanda de trabalho no mercado publicitário, o uso de um instrumento de coleta que precisava-se mediação tornou-se inviável. Sendo assim, houve uma adaptação no instrumento de coleta de dados da segunda etapa. Foi então utilizado um

formulário online composto por questões semiestruturadas. O formulário foi enviado para dirigentes e gerentes de projetos das duas agências.

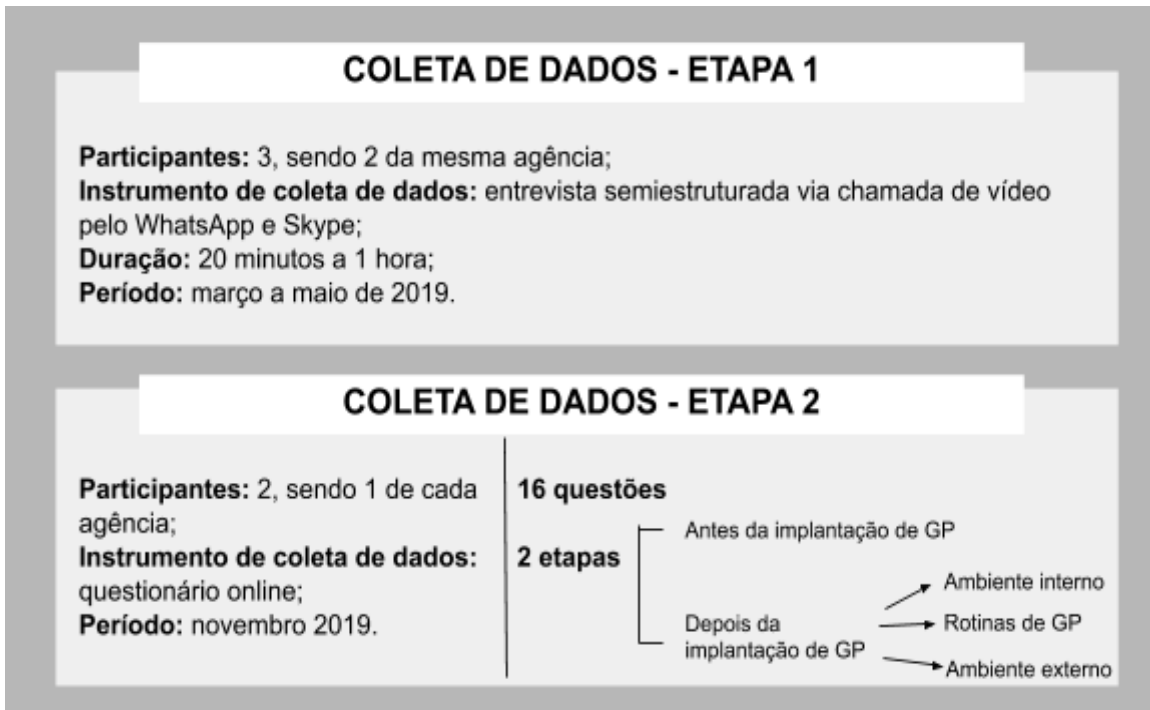


Figura 11 - Demonstração das coletas de dados.  
 Fonte: Desenvolvido pela própria autora.

#### 4.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS

Para realizar a análise dos resultados foram definidas categorias de análises. Essas categorias foram criadas a partir do respaldo teórico que a revisão bibliográfica proporcionou. No decorrer das análises foram observados que alguns pontos precisavam de conceituação e uma dedicação em suas definições. Mas também mostrou-se necessário realizar alguns contrapontos entre as respostas dos entrevistados e o conteúdo que foi apresentado no capítulo um e dois. Com isso, foram criadas as seguintes categorias de análises:

1. Ambiente interno da agência de publicidade;
2. Rotinas de gestão de projetos;
3. Ambiente externo da agência de publicidade.

A partir de então, iremos analisar os dados coletados classificando-os em cada uma das categorias citadas acima.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O intuito deste trabalho é estudar a gestão de projetos na atividade publicitária, a fim de cumprir com o objetivo de analisar como o gerenciamento de projetos pode auxiliar empresas de comunicação publicitária tradicionais a manter-se relevantes no mercado publicitário atual. Busca-se o entendimento da realidade pela implantação nas duas agências objeto de estudo.

Inicialmente, contextualizamos as agências selecionadas, suas diferenças e similaridades, a partir das informações das coletas de dados, realizadas em duas etapas, e, também, com informações disponíveis nos canais digitais oficiais das agências. As empresas não serão nomeadas, assim como os colaboradores entrevistados, a fim de preservar possíveis informações confidenciais e atender à exigência das mesmas. Desta forma, as agências são identificadas como AG1 e AG2. Já os colaboradores são identificados pelos cargos que ocupam, pois essa identificação irá auxiliar no entendimento do contexto, visto que cada profissional forneceu informações de acordo com o seu contato com o fenômeno em estudo, o que enriquece a pesquisa. Três profissionais participaram da etapa 1 da coleta de dados. Dois deles eram integrantes da AG1, e uma era integrante da AG2. Na AG1 entrevistamos um Gerente de Projetos Digitais e de Inovação e uma Gerente de Projetos, já a representante da AG2, na época, ocupava o cargo de CEO. Para a etapa 2 de coleta de dados contamos com a participação de uma colaboradora de cada agência, sendo na AG1 a mesma Gerente de Projetos que participou da primeira etapa de coleta de dados e na AG2 a atual Diretora de Operações da empresa.

A AG1 é uma agência de publicidade gaúcha com 28 anos de atuação. Atualmente, possui sede em Porto Alegre e São Paulo, uma equipe de mais de 200 funcionários, sendo considerada, de acordo com a definição do Sebrae (2013), uma empresa de grande porte. A agência atende clientes nacionais e também possui uma atuação em outros países vizinhos, como Argentina e Uruguai. No trabalho, analisamos a implantação de gerenciamento de projetos na sede da capital gaúcha.

Já a AG2 é parte integrante de uma operação nacional. A marca possui 25 anos de atuação no país e a operação gaúcha completou nove anos. Restringimos a análise, neste trabalho, à operação gaúcha. A AG2 conta com 15 colaboradores, se enquadrando como uma empresa de pequeno porte, segundo o Sebrae (2013).

As motivações que levaram as agências analisadas a implantar a gestão de projetos estão relacionadas aos fatores do ambiente externo, como cobrança por aumento de produtividade, melhor controle dos recursos disponíveis, alinhamento com as necessidades

dos anunciantes e consumidores finais, entre outras. Aqui é interessante observar a diferença de percepção entre os entrevistados. Os Gerentes de Projetos que estão mais inseridos no dia a dia prático trazem uma percepção relativa a aumento de produtividade, motivo pelo qual ocorreram suas contratações, já a CEO da AG2 traz questões diretamente ligadas às transformações do mercado em que estão inseridos. A visão da CEO também está relacionada com a investigação de Schuch (2019), pois ambos entendem que a entrega de uma agência de publicidade atualmente vai além dos formatos tradicionais que antes giravam em torno de anúncios, outdoors, VTs e outros formatos tradicionais. A tabela 3 mostra as opiniões dos entrevistados que levaram à adoção do GP nas agências nas quais atuam.

