

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL  
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS - BACHARELADO

Ana Cláudia Machado

***CONSTRUINDO PONTES:***

um miniguia sobre o papel do Atendimento na gestão do relacionamento  
nas agências de comunicação em Santa Cruz do Sul

Santa Maria, RS

2023

Ana Cláudia Machado

**CONSTRUINDO PONTES:**

um miniguia sobre o papel do Atendimento na gestão do relacionamento nas  
agências de comunicação em Santa Cruz do Sul

Trabalho de conclusão apresentado ao  
Curso de Comunicação Social - Relações  
Públicas, da Universidade Federal de  
Santa Maria (UFSM, RS), como requisito  
parcial para obtenção do título de  
**Bacharel em Relações Públicas.**

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Elisângela Carlossso Machado Mortari

Santa Maria, RS  
2023

Ana Cláudia Machado

**CONSTRUINDO PONTES:** um miniguia sobre o papel do Atendimento na gestão do relacionamento nas agências de comunicação em Santa Cruz do Sul

Trabalho de conclusão apresentado ao Curso de Comunicação Social - Relações Públicas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Relações Públicas**.

---

**Elisangela Carlosso Machado Mortari, Prof.a Dr.a (UFSM)  
(Presidente/Orientadora)**

---

**Nome completo, titulação (instituição)**

---

**Nome completo, titulação (instituição)**

Santa Maria, RS  
2023

*Dedico este trabalho a minha mãezinha Lurdes, que me deu a vida e permitiu através do seu apoio e amor que eu vivesse entre a vida real e meus sonhos. Graças a ti e ao meu pai, Lurdika, estou escrevendo isso. Meu diploma também é de vocês!*



## AGRADECIMENTOS

Chegar neste momento exigiu esforço, estudo, abrir mão de algumas coisas, mas também me proporcionou encontrar as pessoas certas para fazer esse barulho comigo. E nisso eu sou muito abençoada. É tanta gente boa que foi contribuindo na construção desse ciclo, que se eu fosse agradecer a cada um daria um livro. Mas essa parte, de agradecer, fiz e farei questão de seguir fazendo pessoalmente todos os dias. Porém aqui, dedico esta seção a:

A minha irmã de sangue Patrícia e aos meus sobrinhos e irmãos de coração João, Luiza e Arthur. Quando me mudei para Santa Maria em 2018, descobri-me irmã e tia, deu-me saudades de casa e entendi o tamanho da importância que vocês têm na minha vida.

Ao meu padrasto João, a quem sou grata por todo o carinho e apoio que recebo, principalmente quando “estudar na UFSM” era apenas um sonho, você esteve aqui por mim, e eu estarei sempre aqui por você.

As minhas tias Rosa e Flora, por serem essenciais, e continuarem segurando a mão da minha mãe, da minha irmã e dos meus sobrinhos, estando presentes em todos os momentos da nossa vida. Eu amo e admiro vocês.

A minha dinda Dê e prima Camile, eu nunca vou esquecer daquele churrasco que fizeram no dia em que eu passei na Universidade, para comemorar; por me acolherem e darem um quarto na casa de vocês. Quero fazer muitos churrascos para comemorar as nossas vitórias ainda.

A Cris, meu muito obrigada por todas as caronas para casa nos finais de semana, por ser um ombro amigo e escutar 02 horas de chororô quase sempre, mas ainda sim, ser luz e amor.

Falando em amor, agradeço ao Léo, a quem encontrei no finalzinho dessa trajetória, e que hoje é essencial no meu dia a dia. Sou grata pelo companheirismo, admiração, amizade e, principalmente, por compartilhar a vida comigo, o Dimas e o Fred.

Aos meus amigos Bárbara, João, Mariana e Nataly. Às vezes me pergunto qual a probabilidade de pessoas tão diferentes se encontrarem em um lugar novo para trilhar um caminho juntos, e ainda darem certo... e deu muito certo. Vocês são os irmãos que a vida me deu.

Assim como também, sou grata pela minha amiga Samara, que me inspira a ser ainda melhor e que quando mais precisei, dividiu a sua cama comigo.

A minha orientadora e professora Elis, a quem admiro tanto. Sou grata por todos os conhecimentos, por todo apoio e por ter acreditado no meu potencial ao longo desses 5 anos de formação.

A Camila e a Nicole, por toda a disposição em me ajudar neste trabalho, revisando, lendo e layoutando o guia a partir das minhas ideias. Vocês são demais!

E a todas as pessoas a quem eu cruzei o caminho durante essa jornada, que torceram por essa conquista, meu muito obrigada de todo o coração. Que lembrem sempre de mim com carinho!

Ana.

*Tem caminho que surge depois do passo.*

**- Zack Magiezi.**

## RESUMO

**CONSTRUINDO PONTES:** um miniguia sobre o papel do Atendimento na gestão do relacionamento nas agências de comunicação em Santa Cruz do Sul

Autora: Ana Cláudia Machado

Orientadora: Elisângela Carlosso Machado Mortari

Considerando a importância do atendimento para a gestão do relacionamento nas agências de comunicação, percebe-se a necessidade da contribuição da área das Relações Públicas nesses espaços. Desse modo, o presente Trabalho de Conclusão de Curso objetiva identificar as aproximações entre o setor de Atendimento e a função das Relações Públicas nas agências de comunicação. Para isso, procurou-se realizar uma revisão bibliográfica sobre o que simboliza as agências de comunicação e o papel do atendimento (CORRÊA, 1997; ERTEL; FEIJÓ, 2019), bem como elucidar como a área de relações públicas pode contribuir com o setor. Esta pesquisa possui abordagem quanti-qualitativa, aplicada através da Escala Likert, com um universo de 27 profissionais de 10 agências da cidade de Santa Cruz do Sul, a fim de mapear a relevância do Atendimento, setor responsável por gerir e mediar o relacionamento entre a agência e o cliente, e identificar se as Relações Públicas estão presentes e contribuem com essa função. Através da análise dos dados gerados, foi desenvolvido um miniguia sobre o papel do Atendimento na gestão do relacionamento com o cliente nas agências de comunicação.

**Palavras-chave:** Relações Públicas. Atendimento. Agência de Comunicação. Competências Individuais.

## ABSTRACT

***BUILDING BRIDGES:*** a mini-guide on the role of Account Manager in relationship management at PR agencies in Santa Cruz do Sul

Considering the importance of account manager for relationship management in marketing agencies, a Public Relations professional is perceived in these spaces. Consequently, this graduation paper aims to identify the approximations between Account Manager sector and the role of Public Relations in communication agencies. In addition, an attempt was made to carry out a bibliographical review on what marketing agencies symbolize and the role of its service (CORRÊA, 1997; ERTEL; FEIJÓ, 2019), as well as to elucidate how the public relations area can contribute to the sector. This research has a quantitative and qualitative approach, applied through the Likert Scale, with a universe of 27 professionals from 10 agencies in the city of Santa Cruz do Sul (Brazil), in order to map the relevance of Customer Service, the sector responsible for managing and mediating the relationship between agency and the client, and identify whether Public Relations are present and contribute to this function. Through the analysis of the generated data, a mini guide was developed about the role of Customer Service in the management of customer relationships in marketing agencies.

**Keywords:** Public Relations. Account Manager. Communications agency. Individual Skills.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	10
<b>2</b>	<b>COMO GERIR ESTRATEGICAMENTE O RELACIONAMENTO COM O CLIENTE NAS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO?</b>	12
2.1	AS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO E AS RELAÇÕES PÚBLICAS	12
2.2	O SETOR ATENDIMENTO: uma revisão bibliográfica sobre o papel do profissional de relacionamento com o cliente nas agências	15
2.3	APROXIMAÇÕES ENTRE AS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS, O ATENDIMENTO E AS RELAÇÕES PÚBLICAS	19
<b>3</b>	<b>PERCURSO METODOLÓGICO</b>	22
3.1	ESCALA LIKERT	22
3.2	FORMULÁRIO	23
3.3	ASPECTOS ÉTICOS	26
<b>4</b>	<b>RESULTADOS</b>	28
4.1	ANÁLISE DOS DADOS GERADOS	28
4.2	CRIAÇÃO DO MINIGUIA <i>CONSTRUINDO PONTES</i>	38
4.2.2	Layout	40
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	41
	<b>REFERÊNCIAS</b>	43
	<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO</b>	45
	<b>APÊNDICE B - MINIGUIA CONSTRUINDO PONTES</b>	53

## 1 INTRODUÇÃO

A missão do Atendimento do futuro é um trabalho a nível estratégico focado na mediação do relacionamento com os públicos das agências: clientes, dos mais variados segmentos, e colegas, dos setores da Criação, do Planejamento, da Mídia e do Digital. Ou seja, o profissional é um negociador com base teórica em comunicação.

Vivenciei as demandas do Atendimento nos últimos anos, por isso o desenvolvimento desta pesquisa é fruto de motivações acadêmicas, mas também profissionais. Durante minha trajetória acadêmica, busquei criar uma identidade enquanto estudante da área de RP e futura profissional para contribuir no atendimento das contas publicitárias nas agências de comunicação. De certo modo, este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) foi alicerçado nessas tentativas de reconhecimento de identidade profissional, bem como nas experiências vivenciadas.

Ao retornar para minha cidade natal, Santa Cruz do Sul, durante o 7º semestre do curso de Relações Públicas (RP) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), minha trajetória profissional iniciou no mercado da comunicação, a partir da atuação no Atendimento. Nesse momento, surgiram as seguintes indagações: como entrar em uma função que pertence teoricamente ao colega de Publicidade? Como eu, profissional de RP, posso me encaixar nisso e por que poderia?

No decorrer desta pesquisa, pretendo mostrar o papel das agências no mercado não como um fornecedor de serviços, mas como uma assessoria de comunicação com o objetivo de solucionar problemas e gerar resultados aos seus clientes. E, a partir disso, a contribuição que o profissional de RP pode ter nesses espaços. Para tanto, também foi realizada uma revisão bibliográfica sobre o papel do Atendimento em uma linha do tempo (CÔRREA, 1997).

Em resumo, este TCC possui o seguinte problema de pesquisa: Qual o papel do Atendimento na gestão do relacionamento nas agências de comunicação em Santa Cruz do Sul?. Em busca de responder essa indagação e contribuir com a área de RP, esta pesquisa tem como objetivo geral reconhecer as contribuições que o profissional de Relações Públicas nas agências de comunicação. Em específico, pretende:

- identificar as aproximações entre o setor de Atendimento e a função das Relações Públicas nas agências de comunicação.
- aplicar um questionário entre os profissionais ligados a área de relacionamento ao cliente de 10 agências de comunicação em Santa Cruz do Sul;
- descrever e analisar as opiniões e preferências dos participantes da pesquisa em relação a aspectos ligados às funções estratégicas de relacionamento com os clientes da agência;
- desenvolver um miniguia para a gestão estratégica do relacionamento com os clientes em agências de comunicação.

Em resumo, esta monografia se divide em cinco capítulos, além destas considerações iniciais. No segundo capítulo, são elucidados o objetivo das agências de comunicação, a função do atendimento e a relação do profissional de RP com esse contexto.

No terceiro capítulo, é abordado o percurso metodológico desta investigação, com destaque para a descrição do método (Escala Likert) e do instrumento investigativo (formulário), que foram essenciais para a definição do público deste trabalho: o setor de Atendimento; além dos aspectos éticos desta pesquisa.

No quarto capítulo, são apresentados os resultados desta pesquisa, tanto a análise dos dados gerados quanto o processo de construção do miniguia como produto de comunicação deste TCC. No quinto capítulo, por fim, são tecidas as considerações finais.



## 2 COMO GERIR ESTRATEGICAMENTE O RELACIONAMENTO COM O CLIENTE NAS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO?

Para alcançar os resultados deste relatório do projeto experimental, considero o diálogo transparente com o leitor a melhor maneira de apresentar as reflexões propostas no decorrer deste TCC. Neste capítulo, será apresentada a revisão bibliográfica deste trabalho.

O objetivo pretendido não é engessar os papéis de quem atua dentro de uma agência de comunicação, mas trazer o olhar e uma possível contribuição que a autora, enquanto futura profissional de RP, pode oferecer através do seus conhecimentos, habilidades e atitudes, para a organização em que atua. Para isso, o capítulo foi dividido em quatro subcapítulos que auxiliaram na análise do estudo.

### 2.1 AS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO E AS RELAÇÕES PÚBLICAS

Considerando a pesquisa de outros autores, não será revisada historicamente a evolução das agências de comunicação, pois Silva (2011) e Ulmi (2014) já delineam o caminho percorrido para o desenvolvimento das agências de comunicação na sociedade. Nesta seção, focaliza-se o objetivo das agências no contexto social e econômico e a relação que o “ser” Relações Públicas possui com esse universo.

Com um mercado cada vez mais competitivo, é normal que organizações contratem os serviços das agências de comunicação como estratégia financeira para terceirizarem um setor de *marketing* por um valor mais em conta do que montar uma equipe interna. Por conseguinte, é comum se destacarem perante os concorrentes da mesma área e segmento de atuação devido a esse trabalho profissional. Segundo Ulmi (2014),

[a] demanda por novos produtos e serviços criou no mercado: oportunidades para novas e antigas organizações; aumento da competição; ampliação das exigências dos consumidores; novos “nichos” de produtos e serviços advindos das tecnologias; enfim, necessidades que trouxeram destaque para a comunicação (ULMI, 2014, p. 26).

É essencial ressaltar aqui que uma agência de comunicação também é uma organização. Kunsch (2016) afirma que, para serem compreendidas de sua totalidade, as organizações, como as agências, devem ser estudadas dentro de uma classificação, em virtude da complexidade que as caracteriza e da variedade de tipos sob quais elas se apresentam. Assim, uma agência pode ser definida como uma organização privada, do segundo setor, e atuando na prestação de serviços, dentro do setor terciário da economia.

O trabalho das agências, portanto, tem por objetivo principal gerar resultados satisfatórios para o mercado de seus clientes. Ao encontro disso, o sucesso de uma agência de comunicação depende exclusivamente dos serviços prestados por ela aos seus clientes (SILVA, 2011). No que condiz ao ambiente de atuação, não há uma regra específica: há organizações com um nicho específico e há as que possuem clientes nos mais variados segmentos. Com isso, Ertel e Feijó (2019) argumentam que um dos desafios dos profissionais das agências hoje é a necessidade de estarem sempre atualizados, o tempo inteiro, dada a diversidade de áreas em que os clientes atuam.

Com base nas pesquisas e no histórico social das agências de comunicação, é normal que, para atender as demandas dos clientes, hoje, a estrutura seja dividida da seguinte maneira: Comercial, Administrativo, Atendimento, Planejamento, Redação, Direção de Arte, Mídia e Digital. Ao citar diretamente Armando Sant'Anna, Ismael Rocha Júnior e Luiz Garcia, Ertel e Feijó utilizam das palavras dos autores para descrever que

[...] na teoria, cada função é exercida por um profissional, apesar de, às vezes, em modelos enxutos de agência, um profissional é responsável por duas ou mais funções, ou então, em agências mais sofisticadas, cada função possui um grupo de profissionais (SANT'ANNA; ROCHA JÚNIOR; GARCIA, 2011, apud, ERTEL; FEIJÓ, 2019, p. 4).

Para concluir o pensamento sobre o funcionamento das agências de comunicação, Corrêa (1997) sinaliza que, desse modo, elas não podem ser comparadas como fornecedores por prestarem serviços. Elas concedem um trabalho de assessoria aos seus clientes, pois

[o] fornecedor oferece um trabalho pontual, sem a visão do conjunto. Já a assessoria procura analisar todas as facetas de um determinado problema dentro de um contexto mercadológico para encontrar a solução adequada.

Além do seu trabalho de elaboração de campanhas de propaganda, inclui orientações e propostas criativas que possam beneficiar seu cliente em nível de comunicação (CORRÊA, 1997, p. 66).

A partir dessa contextualização inicial das agências de comunicação como organização, agindo nos processos econômicos da sociedade, resgata-se o conceito e a abrangência das Relações Públicas. Para Kunsch (2016),

[a]s relações públicas, como disciplina acadêmica e atividade profissional, têm como objeto as organizações e seus públicos, instâncias que, no entanto, se relacionam dialeticamente. É com elas que a área trabalha, promovendo e administrando relacionamentos e, muitas vezes, mediando conflitos, valendo-se para tanto de estratégias e programas de comunicação de acordo com diferentes situações reais do ambiente social (KUNSCH, 2016, p. 89).

O campo de atuação de um Relações Públicas é vasto e amplo, podendo atuar em todos os tipos de organizações ou instituições, sejam eles dos três setores da sociedade: governo, empresas privadas ou associações sem fins-lucrativos. Ainda, nos mais variados setores da economia, como agricultura e pecuária, indústrias e comércios dos mais variados segmentos, e até mesmo prestar seus serviços de maneira isolada, sem vínculo empregatício.

Mas a organização também pode ser uma agência de comunicação, e “[o] Relações Públicas pode ser contratado pelas agências para que ele, enquanto participante de uma equipe (ou não), possa atender outras organizações”. Essa contratação pode viabilizar atingir “objetivos de comunicação ou até mesmo planejá-los, dependendo do que foi acordado” (ULMI, 2014, p. 53). Através do trabalho de Relações Públicas será possível desenvolver o relacionamento com os públicos dos clientes com planejamentos e programas de comunicação, como também construir um relacionamento profissional eficaz, facilitando a comunicação entre a agência e seu próprio público: os clientes, bem como mediando os interesses de ambas as partes. Segundo Roberto Corrêa (1997), é o Atendimento responsável por zelar pelos interesses do cliente, sem descuidar dos negócios da agência.

Posto isto, na próxima seção, discorre-se um pouco mais sobre o papel do profissional de Atendimento, o qual é também um setor de relacionamento com o cliente, nas agências de comunicação, a partir da obra *O novo papel do*

*Atendimento nas agências de propaganda*, de Roberto Corrêa, em uma conversa com outros autores.

## 2.2 O SETOR ATENDIMENTO: uma revisão bibliográfica sobre o papel do profissional de relacionamento com o cliente nas agências

Segundo Ferrari (1998), o objetivo final do trabalho da agência não está em vender um produto ou serviço, mas sim colaborar para a geração de resultados. “[...] Gerar a intenção de compra do serviço, produto, imagem ou ideia. Difundir; convencer; motivar.” (FERRARI, 1998, p. 14). Para que isso aconteça, é necessário que o cliente goste e confie na agência de forma a descrever com precisão todas as informações pertinentes para o trabalho de comunicação através do *briefing*. Este nada mais é do que

um resumo das informações relevantes para a conta, que descritas no livro do autor são: informações sobre o cliente; produto/serviço oferecido; conhecimento sobre consumidor do produto/serviço; características gerais do mercado de atuação; concorrentes; histórico de comunicação do cliente; o objetivo que o cliente acredita que a comunicação irá ajudá-lo a alcançar no mercado; verba disponível; etc. (FERRARI, 1997, p. 23).

Porém, quem recebe, guarda e faz o gerenciamento dessas informações? O Atendimento. Este profissional possui “[a] habilidade em lidar com problemas, em se relacionar bem com as pessoas, negociar, administrar, planejar, coordenar, supervisionar e vender, são difíceis de encontrar em uma só pessoa” (CORRÊA, 1998, p. 62). Corrêa (1997) ainda comenta que “[n]inguém pode orientar sem conhecer profundamente o marketing, a comunicação, e o negócio do cliente. Aí está a função moderna do Atendimento” (CORRÊA, 1997, p. 62).

As empresas, nesse sentido, desejam que o atendimento “seja de fato um executivo de contas com participação ativa na criação e no planejamento, uma pessoa que será ponto chave do trabalho e, por isso, vai se relacionar com todas as frentes da agência” (FERREIRA, 2022, p. 102). Márcelia Lupetti (2009, apud ERTEL; FEIJÓ, 2019, p. 6) contrapõe que o atendimento e o planejamento possuem funções diferentes, todavia correlacionadas e envolvem um perfil profissional parecido. Devido a isso, em muitas agências, a atividade de planejamento é compartilhada com o profissional de atendimento.

Em relação à constituição e evolução da função de atendimento, verificam-se mudanças contínuas. Para Corrêa (1997), em *O novo papel do Atendimento nas agências de propaganda*, a evolução histórica do Atendimento nas agências de propaganda no Brasil passam por várias fases desde o século XX. “Na década de 50 costumava-se dizer que alguns Diretores de Atendimento eram os ‘donos da conta’” (CORRÊA, 1997, p. 59). Isso porque, segundo o autor, o Atendimento exercia uma influência muito grande sobre os demais departamentos da agência e sua palavra era lei. Durante essa época, era comum que se o Atendimento mudasse de agência, o cliente o acompanhasse.

A década de 1960, por sua vez, foi considerada um divisor de águas para os departamentos dentro da agência de comunicação. A partir do empoderamento da televisão como mídia, foi se dando muito mais força a esse setor em si. “Como consequência, a figura do “‘dono da conta’ foi desaparecendo, dando lugar a um atendimento mais profissional” (CORRÊA, 1997, p. 60). Em seguida, “[o] Diretor de Atendimento e Planejamento assumiu a liderança da agência. Orientava todos os trabalhos, aprovava os planos, os *layouts*, realizava a apresentação ao cliente das peças da campanha e plano de mídia.” (CORRÊA, 1997, p. 60).

Ainda nesse momento, o Diretor de Arte e o Redator começaram a unir seus trabalhos como uma dupla no setor de Criação, continuando até hoje. Porém, na transição da década de 1960 para 1970, houve um avanço na valorização do profissional desta área. Corrêa (1997) explica que:

O seu reconhecimento público através dos diversos prêmios internacionais e nacionais, o tornavam disputado pelo mercado. Os criativos passaram a visitar os clientes junto com o pessoal de Atendimento, marcando cada vez mais a sua presença e estabelecendo relacionamento mais direto com o cliente. Como consequência, a importância do setor de Atendimento acabou diminuindo, cedendo aos criativos a tarefa de criar mais livremente e apresentar as campanhas, interferindo menos na produção dos materiais publicitários. (CORRÊA, 1997, p. 61).

Após essa época, a atuação do Atendimento assumiu um caráter mais administrativo, através do controle de orçamentos, prazos e andamentos dos trabalhos, além do relacionamento com o cliente. Assim, houve uma “batalha” entre a sensibilidade criativa e a lógica mercadológica, pois como o setor de Criação começou a ter um peso maior que o do Atendimento, esse profissional passou a não

indicar ou recomendar nada na área para não criar problemas internos de relacionamento.

Na metade dos anos 1970 para a década de 1980, os profissionais do setor de Mídia das agências de comunicação começaram a realizar um movimento parecido ao da Criação com o Atendimento. Por serem os responsáveis pelo planejamento, pela programação, pela negociação e pela aplicação das verbas publicitárias, visitavam os clientes junto do Atendimento (CORRÊA, 1997). Dessa forma, o Atendimento foi perdendo seu espaço de protagonista, com destaque para a década de 1980, na qual o profissional de Planejamento atraiu ainda mais para si as tarefas que estavam sendo desempenhadas naturalmente pelo Atendimento.

Corrêa (1997) apresenta ao leitor a sua visão sobre o resultado dessa trajetória e argumenta sobre a sofisticação das agências com o progresso da tecnologia na comunicação, com a formação de subsetores dentro de setores especialistas para solucionar cada tipo de problema.

Ao chegarmos na década 90, observamos um Atendimento retraído, mal preparado, restrito a funções administrativas, de *follow-up* (acompanhamento de trabalhos), de supervisão e com menor peso nas recomendações ao cliente. As partes criativa, de mídia e de planejamento, em muitos casos, ficaram nas mãos dos especialistas. Naturalmente existem exceções neste quadro. Parece lógico supor que não existiria mais o Atendimento a partir da virada do século XX. (CORRÊA, 1997, p. 61).

Com essa grande rede de colaboradores, a partir da década de 1990, tornou-se importante o papel de alguém que conseguisse gerenciar o trabalho da equipe, mantendo a linha estratégica, para que todos pensassem na mesma direção (CÔRREA, 1997). Em suma, o atendimento precisou voltar à sua vocação original de “generalista”, conhecendo um pouco de tudo, mas até o nível necessário para orientar corretamente o cliente e os seus companheiros especialistas. Nas palavras de Côrrea (1997): “Esta é a função do Atendimento do futuro: trabalhar a nível estratégico”. (CÔRREA, 1997, p. 62).

Para confirmar esse argumento, Ertel e Feijó (2019) deixam clara a importância do planejamento e a sua função. Enquanto o planejamento é especialista “em estratégias de comunicação baseadas em dados sólidos”, o atendimento “[...] deve ter tais estratégias como conhecimento, [...] já que sua especialidade deve ser o relacionamento com o cliente e a liderança da equipe

frente às propostas.” Ou seja, nas palavras das autoras, “é um meio de campo” (ERTEL; FEIJÓ, 2019, p. 6).

Portanto, o atendimento é o

Profissional responsável pela relação da agência com o cliente e vice-versa, é ele quem conversa, medeia, faz reuniões, ouve, e descreve o problema de comunicação do cliente através do briefing, o qual se constitui em um resumo mercadológico que informa a agência todos os dados do cliente ou produto em questão para que estratégias de comunicação sejam criadas a fim de resolver o problema do anunciante”. (MARTINS, 2004, p. 32, apud FERRACINE; SOUSA; COUTINHO, 2020, p. 68).

Em períodos anteriores, o atendimento era considerado o “dono da agência” pelo seu relacionamento próximo e que recaia “a responsabilidade de cultivar uma certa “amizade” para evitar uma possível quebra de contrato” (AUCAR, 2016; NASCIMENTO, 2019, apud FERREIRA, 2022, p. 99), entretanto houve a necessidade do profissional “se adaptar para um campo em que ele possa contribuir estrategicamente para os negócios do cliente.” (ERTEL; FEIJÓ, 2019, p. 11). No contexto atual, segundo as autoras, um dos principais desafios para o atendimento é a necessidade de uma constante atualização (ERTEL; FEIJÓ, 2019).

Ainda, segundo Ertel e Feijó (2019, p. 10),

Quando indagados sobre a definição do atendimento como sendo a agência dentro do cliente e o cliente dentro da agência, todos a consideram válida, porém destacam o trabalho efetivamente realizado nesse meio de campo e criticam a postura de alguns profissionais de penderem sempre para o lado do cliente, reforçando a importância de fazer a equalização.

Corrêa (1997, p. 71) assinala que

o atendimento atual e futuro deve ser Criativo. A sua condição “generalista” lhe faculta uma visão global do mercado, do seu cliente e da agência, colocando-o como o mais indicado para exercer sua criatividade na busca de soluções para o anunciante e que, naturalmente, resultam em mais faturamento para a agência”, completando que “o Atendimento Criativo é o atendimento de negócios” (CORRÊA, 1997, p. 71).

Para concluir a discussão deste capítulo, foi possível conhecer o profissional de atendimento e compreender a sua necessidade de adaptação ao mercado e ao formato das agências de comunicação atual, porém, sem deixar de ser o principal setor que media o relacionamento com o público da organização. Desse modo, Ertel e Feijó (2019) afirmam que “exige-se uma série de conhecimentos além de sua

atuação para manter-se estratégico, prático e relevante para os clientes e para a agência” (ERTEL; FEIJÓ, 2019, p. 12).

Na próxima seção, serão apresentadas as competências individuais de um profissional do setor de Atendimento nas agências de comunicação e quais semelhanças possuem com as Relações Públicas.

### 2.3 APROXIMAÇÕES ENTRE AS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS, O ATENDIMENTO E AS RELAÇÕES PÚBLICAS

Conforme Scarpelli e Lima (2018), para aumentar a competitividade das organizações no mercado, o desenvolvimento das competências individuais dos colaboradores se torna um fator diferencial. Assim, as competências são um agrupamento de **conhecimentos, habilidades e atitudes** que correlacionados afetam de forma considerável a atividade do indivíduo e possibilita o aumento de desempenho e que ainda pode ser aprimorado por meio de treinamento (PARRY, 1996; SCARPELLI; LIMA, 2018).

Analisando o quadro adaptado de Scarpelli e Lima (2018) e descrevendo cada um dos elementos formadores das competências do indivíduo, pode-se dizer que: o **conhecimento** está ligado ao SABER, às formações, técnicas e aprendizados; a **habilidade** está relacionada ao SABER FAZER do sujeito, ou seja, ter experiência do conhecimento na prática; a **atitude** se associa ao QUERER FAZER, diretamente associado ao comportamento que devem ser compatíveis para que se alcance o sucesso do trabalho com os conhecimentos e habilidades adquiridos ou a serem adquiridos.

Dutra (2017) defende que, para compreender melhor o conceito de competência individual, é importante discutir também o conceito de entrega. Segundo o autor, há diversos estudiosos que procuram entender como competência a capacidade das pessoas em agregar valor para a organização.

As pessoas atuam como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em competência entregue para a organização. A competência entregue pode ser caracterizada como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização. Cabe destacar o entendimento de agregação de valor como algo que a pessoa entrega para a organização de forma efetiva, ou seja, que permanece mesmo quando a pessoa sai da organização. Assim sendo, a agregação de valor não é atingir



metas de faturamento ou de produção, mas sim melhorar processos ou introduzir tecnologias. (DUTRA, 2017,p.18).

Côrrea (1997) apresenta as habilidades do profissional da área de atendimento, em sua concepção, é necessário ter a habilidade de relacionar os fatos e desenvolver um raciocínio lógico para propor o que é mais conveniente e para rejeitar o que não é apropriado, mesmo que seja algo bom. O profissional de Atendimento, enfim, é um negociador, com base teórica em comunicação.

Para completar sobre as atitudes do profissional de atendimento, Ertel e Feijó (2019) listam as seguintes como necessárias:

[...] saber ouvir, ser atento para as necessidades do cliente, saber passar as informações para a equipe, ser calmo, ser organizado, ter pró-atividade, conhecer todos os setores (principalmente de uma agência), ter empatia com o cliente, estar ligado a todas as tendências mundiais, ter um *network* muito forte, ser ético e ter visão estratégica (ERTEL; FEIJÓ, 2019, p. 9).

As competências individuais contribuem para que o profissional possa “estudar e aprender diariamente sobre tudo que envolve o contexto da comunicação e fora dela também, o que engloba o contexto mercadológico das mais diferentes áreas” (ERTEL; FEIJÓ, 2019, p. 12). Assim, o “Atendimento é como coordenador, orientador, planejador, negociador e elemento catalisador das forças produtivas da agência” (CÔRREA, 1997, p. 71).

Ao relacionar as competências individuais do Atendimento com a área das Relações Públicas, Silva (2011) esclarece que tanto as RP como o Atendimento fazem o relacionamento entre a organização e seus públicos. No entanto, de certo modo, este último possui o seu público de interesse bem claro e definido: são os clientes da agência, pessoas a quais pagam para ter um serviço de assessoria de comunicação, e a quem a agência entrega um trabalho, bem como os próprios colegas das áreas de Criação, Planejamento, Mídia e Digital, ou seja o público interno dividido em setores, pois é esse público que auxilia na construção do trabalho final a ser entregue para o cliente.

Com o intuito de identificar estudos relacionados ao tema do trabalho para condução da pesquisa, foi apresentada neste capítulo a função das agências de comunicação na sociedade; uma revisão bibliográfica do papel do Atendimento e as competências individuais que o profissional possui. Além disso, foram tecidas aproximações entre o profissional de Relações Públicas e de Atendimento,

apresentando as contribuições que o profissional dessa área pode fazer dentro de uma agência de comunicação.

No próximo capítulo, apresenta-se o percurso metodológico desta pesquisa.

### 3 PERCURSO METODOLÓGICO

A partir de uma abordagem quali-quantitativa, esta pesquisa busca reconhecer as contribuições que o profissional de Relações Públicas pode fazer nas agências de comunicação e responder o problema de pesquisa: Qual o papel do Atendimento na gestão do relacionamento nas agências de comunicação em Santa Cruz do Sul?.

Para tanto, utiliza-se um formulário para a geração dos dados com a finalidade de mapear as funções dos profissionais que atuam na gestão estratégica de relacionamento com os clientes nas agências de comunicação. A pesquisa foi encaminhada e respondida por 27 profissionais de 10 agências de Santa Cruz do Sul, que atuam como CEOs, Sócios(as), Diretores(as), Atendimentos, Comercial, Executivos(as) de Contas, Gestores(as) de Qualidade, entre outros setores que se relacionam com o cliente.

As informações obtidas através deste instrumento investigativo propiciaram identificar as preferências dos participantes, bem como valorizaram as ideias e experiências individuais de cada um por meio de questões abertas para os participantes expressarem suas opiniões.

A seguir, comenta-se sobre a Escala Likert, método utilizado para aplicar a pesquisa quanti-qualitativa com os profissionais das agências de comunicação. Após, apresentam-se as perguntas utilizadas para a aplicação do formulário *online* e, por fim, os aspectos éticos envolvendo a participação dos sujeitos desta pesquisa.

#### 3.1 ESCALA LIKERT

Desde o início, visando facilitar a mensuração das respostas, a Escala Likert foi a maneira mais eficiente de avaliar as opiniões e os comportamentos em comum dos sujeitos desta pesquisa. Não é à toa que a escala é um dos métodos de pesquisa mais antigos e ainda muito utilizados no mundo do *Marketing*.