<b>Por que a agência achou necessária a integração do GP dentro da empresa?</b>	
Gerente de Projetos Digitais e de Inovação - AG1	Para ter aumento na produtividade da agência.
Gerente de Projetos - AG1	Para otimizar as demandas, processos e para melhorar a performance da agência como um todo.
CEO - AG2	<p>“Quem não mudou perdeu o timing”. A mudança, segundo a entrevistada, é reflexo de uma transformação da postura do anunciante com o cliente final. Antes o mercado publicitário era estruturado em torno de anúncios, agora são variadas entregas.</p>

Tabela 3 - Parte integrante da primeira etapa de coleta de dados.  
Fonte: desenvolvido pela autora.

A disciplina de gestão de projetos tem um “compromisso” com o aprimoramento contínuo. Ao fim de cada fase e/ou projeto alguns procedimentos são utilizados para que os conhecimentos, erros e acertos daquela fase/projeto possam ser utilizados de forma construtiva em uma nova fase/projeto. Quando questionado sobre os resultados a curto prazo da implantação de gestão de projetos, o Gerente de Projetos Digitais e de Inovação da AG1 comenta sobre a não mensuração em seu núcleo e usa o termo “**lições aprendidas**”.

De acordo com PMI (2017, p. 92), **as lições aprendidas** “são usadas para melhorar o desempenho do projeto e evitar a repetição de erros. O registro ajuda a identificar onde definir regras ou diretrizes para alinhar as ações da equipe”. Ainda de acordo com o PMI

(2017, p. 99) “o registro das lições aprendidas fornece informações sobre práticas eficazes em gerenciamento de conhecimento”.

Sobre a questão de mensuração de resultados, a Gerente de Projetos responsável por uma conta publicitária na AG1 destaca que se teve um ganho de agilidade nas entregas, mas percebe também uma perda de qualidade das entregas da equipe. A entrevistada complementa que a equipe de agência tradicional, quando colocada em um ambiente de projetos, sofre com essa nova dinâmica. O motivo, segundo ela, é que a equipe de agência tradicional é menos independente e ainda se apoia muito na figura do Atendimento.

Já a CEO da AG2 responde a questão associando o fechamento de novos contratos com o sucesso da implantação do modelo. A tabela 4 sintetiza os resultados da GP a curto prazo.

<b>Quais são os resultados a curto prazo dessa implantação?</b>	
Gerente de Projetos Digitais e de Inovação - AG1	Não sabe informar. A agência não aplica a mensuração de resultados e lições aprendidas no seu núcleo.
Gerente de Projetos - AG1	Em seu núcleo a entrevistada percebe ganhos de agilidade. Porém, comparando a atuação da equipe de agência tradicional com uma equipe de agência digital, a entrevistada avalia que há uma perda de qualidade, visto que a equipe da agência tradicional não está acostumada com a dinâmica de projetos, que exige maior independência no desenvolvimento das soluções.
CEO - AG2	Positivo. O fechamento de novos contratos de forma rápida, segundo ela, representa o “sucesso” da implantação a curto prazo.

Tabela 4 - Parte integrante da primeira etapa de coleta de dados.  
Fonte: desenvolvido pela autora.

Após verificarmos questões mais amplas, captadas através da primeira etapa de coleta de dados, adentramos na análise com base nas categorias. Para realizar as análises contamos com informações das duas etapas de coleta de dados.

### **CATEGORIA 1 - AMBIENTE INTERNO DA AGÊNCIA DE PUBLICIDADE**

As questões relativas ao ambiente interno da agência de publicidade são as que abordam estruturas organizacionais, formatos de remuneração e atividades desenvolvidas pelas empresas. Vamos apresentar nesta categoria como a agência era antes da implantação de gestão de projetos e como se ajustou com a implantação.

O movimento de implantação de gerenciamento de projetos é recente em ambas agências. A implantação na AG1 ocorre há mais tempo, tendo em torno de quatro anos de implantação. Cabe pontuar que a entrevistada atua na empresa somente há um ano. A AG2 possui uma implantação bem mais recente, sendo de apenas 11 meses (Tabela 5).

No primeiro capítulo do trabalho apresentamos, recorrendo ao artigo de Burns (2015), que no âmbito internacional, grandes anunciantes estavam rompendo com suas agências e assumindo a responsabilidade de gestão das próprias demandas. O autor ainda relata que os anunciantes estavam acionando empresas de comunicação específicas para atender a demandas no formato de projetos. No mesmo capítulo, os entrevistados do *podcast* Braincast mencionaram que o fortalecimento da função de gerente de projetos dentro de agências de publicidade se deu a partir de 2013.

Assim, podemos apontar que a AG1 (Tabela 5) adotou as dinâmicas de gestão de projetos alinhada com o movimento global que Burns (2015) relatou.

<b>Há quanto tempo a empresa implantou a gestão de projetos em seu dia a dia?</b>	
Gerente de Projetos - AG1	Creio que 4 anos.
Diretora de Operações - AG2	11 meses.

Tabela 5 - Parte integrante da segunda etapa de coleta de dados.  
Fonte: desenvolvido pela autora.

Tanto na AG1 como na AG2 ocorreram mudanças de nomenclaturas das funções após a implantação de gestão de projetos. Na AG1, o equivalente à posição atual de Gerente de Projetos era o Atendimento Publicitário, enquanto que na AG2 a função mudou de Diretora de Atendimento para Diretora de Operações (Tabelas 6 e 7). No decorrer das análises, apresentamos de que maneira mudaram também as dinâmicas dentro das equipes, bem como se deu a profundidade da adoção de gestão de projetos, visto que, de acordo com Pinto (2017), mudanças simbólicas não resolvem problemas estruturais, sendo uma delas as mudanças de nomenclaturas.

<b>Qual seria o equivalente de sua posição? (antes da implantação de gestão de projetos)</b>	
Gerente de Projetos - AG1	Atendimento.
Diretora de Operações - AG2	Diretora.

Tabela 6 - Parte integrante da segunda etapa de coleta de dados.  
Fonte: desenvolvido pela autora.

<b>Como ficou a nomenclatura de sua função? (após a gestão de projetos)</b>	
Gerente de Projetos - AG1	Gerente de Projetos.
Diretora de Operações - AG2	Diretora.

Tabela 7 - Parte integrante da segunda etapa de coleta de dados.  
Fonte: desenvolvido pela autora.

Uma dúvida muito pertinente para a análise da aplicação de gestão de projetos em agências de publicidade tradicionais passa pelo entendimento da maneira como as funções com denominações de projetos se inserem na estrutura organizacional. Existe, assim como para as demais funções, um departamento de projetos? Caso não exista, onde ele está inserido? Como funciona a sua atuação junto a esse ambiente que foi incorporado?

Para todos os entrevistados, as agências não possuem departamentos específicos de projetos (Tabela 8).

<b>Existe um departamento de projetos em sua empresa?</b>	
Gerente de Projetos - AG1	Não.
Diretora de Operações - AG2	Não.

Tabela 8 - Parte integrante da segunda etapa de coleta de dados.  
Fonte: desenvolvido pela autora.

Diante da inexistência de uma estrutura específica de projetos nas agências, questionamos novamente sobre a alocação, a fim de compreender em quais setores os profissionais de projetos são alocados (Tabela 9).

<b>Se não, qual setor estão alocadas as pessoas integrantes da equipe de Projetos?</b>	
Gerente de Projetos - AG1	Atendimento.



Diretora de Operações - AG2	Os atendimentos são os gestores dos projetos, e a equipe dos demais setores é alocada conforme a expertise necessária para a realização de cada projeto.
-----------------------------	--

Tabela 9 - Parte integrante da segunda etapa de coleta de dados.

Fonte: desenvolvido pela autora.

Em virtude das respostas apontarem para alocação dos profissionais de projetos no departamento de Atendimento, nos questionamos se seria então o **Gerente de Projetos o novo Atendimento Publicitário**? O que diferencia um Gerente de Projetos do Atendimento Publicitário?

Na primeira etapa de coleta de informações, contamos com a participação de um Gerente de Projetos Digitais e de Inovação da AG1. De acordo com o entrevistado, na AG1 existe uma movimentação para que os Atendimentos adquiram conhecimentos de gestão de projetos, mas que a implantação acaba se resumindo à criação de cronogramas para o controle dos prazos das demandas de *fee*. Ainda de acordo com a percepção do entrevistado, quem ocupava a função de Atendimento não consegue desenvolver o gerenciamento de demandas com as dinâmicas de gestão de projetos, o que envolve um conhecimento de recursos disponíveis e outras atribuições pontuais.

Essa percepção é interessante quando associada ao comentário da Gerente de Projetos da AG1 de que a equipe de agência tradicional tem dificuldade quando é exposta a uma dinâmica de gestão de projetos. Segundo a entrevistada, a equipe da agência tradicional está acostumada com a figura do Atendimento Publicitário, que faria a validação das peças, orientação sobre andamento dos trabalhos e teria a responsabilidade de gerar as demandas. Mas, no formato de projetos, salienta que a equipe precisa ser mais independente, pois há cronogramas com cada etapa bem delimitada, prazos descritos e entregas agendadas. Assim, cada profissional precisa se organizar para poder realizar as suas entregas com qualidade.

Em nenhuma das etapas da coleta de informações tal diferenciação foi apresentada pelas entrevistadas da AG2. Com isso, não podemos afirmar que esse conflito de funções ocorre também na AG2. Talvez porque ambos os entrevistados da AG1 possuem outras experiências profissionais como Gerentes de Projetos em agências digitais, empresas que teriam a dinâmica de projetos como algo que faz parte de sua cultura.

Seria essa uma nova fase do profissional de Atendimento Publicitário? Certamente esta é uma questão pertinente e que faz parte do ecossistema de agências de publicidade que adotaram a gestão de projetos em seu dia a dia, assim como das agências que

pretendem adotar. Segundo Lupetti (2009, p. 33), o Atendimento Publicitário em uma agência é “o elo entre a agência e o cliente anunciante. Sua função básica é desenvolver um trabalho pautado no processo de liderança e na tomada de decisão com uma visão profissional e técnica do mercado e do meio publicitário”. Dantas (2015) complementa dizendo que o profissional de atendimento é o “catalisador capaz de fazer o cliente reagir perante o mercado e a agência agir perante os desafios que lhe são impostos para que ela se mantenha competitiva nesse mercado”.

As definições de Atendimento Publicitário apresentadas acima se aproximam da definição de Gerente de Projetos abordada pelo PMI (2017, p. 52), para quem o “gerente de projeto é a pessoa designada pela organização executora para liderar a equipe responsável por alcançar os objetivos do projeto”. O PMI (2017, p. 53) complementa dizendo que é responsabilidade do gerente de projetos “equilibrar as restrições que atuam sobre o projeto com os recursos disponíveis”. Explorando mais sobre as responsabilidades do gerente de projetos entendemos que ele “executa funções de comunicação entre o patrocinador, os membros da equipe e outras partes interessadas. Isso inclui fornecer diretrizes e apresentar a visão de sucesso para o projeto”.

Diante do que foi apresentado até o momento ficamos com a impressão de que a única diferença entre o Atendimento Publicitário e o Gerente de Projetos é que o Atendimento possui um conhecimento mais apurado do mercado publicitário e do mercado em que o cliente atendido está inserido. Porém, explorando a última edição do Guia PMBOK, podemos perceber que as habilidades do Gerente de Projetos incluem o conhecimento do setor em que a organização está inserida.

Ne 6ª Edição do Guia PMBOK, a figura do Gerente de Projetos é abordada com maior detalhamento. Através do triângulo de talentos (Figura 12) apresentado no Guia conseguimos entender o que se espera do profissional Gerente de Projetos.

O PMI (2017, p. 56) define o gerenciamento de projetos técnicos como o “conhecimento, habilidades e comportamentos relativos a domínios específicos de gerenciamento de projetos, programas e portfólios. Os aspectos técnicos da execução da sua função”. A liderança é caracterizada pelo PMI (2017) como as habilidades necessárias para orientar, motivar e dirigir uma equipe, tendo como objetivo levar a organização a atingir suas metas de negócios. E, por fim, as habilidades que se relacionam com o gerenciamento estratégico e de negócios, que consiste na expertise no setor em que a empresa está inserida, bem como da organização em si, para “melhorar o desempenho e fornecer melhor os resultados do negócio” (PMI, 2017, p. 56).

Com isso, podemos considerar que o profissional Gerente de Projetos possui todas as habilidades necessárias para assumir o que antes era desenvolvido pelo Atendimento Publicitário. Entender as diferentes atuações, inclusive se as funções podem coexistir, é uma investigação complexa e pertinente, mas seria custoso demais tentar abordar neste trabalho de conclusão de curso. Portanto, daremos andamento na análise para que possamos cumprir com o objetivo proposto por este trabalho.



Figura 12 - Triângulo de talentos do PMI.  
Fonte: PMI (2017).

As duas entrevistadas da segunda etapa de coleta de dados são responsáveis por liderar equipes. A Gerente de Projetos da AG1 é responsável pela liderança da equipe que compõe o seu núcleo, enquanto que a Diretora de Operações da AG2 é responsável por liderar toda a equipe da agência (Tabela 10).