Através da sua eficácia, foi possível combinar a estrutura de perguntas de dados quantitativos (números), medindo respostas qualitativas (subjetividades do indivíduo) e promovendo um conhecimento maior sobre o repertório do respondente. Assim, teve-se a oportunidade de detalhar o tema da pesquisa,

descobrir a opinião dos sujeitos sobre ela. Outra questão notada foi a facilidade de aplicar o formulário através de perguntas fechadas e uma facilidade para o respondente manusear o formulário, visto que existe uma pluralidade de respostas às perguntas, mapeando-as efetivamente por meio dos sentimentos transmitidos.

Para Frankenthal (2022, s.p.),

[o]utra vantagem em utilizar a escala Likert é a sua alta adesão no meio digital. Por ser extremamente visual, a pessoa entrevistada compreende rapidamente a lógica da escala e facilmente pode comparar os itens preenchidos, modificando-os de acordo com a sua vontade ou necessidade.

Com base nesse método, o formulário foi elaborado com uma tabela de classificação de respostas pré-preenchidas, ou seja, foi realizada uma pergunta e, em seguida, opções foram apresentadas aos participantes que eram convidados a expressar o grau de importância ou não importância com aquela questão. Para isso, ele deveria marcar, na escala, a resposta que mais traduzia sua opinião.

Importante ressaltar que não existiu certo ou errado e que, durante a análise, optou-se por utilizar legendas para identificar as extremidades positiva e negativa, trabalhando com número ímpar de opções, pois, desse modo, poderia-se medir o “neutro” da questão.

### 3.2 FORMULÁRIO

Por meio do problema norteador deste TCC mencionado no início deste capítulo, foram produzidas na plataforma digital *Google Forms* oito perguntas mistas, sendo a maioria de múltipla escolha, baseadas no método Escala Likert. O formulário teve até 15 minutos de duração e foi enviado por *WhatsApp* e/ou pelo direct do *Instagram* para 27 profissionais das 10 agências mapeadas da região de Santa Cruz do Sul, tendo como prazo quatro dias para participarem da pesquisa.

As agências participantes foram: DSign Comunicação; Enigma MKT; Guideline Agência de Publicidade e Propaganda; Gana Gestão de *Marketing*; RelacioneC; Heey Comunicação; Clube de Mídia; Empório Adamantis; Makkalu Lab; Elefante Creative Work; e Nakao Comunicação e *Marketing*. Por sua vez, os profissionais eram de diversas áreas relacionadas ao relacionamento com o cliente,

como Sócios, Diretores, CEOs, Gestores de Qualidade, Heads, Atendimentos, Sucesso do Cliente, Assistente de Atendimento.

Para que fosse mantido o anonimato dos participantes, estes foram nomeados como “Participante A”, “Participante B”, “Participante C”, “Participante D” e “Participante E”. Ao final, através da mensuração foi possível construir o repertório diário das funções cujo trabalho é garantir, através de tarefas com auxílio de meios digitais, a interação e o vínculo com os diversos clientes das agências de comunicação da cidade, e assim, orientar a construção do produto desse estudo: um miniguia de relacionamento com o cliente.

A seguir, apresenta-se as perguntas realizadas e a descrição do objetivo de cada uma:

Tabela 1 - Descrição das perguntas do formulário

<b>Pergunta</b>	<b>Objetivo</b>
<b>1.</b> Quantos colaboradores atuam na agência em que você trabalha hoje?	Conhecer um pouco mais sobre o tamanho da agência que o respondente atua, se há vários colaboradores ou poucos, e se isso de fato influencia no organograma da empresa.
<b>2.</b> A partir da sua rotina diária na agência, marque quais funções mencionadas abaixo se relacionam com o cliente.	Entender mais sobre o organograma da agência e quais funções existiam e de fato se relacionavam com o cliente.
<b>2.1</b> Caso haja outra função que não foi mencionada na última questão que se relaciona com o cliente dentro da agência em que trabalha, por favor, descreva-a.	
<b>3.</b> Para você, qual o grau de importância nas funções mencionadas abaixo, para o relacionamento com o cliente nas agências de comunicação?	Compreender quais funções o participante considerava importante no relacionamento do cliente no dia a dia. Aqui é possível definir a que público o produto final se aplicaria.
<b>3.1</b> Caso haja outra função que não foi mencionada na última questão e você considere importante no relacionamento com o cliente no dia a dia, por favor, descreva-a.	
<b>4.</b> Quais das tarefas abaixo você considera importante que o profissional responsável pelo relacionamento com o cliente desenvolva em sua rotina?	Listar quais tarefas são atribuídas ao profissional que cuida do relacionamento do cliente dentro de uma agência de comunicação.
<b>4.1</b> Caso haja outra tarefa que não foi mencionada na última questão e você considere importante no relacionamento com o cliente no dia a dia, por favor, descreva-a.	

<p><b>5.</b> Quais conhecimentos/formações você considera importante para o desenvolvimento da função de relacionamento com o cliente?</p>	<p>Descobrir quais formações e conhecimentos possuem estes profissionais que atuam na área de gestão estratégica do relacionamento, e se, a área de relações públicas está inserida nesse contexto.</p>
<p><b>5.1.</b> Caso haja outro conhecimento/formação que não foi mencionado na última questão e você considere importante no relacionamento com o cliente nas agências, por favor, descreva-a.</p>	
<p><b>6.</b> Quais habilidades você considera importante para o desenvolvimento da função de relacionamento com o cliente?</p>	<p>Mapear quais experiências práticas o profissional que se relaciona com o cliente diariamente precisa saber fazer a partir dos seus conhecimentos.</p>
<p><b>6.1.</b> Caso haja outras habilidades que não foram mencionadas na última questão e você considere importante no relacionamento com o cliente nas agências, por favor, descreva-a.</p>	
<p><b>7.</b> Quais atitudes você considera importante para o desenvolvimento da função de relacionamento com o cliente?</p>	<p>Compreender quais atitudes o profissional precisa ter, para que aliado aos conhecimentos e práticas sejam eficazes no desenvolvimento da função de relacionamento com o cliente.</p>
<p><b>7.1.</b> Caso haja outras atitudes que não foram mencionadas na última questão e você considere importante no relacionamento com o cliente nas agências, por favor, descreva-a.</p>	
<p><b>8.</b> Qual o grau de importância dos canais mencionados abaixo, para o relacionamento com o cliente no dia a dia?</p>	<p>Conhecer quais canais são utilizados por esses profissionais para se relacionar com o cliente diariamente.</p>
<p><b>8.1.</b> Caso haja outro canal que não foi mencionado na última questão e você considere de extrema importância no relacionamento com o cliente no dia a dia, por favor, descreva-a.</p>	

Fonte: elaborado pela autora (2023).

### 3.3 ASPECTOS ÉTICOS

Os sujeitos participantes desta pesquisa, profissionais atuantes em agências de comunicação em Santa Cruz do Sul, foram convidados a participar da pesquisa de forma voluntária e autônoma. A participação constou em responder a um formulário semiestruturado (Apêndice I), de forma *on-line*, sob acompanhamento da aluna pesquisadora Ana Cláudia Machado. Sendo essa participação voluntária, os participantes não receberam benefício financeiro. Os gastos necessários para a sua participação na pesquisa foram assumidos pela pesquisadora.

É possível que aconteçam os seguintes desconfortos ou riscos: risco de constrangimento no fornecimento das respostas solicitadas no questionário e riscos do ambiente virtual em função das limitações das tecnologias utilizadas. Desta forma, caso ocorra algum problema decorrente da participação na pesquisa, os danos serão reparados, e a pesquisadora irá conversar a fim de esclarecer de forma detalhada a importância da participação, bem como as contribuições que esta pesquisa pode trazer para a formação acadêmica e profissional dos envolvidos. Fica, também, garantido o direito de os participantes requererem indenização em caso de danos comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa.

Os benefícios que esperamos deste estudo são: reflexão sobre o papel do gestor(a) do relacionamento com o cliente em agências de comunicação, identificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes deste profissional, bem como as tarefas desenvolvidas por ele(a) no dia e o mapeamento dos canais utilizados para o relacionamento no dia a dia. Ademais, ao término da investigação, comprometemos em dar um *feedback* a todos os participantes.

Os participantes tiveram garantida a possibilidade de não aceitar participar ou de retirar sua permissão a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo pela decisão adotada. Durante todo o período da pesquisa, tiveram a possibilidade de tirar qualquer dúvida ou pedir qualquer outro esclarecimento. Para isso, bastava entrar em contato com a pesquisadora.

As informações desta pesquisa são confidenciais, sem a identificação dos voluntários, a não ser entre as responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre a identidade dos participantes. A manutenção dos dados da pesquisa em arquivo digital ficará sob a guarda da pesquisadora responsável por um período de cinco anos após o término da pesquisa. Para manter o anonimato, no decorrer deste

relato, utiliza-se participante A, B, C, e assim por diante para representar cada uma das respostas.



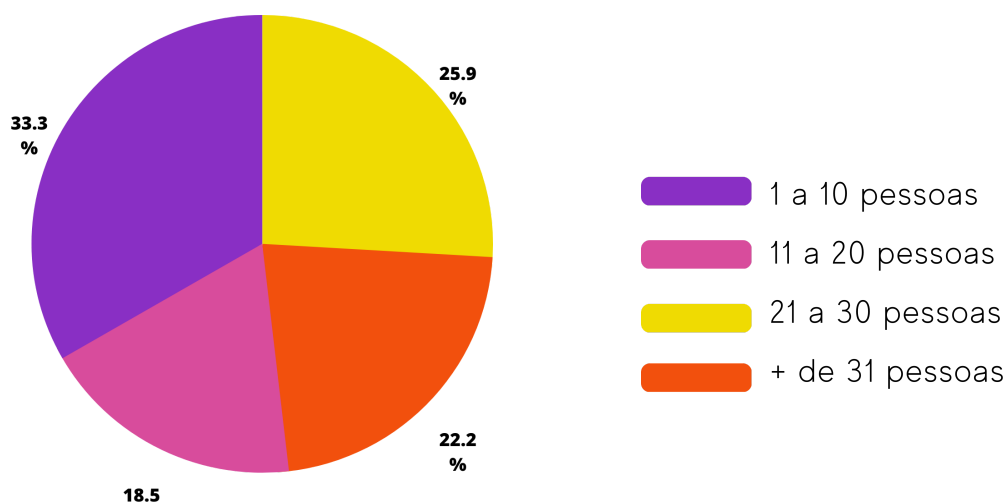
## 4 RESULTADOS

Neste capítulo, são abordados os resultados da pesquisa em Escala Likert aplicada com 27 profissionais das agências de comunicação de Santa Cruz do Sul, como também o processo de construção do miniguia como produto de comunicação deste trabalho de conclusão de curso.

### 4.1 ANÁLISE DOS DADOS GERADOS

Nesta seção, descreve-se e comenta-se sobre os dados obtidos por meio do formulário aplicado com profissionais das agências de comunicação da cidade. Relacionado ao número de colaboradores nas agências, foi constatado que os participantes, em sua maioria, atuam em microempresas (9 colaboradores) e empresas de pequeno porte (até 49 colaboradores) (Gráfico 1).

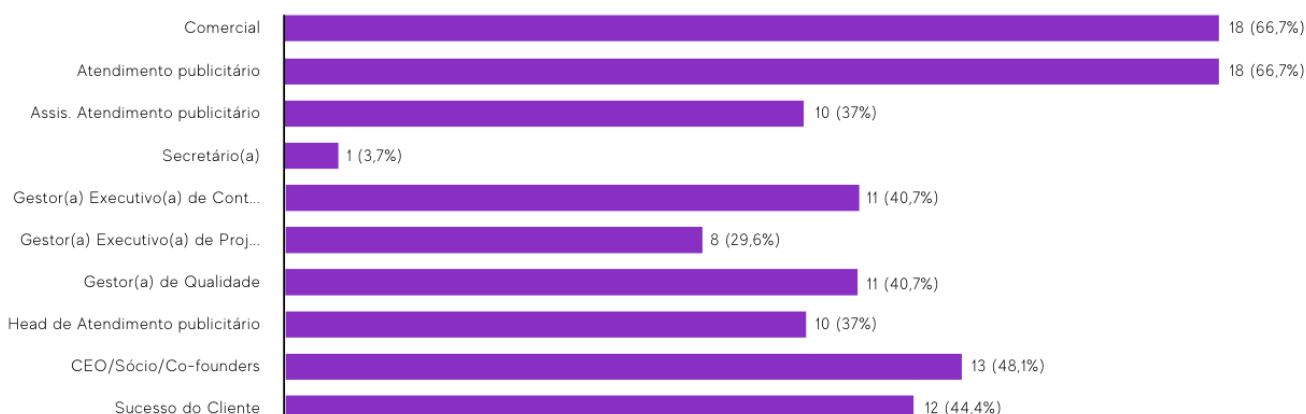
Gráfico 1 - Quantos colaboradores atuam na agência em que você trabalha hoje?



Fonte: elaborado pela autora (2023).

Na segunda pergunta, foi possível perceber que a área comercial e de atendimento são as que mais se relacionam com o cliente dentro das agências de comunicação, com destaque de 66,7% das respostas (Gráfico 2).

Gráfico 2 - A partir da sua rotina diária na agência, marque quais funções mencionadas abaixo se relacionam com o cliente



Fonte: elaborado pela autora (2023).

De forma complementar, na questão 2.1 “Caso haja outra função que não foi mencionada na última questão que se relaciona com o cliente dentro da agência em que trabalha, por favor, descreva-a”, foram obtidas cinco respostas, a saber:

Participante A: *Hoje entendemos que todos que fazem parte do time precisam em algum momento ter algum tipo de contato com cliente, seja para um melhor entendimento do mesmo ou para resolver alguma questão que esteja truncando o dia dia. Pensando nisto, planejamento, redatoras, diretores de arte, social mídia, web, entre outros acabam sim conhecendo o cliente e muitas vezes quando o cliente é mais antigo, inclusive criam um vínculo com o mesmo.*

Participante B: *Gestor financeiro de cliente.*

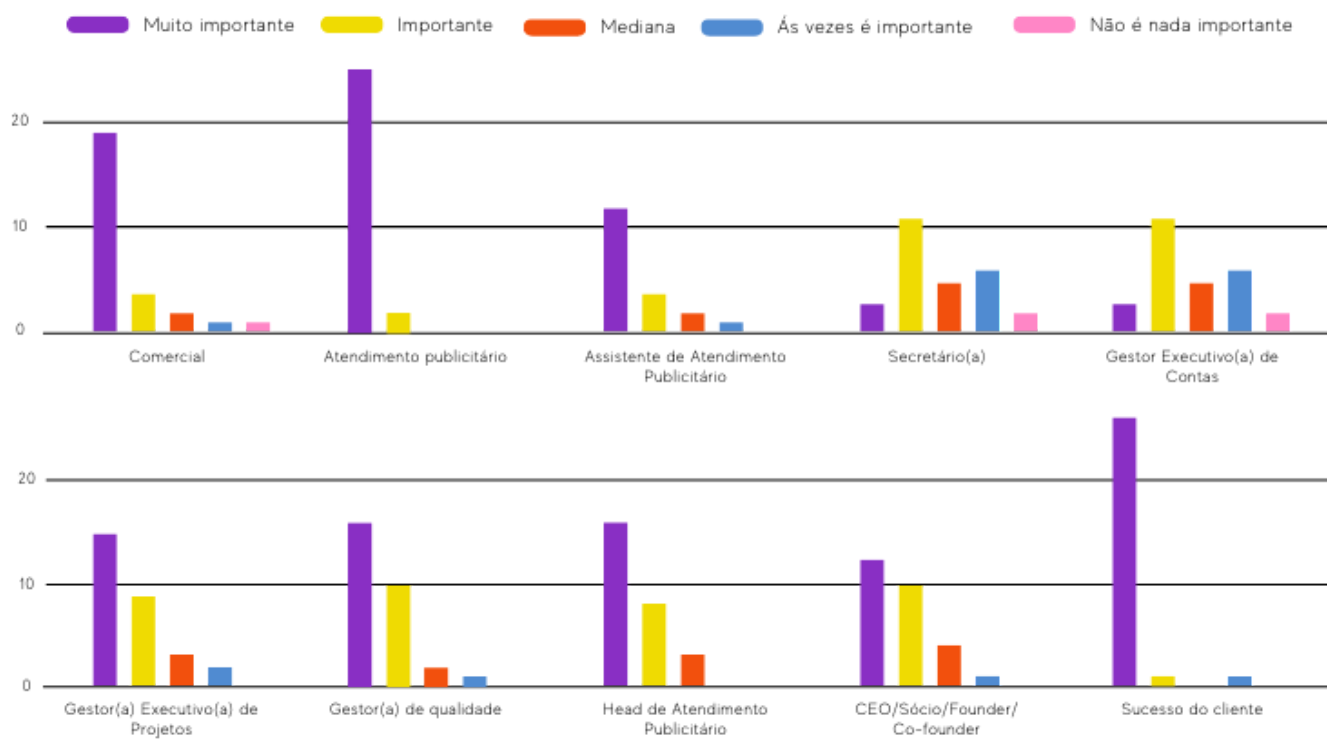
Participante C: *Gestor do setor de planejamento e diretora de atendimento.*

Participante D: *Diretor de criação, Planner, Financeiro.*

Participante E: *Social Media.*

Na questão 3, “Para você, qual o grau de importância nas funções mencionadas abaixo, para o relacionamento com o cliente nas agências de comunicação?”, identificou-se que sucesso do cliente, atendimento publicitário e comercial são as funções mais necessárias para um bom relacionamento com o cliente, na perspectiva dos participantes. Vale ressaltar que o sucesso do cliente, uma maneira honrosa de chamar o setor de Atendimento, foi considerado a área mais importante para se relacionar com o cliente dentro da agência (Gráfico 3).