<b>Você é um gestor/responsável por um grupo ou time de pessoas? Quantas pessoas?</b>	
Gerente de Projetos - AG1	Sim, 6 pessoas.

Diretora de Operações - AG2	Sim, 15 pessoas.
-----------------------------	------------------

Tabela 10 - Parte integrante da segunda etapa de coleta de dados.

Fonte: desenvolvido pela autora.

Visivelmente a implantação de gestão de projetos nas duas agências analisadas resultou em adaptações nas estruturas organizacionais. Assim, abaixo vamos analisar como aconteceram e o quão profundas foram.

A Gerente de Projetos da AG1 foi contratada para ficar responsável por uma conta publicitária, que já entrou para a AG1 no formato de projetos. Dessa forma, não soube informar como seria a estrutura organizacional da agência anterior à implantação de gestão de projetos. Já a AG2 adotava um modelo divisional (Gráfico 1).

Qual a estrutura organizacional da agência de publicidade? (Aqui as imagens disponíveis para melhor visualização: <https://bit.ly/2XupGlo>)



Gráfico 1 - Gráfico do questionário aplicado na segunda coleta de dados.

Fonte: desenvolvido pela autora.

A estrutura divisional, conforme abordado no tópico 2.2 do capítulo um, tem profissionais agrupadas por atender o mesmo cliente, produto ou região. “As estruturas divisionais por produto agrupam funções e atividades trabalhando um produto único ou serviço; as divisionais por clientes agrupam clientes de portes diferentes; e as divisionais por região geográfica reúnem as atividades por local” (LUPETTI, 2009, p. 28).

Após a implantação de gestão de projetos, as agências sofreram mudanças significativas em suas estruturas. As entrevistadas relatam extinções de funções, mudança na organização das equipes, responsabilidades etc (Tabela 11).

<b>Houve mudança na estrutura organizacional da empresa após essa implantação? (Por exemplo: funções foram extintas; mudaram as responsabilidades de algumas funções; mudou a estrutura organizacional de toda empresa etc).</b>	
Gerente de Projetos - AG1	Sim! Cargos e funções foram repensadas, além da estrutura organizacional e modelos de trabalho.
Diretora de Operações - AG2	Sim. A função de <i>head</i> de atendimento foi extinta e os gestores de projetos passaram a ter total responsabilidade dos projetos.

Tabela 11 - Parte integrante da segunda etapa de coleta de dados.

Fonte: desenvolvido pela autora.

Na primeira etapa da coleta de dados contamos com a participação do Gerente de Projetos Digitais e de Inovação da AG1. Este profissional foi contratado para liderar as demandas do Núcleo de Inovação. Trata-se de uma nova função criada, assim como um novo núcleo para atender as novas demandas que o ecossistema de projetos traria para dentro da agência. São diferentes formatos e aplicações da disciplina de gestão de projetos dentro de uma mesma agência. Na AG2 a implantação, aparentemente, foi mais “uniforme”.

No que diz respeito aos formatos de remuneração antes e depois da aplicação de gestão de projetos, bem como ao modelo de negócios das agências, as mudanças são pouco distintas entre a AG1 e a AG2.

Antes de trabalhar com projetos ambas agências analisadas citam como principais formatos de remuneração os conhecidos *fee* mensal fixo, desconto-padrão e honorários de 15% sobre custos de produção (Gráfico 3).

Você consegue citar quais os principais formatos de remuneração da agência?

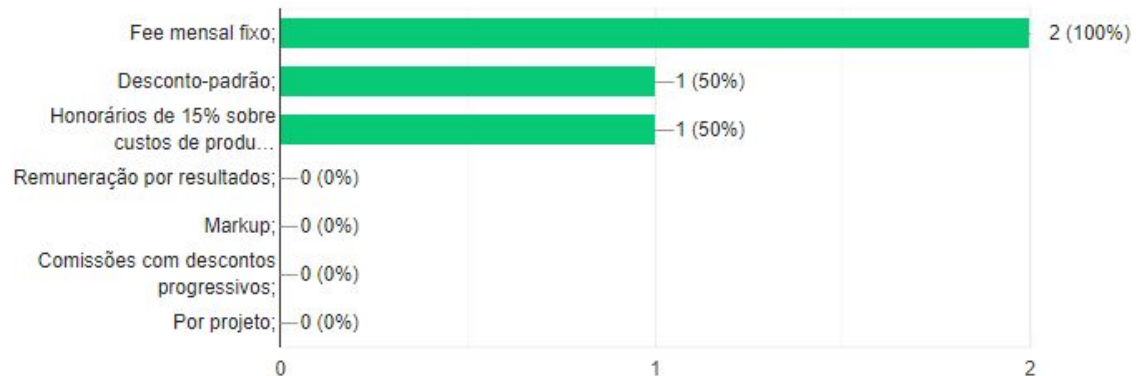


Gráfico 3 - Gráfico do questionário aplicado na segunda coleta de dados.  
Fonte: desenvolvido pela autora.

Após a implantação de gestão de projetos as agências não deixaram de trabalhar no formato de *fee* mensal fixo, porém foi adicionada a opção de projetos. De acordo a Diretora de Operações da AG2, no formato de projetos os escopos são mais definidos, bem como nos últimos meses houve mais fechamento de contratos no formato de projetos do que no formato de *fee* mensal fixo (Tabela 12). A aparente diferença entre as duas modalidades é que as entregas ficam mais claras, como número, tipo, tempo de execução, equipes envolvidas, etc.

<b>Houve mudança nos formatos de remuneração da agência após a implantação de gestão de projetos?</b>	
Gerente de Projetos - AG1	Sim, alguns clientes funcionam apenas com projetos, outros atendem em ambas as modalidades.
Diretora de Operações - AG2	Escopos de propostas mais definidos, como quantidade e tipos de campanhas e peças, mais propostas por projetos em vez de <i>fee</i> mensal fixo.

Tabela 12 - Parte integrante da segunda etapa de coleta de dados.  
Fonte: desenvolvido pela autora.

A profundidade da implantação de gestão de projetos dentro das agências varia (Tabela 13). Na AG2 houve uma mudança total, inclusive no modelo de negócios para que se adotasse um **modelo projetual**. Enquanto que a AG1 realizou mudanças pontuais, que, de acordo com a entrevistada, opera em um **modelo híbrido**. Aqui é importante considerar que as agências possuem diferentes portes, enquanto a AG1 é considerada uma empresa de grande porte, a AG2 se encaixa como uma empresa de pequeno porte.

Segundo a entrevistada da AG2 o modelo projetual consiste em trabalhar com contratos que usam a lógica de um projeto, que de acordo com PMI (2017, p. 4) “é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único”.