Gráfico 3 - Para você, qual o grau de importância nas funções mencionadas abaixo, para o relacionamento com o cliente nas agências de comunicação?



Fonte: elaborado pela autora (2023).

Assim, confirma-se a importância do atendimento na visão desses profissionais, e assim, na identificação do profissional na função de gestor(a) do relacionamento com o cliente nas agências. Ainda, a partir do resultado desta pergunta, foi definido o público de interesse para a criação do miniguia.

Na pergunta 3.1, “Caso haja outra função que não foi mencionada na última questão e você considere importante no relacionamento com o cliente no dia a dia, por favor, descreva-a”, foram recebidas três respostas, quais sejam:

*Participante A: No caso do diretor de criação e o planner, é importante terem contato para entenderem de perto as dores e anseios do cliente, sua visão de negócio e condução para identificar os melhores caminhos estratégicos, quais as prioridades para lapidar o branding e seus resultados de comunicação, assim como certar resistências ou pontos cegos dentro da jornada de consumo do cliente.*

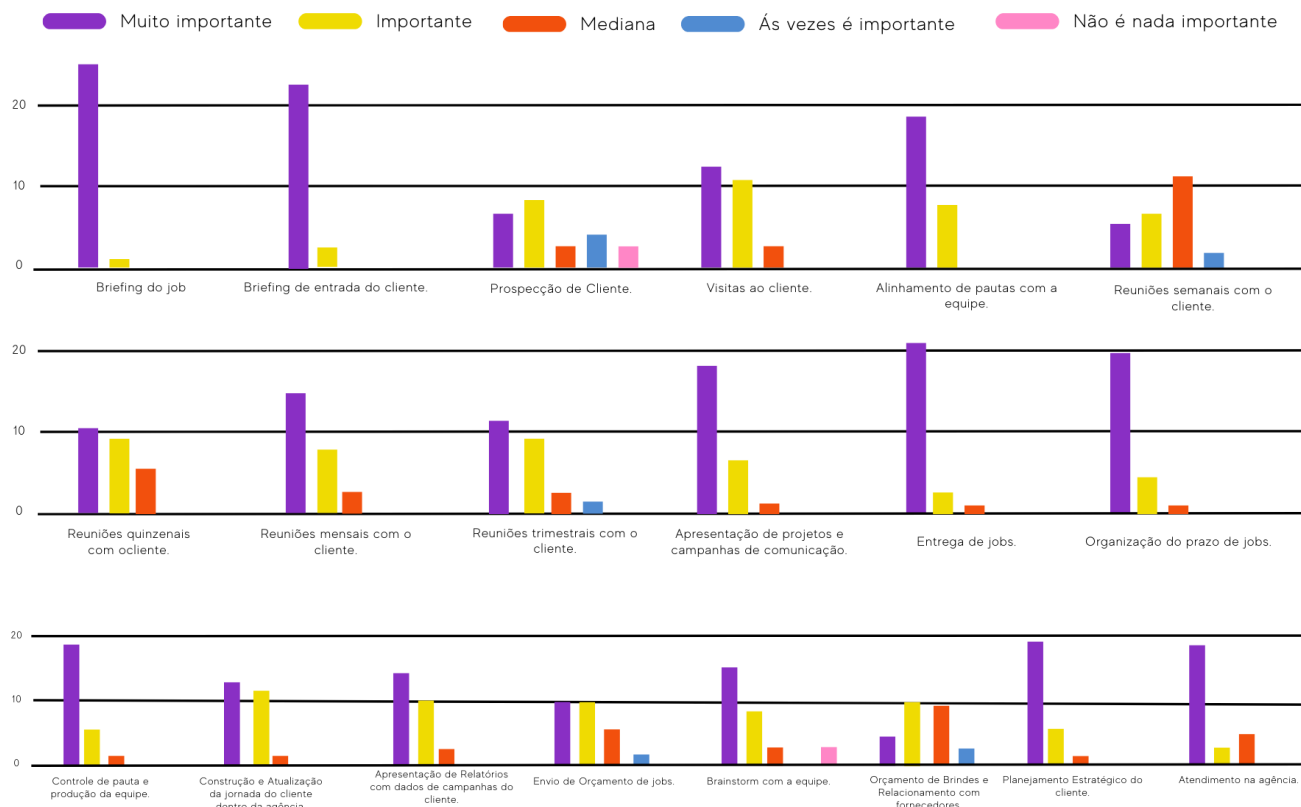
*Participante B: Head de Criação, Head Digital e Planejador de Comunicação e Marketing.*

Participante C: *Todas as funções dentro de uma agência são importantes, pois se uma não funcionar bem, nada funciona.*

A partir dos comentários dos participantes é possível identificar a relação com a revisão bibliográfica feita no capítulo 2.2 sobre o papel do Atendimento, segundo Roberto Côrrea, em sua obra *O novo papel do Atendimento nas agências de propaganda*, em que o Diretor de Arte e o Planejamento participam ou vão até o cliente com o Atendimento, tendo uma voz mais ativa e participativa com a conta publicitária.

Com a questão 4, “Quais das tarefas abaixo você considera importante que o profissional responsável pelo relacionamento com o cliente desenvolva em sua rotina?”, foi possível mapear que as atividades desenvolvidas no dia a dia do(a) gestor(a) do relacionamento com o cliente, ou melhor, do Atendimento, são *Briefing* de Entrada do Cliente e a Construção de um *Guide* com informações e atualizações da Jornada dentro da Agência de Comunicação; *Briefing* de *Job*; *Brainstorm* com a equipe; Organização e Negociação do prazo de entrega de *Jobs*; Alinhamento de Pauta e Controle da Produção da Equipe; Entrega de *Jobs*, Apresentação de Projetos e Campanhas de Comunicação e Relatórios; Visitas ao cliente e reuniões; Planejamento Estratégico do Cliente em conjunto com o(a) Planejador(a); e o Atendimento na Agência (Gráfico 4).

Gráfico 4 - Quais das tarefas abaixo você considera importante que o profissional responsável pelo relacionamento com o cliente desenvolva em sua rotina?



Fonte: elaborado pela autora (2023).

Em paralelo, quando perguntado na questão de apoio 4.1 “Caso haja outra tarefa que não foi mencionada na última questão e você considere importante no relacionamento com o cliente no dia a dia, por favor, descreva-a.”, teve-se quatro respostas, sendo elas:

Participante A: *Guardião da informação sobre o cliente dentro da agência. Um dos principais problemas que os clientes de agências enfrentam é o desgaste de informação que já foram faladas, então manter as informações do cliente em um ambiente disponível e atualizado pra todos membros da equipe é uma tarefa fundamental do atendimento.*

Participante B: *Disponibilidade em diferentes canais, whats, telefone, e-mail, etc.*

Participante C: *Acredito que aqui depende do cargo e das suas funções, se desse para classificar por cargo essas importâncias ao meu ver seria mais certo o questionário, pois as prioridades entre um profissional e outro mudam e se complementam.*

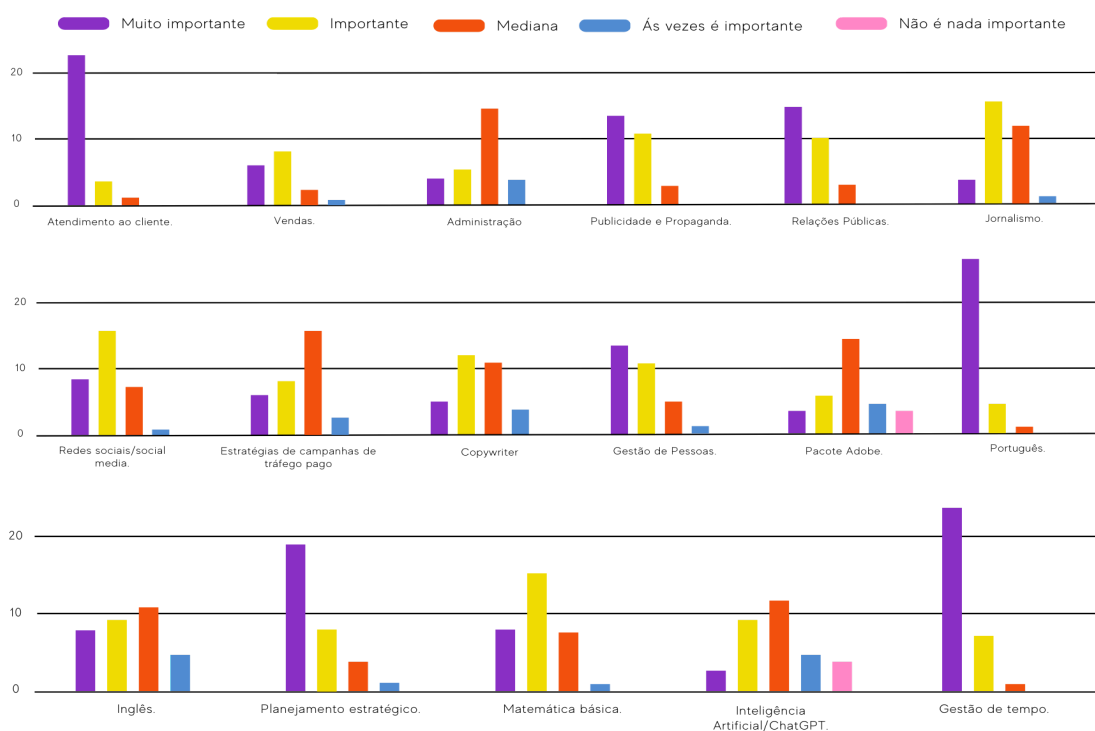
Participante D: *Tudo deve ser feito com excelência.*

Com atenção na resposta dada pelo Participante C, compreende-se que há em algumas agências diversos profissionais envolvidos no relacionamento com o cliente, não ficando para apenas um setor, como também para dois ou mais, assim há uma há uma divisão dessas tarefas, porém todas são importantes para desenvolver a relação com o cliente diariamente. Em contraponto, a resposta do Participante A, demonstra que muitos profissionais responsáveis pelo relacionamento, que não seguirem um método de organização considerável, podem deixar informações passarem.

Na pergunta 5 “Quais conhecimentos/formações você considera importante para o desenvolvimento da função de relacionamento com o cliente?” (Gráfico 5), através das respostas mapeou-se que para desempenhar a função de relacionamento com o cliente nas agências de comunicação, o profissional precisa ter conhecimento das seguintes áreas: Atendimento ao Cliente; Publicidade e Propaganda; Relações Públicas; Português; Planejamento Estratégico; e Gestão de Tempo. Importante ressaltar que a profissão de Relações Públicas está, sim, muito presente na gestão estratégica do relacionamento com o cliente nas agências de comunicação de Santa Cruz do Sul.

Gráfico 5 - Quais conhecimentos/formações você considera importante para o desenvolvimento da função de relacionamento com o cliente?

Fonte: elaborado pela autora (2023).



Para complementar a resposta da pergunta 5, na questão 5.1 “Caso haja outro conhecimento/formação que não foi mencionado na última questão e você considere importante no relacionamento com o cliente nas agências, por favor, descreva-a.”, três participantes retornaram com:

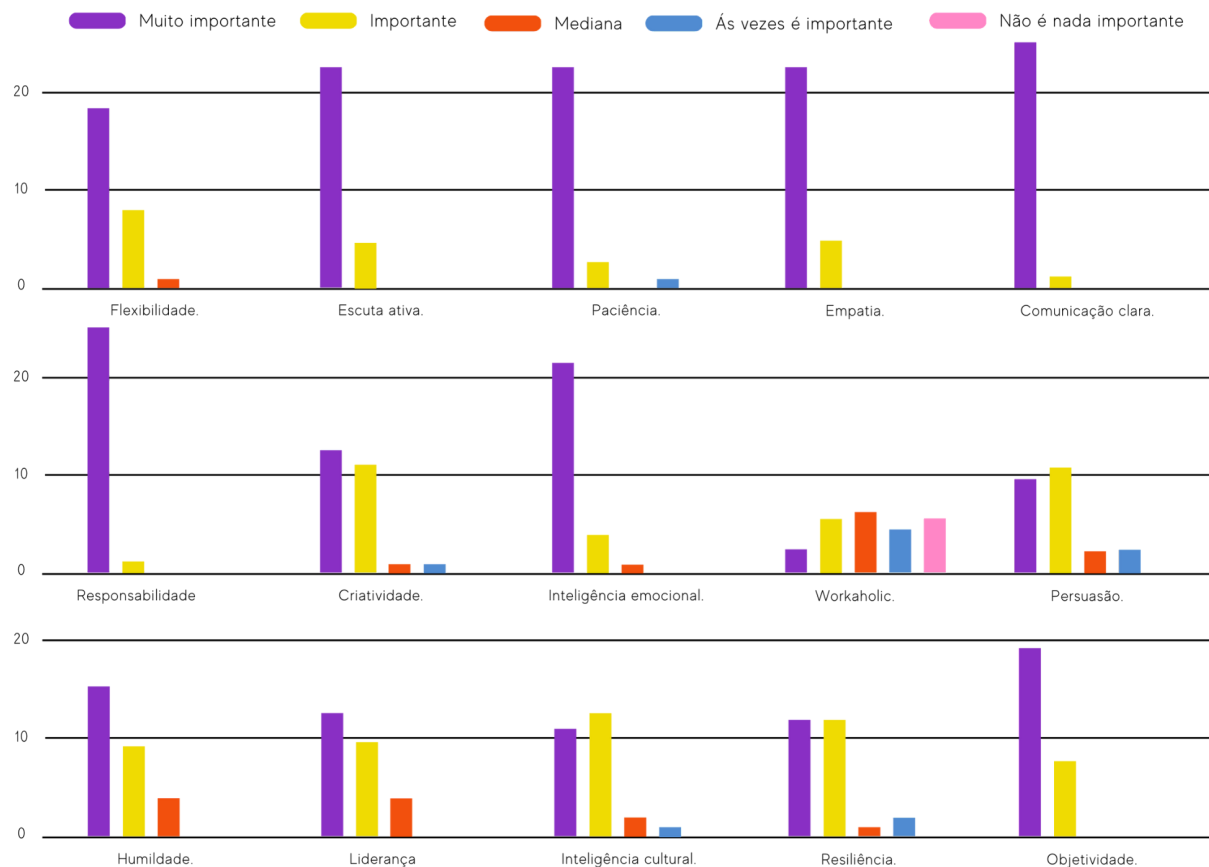
Participante A: *Boa escrita e comunicação. Conhecimento pacote office.*

Participante B: *Aqui a mesma coisa que comentei acima (4.1). Pra mim algumas importâncias mudam conforme ao cargo.*

Participante C: *Branding e gestão de marcas.*

Com a questão 6 “Quais habilidades você considera importante para o desenvolvimento da função de relacionamento com o cliente?” (Gráfico 6), como resultado, para ter êxito no seu desempenho diário, as habilidades necessárias para a função de Atendimento são: Flexibilidade; Escuta ativa; Paciência; Empatia; Comunicação clara; Responsabilidade; Criatividade; Inteligência Emocional; Liderança; Resiliência; e Objetividade.

Gráfico 6 - Quais habilidades você considera importante para o desenvolvimento da função de relacionamento com o cliente?