Na AG1, apesar de ter uma implantação que aparentemente não afetou os formatos de remuneração, é interessante observar que as demandas são geridas como projetos, assim como a relação entre os atores envolvidos segue a lógica de independência e responsabilização individual pelas demandas.

<b>Houve mudança no modelo de negócios da agência?</b>	
Gerente de Projetos Digitais e de Inovação - AG1	O entrevistado não sabe informar. Segundo ele houve uma movimentação da agência para melhorar a performance da empresa e agilizar as entregas, com isso, profissionais de projetos foram adicionados na organização.
Gerente de Projetos - AG1	A mudança, segundo ela, foi pontual. Parte das contas publicitárias foram configuradas no formato de projetos e o restante permaneceu como <i>fee</i> . Ela usa o termo <b>modelo híbrido</b> .
CEO - AG2	Sim. A agência passou a adotar um <b>modelo projetual</b> . Os novos contratos fechados são neste formato, porém a agência ainda possui clientes com contrato de <i>fee</i> .

Tabela 13 - Parte integrante da primeira etapa de coleta de dados.  
Fonte: desenvolvido pela autora.

A profundidade da implantação de gestão de projetos chama a atenção e, analisando de fora, pode comprometer a efetividade de sua aplicação. Adicionar na equipe um Gerente de Projetos sem realizar ajustes estruturais na organização é eficaz? O modelo de agência tradicional possui práticas consolidadas que podem dificultar a atuação de um Gerente de

Projetos? Com relação aos modelos de negócio, qual seria o mais indicado para o contexto do mercado publicitário atual?

Conforto (2017), em um artigo dedicado ao mercado publicitário, observa que mudanças radicais estão acontecendo em praticamente todos os setores industriais. Para o autor, as empresas precisam desenvolver competências estratégicas, definindo processos eficientes e adotando uma cultura de boas práticas de gestão. O autor responde parte dos questionamentos do parágrafo acima ressaltando que no fim a melhor solução é aquela que foi pensada e customizada para a empresa. “É importante compreender que cada organização precisa desenvolver e aprimorar sua própria receita, modelo de atuação, cultura, processos e práticas” (CONFORTO, 2017, p. 5).

Na análise de Conforto (2017), uma questão é certa: “trabalhos executados por projetos deixou de ser apenas tendência e agora é um fato” (CONFORTO, 2017, p. 6). Com relação ao modelo de negócios, o autor salienta que muitas vezes uma abordagem única não é eficiente, o indicado é ter a capacidade de desenvolver ambientes e modelos híbridos e assumir uma postura de adaptação constante do negócio. A mesma abordagem é considerada para pensar as metodologias de gestão de projetos usadas pela organização.

A dinâmica de atendimento das contas *fee* também foi alterada com a adoção de gestão de projetos na AG1 e AG2 (Tabela 14). Na AG1 a Gerente de Projetos atende uma conta publicitária que possui a dinâmica de atendimento de gestão de projetos (Tabela 15). Essa dinâmica implica ter o escopo dos contratos bem definidos, com isso, a Gerente de Projetos tem domínio de todas as demandas que serão desenvolvidas dentro do período do contrato, o número de demandas, quais os recursos serão necessários, quais recursos estarão disponíveis etc. Para a AG1, campanhas publicitárias são consideradas projetos e como tal são gerenciadas de acordo com metodologias de gerenciamento de projetos. No núcleo da conta que a Gerente de Projetos está inserida a documentação das lições aprendidas auxiliam no aprimoramento dos processos.

Na AG2 (Tabela 15), o escopo dos contratos também são bem definidos, portanto, se surgirem demandas por parte dos clientes que não fazem parte do contrato vigente, são cobradas separadamente e seu desenvolvimento também pode ser realizado por uma outra equipe que não atende as demandas rotineiras. Para a AG2, campanha publicitárias também são consideradas como projetos, para tanto, utiliza de um gerenciamento dos prazos e custos.

**Anunciantes com contas fixas passaram a ser atendidos por projetos?**



Gerente de Projetos - AG1	Sim.
Diretora de Operações - AG2	Sim.

Tabela 14 - Parte integrante da segunda etapa de coleta de dados.  
Fonte: desenvolvido pela autora.

<b>Se sim, como acontece (descrever brevemente - logística de atendimento, formato de remuneração, há a implantação de mensuração de resultados?)</b>	
Gerente de Projetos - AG1	<p>A maior parte das demandas são organizadas por campanhas, que se encaixam como projetos. As demandas que fogem deste eixo acabam entrando na mesma lógica, mas é um pouco mais confuso para o cliente entender. No núcleo da conta 1, não atendemos demandas <i>always on</i>, o que facilita a organização de projetos, diferente do núcleo da conta 2, por exemplo. A equipe pode aumentar, de acordo com as necessidades de campanha, e geralmente esse custo é repassado para o cliente, visto que já é previsto no planejamento da campanha. Às vezes se é contratado um fornecedor, ou então, <i>freelas</i>.</p> <p>Como as campanhas da conta 1 são cíclicas, a mensuração de resultados e lições aprendidas são de suma importância para o andamento e crescimento da marca.</p>
Diretora de Operações - AG2	<p>Dentro do formato de <i>fee</i> fixo eventualmente surgem projetos específicos que são organizados de forma específica, com atendimentos específicos, não necessariamente o atendimento da conta, remuneração extra <i>fee</i>, cronograma...</p>

Tabela 15 - Parte integrante da segunda etapa de coleta de dados.  
Fonte: desenvolvido pela autora.

No capítulo 2 discorreremos sobre os diferentes tipos de atividades que fazem parte do portfólio de uma empresa, elas são diferenciadas por Menezes (2003) como atividades rotineiras e atividades inovadoras. Segundo o autor, as atividades inovadoras são as que necessitam de uma administração de projetos, enquanto que as atividades rotineiras precisam de administração das capacidades.

Menezes (2003) diferencia a natureza das atividades e direciona o gerenciamento de projetos para as atividades inovadoras por elas serem compostas por muitas incertezas, sendo que incertezas fazem parte de ambientes inovadores.

Quando questionadas sobre com que tipo de atividades o pessoal de projetos se relaciona, as participantes da segunda etapa da coleta de dados responderam de forma unânime: se relacionam com atividades inovadoras e atividades rotineiras (Gráfico 4).

É importante lembrar que dentro da AG1 existe um Núcleo de Inovação, criado para dar andamento em atividades inovadoras as quais os núcleos de cada conta publicitária não conseguem atender. Sendo assim, o Gerente de Projetos Digitais e de Inovação, inserido no Núcleo de Inovação, só se relaciona com atividades inovadoras, enquanto que Gerentes de Projetos responsáveis por contas publicitárias se relacionam com demandas rotineiras e inovadoras.