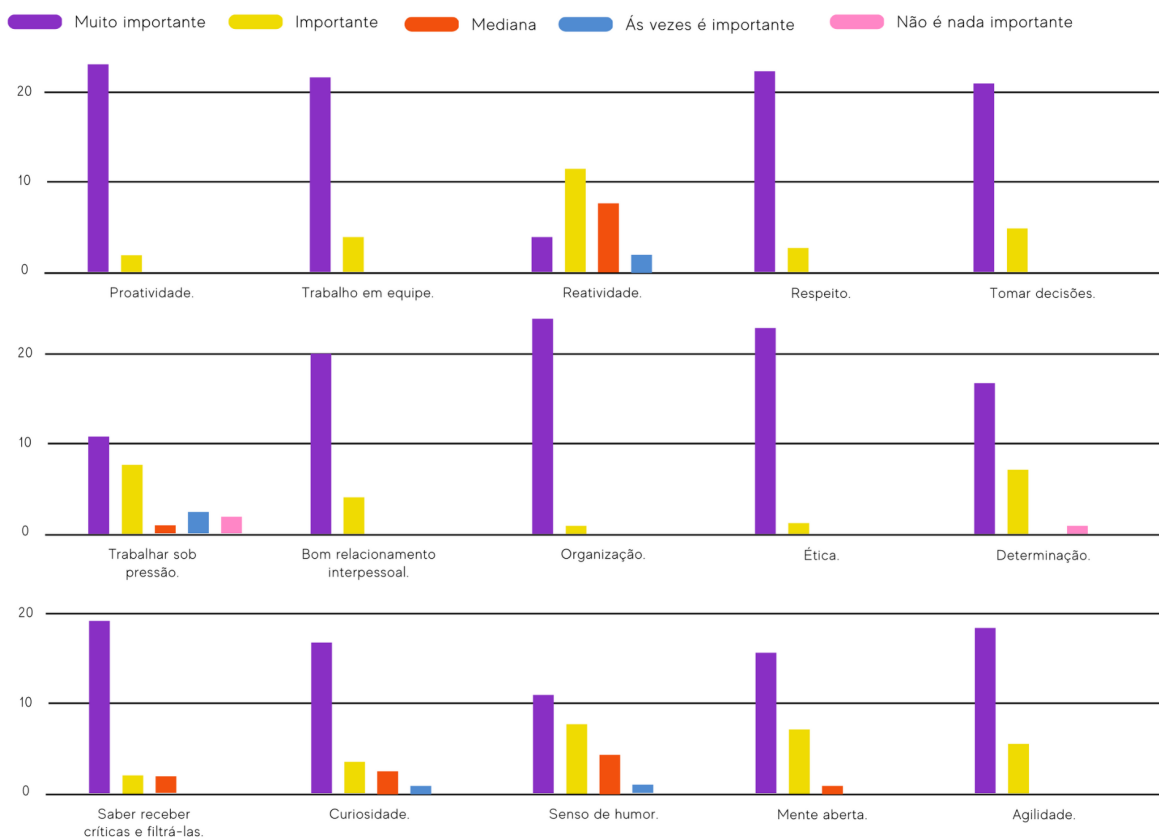


Fonte: elaborado pela autora (2023).

Para completar as competências individuais do profissional de Atendimento, público definido a partir das respostas, na questão 7 “Quais atitudes você considera importante para o desenvolvimento da função de relacionamento com o cliente?”, como resultado foi definido que a Proatividade; o trabalho em equipe, o respeito, a tomada de decisões, trabalhar sob pressão, o bom relacionamento interpessoal, a organização, ética, a determinação, o saber receber críticas e filtrá-las, a curiosidade, o senso de humor, a mente aberta e a agilidade são atitudes de um profissional de Atendimento.

Gráfico 7 - Quais atitudes você considera importante para o desenvolvimento da função de relacionamento com o cliente?

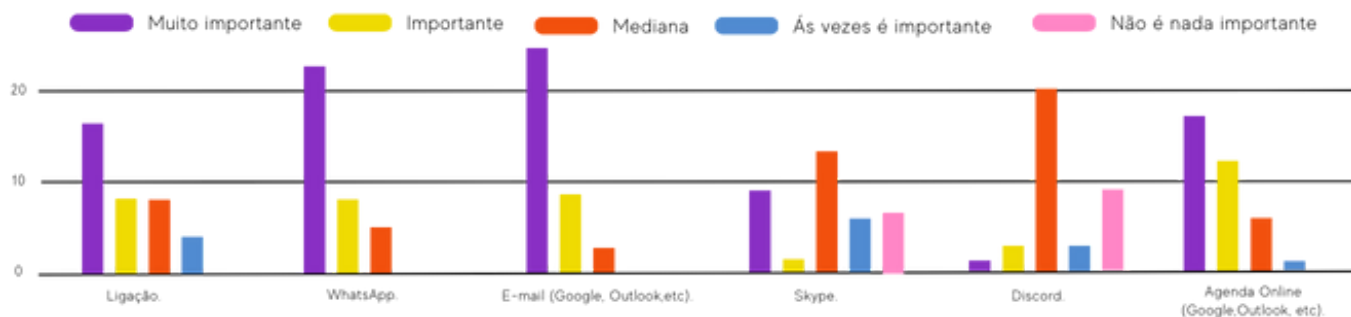




Fonte: elaborado pela autora (2023).

Para finalizar, na pergunta 8 “Qual o grau de importância dos canais mencionados abaixo, para o relacionamento com o cliente no dia a dia?”, o resultado obtido foi que os canais de atendimento utilizados pelo profissional diariamente para se relacionar com o cliente são: a Ligação Telefônica, a plataforma digital *WhatsApp* e o E-mail (*Google*, *Outlook*, etc). Além disso, temos a Agenda Online (*Google*, *Outlook*, etc) como um canal de auxílio para a organização da função (Gráfico 8).

Gráfico 8 - Outros canais mencionados



Fonte: elaborado pela autora (2023).

Na pergunta de apoio 8.1 “Caso haja outro canal que não foi mencionado na última questão e você considere de extrema importância no relacionamento com o cliente no dia a dia, por favor, descreva-a.”, foi possível definir que hoje, com o advento da *Internet* e plataformas digitais, sites de videoconferências auxiliam o relacionamento com clientes de outras cidades, estados ou países. Mesmo assim, apesar desse encurtamento das distâncias, as visitas aos clientes continuam sendo um ponto forte na forma de se relacionar.

Participante A: *Acho muito importante a visita in loco no cliente, o contato para manter e fortalecer o vínculo.*

Participante B: *Google meet, zoom.*

Participante C: *Presencial conta? Eventos, oportunidades de estreitar o relacionamento ao vivo e a cores de forma mais humana, próxima.*

Participante D: *Trello para o adeptos.*

Participante E: *Hoje utilizamos o meet.*

Participante F: *O "canal" mais adequando sempre vai ser o ao vivo.*

Nesta seção, foi possível visualizar a mensuração das respostas do formulário que contribuíram para a construção desta pesquisa. A seguir, comenta-se acerca do processo de constituição de um miniguia para o Atendimento na gestão estratégica do relacionamento com o cliente nas agências de comunicação,

apresentando as tarefas desenvolvidas na função, as competências individuais presentes e necessárias no profissional e os canais de auxílio no relacionamento.

## 4.2 CRIAÇÃO DO MINIGUIA *CONSTRUINDO PONTES*

A partir das respostas do formulário foi definido que o público do miniguia seria o Atendimento das agências de comunicação. A importância do setor e do profissional a partir da revisão de bibliografia lida para a construção do trabalho de conclusão foi confirmada pelo retorno dos respondentes da pesquisa. Apesar de ser uma função com a nomenclatura de Publicitários(as), as Relações Públicas estão muito presentes na atuação do setor.

Para construir o miniguia então, além da definição do público de interesse, foram descritas a função e as tarefas desempenhadas, além dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para um bom desempenho na função. Como uma forma de agregar mais conhecimento ao leitor por último, foram adicionados os principais canais de atendimento e algumas plataformas de auxílio do profissional no dia a dia.

Ao pensar no título, foi definido “Construindo Pontes”, que com base nas leituras, a autora teve de maneira clara que o atendimento constrói pontes entre a agência e o cliente, gerindo de forma estratégica, o relacionamento com o principal público da agência de comunicação. Porém, quando pensado em “ponte” também, foi impossível não lembrar da definição de Relações Públicas que a autora escutou durante a graduação na primeira aula de Teoria e Técnicas em RP I e foi marcante. O profissional de Relações Públicas também é responsável por construir pontes entre organização, quem assessora e seus diversos públicos. Sendo assim, também foi uma homenagem à profissão na qual está guiando este TCC.

### 4.2.1 Estrutura

Ao construir os capítulos do miniguia, julgou-se interessante nomear cada parte com uma palavra usada diariamente na rotina das agências de comunicação e já conhecida pelo atendimento. Assim, algumas ainda foram ressignificadas, como *Roadmap* ao invés de índice. *Road* em inglês significa caminho, estrada, e *Map* mapa. Essas duas palavrinhas juntas possuem um grande poder dentro das

organizações: construir roteiros e traçar os melhores caminhos da jornada da comunicação do cliente na agência através de uma linha do tempo, das tarefas e dos processos dentro de um projeto ou campanha.

Originado no mundo da gestão de produtos, a ferramenta não ficou restrita apenas à área, espalhando-se pelo mundo da gestão e dos negócios pela sua eficácia e eficiência. Portanto, “funciona como uma bússola que guia as equipes por uma sequência de etapas, até a chegada ao destino final, que pode ser um novo produto ou serviço, um novo passo na carreira ou um fechamento positivo do negócio após um ano intenso” (FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO, 2018).

No guia, o *Roadmap* assume o papel do Índice guiando os leitores pelo caminho do miniguia, a fim de visualizar o todo da construção do trabalho, do início ao fim. Tendo como ideia principal, traçar cada etapa, criando um ciclo de conhecimento, gerando percepções, inspirações e novas visões de gestão para o relacionamento com o cliente dentro da agência, os famosos *insights*. E se assim possível, por quê não, atualizações do miniguia?

Após o *Roadmap*, foi definido que a primeira coisa a ser desenvolvida como primeiro capítulo do miniguia fosse o *Brainstorm*. Essa que é considerada a “tempestade de ideias” em sua tradução, foi o momento de descrever todos os porquês de escrever o documento, e assim, criou-se uma maneira de apresentar ao leitor como ele também seria estruturado.

O *Briefing do job* veio após a conversa inicial com o leitor. Neste capítulo foi reunido todas as informações sobre o que é o papel do Atendimento nas agências de comunicação, o que é a gestão estratégica do relacionamento com o cliente, e quais tarefas são necessárias serem desempenhadas pelo profissional.

A definição do capítulo Equipe não veio como um conjunto de pessoas para atuar no job, mas como o grupo de elementos que formam as competências individuais dos(as) profissionais do Atendimento. Sendo dividido em: conhecimentos, habilidades e atitudes.

Tendo o *Briefing do Job* e a Equipe, foi adicionado no capítulo após quais Canais de Atendimento, a partir do retorno da pesquisa, os(as) profissionais podem utilizar no seu dia a dia, além de plataformas de auxílio na função.

Para finalizar, foi dado um *Take Away* no miniguia, ou seja, a autora trouxe uma mensagem final, como consideração realizada após todo o desenvolvimento do

trabalho. Ainda, foram apresentadas as perguntas e os resultados do formulário para que o(a) leitor(a) visse quais foram os insumos para a construção do material.

#### 4.2.2 Layout

Como cores, o miniguia *Construindo Pontes* (Figura 1) foi apresentando em cada capítulo uma cor diferente, dentre elas: o laranja (criatividade), o amarelo (alegria) e o roxo (imaginação e sabedoria), para que na mensagem final, no capítulo *Take Away*, essas cores se misturassem e formassem as considerações. O branco também foi utilizado como fundo para dar mais ênfase ao formulário e às respostas, pois eles foram o início, a partir dali que o material foi construído e as cores foram tendo sentido. A colagem, por sua vez, entra como um gosto pessoal da própria autora e também como uma forma de não deixar o conteúdo tão massivo e cansativo para o(a) leitor(a). Através do *layout* e da estrutura, o material foi criado para apresentar o papel do atendimento na gestão estratégica do relacionamento com o cliente nas agências de comunicação.

Figura 1 - Capa do miniguia



Fonte: (MACHADO, 2023).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A fim de identificar as aproximações entre o setor de Atendimento e a função das Relações Públicas nas agências de comunicação, realizou-se uma revisão bibliográfica sobre o que simboliza as agências de comunicação e o papel do atendimento (CORRÊA, 1997; ERTEL; FEIJÓ, 2019), bem como a aplicação de um formulário, com base na Escala Likert, com 27 profissionais de agências de comunicação de Santa Cruz do Sul - RS que auxiliaram na identificação do principal setor a gerir o relacionamento com o cliente nessas organizações: o Atendimento.

Após as considerações iniciais, no segundo capítulo, foram elucidados o objetivo das agências de comunicação, a função do atendimento e a relação do profissional de RP com esse contexto. No terceiro capítulo, foi descrito o percurso metodológico desta investigação, incluindo o método (Escala Likert) e do instrumento investigativo (formulário) e os aspectos éticos. No quarto capítulo, foram apresentados os resultados, com destaque para o miniguia, produto de comunicação deste TCC.

Como *Overview*, muito utilizado nas agências de comunicação para descrever uma visão geral do trabalho, pode ser dito que esta pesquisa alcançou seu objetivo geral. Sendo o RP o profissional responsável por gerir relacionamentos entre as organizações e seus públicos, nas agências de comunicação este também é capaz de desempenhar funções estratégicas, não só no Planejamento, como no Atendimento. Através da mediação dos públicos, diagnósticos de comunicação, auxílio na construção de cronogramas, projetos e campanhas com a matéria prima principal: a informação, a base teórica e prática de RP está muito presente nas atividades desempenhadas neste tipo de organização.

Conforme a revisão bibliográfica e os dados gerados por meio do instrumento investigativo, foi possível responder a pergunta “Qual o papel do Atendimento na gestão do relacionamento nas agências de comunicação em Santa Cruz do Sul?”: através das competências individuais, compostas por conhecimentos, habilidades e atitudes do profissional que se relaciona diariamente com o cliente, do mapeamento das tarefas desenvolvidas na função e da definição dos canais digitais utilizados para a continuidade do relacionamento.

A partir do olhar de uma estudante e futura profissional de Relações Públicas, as respostas serviram como insumo para a construção de um miniguia sobre o

papel do Atendimento na gestão do relacionamento com os clientes nas agências de comunicação. Apesar de receber uma nomenclatura voltada à área de Publicidade, apoia-se e se utiliza das técnicas de RP para desenvolver vantagens competitivas no mercado através da construção de “pontes” entre os interesses das agências e os dos clientes.

Para finalizar, segundo Fábio França (2009), a gestão dos relacionamentos exercida pelas relações públicas, através da identificação estratégica dos públicos que interessam a organização, tem como objetivo específico garantir o sucesso de suas diretrizes e negócios” (FRANÇA, 2009 apud SILVA, 2011, p. 47). Desse modo, conclui-se que o profissional de RP pode fazer a diferença nas agências de comunicação através do gerenciamento estratégico do relacionamento com os públicos também na área do Atendimento.

## REFERÊNCIAS

BOTERF, G. L. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003. Disponível em <https://docplayer.com.br/48796289-Competencia-desenvolvendo-a-dos-profissionais-guy-le-boterf-3-edicao-revista-e-ampliada-traducao-patricia-chittoni-ramos-reuillard.html>. Acesso em: 5 jul. 2023.

CÔRREA, R. O novo papel do Atendimento nas agências de propaganda. **Revista de Negócios**, FURB. v. 2, n.3, p. 59-71, abr/jun. 1997. Disponível em: <https://bu.furb.br/ojs/index.php/rn/article/download/521/473>. Acesso em: 29 jun. 2023.

DENDASCK, C. O que é pesquisa Quanti-Quali? **Blog Núcleo do Conhecimento**, 2020? Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/blog/pesquisa/ quanti-quali>. Acesso em: 5 jun. 2023.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2017. (e-book disponível em Minha biblioteca)

ERTEL, A. C.; FEIJÓ, V. C. “Já não se fazem mais atendimentos como antigamente”: uma análise sobre o papel do atendimento publicitário no contexto de Chapecó. *In: Intercom: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação*, 20., 2019, Porto Alegre, 20 a 22 de junho de 2019.

Estratégia. **DICIO**, c2009-2023. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/estrategia>. Acesso em: 5 jun. 2023.

FERRACINE, B.; SOUSA, P. F.; COUTINHO, R. P. C. O saber-fazer do atendimento publicitário: as competências do profissional em atuação em São Borja, RS. **Vozes & Diálogos**: Itajaí, v. 19, n. 2, jul-dez 2020. Disponível em: <https://periodicos.univali.br/index.php/vd/article/view/16977>. Acesso em: 26 jun. 2023.

FERRARI, F. (ed). **Planejamento e Atendimento: a arte do guerreiro**. São Paulo: Edições Loyola, 1998. Disponível em: <https://doceru.com/doc/5e8e01n>. Acesso em: 5 jul. 2023.

FERREIRA, D. A. Seriam as profissionais de atendimento as Genis das agências de publicidade? **Revista Comunicação & Inovação**, v. 25, n. 53, p. 92-108. 2022. Disponível em: [https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_comunicacao\\_inovacao/article/view/8785](https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicacao_inovacao/article/view/8785). Acesso em: 28 jun. 2023.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO. Roadmap: o que é, para que serve, modelos e como fazer o seu. **FIA Business School**, 2018 . Disponível em: <https://fia.com.br/blog/roadmap>. Acesso em: 5 jun. 2023.



FRANKENTHAL, R. Entenda a escala Likert e saiba como aplicá-la em sua pesquisa. **MINDMINERS**, 2022. Disponível em: <https://mindminers.com/blog/entenda-o-que-e-escala-likert/>. Acesso em: 11 fev. 2023.

Glossário Publicitário, Segundo Ana Couto. **Incomum - Comunicação Estratégica**. [S. l.], 2022? Disponível em: <https://incomum.in/blog/glossario-publicitario-segundo-ana-couto>. Acesso em: 5 jun. 2023.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus Editorial, 6 ed., 2016.

MACHADO, A. C. **Construindo pontes**: um miniguia sobre o papel do atendimento. UFSM: 2023. Disponível em: [https://drive.google.com/drive/folders/1PU\\_h3A3s6CQhI9Gh4Gi5ApaU1Kz1vUAW?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1PU_h3A3s6CQhI9Gh4Gi5ApaU1Kz1vUAW?usp=sharing). Acesso em: 13 jul. 2023.

SCARPELLI, R. M.; LIMA, L. C. **Competências Individuais**: um estudo sobre a importância do indivíduo como diferencial competitivo nas organizações. **Revista Conbrad**, v. 3, n. 3, p. 82-98, 2018. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/349608918\\_COMPETENCIAS\\_INDIVIDUAIS\\_UM\\_ESTUDO\\_SOBRE\\_A\\_IMPORTANCIA\\_DO\\_INDIVIDUO\\_COMO\\_DIFERENCIAL\\_COMPETITIVO\\_NAS\\_ORGANIZACOES](https://www.researchgate.net/publication/349608918_COMPETENCIAS_INDIVIDUAIS_UM_ESTUDO_SOBRE_A_IMPORTANCIA_DO_INDIVIDUO_COMO_DIFERENCIAL_COMPETITIVO_NAS_ORGANIZACOES). Acesso em: 26 jun. 2023.

SILVA, R. F. A. da. **O cliente não é meu, é nosso**: como o estudo das Relações Públicas pode contribuir para o papel do atendimento nas agências de propaganda. Trabalho de Conclusão de Curso: Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2011. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/33554>. Acesso em: 26 jun. 2023.

**Pesquisa Qualitativa e Quantitativa**: entenda o que são e as diferenças. NEILPATEL, c2023. Disponível em: <https://neilpatel.com/br/blog/pesquisa-qualitativa-e-quantitativa/>. Acesso em: 11 fev. 2023.

REDAÇÃO XP EDUCAÇÃO. O que é Roadmap? Saiba mais sobre essa ferramenta. **XP Educação**, 24 ago. 2022. Disponível em: <https://blog.xpeducacao.com.br/roadmap>. Acesso em: 5 jun. 2023.

RODRIGUEZ, A. Glossário de publicidade: como falar o "publicitariês". **If YouGo, we go**, 2020. Disponível em: <https://www.yougo.ag/post/gloss%C3%A1rio-de-publicidade-como-falar-o-publicitari%C3%AAs>. Acesso em: 5 jun. 2023.

ULMI, N. **O Relações Públicas e a comunicação organizacional**: um estudo exploratório nas agências de São José dos Campos. Trabalho de Conclusão de Curso: Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" (UNESP), Bauru, 2014. Disponível em:

<https://repositorio.unesp.br/handle/11449/121644?locale-attribute=es>: Acesso em:  
27 jun 2023.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

**QUESTIONÁRIO: Pergunta de Pesquisa:** Como contribuir para a gestão de relacionamento com o cliente nas agências de comunicação.

Através do formulário que você responderá a seguir, vamos construir o repertório diário dos(as) profissionais cujo trabalho é garantir, através de tarefas com auxílio de meios digitais, **a interação** e **o vínculo** com os clientes das agências de comunicação de Santa Cruz do Sul.

A partir da mensuração das respostas, será construído um **guia de relacionamento com o cliente** para acesso às agências e aos profissionais da área.

Você é muito importante para a produção do trabalho! Se desejar enviar para outros colegas que fazem a função de relacionamento com o cliente em outras agências ou até mesmo na mesma que a sua, fique à vontade.

..:: **Ao todo são oito questões mistas**, mas a maioria é de múltipla escolha.

..:: **Tempo de duração:** até 15 minutos. (reserve um tempo tranquilo do seu dia)

Sou grata pela sua participação!

**1.** Quantos colaboradores atuam na agência em que você trabalha hoje?

( ) 1 a 10 pessoas. ( ) 11 a 20 pessoas. ( ) 21 a 30 pessoas ( ) + de 31 pessoas.

**2.** A partir da sua rotina diária na agência, marque quais funções mencionadas abaixo se relacionam com o cliente.

( ) Comercial.

( ) Atendimento Publicitário.

( ) Assistente de Atendimento Publicitário.

( ) Secretário(a).

( ) Gestor(a)/Executivo(a) de Contas.

( ) Gestor(a)/Executivo(a) de Projetos.

( ) Gestor(a) de Qualidade.

( ) Head de Atendimento Publicitário.

( ) CEO/ Sócio(s)/Co-founder.

( ) Sucesso do Cliente.

**2.1** Caso haja outra função que não foi mencionada na última questão que se relaciona com o cliente dentro da agência em que trabalha, por favor, descreva-a.

---



---

**3.** Para você, qual o grau de importância nas funções mencionadas abaixo, para o relacionamento com o cliente nas agências de comunicação?

	Muito Importante.	Importante.	Mediana.	Às vezes é importante.	Não é nada importante.
Comercial.					
Atendimento Publicitário.					
Assistente de Atendimento Publicitário.					
Secretário(a).					
Gestor(a)/Executivo(a) de Contas.					
Gestor(a)/Executivo(a) de Projetos.					
Gestor(a) de Qualidade.					
Head de Atendimento Publicitário.					
CEO/ Sócio(s)/Co-founder.					
Sucesso do Cliente.					

**3.1** Caso haja outra função que não foi mencionada na última questão e você considere importante no relacionamento com o cliente no dia a dia, por favor, descreva-a.

---



---

4. Quais das tarefas abaixo você considera importante que o profissional responsável pelo relacionamento com o cliente desenvolva em sua rotina?

	Muito Importante.	Importante.	Mediana.	Às vezes é importante.	Não é nada importante.
Briefing de job.					
Briefing de entrada do cliente.					
Prospecção de Cliente.					
Visitas ao cliente.					
Alinhamento de pautas coma equipe.					
Reuniões semanais com o cliente.					
Reuniões quinzenais com o cliente.					
Reuniões mensais com o cliente.					
Reuniões trimestrais com o cliente.					
Apresentação de projetos e campanhas de comunicação.					
Entrega de jobs.					
Organização do prazo de jobs.					

Controle de pauta e produção da equipe.					
Construção e Atualização da jornada do cliente dentro da agência.					
Apresentação de Relatórios com dados de campanhas do cliente.					
Envio de Orçamento de jobs.					
Brainstorm com a equipe.					
Orçamento de Brindes e Relacionamento com fornecedores.					
Planejamento Estratégico do cliente.					
Atendimento na agência.					

**4.1** Caso haja outra tarefa que não foi mencionada na última questão e você considere importante no relacionamento com o cliente no dia a dia, por favor, descreva-a.

---



---

**5.** Quais conhecimentos/formações você considera importante para o desenvolvimento da função de relacionamento com o cliente?

	Muito	Importante.	Mediana.	Às vezes é	Não é nada
--	-------	-------------	----------	------------	------------

	Importante.			importante.	importante.
Atendimento ao cliente.					
Vendas.					
Administração.					
Publicidade e Propaganda.					
Relações Públicas.					
Jornalismo.					
Redes sociais/social media.					
Estratégias de campanhas de tráfego pago.					
Copywriter.					
Gestão de Pessoas.					
Pacote Adobe.					
Português.					
Inglês.					
Planejamento estratégico.					
Matemática básica.					
Inteligência Artificial/Chat GPT.					
Gestão de tempo.					

**5.1.** Caso haja outro conhecimento/formação que não foi mencionado na última questão e você considere importante no relacionamento com o cliente nas agências, por favor, descreva-a.

---



---

**6. Quais habilidades você considera importante para o desenvolvimento da função de relacionamento com o cliente?**

	Muito Importante.	Importante.	Mediana.	Às vezes é importante.	Não é nada importante.
Flexibilidade.					
Escuta ativa.					
Paciência.					
Empatia.					
Comunicação clara.					
Responsabilidade.					
Criatividade.					
Inteligência emocional.					
Workaholic.					
Persuasão.					
Humildade.					
Liderança.					
Inteligência cultural.					
Resiliência.					
Objetividade.					

**6.1.** Caso haja outras habilidades que não foram mencionadas na última questão e você considere importante no relacionamento com o cliente nas agências, por favor, descreva-a.



---



---

7. Quais atitudes você considera importante para o desenvolvimento da função de relacionamento com o cliente?

	Muito Importante.	Importante.	Mediana.	Às vezes é importante.	Não é nada importante.
Proatividade.					
Trabalho em equipe.					
Reatividade.					
Respeito.					
Tomar decisões.					
Trabalhar sob pressão.					
Bom relacionamento interpessoal.					
Organização.					
Ética.					
Determinação.					
Saber receber críticas e filtrá-las.					
Curiosidade.					
Senso de humor.					
Mente aberta.					
Agilidade.					

7.1. Caso haja outras atitudes que não foram mencionadas na última questão e você considere importante no relacionamento com o cliente nas agências, por favor, descreva-a.

---

---

**8.** Qual o grau de importância dos canais mencionados abaixo, para o relacionamento com o cliente no dia a dia?

	Muito Importante.	Importante.	Mediana.	Às vezes é importante.	Não é nada importante.
Ligação.					
WhatsApp.					
E-mail (Google, Outlook, etc).					
Skype.					
Discord.					
Agenda Online (Google, Outlook, etc).					

**8.1.** Caso haja outro canal que não foi mencionado na última questão e você considere de extrema importância no relacionamento com o cliente no dia a dia, por favor, descreva-a.

---

---

## APÊNDICE B - MINIGUIA CONSTRUINDO PONTES



Capa



# Roadmap

## 1. BRAINSTORM

## 2. BRIEFING DO JOB

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DO RELACIONAMENTO  
COM O CLIENTE

2.2. O ATENDIMENTO E SUA FUNÇÃO NA AGÊNCIA

## 3. EQUIPE

3.1. CONHECIMENTOS

3.2. HABILIDADES

3.3. ATITUDES

## 4. CANAIS DE ATENDIMENTO

4.1 PLATAFORMAS DE AUXÍLIO

## 5. TAKE AWAY



Roadmap



# 1 Brainstorm

## A função de **Atendimento**, um **sonho** e o **TCC**.

Este Miniguia foi criado por uma estudante de Relações Públicas através de um projeto experimental para o Trabalho de Conclusão de Curso da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Com sorte, a autora já possui mais de um ano de experiência na área de Atendimento Publicitário nas agências de comunicação da sua cidade, em Santa Cruz do Sul. Assim, muito do que está escrito aqui decorre da relação entre a teoria acadêmica e a atuação na função em agências.

Para criá-lo, foi aplicada uma pesquisa com vinte e sete profissionais, de dez agências de comunicação da cidade em que a autora mora e trabalha. Desses profissionais, todos se relacionavam com o cliente, através das seguintes funções: Diretor, Comercial, Head de Atendimento, CEO, Atendimento, Assistente de Atendimento, Gestor de Contas, Gestor de Projetos, Gestor de Qualidade e o Sucesso do Cliente, que às vezes é uma maneira bem honrosa de chamar o próprio(a) Atendimento.

No momento de mensurar as respostas, pôde-se definir o público deste miniguia, que não só é composto somente pelo(a) Atendimento, mas por todas as pessoas que se envolvem na gestão do relacionamento com o cliente numa agência. E aqui podem ser todas mesmo, inclusive os(as) diretores(as) de arte, redatores(as), planejadores(as), comercial. Sabe-se que, para uma estratégia ser efetiva, às vezes é necessário o envolvimento de muitos setores e, em alguns momentos específicos, que todos estejam também em contato com o cliente. Isso tudo é um auxílio para o(a) Atendimento atingir o objetivo final: o sucesso do cliente.

Em suma, através dos dados e respostas coletadas, foi desenvolvido este miniguia. Com o objetivo de contextualizar a sua leitura, no segundo capítulo, comenta-se sobre o que é a gestão estratégica do relacionamento com o cliente. Neste tópico, você pode conferir o significado das palavras e como elas se relacionam no dia a dia do(a) Atendimento. Após, você conhecerá um pouco mais do papel do(a) profissional e quais funções realiza dentro de uma agência de comunicação.

Desde já, a autora é muito grata por todas as participações e espera contribuir com a área de relacionamento com o cliente e gerar novas ideias e formas de performar a função estratégica.





## 2 Briefing do job

Todo profissional que atua na área de Atendimento em agências de comunicação, de uma maneira poética, é a ponte entre a organização e os clientes. Quem atua nesta área ou convive com os profissionais já deve ter ouvido a seguinte frase:

○ **Atendimento é o cliente dentro da agência e a agência para o cliente.**

Sim, o Atendimento joga nos dois times, sem poder "boicotar" nenhum dos lados.

Do latim *gestione*, é um termo muito utilizado no mundo corporativo. Nada mais é do que administrar algo, ou alguém (equipe), em atividades a fim de gerar eficácia e eficiência para se alcançar algum objetivo.<sup>1</sup>

Do latim *strategia*, já é utilizada há muito, muito e muito tempo, principalmente pelos militares. Claro, não é igual, mas vai dizer que o mundo dos negócios nada mais é do que um campo de batalha onde sobrevive o mais forte? No caso aqui, o mais criativo e aquele que gera mais resultado. De maneira geral, então, estratégia é o modo como se utilizam os meios para alcançar algum objetivo.<sup>2</sup>

### 2.1 Gestão estratégica do relacionamento com o cliente.

Do latim *relatus*, significa "levar consigo", ou melhor, instituir alguma ligação com algo ou alguém, seja amorosa, amigável, virtual ou familiar. No contexto do Atendimento, é uma relação profissional e empresarial. Mas claro, visando a uma futura amizade sincera e confiável, por quê não? Fica mais fácil negociar prazo.<sup>3</sup>

Sendo bem verdadeira, aquela pessoinha ou organização querida que paga o seu salário. Para o Atendimento de uma agência, geralmente é um Gestor Comercial, um Analista de Marketing ou o próprio dono da organização com quem se tem contato. É um ser humano admirável que acredita em algo e aposta todos os dias as suas fichas para que outras pessoas também acreditem e consumam isso.

\$. Significa dinheiro, o que gira o mundo capitalista em que vivemos. Não dá para fugir da questão monetária, pois o resultado de todo o nosso trabalho é medido através do quanto de renda e destaque perante a concorrência conseguimos gerar, sem deixar de lado a importância de um atendimento humanizado.



## Nenhum profissional da comunicação dá ponto sem nó.

Sabe-se muito bem que para construir pontes é preciso **estratégia**, tal como a planta para um projeto arquitetônico. Através dela, **gerimos** o nosso plano, com ferramentas e insumos. Na função de Atendimento, as ferramentas são os canais, as plataformas, os sistemas, as reuniões, as visitas e até a participação em eventos. Como insumos, temos os conhecimentos, as habilidades e a combinação desses dois que resulta em atitudes. Ah! Aqui não podemos esquecer que um dos maiores insumos de um atendimento também está na equipe que atua diariamente com a criação de produtos de comunicação. Isso tudo para alcançar um ótimo **relacionamento com o cliente** durante a sua trajetória na agência (que torcemos para ser vitalícia).