#### O pessoal dedicado a projetos se relaciona com que tipo de atividades?

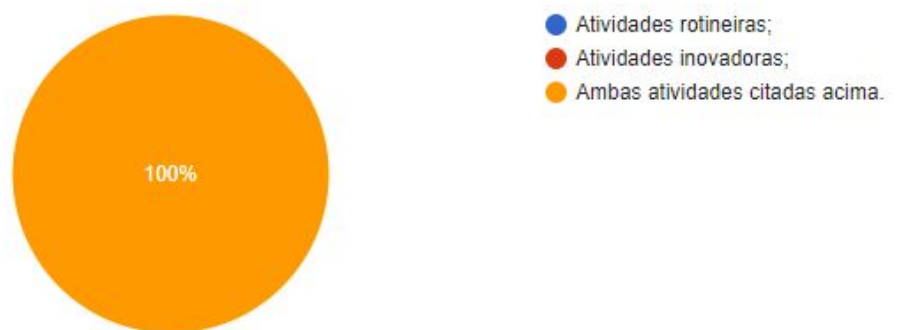


Gráfico 4 - Gráfico do questionário aplicado na segunda coleta de dados.  
Fonte: desenvolvido pela autora.

As demandas que o pessoal de projetos estão envolvidos variam entre a AG1 e AG2 (Gráfico 5). A variação está relacionada ao tipo de demandas que as agências atendem, na AG1 o pessoal de projetos se relaciona com entregas digitais únicas e também com campanhas publicitárias, enquanto que na AG2 o pessoal de projetos atua apenas em campanhas publicitárias.

Das opções citadas abaixo cite todas as que os profissionais de projetos estão envolvidos atualmente:

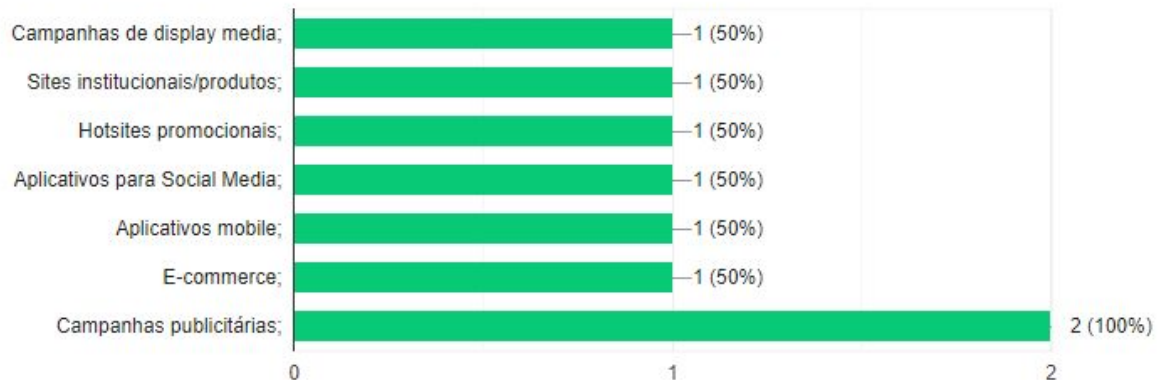


Gráfico 5 - Gráfico do questionário aplicado na segunda coleta de dados.  
Fonte: desenvolvido pela autora.

## CATEGORIA 2 - ROTINAS DE GESTÃO DE PROJETOS

A investigação das rotinas de gestão de projetos utilizadas em cada agência nos auxilia no entendimento sobre o conhecimento de projetos, bem como a profundidade de implantação que cada empresa possui. As agências realizam gerenciamento de projetos ou apenas a administração das capacidades? Quais são as metodologias mais utilizadas no ambiente de agência tradicionais?

A AG1, apesar de ter implantado a gestão de projetos de forma pontual, parece ter mais domínio sobre metodologias, processos e componentes-chave de um projeto. A linguagem de projetos faz parte da fala da Gerente de Projetos e do Gerente de Projetos Digitais e de Inovação. Enquanto que as participantes da AG2 apresentam um conhecimento mais limitado.

Podemos perceber essa distinção quando as duas participantes da segunda fase de coleta de dados são questionadas com relação as metodologias, boas práticas e processos adotados pelas agências (Tabela 16). A AG1 informa que utilizam uma metodologia própria inspirada em métodos ágeis (Tabela 17), o motivo desta escolha está relacionado com a velocidade que as demandas precisam ser executadas, assim como o volume das mesmas.

Já a AG2 não faz uso de uma metodologia específica (Tabela 16), aparentemente os projetos são gerenciados de diferentes formas e varia de acordo com a equipe envolvida. O motivo por não adotarem uma metodologia, segundo a Diretora de Operações, é a falta de treinamento para projetos. A participante cita também que a equipe não acredita na

possibilidade de se usar uma metodologia para gerenciar as demandas de toda a agência (Tabela 17).

<b>Qual é a metodologia, boas práticas, processo ou mindset de gestão adotada por sua empresa?</b>	
Gerente de Projetos - AG1	Inspirações em métodos ágeis <sup>8</sup> .
Diretora de Operações - AG2	Aqui temos muito a avançar. Não existe um padrão.

Tabela 16 - Parte integrante da segunda etapa de coleta de dados.  
Fonte: desenvolvido pela autora.

<b>Quais foram os motivos que fizeram sua empresa optar pelas metodologia citada anteriormente?</b>	
Gerente de Projetos - AG1	Velocidade e Volume das demandas.
Diretora de Operações - AG2	Os motivos de não usar uma metodologia específica são justamente a falta de treinamento e crença da equipe em um modelo ideal para toda agência.

Tabela 17 - Parte integrante da segunda etapa de coleta de dados.  
Fonte: desenvolvido pela autora.

Ambos softwares adotados pelas agências são adaptados para a realização de gestão de projetos. O software Trello, adotado pela AG2 (Tabela 18), tem seu desenvolvimento baseado na metodologia ágil Scrum<sup>9</sup>. A AG1 faz uso do software Publiweb (Tabela 18), este é voltado para a gestão de demandas de agência de publicidade e está em constante adaptação para atender e aplicar ferramentas a fim de melhorar o desempenho de projetos.

<b>Qual é o software/plataforma de gestão de projetos adotado por sua empresa?</b>	
Gerente de Projetos - AG1	PubliWeb.

<sup>8</sup> Os métodos ágeis são populares e bem recebidos em organizações voltadas para a inovação. O objetivo dos métodos ágeis é melhorar a produtividade de um grupo de trabalho. Os métodos ágeis prezam pelas entregas rápidas, qualidade e flexibilidade (MACHADO e MEDINA, 2015)

<sup>9</sup> O Scrum é “uma metodologia extremamente ágil e flexível, que tem por objetivo definir um processo de desenvolvimento iterativo e incremental podendo ser aplicado a qualquer produto ou no gerenciamento de qualquer atividade complexa” (BISSI, 2007, p. 3).

Diretora de Operações - AG2	Trello.
-----------------------------	---------

Tabela 18 - Parte integrante da segunda etapa de coleta de dados.

Fonte: desenvolvido pela autora.

O gerenciamento de projetos pode contar com diferentes metodologias, sejam elas tradicionais ou ágeis. De acordo com o PMI (2017) as metodologias são compostas por práticas, procedimentos, regras e técnicas usadas por aqueles que trabalham em uma disciplina. Segundo Conforto (2017, p. 7) “devido à grande quantidade de práticas, técnicas e ferramentas, a complexidade de uma organização, e a necessidade de ser eficiente na execução dos projetos e operações, a solução mais adequada é aquela customizada e aprimorada pela agência”, por isso, a opção da AG1 de desenvolver uma metodologia própria inspirada em métodos ágeis demonstra domínio de seus processos e entendimento de projetos.

Conforto (2017) sugere que para o mercado publicitário o melhor a se adotar são modelos híbridos. O autor conceitua modelos híbridos como a “combinação de princípios, práticas, técnicas e ferramentas de diferentes abordagens em um processo sistemático que visa adequar a gestão para o contexto de negócio e tipo específico de projetos” (CONFORTO, 2017, p. 8).

A aplicação de gestão de projetos em ambas agências analisadas ainda é recente e, por conta disso, a maturidade dos processos, do conhecimento, das habilidades, técnicas e metodologias de gerenciamento de projetos não estão bem desenvolvidas.

A formação publicitária também é deficitária no que diz respeito ao entendimento de gerenciamento de demandas, o que torna as dinâmicas de projetos desconhecidas e pouco exploradas até o momento. Na primeira etapa de coleta de dados, quando questionados sobre como adquiriram os conhecimentos de gestão de projetos, os dois participantes da AG1 informaram que foi de forma autodidata e com experiências práticas profissionais.

Neste sentido, as agências de publicidade que possuem interesse em implantar a gestão de projetos em suas rotinas precisam considerar o investimento de tempo e recursos para o treinamento das equipes para o ambiente de projetos, além de estar aberta para realizar as transformações necessárias para que a implantação seja efetiva.

No mercado publicidade tradicional de forma geral o fenômeno ainda é recente e requer maior energia e dedicação de investigação. O importante é adotar a visão de projetos para essa implantação também, realizar a documentação das lições aprendidas, estudar sobre diferentes metodologias, entender melhor o negócio em que a agência está inserida, se aproximar dos anunciantes e assumir a posição de aprimoramento constante.

### CATEGORIA 3 - AMBIENTE EXTERNO DA AGÊNCIA DE PUBLICIDADE

Como apresentado no capítulo 1 deste trabalho, os principais fatores que colocam em xeque as agências de publicidade tradicionais são provenientes do ambiente externo a agência.

A adoção da gestão de projetos nas duas agências analisadas tem como algumas das motivações o aumento de produtividade, melhora na performance da agência e alinhamento com as novas necessidades do anunciantes.

Quando questionadas sobre a recepção dos anunciantes com a implantação da gestão de projetos nas duas agências as entrevistadas respondem de forma otimista.

A Gerente de Projetos da AG1 entende que os clientes estão em adaptação (Gráfico 6), enquanto que a Diretora de Operações da AG2 classifica como positiva.

A adoção da gestão de projetos, como apresentada acima, muda as dinâmicas de atendimento das contas publicitárias, define melhor o escopo dos contratos, quantifica as entregas, o tipo de entregas, a frequência, quais os recursos estão disponíveis. Podemos entender como um formato mais transparente de trabalho, visto que, o anunciante recebe de forma mais clara o que foi contratado. Inicialmente pode gerar alguns desconfortos na relação, pois muda a dinâmica dos contratos *fee*.

Considerando a recepção do anunciante com relação a implantação de gestão de projetos, você classificaria como?

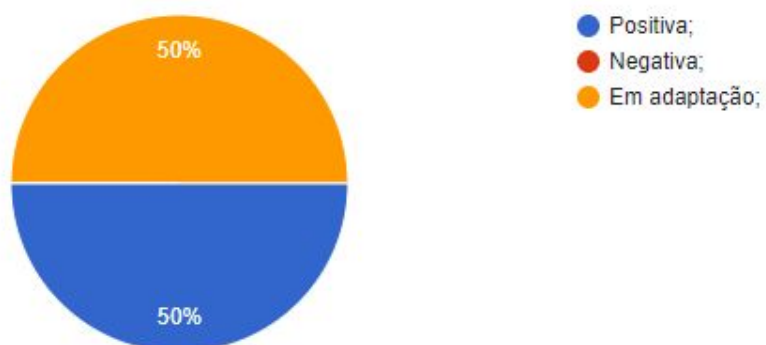


Gráfico 6 - Gráfico do questionário aplicado na segunda coleta de dados.  
Fonte: desenvolvido pela autora.

Conforme apresentado na categoria acima (Tabela 14), as contas fixas também passaram a adotar as dinâmicas de projetos. A aplicação é feita em diferentes formatos (Tabela 15) e isso ocorre em função do contrato vigente e do tipo de entrega. É interessante,

do ponto de vista comercial, a possibilidade do cliente adicionar em seu “carrinho de compras” demandas que não fazem parte do escopo do contrato que está em vigor. Novamente, a relação fica mais transparente.

## **6 CONCLUSÃO**

Este trabalho de conclusão de curso teve como objetivo compreender como o gerenciamento de projetos pode auxiliar empresas de comunicação publicitárias tradicionais a manter-se relevantes no mercado publicitário atual.

Para tanto, desenvolvemos capítulos para abordar como o mercado publicitário tradicional está estruturado, suas fragilidades e aspectos que colocam em xeque sua relevância no mercado.

Percebeu-se que os fatores que colocam em xeque a competitividade das estruturas tradicionais são provenientes dos 3 âmbitos: estrutural, setorial e interno. Menezes (2003), além de conceituar cada um deles, nos apresenta, em quais a organização consegue interferir. Os âmbitos setorial e interno estão mais acessíveis, com isso, as organizações conseguem ajustar alguns fatores que venham destes 2 âmbitos, mas o estrutural é distante. O apego das agências tradicionais aos velhos hábitos agrava as consequências por não agir de forma rápida diante das pressões provenientes dos 3 âmbitos.

A implantação de gestão de projetos dentro das estruturas está se popularizando a nível global, várias organizações veem na disciplina a possibilidade de melhorar sua competitividade no mercado. A disciplina auxilia no processo de melhorar a competitividade de uma organização, pois implica pensar sobre o negócio, sobre seus processos, produtos, serviços, e coloca a empresa em uma posição de aprimoramento contínuo. Posição esta tão necessária para as agências de publicidade tradicional.

O que vemos na implantação da gestão de projetos nas 2 agências analisadas são implantações com diferentes níveis e profundidade e até mesmo diferentes abordagens para a gestão de projetos dentro de uma mesma agência. As implantações são recentes e ainda estão em processo de adaptação, o que, no ambiente de projetos, não é um problema. Colocar-se em uma posição de aprendizado e aprimoramento contínuo faz parte da dinâmica de gestão de projetos.