## 2.2. O atendimento e sua função na agência

**Você sabia que na década de 1950, o Atendimento Publicitário era chamado de o dono da agência?**

A área recebeu esse “apelido” por ter uma função primordial para o funcionamento do trabalho em comunicação: todas as informações do cliente. Inclusive, na época, era comum que, ao trocar de agência, o(a) atendimento levasse o cliente consigo.<sup>4</sup> Isso porque são os profissionais da área que dialogam, negociam, ouvem e direcionam para a equipe o caminho a seguir com a comunicação do cliente, muitas vezes aliado ao próprio setor de Planejamento. Sendo assim, é o profissional de Atendimento que faz a mediação entre o cliente e a agência, estando diretamente ligado às informações de negócio e comerciais da organização e buscando soluções por meio da bagagem técnica em comunicação.<sup>5</sup> Para alcançar o sucesso do cliente, algumas atividades são essenciais para a performance em Atendimento, como: Briefing de Entrada do Cliente e Construção de um Guide; Briefing de Job e Brainstorm com a equipe; Organização e Negociação do prazo de entrega de Jobs; Alinhamento de Pauta e Controle da Produção da Equipe; Entrega de Jobs, Apresentação de Projetos e Campanhas de Comunicação e Relatórios; Visitas ao cliente e reuniões; Planejamento Estratégico do Cliente em conjunto com o(a) Planejador(a); e o Atendimento na Agência. A seguir, detalhamos cada uma delas.

### Briefing de Entrada do Cliente e a Construção de um Guide com informações e atualizações da Jornada dentro da Agência de Comunicação

O início de tudo. Quando um novo cliente chega na agência, é o atendimento que dá as boas-vindas e, a partir de uma reunião, coleta todos os dados e todas as informações da organização, tais como: data e informações de fundação, número de colaboradores, contatos importantes, concorrentes, metas comerciais, datas importantes, quais empresas admira a comunicação, por que está na agência e o que espera com a comunicação. Ou seja, é um alinhamento de expectativas com o conjunto de informações sobre a empresa. Com base nesse primeiro contato, constrói-se um documento para ser acompanhado e atualizado com o passar do tempo, sendo utilizado para o Planejamento Estratégico de Comunicação do cliente.



## Briefing de Job e Brainstorm com a equipe

Antes de ser desenvolvido qualquer trabalho na comunicação, o Atendimento realiza a coleta de todas as informações e reúne esses dados para o setor de Criação dar sequência à produção do job. Chamamos esse processo inicial de Briefing. Em algumas agências, ele já é semiestruturado, ficando a cargo do atendimento preencher com formato, objetivo, cor, o que não pode e o que pode ter, público, entre outros elementos.

Ao lidar com a economia criativa, sabemos que, em algumas situações, não basta entregar um documento e pedir ao outro para fazer, é preciso construir ideais e estratégias coletivamente. Por isso, a partir de um Briefing, o Atendimento reunirá a equipe para discutir formas de alcançar o objetivo final com a produção do trabalho. Essa fase é denominada de Brainstorm com a equipe, e consiste em uma "tempestade de ideias" do grupo para chegar em visões e possibilidades criativas de chegar no resultado.

## Organização e Negociação do prazo de entrega de Jobs

Após receber a demanda, é o Atendimento que negocia o prazo de entrega com o cliente, por isso, é importante ter alguns prazos de trabalho estabelecidos para facilitar a negociação e organizar a pauta de jobs da equipe. Um exemplo: Rebranding de Marca tem um prazo de 45 dias, com uma atualização do trabalho a cada 15 dias para o cliente. Nessa etapa é necessário que o(a) Atendimento mantenha a transparência com o cliente e equipe, tendo também jogo de cintura para administrar ambos os lados.

## Alinhamento de Pauta e Controle da Produção da Equipe

Como o trabalho em uma agência de comunicação é constante e se aplica a diversos clientes para uma equipe, o Atendimento é responsável por gerir as demandas do cliente. Ou seja, tem como responsabilidade alinhar quais estão em produção e como a equipe deve agir para entregá-las no prazo definido.

## Entrega de Jobs, Apresentação de Projetos e Campanhas de Comunicação e Relatórios

Como guardião da informação e tendo um relacionamento mais próximo com o cliente, é o Atendimento que entrega e aprova materiais de comunicação. Se há ajustes, tem a responsabilidade de entender e repassar o pedido para a criação. Desse modo, o que acontece com projetos e campanhas, é o Atendimento quem apresenta ou guia a apresentação, mas claro, nessa etapa, muitas vezes a criação também se envolve, por ser a desenvolvedora.



## Visitas ao cliente e reuniões

Para manter o contato e fortalecer o vínculo com o cliente, não devem ser usados apenas canais de comunicação digitais, mas também visitas e participações em eventos. O contato ao vivo sempre será a melhor maneira de nos relacionarmos, independente de quão rápido a mensagem possa chegar, ainda sim somos pessoas e lidamos com outras pessoas, é importante que se mantenha a humanização desse relacionamento. O Atendimento por fim, q vai até o cliente, podendo ser acompanhado de outra pessoa da agência.

Os assuntos conversados em visitas e reuniões, de maneira geral, são alinhamentos para informações novas que surgiram durante o mês ou a semana. Essa troca possibilita o desenvolvimento de um novo trabalho, bem como o acompanhamento do contexto atual do cliente. Sempre há um motivo por trás, mas não deixa de fazer parte da estratégia de relacionamento.

## Planejamento Estratégico do Cliente em conjunto com o(a) Planejador(a)

Por ser o representante do cliente dentro da agência, o Atendimento tem posse das principais informações relacionadas ao cliente. A partir disso, junto do planejador(a), irão construir o planejamento estratégico da organização. Na construção do documento, é importante que alguns pontos sejam considerados como: contexto atual do cliente; públicos; verbas; mídias disponíveis; o que deu certo e o que não deu; e formas de mensurar os resultados gerados.

## Atendimento na Agência

Como já descrito no nome da função, o Atendimento atende telefone, responde mensagens nos canais de comunicação, encaminha e responde e-mails. Além disso, prepara a sala de reuniões, o café (caso não haja uma máquina de café ou outra pessoa que faça) para receber as visitas na agência.

Com esse Briefing da função estratégica do Atendimento na agência de comunicação, vamos para o próximo capítulo, no qual você conhecerá o conjunto de elementos que formam as competências essenciais para a gestão do relacionamento com o cliente na agência.



## 3 Equipe

Equipe significa um conjunto ou grupo de indivíduos aplicados na realização de uma mesma tarefa ou de um mesmo trabalho. Todos juntos em prol de um **único objetivo**: auxiliar no alcance do **sucesso do cliente**. Neste capítulo, vamos tratar de três elementos: conhecimentos, habilidades e atitudes.

O conhecimento está ligado ao **SABER**, ao nível de escolaridade, formação e técnicas que um indivíduo possui. A habilidade está relacionada ao **SABER FAZER**, ou seja, a experiência prática que o indivíduo possui a partir da teoria que estudou. Já a atitude está ligada ao **QUERER FAZER**, ao jeito de ser de uma pessoa para execução das demandas, desenvolvendo um trabalho a partir da teoria e prática.

A união de conhecimento, habilidade e atitudes forma o conjunto de capacidades humanas que resultam em alto desempenho do profissional que, aqui em específico, se aplica ao profissional de Atendimento em agências de comunicação.

Através da mensuração dos dados coletados da pesquisa aplicada para o desenvolvimento do Miniguia, foram elencados os conhecimentos, as habilidades e as atitudes primordiais para a função de Atendimento nas Agências de Comunicação que você lerá a seguir.

### 3.1. Conhecimentos



Atendimento  
ao Cliente.



Publicidade e  
Propaganda.



Relações  
Públicas.



Português.



Planejamento  
Estratégico.



Gestão de  
Tempo.



### 3.2. Habilidades



Flexibilidade.



Escuta ativa.



Paciência.



Empatia.



Comunicação clara.



Responsabilidade.



Criatividade.



Inteligência Emocional.



Liderança.



Resiliência.



Objetividade.

### 3.3. Atitudes



Proatividade.



Trabalho em equipe.



Respeito.



Tomar decisões.



Trabalhar sob pressão.



Bom relacionamento interpessoal.



Organização.



Ética.



Determinação.



Saber receber críticas e filtrá-las.



Curiosidade.



Senso de humor.



Mente aberta.



Agilidade.

Nesta etapa do Miniguia, você pode conhecer quais conhecimentos, habilidades e atitudes um(a) profissional de Atendimento precisa ter para desempenhar seu papel com maestria. Na próxima parte da nossa jornada, você conhecerá quais canais o(a) Atendimento pode contar como auxílio no seu dia a dia.



## 4 Canais de Atendimento

Para performar o seu papel, o Atendimento precisará do auxílio de canais de comunicação digitais para manter o vínculo diariamente com o cliente de maneira rápida e próxima, já que não há disponibilidade e recursos para realizar visitas com muita frequência, embora seja o canal mais adequado. Para isso, durante a etapa de coleta de dados da pesquisa “Como contribuir para a gestão de relacionamento com o cliente nas agências de comunicação?”, foi questionado aos participantes quais outros meios eram utilizados para conversar com o cliente diariamente. Foram citados:



**Ligação Telefônica:** Pode parecer antigo, mas a ligação telefônica é, por vezes, o meio mais rápido para se esclarecer dúvidas ou fazer pequenos alinhamentos para novos trabalhos com o cliente.



**WhatsApp:** Através dele é possível enviar mensagens de texto, imagens, documentos, GIF, gravar áudios, enviar vídeos e até fazer ligação de maneira gratuita. Facilita muito o dia a dia do profissional de Atendimento para envio de pauta e de jobs, marcar reuniões com o cliente, receber alguma imagem ou vídeo de referência e/ou ajuste. Pode ser utilizado em um smartphone, tablet e pelo navegador do computador ou notebook na versão Web.



**E-mail:** Muito usado no meio business e acadêmico por ser um gênero mais formal e contar como registro oficial. Assim, é mais interessante para aprovar materiais importantes, enviar boletos, orçamentos, artes finais e/ou negociar o trabalho com o cliente.



## 4.1. Plataformas de auxílio

Há plataformas muito utilizadas pelos(as) Atendimentos, que auxiliam seu dia a dia no contato com o cliente, a saber:



**Agenda online:** Através dela é possível acompanhar a agenda da equipe e do cliente e, assim, marcar reuniões ou organizar a pauta.



**Google Meet:** Serviço de comunicação por vídeo oferecido pelo Google. Se você não possui uma conta paga, sua chamada terá apenas 1 hora de duração, podendo ser criado um novo link. Através do Google Meet, é possível realizar as reuniões e apresentações, pois a plataforma também disponibiliza que você apresente a tela do seu computador ou notebook.



**Zoom:** Também é um serviço de videoconferência remota. Muito parecido com o Google Meet, possui compartilhamento de tela e bate-papo. As chamadas gratuitas no Zoom tem 40 minutos de duração, podendo o anfitrião (como é chamado o organizador da reunião) assinar a plataforma para realizar videochamadas com tempo ilimitado.

**Hoje,** com a Internet, o(a) Atendimento desempenha seu papel com mais facilidade ao lidar com plataformas de relacionamento digitais. Além disso, consegue contar com a ajuda de softwares ou plataformas de gestão de projetos para organização e controle do prazo e entrega de Jobs, como o Trello e o Operand. Essas ferramentas auxiliam para que o(a) Atendimento dê conta de todos os clientes da sua carteira dentro da agência, entregando informações e trabalhos de maneira rápida e eficiente.



## 5 Take away

Através deste guia, você pôde perceber que, para se destacar no mercado, é necessário que as organizações invistam em competências individuais de cada colaborador(a) em suas funções como formas de aumentar seu potencial de desempenho e tornar-se cada vez mais competitivas.

No contexto das agências de comunicação, a performance do Atendimento está diretamente ligada à estratégia de relacionamento com o cliente. Desenvolver essa função e atividades, são necessários conhecimentos, habilidades e atitudes que ajudem os profissionais nesse papel.

Mas, além disso, para auxiliar na construção e no cultivo de um relacionamento a longo prazo, com confiança e lealdade, é essencial que os elementos formadores da competência do Atendimento sejam capazes de garantir qualidade na entrega de jobs, apresentação de projetos e campanhas, alinhamento e alcance das expectativas do cliente, ampliando sua satisfação, fidelizando e auxiliando no seu sucesso.





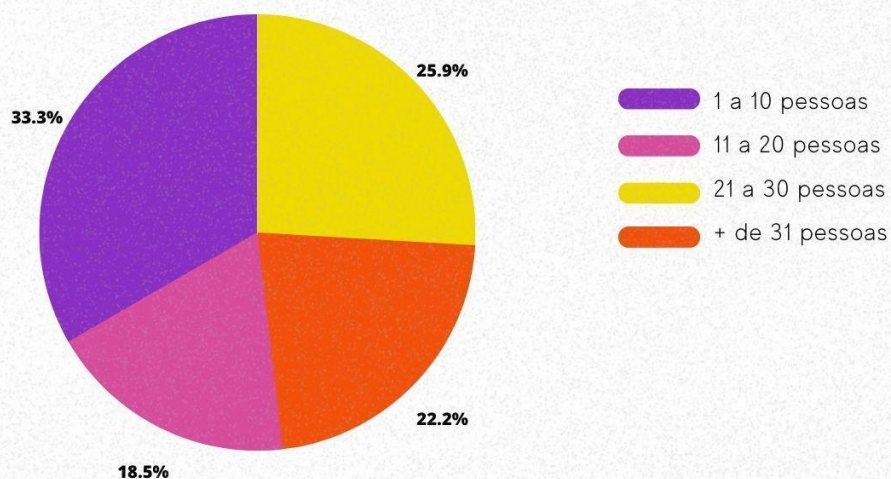
## Modelo de pesquisa aplicado nas agências de comunicação

A pesquisa foi aplicada a partir da plataforma digital Google Forms, com oito perguntas mistas, sendo a maioria de múltipla escolha, dentro do método Escala Likert. Para o título da pesquisa, utilizou-se o problema norteador do Trabalho de Conclusão de Curso: “Como contribuir para a gestão de relacionamento com o cliente nas agências de comunicação?”, contendo as seguintes perguntas.

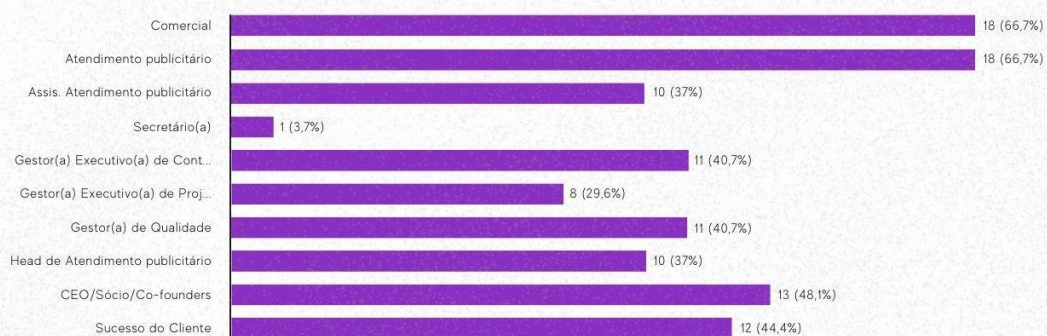
1. Quantos colaboradores atuam na agência em que você trabalha hoje?
2. A partir da sua rotina diária na agência, marque quais funções mencionadas abaixo se relacionam com o cliente.
3. Para você, qual o grau de importância nas funções mencionadas abaixo, para o relacionamento com o cliente nas agências de comunicação?
4. Quais das tarefas abaixo você considera importante que o profissional responsável pelo relacionamento com o cliente desenvolva em sua rotina?
5. Quais conhecimentos/formações você considera importante para o desenvolvimento da função de relacionamento com o cliente?
6. Quais habilidades você considera importante para o desenvolvimento da função de relacionamento com o cliente?
7. Quais atitudes você considera importante para o desenvolvimento da função de relacionamento com o cliente?
8. Qual o grau de importância dos canais mencionados abaixo, para o relacionamento com o cliente no dia a dia?

## Resultado da pesquisa

1. Quantos colaboradores atuam na agência em que você trabalha hoje?

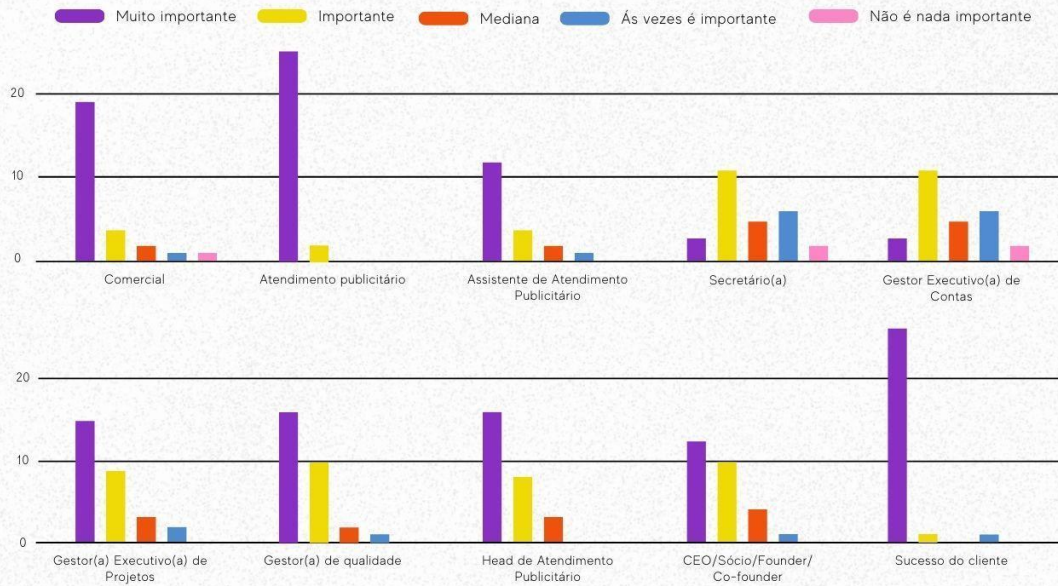


2. A partir da sua rotina diária na agência, marque quais funções mencionadas abaixo se relacionam com o cliente.

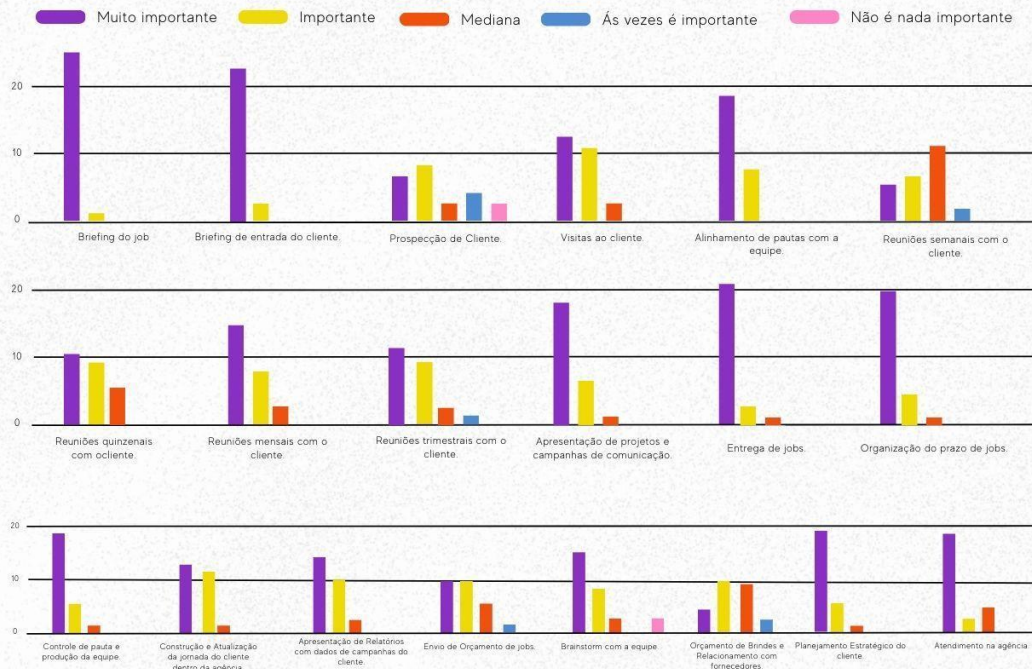




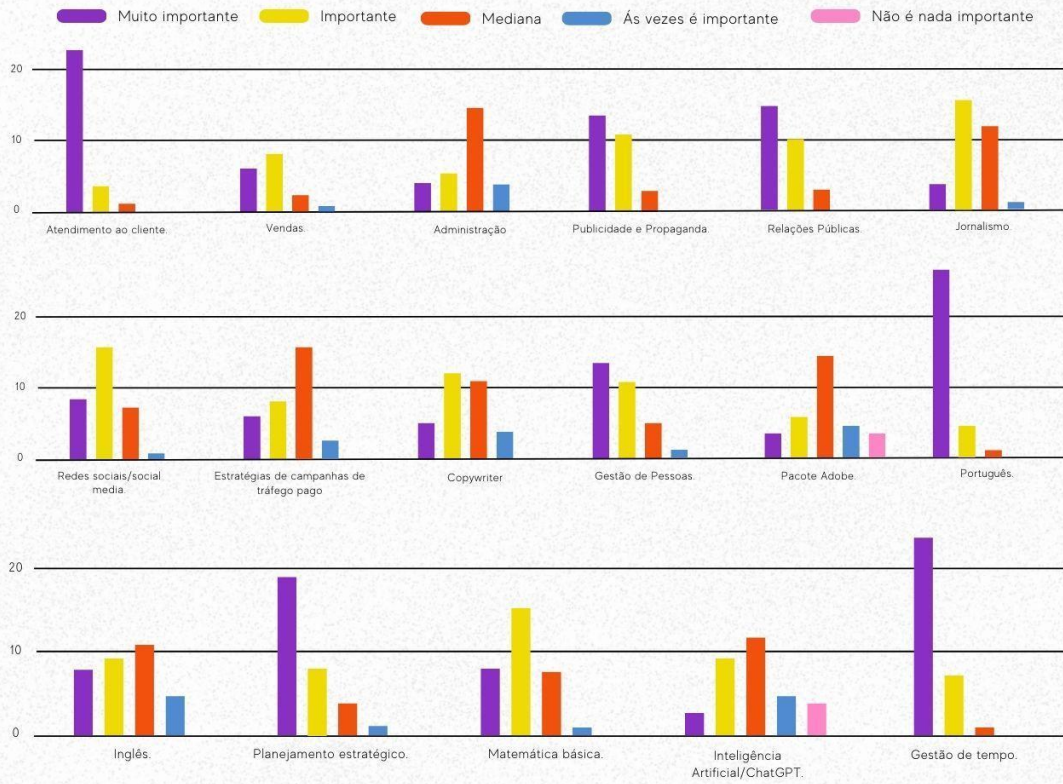
3. Para você, qual o grau de importância nas funções mencionadas abaixo, para o relacionamento com o cliente nas agências de comunicação?



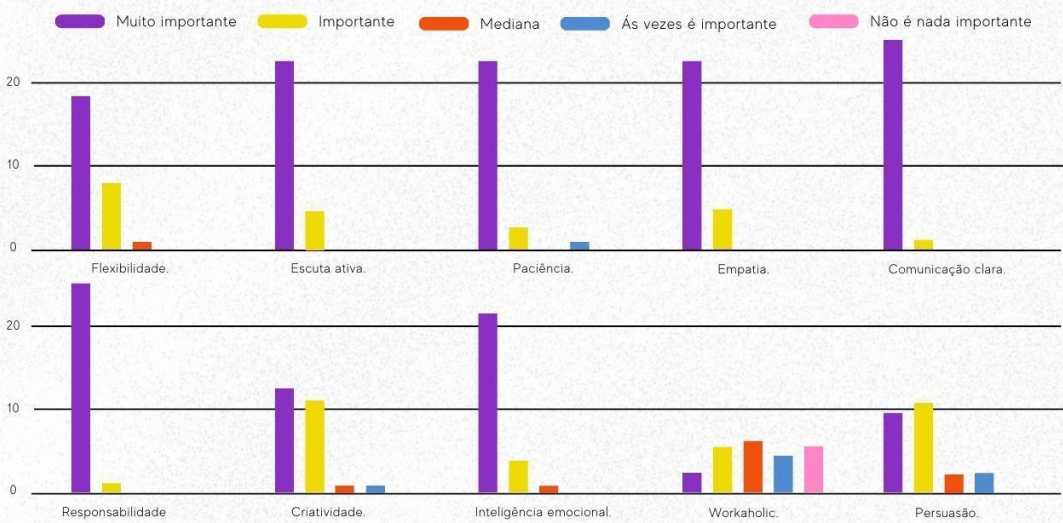
4. Quais das tarefas abaixo você considera importante que o profissional responsável pelo relacionamento com o cliente desenvolva em sua rotina?



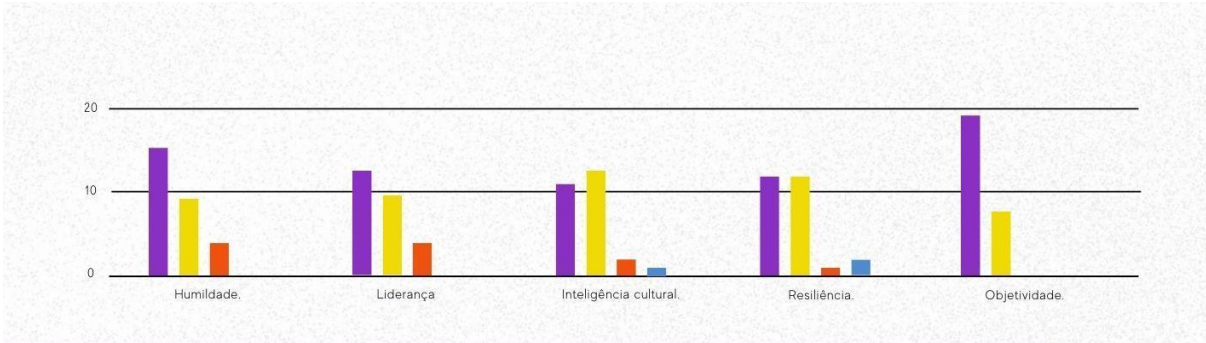
5. Quais conhecimentos/formações você considera importante para o desenvolvimento da função de relacionamento com o cliente?



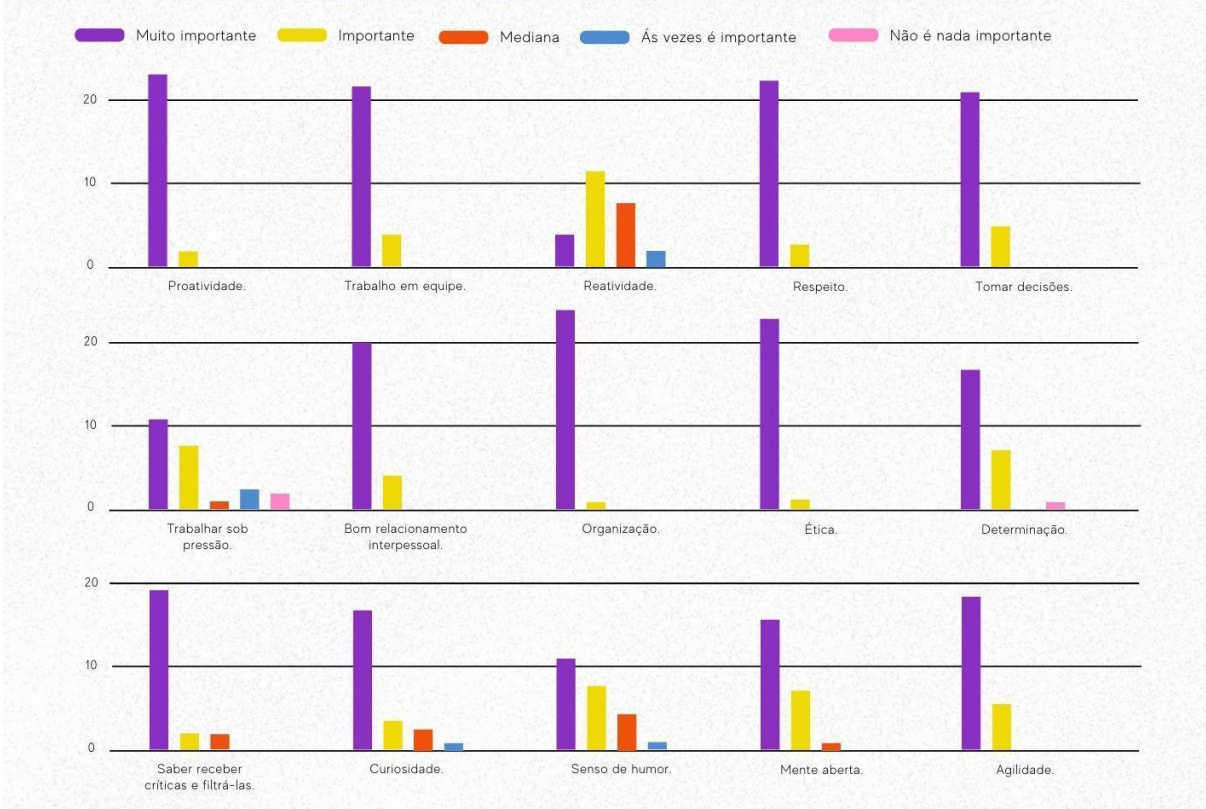
6. Quais habilidades você considera importante para o desenvolvimento da função de relacionamento com o cliente?



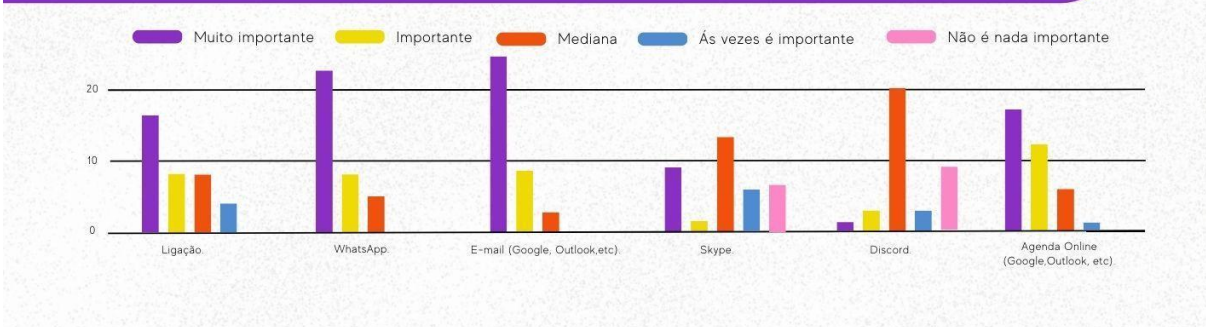




7. Quais atitudes você considera importante para o desenvolvimento da função de relacionamento com o cliente?



8. Qual o grau de importância dos canais mencionados abaixo, para o relacionamento com o cliente no dia a dia?



## Referências

- 1 Significado de Gestão. Significados, c2011-2020. Disponível em: <https://www.significados.com.br/gestao/>. Acesso em: 26 jun. 2023.
- 2 Significado de Estratégia. DICIO: Dicionário Online de Português. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/estrategia/>. Acesso em: 26 jun. 2023.
- 3 Significado de Relacionamento. Significados, c2011-2020. Disponível em: <https://www.significados.com.br/relacionamento/>. Acesso em: 26 jun. 2023.
- 4 e 5 FERRACINE, B.; SOUSA, P. F.; COUTINHO, R. P. C. O saber-fazer do atendimento publicitário: as competências do profissional em atuação em São Borja. *Vozes & Diálogo*, v. 19, n. 2, 2020. Disponível em: <https://periodicos.univali.br/index.php/vd/article/view/16977>. Acesso em: 26 jun. 2023.
- 6 Significado de Equipe. Significados, c2011-2020. Disponível em: <https://www.significados.com.br/equipe/>. Acesso em: 26 jun. 2023.
- 7 SCARPELLI, R. M.; LIMA, L. C. Competências individuais: um estudo sobre a importância do indivíduo como diferencial competitivo nas organizações. *Revista Conbrad*, v. 3, n. 3, p. 82-98, 2018. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/349608918\\_COMPETENCIAS\\_INDIVIDUAIS\\_UM\\_ESTUDO\\_SOBRE\\_A\\_IMPORTANCIA\\_DO\\_INDIVIDUO\\_COMO\\_DIFERENCIAL\\_COMPETITIVO\\_NAS\\_ORGANIZACOES](https://www.researchgate.net/publication/349608918_COMPETENCIAS_INDIVIDUAIS_UM_ESTUDO_SOBRE_A_IMPORTANCIA_DO_INDIVIDUO_COMO_DIFERENCIAL_COMPETITIVO_NAS_ORGANIZACOES). Acesso em: 26 jun. 2023.



**Autora**

Ana Cláudia Machado

**Orientação e Revisão**

Elisângela Carlosso Machado Mortari

**Revisão**

Camila Steinhorst

**Direção de Arte**

Nicole Bartz

**Construindo pontes:** um miniguia sobre o papel do Atendimento na gestão do relacionamento com o cliente nas agências de comunicação

contato: [ana.c.machadorp@gmail.com](mailto:ana.c.machadorp@gmail.com)



**Disponível**

[https://drive.google.com/drive/folders/1PU\\_h3A3s6CQhI9Gh4Gi5ApaU1Kz1vUAW?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1PU_h3A3s6CQhI9Gh4Gi5ApaU1Kz1vUAW?usp=sharing)

**em:**