Adentrar o mundo da gestão de projetos através da revisão bibliográfica apresentada no capítulo 2 e analisar as duas agências de publicidade selecionadas contribuiu para o entendimento de que é possível implantar a gestão de projetos em agências de publicidade tradicionais a fim de mantê-las relevantes no mercado e isso pode ocorrer de diferentes formas.

A aplicação de gestão de projetos pode ser utilizada para realizar a gestão das demandas existentes, seja elas inovadoras ou não. Essa aplicação visa melhorar a produtividade e desempenho das equipes, porém pode não ser tão efetiva a longo prazo, visto que diversos aspectos da formatação tradicional das agências de publicidade implicam na atual inviabilidade do modelo.

Uma implantação mais profunda consiste em repensar o modelo tradicional de agências de publicidade usando como referência o modelo projetual. Essa implantação é mais profunda que a citada anteriormente, porém, aparentemente, mais efetiva, visto que ajusta a estruturação tradicional olhando para: formatos de remuneração, estruturas organizacionais, cargos/funções, processos, metodologias, relacionamentos com clientes, com colaboradores e parceiros, assim como suas atividades.

Os ajustes dos modelos tradicionais são urgentes e pertinentes, porém o processo de transformação de uma empresa necessita de planejamento, visão estratégica e muita gestão: financeira, de pessoas, de lucros. Não podemos cair na armadilha de reposicionar uma empresa no mercado em que atua apenas com argumentação e uma boa campanha publicitária, a transformação precisa ser estrutural e profunda.

Com isso, a outra abordagem possível para a gestão de projetos em agências de publicidade tradicionais consiste em considerar a transformação do modelo de negócios da agência tradicional como um projeto. A definição de objetivos claros, o entendimento das diferentes fases, o gerenciamento dos recursos, e o processo de estar em constante aprimoramento podem e devem ser considerados para a reestruturação das agências de publicidade tradicionais.

Diante de tudo o que foi apresentado até o momento, podemos considerar que além das 3 opções de abordagem da gestão de projetos para auxiliar as agências tradicionais a manterem-se relevantes no mercado, outras abordagens também são possíveis. O que define essa abordagem é, antes de mais nada, a definição do projeto.

A disciplina que, no início do processo de construção deste trabalho, parecia ser uma forma de realizar o gerenciamento de demandas, mostra-se, ao fim, que tem potencial para gerar o processo de transformação e conduzi-lo. Não podemos afirmar, em um trabalho de conclusão de curso, que a implantação da gestão de projetos em agências tradicionais é a resposta para todos os seus problemas, mas certamente podemos apontar como uma das opções disponíveis para auxiliar nas transformações que são tão pertinentes. Ou muda ou morre.



## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BENETTI, Edison. Mídia. In: RIBEIRO, Júlio et al. **Tudo o que você queria saber sobre propaganda e ninguém teve paciência para explicar**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1989.

BIGÃO, Fabiana; MOURA, Myrian. **Fundamentos de Gestão de Projetos**. E-book. 2015. Disponível em: <<https://amauroboliveira.files.wordpress.com/2015/11/ebook-fgp-v2.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2019.

BRAINCAST #188 - **Profissão: Gerente de projetos**. Entrevistadores: Carlos Merigo e Cristiano Dias. Entrevistados: Eduardo Martin e Daniel Martins. São Paulo: B9 Podcasts, 11 de abril de 2016. Podcast. Disponível em: <<https://www.b9.com.br/shows/braincast/braincast-188-profissao-gerente-de-projetos/>>. Acesso em: 04 ago. 2019.

BURNS, Will. **The Advertising 'Agency Of Record' Model Isn't Dead, It's Just Being Reinvented**. 2015. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/willburns/2015/05/14/the-advertising-agency-of-record-model-isnt-dead-its-just-being-reinvented/#3386c8e93e2a>>. Acesso em: 08 maio 2018.

CENP (Brasil). **Resolução 01/2019 Veículo De Comunicação/Divulgação**. Disponível em: <[https://www.cenp.com.br/PDF/Comunicados/RESOLUCAO\\_01\\_2019\\_Veiculos\\_de\\_Comunicacao\\_Divulgacao.pdf](https://www.cenp.com.br/PDF/Comunicados/RESOLUCAO_01_2019_Veiculos_de_Comunicacao_Divulgacao.pdf)>. Acesso em: 26 ago. 2019.

CENP (Brasil). **Normas-Padrão da Atividade Publicitária**. 1998. Disponível em: <<https://www.cenp.com.br/documentos/normas-padrao>>. Acesso em: 09 ago. 2019.

CONFORTO, Edivandro. **O hibridismo como abordagem para a Gestão de Projetos no mercado publicitário**. São Paulo: Mestre Gp, 2017. 13 p.

COSTA, Henrique Araújo; COSTA, Alexandre Araújo. **Direito da Publicidade**. Brasília: Thesaurus, 2008. 96 p.

DANTAS, Edmundo Brandão. **A Agência de Comunicação Publicitária como Empresa: O Lado Menos Charmoso da Publicidade e da Propaganda.** São Paulo: Atlas, 2015. 381 p.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Gerenciamento de Contas: Uma Abordagem Aplicada a Agências de Comunicação Publicitária.** São Paulo: Atlas, 2009. 220 p.

DUARTE, J. & BARROS, A. (2009). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.** 2. ed. São Paulo: Atlas.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de Pesquisa.** Porto Alegre: Editora da Ufrgs, 2009. 120 p. Disponível em:

<<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 16 nov. 2019.

LOPES, Luísa; BRITO, Carlos (2008). Dinâmicas da relação com o cliente: o conceito do ciclo de vida de uma relação. In Proceedings of the **IASK International Conference Global Management.** Porto, p. 509-516. ISBN 978-989-95806-1-9.

LUPETTI, Marcélia. **Administração em Publicidade: A Verdadeira Alma do Negócio.** 2. ed. São Paulo: Cengage, 2009. 210 p.

MENEZES, Luís César de Moura. **Gestão de Projetos.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 222 p.

NOKES, Sebastian; KELLY, Sean. **O Guia Definitivo do Gerenciamento de Projetos: Como Alcançar Resultados Dentro do Prazo e do Orçamento.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011. 384 p.

PINTO, Antônio Lino. **Gestão em agências de propaganda.** São Paulo: Viramundo Consultoria, 2017. 301 p.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)/Project Management Institute.** 6. ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2017. 726 p.

SCHUCH, Lucas Alves. **Transformações na Propaganda: um olhar rizomático sobre a prática publicitária.** 2019. 151 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós - Graduação em Comunicação, UFSM, Santa Maria, 2019.

YIN, Robert K.. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 290 p.